



CTB RD CONGO



**MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COOPÉRATION
INTERNATIONALE ET FRANCOPHONIE**

Secrétariat Général à la Coopération Internationale

RAPPORT FINAL 2016 - 2017

APPUI AU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, COOPÉRATION INTERNATIONALE ET FRANCOPHONIE

ACRONYMES	3
FICHE D'INTERVENTION	4
APPRECIATION GENERALE	5
1. <i>APPECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION</i>	7
1.1 CONTEXTE.....	7
1.2 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION	8
2. <i>RESULTATS ATTEINTS</i>	9
2.1 MATRICE DE MONITORING	9
2.2 ANALYSE DES RESULTATS	10
3. <i>DURABILITE</i>	13
3.1 QUELLE EST LA VIABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES RESULTATS DE L'INTERVENTION ? QUELS SONT LES RISQUES POTENTIELS ? QUELLES SONT LES MESURES PRISES ?	13
3.2 QUEL EST LE DEGRE D'APPROPRIATION DE L'INTERVENTION PAR LES GROUPES CIBLES ET PERDURERA-T-ELLE AU TERME DE L'ASSISTANCE EXTERNE ? QUELS SONT LES RISQUES POTENTIELS ? QUELLES SONT LES MESURES MAJEURES PRISES ?	14
3.3 QUELS ONT ETE LE NIVEAU D'APPUI POLITIQUE FOURNI ET LE DEGRE D'INTERACTION ENTRE L'INTERVENTION ET LE NIVEAU POLITIQUE ? QUELS SONT LES RISQUES POTENTIELS ? QUELLES SONT LES MESURES PRISES ?	14
3.4 DANS QUELLE MESURE L'INTERVENTION A-T-ELLE POSITIVEMENT CONTRIBUE A LA CAPACITE INSTITUTIONNELLE ET DE GESTION ? QUELS SONT LES RISQUES POTENTIELS ? QUELLES SONT LES MESURES PRISES ?	14
4. <i>APPRENTISSAGE</i>	14
4.1 ENSEIGNEMENTS TIRES	15
ANNEXES	17

Acronymes

AE	Affaires Etrangères
BM	Banque Mondiale
CI	Coopération Internationale
	Le Secrétariat Général à la Coopération Internationale, le Secrétariat Général à CICRF la Coopération Régionale et le Secrétariat Technique à la Francophonie (services ciblés de cette intervention)
ETFP	Enseignement Technique Formation Professionnelle
IR	Intégration Régionale
PAG	Programme d'Action du Gouvernement
PTF	Partenaire Technique et Financier
SG	Secrétaire Général



FICHE D'INTERVENTION



Intitulé de l'intervention	Appui au Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et francophonie
Code de l'intervention	RDC1015011
Localisation	Secrétariat Général à la Coopération Internationale MINCIR
Budget total	€1.000.000
Institution partenaire	Coopération Internationale, intégration régionale et Francophonie (CICRF)
Date de début de la Convention spécifique	04 avril 2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	22/07/2014
Date prévue de fin d'exécution	04 avril 2016
Date de fin de la Convention spécifique	04 avril 2017
Groupes cibles	Les fonctionnaires du CICRF
Impact¹	Permettre à la RDC de faire face efficacement aux défis complexes contemporains aux niveaux économique, politique, sécuritaire et développemental, de défendre ses intérêts et de promouvoir le partenariat pour la lutte contre la pauvreté, la croissance économique et la stabilité régionale
Outcome	Accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration du Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale, et Francophonie dans ses rapports avec les partenaires au développement et leurs représentations en RDC.
Outputs	<p>R1 : Les capacités du CICRF en matière de gestion et de suivi des formations sont améliorées</p> <p>R2 : Les compétences des fonctionnaires du CICRF, pertinentes à l'exercice de leurs fonctions, sont améliorées à travers des formations.</p> <p>R3 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue de l'informatique sont améliorées</p> <p>R4 : Le CICRF est équipé d'un système informatique opérationnel</p> <p>R5 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue du parc de véhicules sont améliorées</p> <p>R6 : le CICRF est équipé de moyens de transport adaptés</p>
Année couverte par le rapport	Période couverte par le rapport 01/01/2016 – 03/03/2017

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




APPRECIATION GENERALE

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention en (max. 200 mots)	Décrivez votre appréciation générale de l'intervention en (max. 200 mots)
<p>Les différents volets du projet ont concouru globalement à l'atteinte de besoins exprimés par le bénéficiaire. L'intervention a accru d'une certaine manière l'efficacité et l'efficience dans l'exécution des tâches administratives du MINCIR. De manière spécifique, les interventions du projet ont été organisées autour de trois axes de manière à atteindre les résultats escomptés. Elles sont reprises ci-dessous par volet :</p> <p>Pour ce qui concerne l'axe formation, nous trouvons que les gestionnaires de cet axe étaient opérationnels, leurs expertises étaient énormément appréciées par les bénéficiaires. Les thèmes transversaux du genre et de l'environnement ont été pris en compte, ce qui est encourageant. Pour l'informatique, les ressources ont été utilisées à des fins professionnelles grâce à l'expertise des membres de la cellule IT. Les membres de la cellule mobilité étaient opérationnels, capables de partager leurs expertises et étaient reconnus par leurs pairs dans le sens où nous pouvons dégager les résultats positifs suivants : bonne utilisation des carnets de bord et des outils du charroi, satisfaction aux besoins de déplacements professionnels, grâce à une planification efficace des mouvements durant les heures de travail.</p> <p>Plusieurs limites ont été constatées dans l'exécution du projet. Pour ce qui concerne, le volet formation, les défaillances suivantes ont été remarquées : non utilisation des plans de formation pour le personnel identifié, manque d'indication de suivi des formations, non mise en pratique des compétences apprises par les bénéficiaires, un taux réduit de satisfaction (utilisateurs) bénéficiaires. Les capacités de bénéficiaires en matière de gestion continue en informatique ne sont pas améliorées confortablement : présence de virus informatique sur l'ensemble de machines, manque de politique de gestion des données d'archivage informatique, les ordinateurs ne sont pas reliés en réseau, etc. La gestion du parc véhicules n'a connu qu'un seul point négatif relatif à l'usage des véhicules au profit du personnel.</p> <p>Par ailleurs, le projet a été conçu pour s'assurer que l'exécution des activités soit progressivement confiée à la structure bénéficiaire. Dans l'ensemble, nous remarquons un manque d'approbation des activités par les bénéficiaires. Cela est dû au fait que la nature du projet n'a pas été comprise par ces derniers, donc la vulgarisation du projet était déficiente. C'est pourquoi, il faut prolonger le projet en vue de pérenniser ses acquis.</p>	<p>L'organisation et le fonctionnement du CICRF n'est pas une tâche simple, le manque de bâtiments, de moyens et la quantité de fonctionnaires démontre qu'il n'y a jamais eu une analyse 'profonde' de la situation visant à réorganiser le CICRF afin de le rendre efficace et efficient, notamment vis-à-vis de ses Partenaires Techniques et Financiers, source même de ses activités.</p> <p>Bien que l'utilité de centraliser l'information relative à l'appui apporté par les PTF est important, le Gouvernement congolais n'a jamais pris les dispositions nécessaires pour rendre cette Administration plus efficace.</p> <p>Le projet d'appui au MINCIR est intervenu sur plusieurs fronts ; la formation, l'informatique et les véhicules.</p> <p>Globalement, le projet a été une réussite dans son approche et sa mise en œuvre. Travaux électriques, acquisition de matériel et de consommables, formation et mis en place de cellules avec des résultats divers. Il faut néanmoins rester prudent sur ce qu'il adviendra, l'absence de vision affecte la viabilité des résultats et laisse à penser que les bénéfices du projet disparaîtront à la fin de celui-ci.</p> <p>La gestion du projet est critiquable l'absence du partenaire dans la production de document liés au projet va malheureusement dans le sens de la disparition des résultats évoqués ci-dessus.</p> <p>Il serait opportun de faire réaliser un monitoring externe pour évaluer à nouveau le résultat final.</p>

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<p data-bbox="389 264 609 295">Luc Madinda Tshonga</p> 	<p data-bbox="1023 264 1185 295">Jean-Marc Labis</p> 

1. APPECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION

1.1 Contexte

Le Gouvernement de la RDC installé en avril 2012 a défini les principaux axes de son **Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2012-2016** en instituant en son objectif VI le **renforcement de la diplomatie et de la coopération au développement**.

La cohérence de cette volonté peut être lue à travers la fusion des ministères longtemps éclatés « Affaires Etrangères » d'une part et « Coopération Internationale et Intégration Régionale » d'autre part, dotés par ailleurs chacun de vice-ministre.

Le Programme du Gouvernement préconise dans le cadre du renforcement du CICRF entre autres les lignes suivantes :

- Optimiser et rationaliser la participation du pays dans les diverses organisations sous régionales dont il est membre, en se fixant des objectifs clairs à atteindre dans chacune d'elle ;
- Mettre sur pied avec les partenaires un programme permanent de formation technique et pratique des cadres diplomatiques et de la coopération aux procédures et mécanismes de confection, de budgétisation, d'exécution et de reddition des comptes des programmes financés par la coopération bi ou multilatérale.

Il est prévu que le programme sectoriel soit soutenu par une augmentation du budget (jusqu'à 1% du PIB) alloué passant de 35 millions \$US en 2011 à 130 millions \$US.

Le **DSCR II 2011 –2015** actualisé par le gouvernement en mai 2012 ne réserve pas quant à lui une longue littérature à la Coopération Internationale et Régionale mais préconise l'organisation d'un forum national sur l'intégration régionale devant aider à sensibiliser les principaux acteurs nationaux et identifier des actions-clés dans ce domaine. Une plus forte participation aux projets intégrateurs de développement entre les pays de la sous-région sera notamment encouragée. Toutefois, le **renforcement des capacités institutionnelles et humaines** ainsi que la **modernisation de l'Administration** sont inscrits comme tels dans les stratégies du premier pilier relatif à la Gouvernance.

Le CICRF est le partenaire naturel théorique de toutes les coopérations internationales, son renforcement vise à améliorer sa rentabilité et à réduire les délais trop souvent inacceptables dans le cadre d'une bonne collaboration avec les PTF et notamment la CTB. Plus spécifiquement, le renforcement vise à améliorer la mobilité du personnel, l'informatique du CICRF en général et principalement les capacités du personnel d'encadrement.

La durée de mise en œuvre a été faite durant un grand moment d'instabilité politique qui a été marqué par des changements au Gouvernement entraînant des blocages au niveau décisionnel. Nous soulignons aussi l'année électorale qu'aurait dû être 2016 et la période d'incertitude qui a prévalu et prévaut encore qui n'a abouti qu'au report des élections présidentielles avec tout son lot d'interventions nationales et internationales ayant créé un climat incertain et peu propice au développement des Institutions. Dans ce contexte, il faut souligner, même si cela n'a nullement affecté l'intervention, le déclenchement plus prononcé de la décentralisation, ce qui aurait pu pousser à la révision de l'utilité de l'intervention. Néanmoins, la décentralisation du CICRF n'a jamais vraiment été à l'ordre du jour durant le projet malgré une demande d'étude sur l'analyse des attributions du Secrétariat Général à la Coopération Internationale et du Secrétariat Général à la Décentralisation auprès du programme d'Etudes et d'Expertises, le Ministère de la Décentralisation étant apparemment aussi partiellement en charge de la décentralisation du volet Coopération Internationale.

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

Il n'y a pas eu de changements significatifs dans la stratégie d'intervention, le projet ayant commencé avec plusieurs mois de retard et n'ayant qu'une durée de deux ans de mise en œuvre, il était impossible d'effectuer quelque changement que ce soit. De plus, plusieurs marchés publics pour l'acquisition de l'équipement et des formations devaient être préparés et lancés rapidement. Le seul changement important est la présence d'un ATI : il a été demandé au Responsable du Programme d'Etudes et d'Expertises (PEE) de prendre en plus de son activité, la gestion du projet APPUI MINCIR alors qu'il n'était pas prévu d'ATI initialement. Finalement, concernant l'étude de base, bien qu'elle n'ait pas été effectuée, la SMCL a validé l'utilisation du 'Rapport d'Audit Institutionnel et Organisationnel' qui avait été effectué par le programme PRECOB à la place en demandant une révision externe de cette étude.



2. RESULTATS ATTEINTS

2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la 'baseline'	Cible finale	Valeur finale obtenue
IMPACT : Permettre à la RDC de faire face efficacement aux défis complexes contemporains aux niveaux économique, politique, sécuritaire et développemental, de défendre ses intérêts et de promouvoir le partenariat pour la lutte contre la pauvreté, la croissance économique et la stabilité régionale.			
OUTCOME : Accroître l'efficacité et l'efficience de l'Administration du Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie dans ses rapports avec les partenaires au développement et leurs représentations en République Démocratique du Congo.			
1. Amélioration du délai moyen de délivrance des agréments aux assistants techniques de la coopération belge	61,75 jours	30 jours	81,5 jours
2. Taux de participation du CICRF aux réunions externes	Néant		Inconnu
3. Amélioration de la disponibilité des documents officiels (Traités, Accords, Conventions, Protocoles d'Accords et Arrangements) grâce à la numérisation	Néant	Online via serveur	Néant
3. Nombre et montants totaux des nouveaux financements extérieurs	Néant	-	Aucunes données disponibles
4. Pertinence et validité des données de la PGAI	Néant	-	MINIPLAN
5. Suivi de l'exécution des décisions et recommandations prises lors des commissions mixtes avec les PTFs	Néant	-	Aucunes données disponibles
6. Diminution de l'absentéisme et du retard au travail causé par l'absence de moyen de transport	Néant	-	Aucunes données disponibles
7. Amélioration de la réactivité des membres du CICRF aux requêtes extérieures grâce à l'équipement informatique	Néant	-	Inconnu
OUTPUT 1 : Les capacités du CICRF en matière de gestion et de suivi des formations sont améliorées			
1. Les gestionnaires de formation sont opérationnels, capables de partager leur expertise et sont reconnus par leurs pairs.	Néant	100%	100%
2. Développement d'une méthodologie d'élaboration des plans de formation pour le CICRF, alignée sur celle du MINAFECIF et du projet PRECOB	Néant	Plan formation disponible	100%
3. Développement et utilisation des plans de formation pour le personnel identifié	Néant	Plan formation disponible	100%
4. Développement et utilisation d'indicateurs de suivi des formations	Néant	Développement d'une dizaine d'indicateurs	Rien
5. Politique GRH prend en compte les apprentissages	Néant	Formations suivies dans dossier GRH Individuels	Aucunes données disponibles
6. X% des demandes sont formulées en termes de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées)	Néant	Plan de formation appuyé par PRECOB	Toutes les formations émanent du plan de formation
7. Les thèmes transversaux du genre et de l'environnement sont explicitement considérés dans l'approche développée	Néant	Intégration des deux aspects dans les formations	Cfr. Plan de formation inclus formation spécifique sur l'aspect Genre via PRECOB
OUTPUT 2 : Les compétences des fonctionnaires du CICRF, pertinentes à l'exercice de leurs fonctions, sont améliorées à travers des formations.			
1. Mise en pratique des compétences apprises dans les formations	Néant	Utilisation de l'outil informatique. Staff Participe aux réunions et négociations avec les PTF.	Aucunes données disponibles
2. Taux de satisfaction des utilisateurs	Néant	-	Globalement le personnel ayant suivi une formation a apprécié et en

			redemande,
OUTPUT 3 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue de l'informatique sont améliorées			
1. Les membres de la Cellule informatique sont opérationnels, capable de partager leur expertise et sont reconnus par leurs pairs.	Néant	Oui	Oui
2. Développement d'une politique de gestion de l'ICT au sein du CICRF, alignée sur celle du MINAFFECIF	Néant	Oui	Oui
3. Nombre de documents numérisés stockés sur le serveur	Néant	Tous	Néant
4. Backup journalier des données critiques	Néant	Journalier	Néant
5. Absence de virus informatique sur les machines	Néant	100%	Inconnu
6. Mise à jour des logiciels des ordinateurs et maintenance basique du matériel	Néant	100%	Non
7. Nombre de problèmes IT mineurs résolus sans avoir recours à une aide extérieure / nombre de requêtes reçues par le « helpdesk » et traitées dans un laps de temps « x »	Néant	100%	Inconnu
8. Les ressources informatiques sont utilisées à des fins professionnelles	Néant	Oui	Inconnu
9. Les 65 nouveaux utilisateurs du réseau CICRF sont capables d'utiliser correctement leur ordinateur, d'accéder au réseau et à ses ressources partagées, de partager des données avec les collaborateurs, d'effectuer des recherches pertinentes sur internet	Néant	Oui	Oui
10. Une politique de gestion des données d'archivage informatique est mise en œuvre et les documents essentiels du CICRF, internes comme externes (Traités, Accords, Conventions, Protocoles d'Accords et Arrangements) sont numérisés et accessibles	Néant	Oui	Non
11. Taux de satisfaction des utilisateurs du réseau	Néant	Inconnu	Inconnu
OUTPUT 4 : Le CICRF est équipé d'un système informatique opérationnel			
1. 65 collaborateurs du CICRF reliés au réseau dans 2 bâtiments	Néant	65	65
2. 65 ordinateurs configurés et reliés au réseau	Néant	65	65
3. 20 imprimantes et 2 scanners configurés et connectés au réseau	Néant	20 + 2	20 + 2
4. La nouvelle salle informatique est équipée et répond aux standards de base en matière de sécurité, organisation, ventilation, protection incendie, etc.	Néant	Oui	Oui
5. Existence d'un « repository » où les gens centralisent et partagent leurs fichiers sur le serveur	Néant	Oui	Néant
6. Capacité de faire des backup	Néant	Oui	Néant
OUTPUT 5 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue du parc de véhicules sont améliorées			
1. Les membres de la cellule mobilité sont opérationnels, capables de partager leurs expertises et sont reconnus par leur pairs.	Néant	Oui	Non
2. Existence et utilisation d'une politique de mobilité au sein du CICRF, alignée sur celle du MINAFFECIF	Néant	Oui	Oui
3. L'utilisation correcte des carnets de bord et des outils de gestion du charroi	Néant	Non	Non
4. Le CICRF est capable de satisfaire aux besoins en déplacement professionnel de ses membres grâce à une planification efficace des mouvements durant les heures de travail	Néant	Oui	Non
5. Les véhicules sont entretenus et disponibles	Néant	Oui	Partiellement
6. La politique de mobilité a intégré les principes de la bonne conservation de l'environnement	Néant	Oui	Oui
7. Les trajets de navette sont définis, sont efficaces, efficaces et répondent aux besoins d'une majorité	Néant	Oui	Oui
8. L'usage des véhicules est strictement réservé à des déplacements professionnels	Néant	Oui	Non
OUTPUT 6 : Le CICRF est équipé de moyens de transport adaptés			
1. Les véhicules fournis par l'intervention sont adaptés aux conditions de déplacement dans la ville de Kinshasa et aux alentours	Néant	Oui	Oui
2. Les transports domicile (ou point de collecte) lieu de travail profitent au plus grand nombre	Néant	Oui	Oui

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact² (impact potentiel) ?

L'intervention a permis d'améliorer le fonctionnement du CICRF ce qui devrait aussi contribuer à l'impact.

² Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

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

L'objectif spécifique était d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration du Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale, et Francophonie dans ses rapports avec les partenaires au développement et leurs représentations en RDC.

Un nombre important d'activités qui étaient dévolues au CICRF n'ont pas été mises en œuvre. Ces activités avaient pour objectif non seulement d'accroître l'efficacité et l'efficience du CICRF, mais aussi de permettre de mesurer l'objectif spécifique. Il faut malheureusement souligner qu'un seul des sept indicateurs a été mesuré.

De nombreuses raisons font que le CICRF n'a pas effectué différentes activités ;

- Le contexte politique national confus et l'absence de ressources propres (prime chauffeur, membres des Cellules) ;
- Les salaires du personnel de l'administration qui restent un problème permanent ;
- La passivité du CICRF vis-à-vis du changement, de l'absentéisme, de la productivité, des échanges avec les PTFs, etc. ;
- Le lieu de travail inadéquat (bâtiment trop petit) ;
- La quantité de fonctionnaires (pléthore et faible productivité) ;

2.2.3 Dans quelle mesure les outputs ont-ils été atteints ? Expliquez

Axe Formation

Résultat 1. Les capacités du CICRF en matière de gestion et de suivi des formations sont améliorées.

La Cellule Formation est centrale aux résultats obtenus pour ce point. Son efficacité a permis d'effectuer 24 formations sur base d'un plan de formation établi avec l'aide du BIEF. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un document dynamique qui a été mis en œuvre dans une période de changement et des adaptations ont été nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins. L'effort effectué pour obtenir les résultats présentés dans ce rapport concernant la formation du personnel du CICRF est considérable si l'on tient compte de la période réelle de mise en œuvre, qui n'a été que d'un an.

En conclusion, si globalement, le résultat obtenu pour ce point est positif, nous soulignerons l'absence d'indicateurs de suivi des formations (point 1.4) et l'absence d'informations concernant l'intégration des données de formation dans les dossiers RH individuels (point 1.5). La considération apportée aux thèmes transversaux Genre et Environnement (point 1.7) reste partielle mais a fait l'objet d'une attention particulière. Le programme PRECOB qui lui est beaucoup plus long aurait peut-être dû prendre en charge les formations pour permettre au projet d'APPUI au MINCIR de se concentrer plus sur les aspects « investissement » et « organisation ».

Résultat 2. Les compétences des fonctionnaires du CICRF, pertinentes à l'exercice de leurs fonctions, sont améliorées à travers des formations.

Ce second résultat est plus difficile à analyser, le projet n'ayant pas le recul nécessaire pour apprécier les changements induits par les formations. Il était souligné dans l'outcome que la viabilité de ce résultat était incertaine et ceci reste valable jusqu'à ce qu'une analyse ultérieure indépendante démontre l'état réel de la situation et la mise en pratique (ou pas) des compétences apprises lors des formations (point 2.1). Concernant le taux de satisfaction des bénéficiaires, il est relativement important et un commentaire récurrent des apprenants est la demande de renouvellement ou l'approfondissement de certaines formations (point 2.2).

En conclusion, il y a un réel apport au travers des formations mais les résultats obtenus comme indiqué ci-dessus sont difficilement mesurables à ce stade. Il serait intéressant de prendre les formations en IT en regard du matériel acquis et de l'utilisation qui en est faite par le personnel formé et d'analyser la production du personnel équipé. Il serait, en outre, intéressant de savoir combien de membres du personnel ayant suivi les formations en négociation ont participé aux activités de négociation avec les PTF. Il serait déjà intéressant de pointer la présence de ce personnel lors des prochains Comités des Partenaires.

Axe Informatique

Résultat 3. Capacités du CICRF en matière de gestion continue de l'informatique sont améliorées.

Les résultats de ce troisième point sont beaucoup plus mitigés. La Cellule IT, composée initialement de quatre personnes n'a jamais fonctionné comme une 'équipe'. Seul un membre sur quatre de cette Cellule a montré un intérêt pour le projet et l'objectif visé. De plus, l'Institution ne dispose pas des compétences nécessaires suffisantes dans le domaine. De nombreuses activités n'ont pas été mises en œuvre au sein du CICRF :

- 3.3 Nombre de documents numérisés stockés sur le serveur ;
- 3.4 Backup journalier des données critiques ;
- 3.5 Absence de virus informatique sur les machines ;
- 3.6 Mise à jour des logiciels des ordinateurs et maintenance basique du matériel ;
- 3.10 Une politique de gestion des données d'archivage informatique est mise en œuvre et les documents essentiels du CICRF, internes comme externes (Traités, Accords, Conventions, Protocoles d'Accords et Arrangements sont numérisés et accessibles.

La raison principale est liée à l'absence 'de prime' pour les membres de la Cellule. Bien que les bas salaires restent un problème récurrent, la Fonction Publique ne s'y attaque pas. A titre d'exemple, c'est actuellement la BM qui paie les départs en retraite des fonctionnaires ayant atteint l'âge limite.

D'autres activités n'ont été que partiellement effectuées :

- 3.7 Nombre de problèmes IT mineurs résolus sans avoir recours à une aide extérieure / nombre de requêtes reçues par le « helpdesk » et traitées dans un laps de temps « x »
- 3.8 Les ressources informatiques sont utilisées à des fins professionnelles. Si le premier point avait été entamé, quelques fiches d'intervention le confirment, l'activité a rapidement été abandonnée. Quant à l'utilisation du matériel, elle n'a absolument jamais été contrôlée et si un contrôle avait été effectué par le projet, cela aurait été pris comme une intrusion (voire une ingérence) dans les dossiers du CICRF.

Le taux de satisfaction des utilisateurs est néanmoins bon, mais encore une fois, la viabilité de ce qui a été fait reste peu perceptible et il est fort probable que de nombreuses machines ont déjà disparu.

En conclusion, le résultat obtenu n'est que partiel, la piètre prestation de la Cellule IT, l'absence d'envie d'améliorer la situation en mettant en place de nouveaux outils (repository, back up, upgrade de software, etc.) alors que le projet a installé une 'petite' salle informatique dans le bâtiment. Cette absence de motivation induit l'incapacité de la gestion du parc informatique. Malheureusement, il découlera de cette expérience un non suivi du matériel et très certainement aucune maintenance, ni aucun renouvellement de l'équipement ou achat de consommables, ce qui accroîtra la non viabilité.

Résultat 4. Le CICRF est équipé d'un système informatique opérationnel.

Ce résultat portait sur l'équipement du CICRF par l'acquisition et l'installation d'un système informatique opérationnel. Dans le montage final, les 65 machines ont bien été acquises et installées mais 10 l'ont été au Cabinet du Ministre étant donné l'importance de l'interaction entre le SG de la CI et le Cabinet pour tout type de document. L'idée ici est de renforcer le lien entre les deux entités pour faciliter le désengorgement et améliorer la fluidité des échanges des dossiers nécessitant un accord du Cabinet. L'entièreté du matériel informatique a donc été acquis et installé, ceci inclus aussi une réserve de cartouches d'encre et de papiers qui a été remise au SG de la CI. L'approvisionnement en cartouche d'encre et papier restera après le projet une nouvelle source de problèmes : les fonds de l'Etat pour les frais de fonctionnement n'étant toujours pas disponibles au moment de ce rapport. Tout l'équipement installé dans le premier bâtiment est relié au réseau et les utilisateurs ont bénéficié d'une connexion internet durant l'existence du projet. Malheureusement, cette connexion ne sera pas reprise par le partenaire faute de moyens. Il faut quand même mentionner l'installation du matériel de réception sur le toit du bâtiment. La 'petite' salle serveur est installée, équipée et fonctionnelle mais ici encore nous soulignons l'inutilisation de cet équipement par la Cellule IT. Le système de backup centralisé n'a pas été mis en place, à ce stade l'organisation du travail et notamment la production

9

de documents n'étant pas structurée. Concernant l'acquisition du matériel informatique et son installation, tout a été fait et même plus (achat de laptop pour 3 personnes de la Cellule IT) ; concernant l'utilisation, 'le repository' et le système de backup, n'ont jamais été mis en place mais comme ceci est lié à l'organisation de la production de document, l'incidence à ce stade est faible. Globalement, tout s'est déroulé correctement aux niveaux achat et installation. La distribution de l'équipement relève du choix du SG à la CI.

En conclusion, le projet a parfaitement équipé le CICRF (bâtiment principal) en matériel informatique et en réinstallant un réseau câblé. L'entretien de ce réseau et du matériel deviendra rapidement un problème majeur tout comme la continuation du paiement de la connexion internet.

Axe Mobilité

Résultat 5. Les capacités du CICRF en matière de gestion continue du parc de véhicules sont améliorées.

La Cellule mobilité mise en place pour le projet n'a pas été à la hauteur de ce qui était escompté. Elle a été fortement appuyée par l'ATI, rédaction de la politique d'utilisation des véhicules, appui à la mise en place du planning d'utilisation, des chauffeurs, des entretiens, etc. Il s'est rapidement avéré que la Cellule n'y voyait aucun intérêt et jamais ces points n'ont réellement été mis en place malgré les multiples demandes de l'ATI. La Cellule initialement prévue avec 4 personnes a été réduite à 2 pour la gestion de 9 véhicules au total. Pour donner suite à l'audit de Novembre 2015 et la recommandation sur les carnets de bord, deux contrôles ont été effectués. Il est ressorti de ces contrôles que tous les carnets n'ont jamais pu être obtenus et que seul un carnet était plus ou moins correctement rempli. Il faut aussi mentionner l'absence de chauffeurs, ou du moins la difficulté d'identifier et d'engager des chauffeurs étant donné que le CICRF n'était pas en mesure de les payer.

En conclusion, le résultat de cette composante est inexistant et rien de ce qui a été développé n'a réellement été mis en place pour une bonne gestion du parc de véhicules automobiles.

Résultat 6. Le CICRF est équipé de moyens de transport adaptés.

Le sixième résultat portait sur l'acquisition du matériel roulant pour le CICRF. Ce résultat a été atteint : le projet a permis de fortement augmenter le parc automobile du CICRF en y rajoutant des véhicules 4x4 et des bus d'une capacité de 32 places. La rotation des véhicules est réelle et bénéficie au plus grand nombre. L'ATI croise souvent sur son chemin le matin un des deux bus. Concernant le parc de véhicules, il y a beaucoup de choses à dire, à commencer par l'utilité professionnelle réelle des véhicules. Il est certain qu'une partie de l'utilisation de ce matériel entre clairement dans les activités du CICRF, mais il est regrettable qu'une plus grande partie encore soit liée à une utilisation privée. Il faut aussi déplorer, le manque de parking adéquat pour les bus et l'utilisation biaisée de ces mêmes bus comme 'bureau', 'salle de repos' ou 'réfectoire'. Tous les véhicules ont été cédés au partenaire.

En conclusion, ce sixième résultat a été atteint : cependant, l'acquisition des véhicules pour le compte du partenaire devrait être liée à des conditions assurant plus certainement la viabilité de la composante tel que le co-financement de l'achat et des frais à hauteur du budget libéré par le PTF.

3. DURABILITE

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

La viabilité économique et financière est fortement liée à l'obtention des frais de fonctionnement de l'Etat pour ce qui concerne l'entretien, les réparations et l'achat de consommables, tout comme pour le paiement de primes ou de salaires. Ces points n'ayant pas été mis en œuvre durant le projet, il est peu probable qu'ils le soient après. L'aspect renforcement des capacités est aussi un élément coûteux s'il on veut assurer une augmentation constante de la production et de la qualité du travail fourni par le personnel du CICRF.

Globalement, la viabilité semble compliquée et ceci est un point sur lequel les PTF devraient conditionner leurs interventions.

De nombreux risques existent et sont bien connus :

- La situation politique du pays ;
- Le bâtiment ne permet pas de loger l'entièreté du personnel (pas suffisamment de poste de travail) ;
- Les salaires non adaptés ;
- L'absence de frais de fonctionnement ;
- La quantité de personnel, ... ;
- L'âge moyen du management ;
- L'absentéisme ;

Le CICRF n'a malheureusement pas proposé des mesures permettant d'assurer la viabilité des résultats ; et mais il n'a jamais été réellement en mesure d'en proposer pour les raisons évoquées ci-dessus.

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

Les trois Cellules établies durant l'existence du projet ont disparu, ces Cellules représentaient pour les trois axes le degré d'appropriation du projet par le CICRF. Le matériel informatique n'est plus suivi tout comme le parc de véhicules automobiles.

Le risque potentiel maximum a donc déjà été atteint et aucune mesure limitant ces risques n'a été prise.

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

Aucun.

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

Ceci devrait faire l'objet d'une évaluation externe. Globalement, les capacités du CICRF n'ont pas très significativement changées. Les risques classiques liés à ce genre de projet restent pertinents, notamment le changement politique. Mais il faut souligner l'importance du leadership qui, s'il n'est pas fort, fera sombrer le CICRF dans une rentabilité encore inférieure à ce qu'elle est déjà actuellement.

Le risque potentiel maximum a donc déjà été atteint, l'institution ne présente aucune perspective d'amélioration notable de son fonctionnement.

4. APPRENTISSAGE

Le CICRF plus précisément le Secrétariat Général à la Coopération Internationale a un rôle prépondérant dans les relations entre la RDC et les PTFs. Il est donc important, surtout dans un environnement politiquement compliqué, qu'il puisse jouer son rôle centralisateur des appuis internationaux au développement de la RDC en toute quiétude. Fallait-il vraiment appuyer la partie Intégration Régionale et la Francophonie aussi ? Dans le même ordre d'idées, fallait-il appuyer toutes les Divisions de la Coopération Internationale sachant que l'interlocuteur principal est le Secrétariat Général ?

Il existe une multitude d'acteurs intervenant de façon plus ou moins structurée en RDC. Mais peu d'entre eux passent par le Secrétariat Général à la Coopération Internationale. Ceci suscite un questionnement légitime sur les raisons de passer ou d'éviter cette structure théoriquement centralisatrice de ces actions de coopération.

Capacités, information, transparence, régularité du suivi, fonds propres, etc., sont autant de raisons qui font que la situation n'est pas clairement établie. Fallait-il intervenir dans ce contexte ? Fallait-il s'occuper des

7

trois composantes suggérées dans le DTF ? Arbitrer le contenu d'une intervention et l'adapter en fonction des besoins peut se faire sur une intervention ayant une durée de vie de 4 ou 6 ans et plus difficilement sur une intervention de deux ans ayant débuté avec plusieurs mois de retard.

Intervenir sur un environnement de travail est un bon début, mais cet environnement incluait principalement l'absence d'un bâtiment adéquat ; des lors, l'achat de véhicules ne devenait donc pas une priorité.

N'aurait-il pas été plus simple de faire prendre la partie formation par le PRECOB, voire le PEE et permettre de concentrer les activités d'appui au MINICR sur les aspects investissement et organisation ?

Il y a plusieurs leçons à retenir de cet exercice ;

- Appuyer une structure est une chose importante, mais il y a des étapes à suivre : bâtiment, organisation (organigramme 'sérieux' et fonctionnel), procédures (réelles), personnel, etc. ; or sauter des étapes en préparant un DTF est déjà un risque ;
- La méconnaissance du contexte congolais et du contexte spécifique du CICRF semble évidente et dépasse le stade du risque : c'est tout simplement une erreur. Une mission de 15 jours dans un pays ne permet pas d'en appréhender le contexte ;
- Une approche unilatérale Belgique-RDC pour ce genre de projet n'est pas du développement : la preuve, aucun autre PTF ne s'offusquera de l'aspect mitigé des différents outputs, alors qu'ils sont aussi intervenus auprès de l'Institution (PNUD, Chine, Corée du Sud) pour un appui similaire. L'aspect viabilité aurait dès lors dû être conditionné, notamment, au co-financement par le CICRF ;
- Le don de matériel, est toujours 'une source de jalousie', dans ce genre d'administration ; non seulement cela a créé des pressions importantes sur le projet, mais cela déstabilise surtout l'Institution bénéficiaire au lieu de l'aider. Certains se sentent lésés vis-à-vis de l'approche ;
- Finalement, il faut pointer l'importance de la contrepartie que devrait apporter le bénéficiaire, et ceci est valable pour tous les projets/programmes. Si on n'impose pas une réelle contrepartie au bénéficiaire durant le projet, elle n'existera pas non plus après le projet. Ceci revient à dire que le matériel se dégradera (pas de maintenance ni d'entretien), ne servira plus (pas de frais de fonctionnement (essence ou cartouche d'encre). Pire, si le suivi des acquis n'est pas effectué plusieurs fois après le projet, la même demande réapparaîtra sans que la CTB se questionne sur ce qui a été fait et recommencera (voir point 3 ci-dessus).

Ce tableau sombre donne quand même d'intéressantes perspectives. Dans le cadre de l'appui qu'apporte le PRECOB à l'ENA, il serait peut-être intéressant de pouvoir envoyer les quelques membres du personnel qui ont démontré un réel intérêt dans le projet pour des stages de perfectionnement. Tout comme il pourrait leur être proposé une bourse pour étudier en Belgique,

4.1 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Acteur
Durée : 2 ans avec un important exercice d'achats est à revoir, surtout quand il n'y a pas de personnel d'appui sur le projet.	CTB
Equipe : 1 ATI même pas prévu dans le DTF est une erreur fondamentale dans ce contexte. Il est étonnant que ceci n'a pas été pris en compte lors de la préparation du DTF.	CTB
Procédure : La régie reste un mode de gestion utile et performant en RDC. L'avantage de ce DTF est que beaucoup de choses étaient déjà fixées.	CTB
Composantes (résultats) : La composante principale aurait dû être un bâtiment, avant les véhicules.	CTB
Budget : Un projet d'investissement (ce qui est principalement le cas ici) devrait être conditionné à un co-financement réel du demandeur pour assurer la viabilité du résultat.	CTB
Bénéficiaire ciblé : dans le cadre de l'objectif spécifique, il aurait peut-être été plus judicieux de ne viser que la Coopération internationale et uniquement certaines Divisions de celle-ci.	CTB/CICRF
L'organigramme et la multitude de personnel devrait être une condition d'attribution du projet. Travailler avec une équipe	CTB/CICRF

restreinte dans un environnement structuré réduit les risques et aurait probablement permis d'obtenir de meilleurs résultats.	
Profiter du projet pour mettre en place de nouveaux fonctionnaires, notamment, des étudiants sortant de l'ENA aurait pu permettre une intégration renforcée de ces fonctionnaires « de haut niveau » (l'ENA est appuyée par le PRECOB, synergie).	CTB/CICRF
L'âge du personnel est une condition importante de pérennité des résultats mais aussi de compréhension des formations. Les personnes ayant atteint l'âge de la retraite ne devraient plus être formées pour des raisons évidentes d'inutilité. Bien que discriminatoire, un âge maximum pour la participation aux formations aurait dû être fixé dans le DTF.	CTB/CICRF
De vraies Cellules auraient dues être mises en place avec une description des tâches pour chacun de ses membres afin de leur faire comprendre que ceci devient le 'nouveau' travail. Ceci est à mettre en relation avec le point de l'organigramme mentionné ci-dessus.	CICRF
Intégrer une obligation de résultat individuelle sur le travail fourni par chaque membre du personnel devrait rendre ce genre d'approche plus productive.	CICRF
Plus de transparence quant au paiement de primes et/ou de salaires au personnel participant au projet.	CICRF

4.2 Recommandations

Recommandations	Public cible
Appui limité à la Coopération Internationale ciblant les Divisions opérant directement avec les PTF.	CTB/CICRF
Co-financement à part égales PTFs et Coopération Internationale. Divers PTF devraient intervenir.	CTB/CICRF
Poursuite de l'exercice en tenant compte de l'enseignement tiré et en axant l'approche sur des besoins réels, bâtiment, formation ciblées (plus de formations générales) sur des métiers.	CTB/CICRF
Réduire la structure au minimum nécessaire.	CICRF
Travailler sur l'organisation, les circuits, les processus, les documents types, etc.	CTB/CICRF
Développer un site web avec un appui externe et mettre en place une Cellule digitalisation 'temporaire' (avec une obligation de résultat).	CTB/CICRF
Contrôle mensuel des résultats par les PTFs et du personnel ayant suivi les formations ciblées (imposer une obligation de résultat).	CTB/CICRF
Intégrer au fur et à mesure des étudiants de l'ENA.	CTB/CICRF

4

Annexes

1. Suivi des décisions prises par les SMCL

N°	Recommandations	Niveau d'exécution
PV de la SMCL de démarrage du projet d'appui au MINCIR' du 22/07/2014 à 12.00h'		
1	Etude base : Rapport audit institutionnel et organisationnel effectué par le Programme PRECOB. La CTB demande que le rapport soit adapté, sans l'appui d'un expert, au programme d'appui au MINCIR. <i>La SMCL valide l'utilisation du rapport précité comme étude de base.</i>	Non réalisé
2	Nomination du Coordinateur National : Le Président informe la SMCL qu'il proposera à son Ministre que le coordinateur national (1/2 temps) soit Mr Luc Madinda. Après l'accord du cabinet, il transmettra un dossier complet à la CTB pour non objection	Nomination faite transfert dossier pour non objection pas fait
3	Nomination CTB : Le Représentant résident propose que Mr Jean-Marc LABIS soit le Responsable du Programme d'Appui au MINCIR. Les raisons principales en sont sa présence au MINCIR et l'importance de l'exercice marchés publics sur le programme. <i>La SMCL valide cette nomination.</i> Le Représentant résident propose que la comptable soit Suzanne Mamadou. Elle restera basée à la Représentation et travaillera en étroite collaboration avec la comptable des programmes BOURSES et PEE. <i>La SMCL valide cette nomination.</i>	Réalisé
4	Nomination des membres des cellules : Cellules Formation (4 personnes '2 CI et 2 CR'), Cellule Mobilité (2 personnes au lieu de 4). Le Président propose de faire parvenir par note officielle les noms des personnes proposées pour les trois cellules. Le Responsable pourra les rencontrer rapidement pour une interview. <i>La SMCL valide cette proposition, le Responsable du Programme donnera plus de détail sur ces personnes (si nécessaires) lors de la prochaine SMCL.</i>	Réalisé
5	Adaptations budgétaires Poste A_02_03 mise en pratique et multiplication (€30.000,00) : Une partie du budget pour des primes occasionnelles €5.000,00. <i>La SMCL valide cette proposition.</i> Poste A_03_01 équipement IT (€171.390,00) : Une partie du budget estimé à €40.000,00 utilisé pour couvrir une partie des travaux de rénovations de l'électricité. Transfert du total de la réserve pour couvrir solde du marché. Une partie du budget pour des primes occasionnelles €5.000,00. <i>La SMCL valide cette proposition.</i> Poste A_03_02 Réseau internet (€14.625,00) : Total prévu €18.000,00 (CTB €14.625,00 / CICRF €3.375,00). Montant à rembourser au PEE +/- \$1.125,00 * 6 pour 2 connexions (Mai, Juin et Juillet 2014) et \$1.125,00 * 3 pour 1 connexion (Août, Septembre et Octobre 2014) soit un total de \$10.125,00 ou (+/- €7.500). <i>La SMCL valide cette proposition, une solution pour la différence devra être trouvée ultérieurement.</i> Poste A_04_01 Véhicules (€299.000,00) : 6 4x4 Toyota Fortuner (déjà validé par CTB/MINCIR). 2 bus réaffectation de l'équivalent d'un bus en mobilier et 1 4x4 à discuter. <i>La SMCL valide le retrait d'un bus pour le remplacer par du mobilier pour les directeurs. Toutefois, elle statuera sur l'achat du 4x4 supplémentaire après l'attribution des différents marchés, afin de connaître avec certitude les montants encore disponibles sur le projet.</i> Poste A_04_02 Fonctionnement des véhicules (€85.312,00) : Une partie du budget pour des primes occasionnelles €2.500,00. <i>La SMCL valide cette proposition.</i>	Tout n'a pas été fait comme prévu.
6	Situation des activités	RAS
7	Proposition ne pas faire les formations suivantes ; Langue (sauf anglais) : pas de raison réelle en fonction de l'objectif du programme. Coopération Régionale (intégration africaine) : intérêt non démontré. Gestion des biens du Ministères : Il n'y a pas de système comptable actant les biens d'investissement. <i>La SMCL valide cette proposition.</i>	RAS
PV de la SMCL du projet d'appui au MINCIR' du 10/03/2015 à 12.00h'		
1	Le Président de la SMCL a débuté la séance en soulignant 3 points de dysfonctionnement du projet et une requête. Concernant la livraison des trois derniers véhicules, apparemment les documents de bord n'ont pas été fournis. <i>Le Responsable du Projet prendra contact avec le logisticien de la Représentation pour régulariser ce point.</i> Concernant la Cellule IT, un seul membre a déjà reçu une partie de sa prime. Ceci ne devrait pas être de cette manière étant donné que c'est le résultat de la Cellule qui est présenté, donc un travail d'équipe. <i>Le Responsable du projet explique qu'à cause des travaux « Electricité & câblage », la Cellule ne peut démarrer son activité. Seul un appui pour le suivi de l'installation des ordinateurs individuels a été demandé à celui qui a le meilleur profil. Activité parfaitement suivie. Les trois autres n'ont pas presté dans le cadre de la Cellule au moment du paiement de la prime.</i> Le Président de la SMCL mentionne un problème avec son ordinateur (connexion internet) et la venue de Radiocom un samedi pour aboutir à la conclusion que c'était le routeur qui ne fonctionnait plus. <i>Le responsable du Projet souligne qu'il est au courant du problème et que la recherche d'une solution par le changement de fournisseur d'accès internet est en cours mais prendra un peu de temps.</i>	RAS
2	Après cette introduction, le Coordonnateur National a pris la parole pour présenter « un rapport 2014 » qui n'avait pas été partagé avec le Responsable du Projet, ni même avec la CTB. <i>Le Président de la SMCL n'a pas manqué de souligner le manque de coordination entre le Coordonnateur National et le Responsable du Projet.</i> Cette présentation concernait principalement la partie établissement et formation des 3 Cellules liées aux activités du projet : Formation, IT et Mobilité.	N/A
3	Rapport 2014 Le rapport 2014 a été distribué sauf au Ministère du Plan. <i>La raison est que le Responsable du projet a préparé le document seul, sans contribution de la part du bénéficiaire et donc sans échanges sur le contenu</i>	RAS

4	<p>Activités mises en œuvre en 2014</p> <p>Le point sur la nomination des membres des Cellules n'a pas été rediscuté alors que cela avait été prévu lors de la SMCL de démarrage. Le Coordonnateur National ayant parcouru l'établissement et les formations des Cellules, nous pouvons considérer ce point comme finalisé.</p> <p>Une rapide présentation de la situation des marchés et achats a été effectuée par le Responsable du projet. Les détails du problème avec ITAL MOTORS pour le bus ont été expliqués plus en profondeur.</p> <p><i>La SMCL n'a pas de remarques particulières quant à ce point</i></p>	RAS												
5	<p>Commentaire exécution dépenses 2014(détail en annexe)</p> <p>Le point exécution 2014 n'a pas été discuté, toutefois ; le Président de la SMCL a remis sur la table la demande de couverture des frais de déplacement de deux personnes du MINCIR et une personne du PLAN. Ceci fait partie de discussions antérieures et il était attendu la tenue de cette SMCL pour l'établissement d'une proposition. Le Représentant Résident suggère que l'UGP prépare une proposition (y compris de réallocation budgétaire) sur base de missions trimestrielles de maximum une semaine pour 3 personnes durant 2 ans, le projet ne prenant pas en charge les frais de déplacement des autres Ministères ou entités publiques.</p> <p>Le Coordonnateur National et le Responsable du Projet prépareront une proposition qui sera discutée lors d'une réunion ad hoc.</p> <p>Le Responsable du Projet a souligné que malgré l'accord de bouger la Cellule Marchés Publics après que des travaux de réhabilitation et de cloisonnement aient été effectués dans le bâtiment « MONASTERE » via le Programme PRECOB n'a pas eu lieu.</p> <p><i>Le Président a argumenté qu'il ne s'agissait pas des travaux demandés et requis des travaux supplémentaires. Le Responsable du Projet fera le nécessaire pour voir ce qu'il y a lieu de faire sans pour autant assurer que des travaux supplémentaires seront fait avant le départ de la Cellule Marchés Publics.</i></p> <p>Le Président de la SMCL a ensuite renouvelé sa demande de prise en charge des chauffeurs du MINCIR par la CTB pour une période d'un minimum de 6 mois. L'argumentation concernant les frais de transport des chauffeurs pour venir chercher les véhicules au Ministère le matin et rentrer chez eux après avoir déposés les véhicules au Ministère le soir. <i>La CTB ne s'est pas engagée sur ce point étant donné que le DTF et la Convention Spécifique très clairement soulignent que ces frais sont à charge du partenaire</i></p>	RAS												
6	<p>Adaptations budgétaires</p> <p>Le point a été expliqué, mais il a été convenu que le Responsable du Programme préparera un document récapitulatif détaillé en fonction des modifications apportées au projet, celui-ci sera aussi discuté lors d'une réunion ad-hoc.</p>	RAS												
7	<p>Activités 2015</p> <p>Préparation convention pour primes occasionnelles IT</p> <p>Rapportage 2014</p> <p>MP bus supplémentaire (selon décision SMCL)</p> <p>MP 4x4 supplémentaire (selon décision SMCL)</p> <p>Organisation et mise en œuvre des formations +/-20 formations</p> <p>Suivi de la gestion du parc de véhicules</p> <p><i>Les activités 2015 ont été brièvement expliquées et n'ont pas été commentées par les membres de la SMCL.</i></p>	RAS												
PV de la réunion ad-hoc du projet d'appui au MINCIR' du 28/05/2015 à 14.00h'														
1	<p>Validation du budget mission</p> <p><i>La SMCL valide la proposition de budget mission présentée par le Responsable du Projet. Le Président souligne toutefois que les missions ne seront probablement effectuées que par 2 personnes. A ce stade seule la validation de l'utilisation du solde de la ligne A_03_04 (Groupe Electrogène) pour €19.625,00 est validée.</i></p>	RAS												
2	<p>Situation A_03_01 Equipement au 30/04/2015</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Budget :</td> <td style="text-align: right;">€171.390,00</td> </tr> <tr> <td>Dépense :</td> <td style="text-align: right;">€128.713,68</td> </tr> <tr> <td>Disponible :</td> <td style="text-align: right;">€42.676,32</td> </tr> <tr> <td>Réserve</td> <td style="text-align: right;">€14.128,00</td> </tr> <tr> <td>Dépense en cours :</td> <td style="text-align: right;">€1.730,00 (Ing. Suivi travaux solde \$1.900,00)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">€37.090,00 (ATECO solde travaux \$40.803,07)</td> </tr> </table> <p>Solde au 30/05/2015 +/-€17.984,32</p> <p>Reste à acheter</p> <p>Imprimantes/scanner +/-35.000,00</p> <p>Consommables papier/tonne +/-6.000,00</p> <p>La SMCL valide le transfert de €25.000,00 de la ligne budgétaire A_03_04 (Groupe Electrogène) pour compléter les deux achats restants.</p> <hr/> <p>4 ; A_03_04 reste disponible pour l'acquisition de mobilier, il a été redemandé les listes de mobilier nécessaire.</p> <hr/> <p>5 ; A_03_04 (Groupe Electrogène)</p> <p>Transfert de €25.000,00 vers la ligne A_03_01 Equipement validé</p> <p>Conservation de €19.625,00 (solde) pour frais de mission</p> <hr/> <p>6 : A_04_01 (Achat véhicule)</p> <p>Solde de la ligne reste ouvert jusqu'à la fin du projet moment où l'acquisition d'un 7ième véhicule sera décidé.</p> <hr/> <p>16 ; Z_04_01 (Frais de suivi, monitoring et évaluation) il faut demander un monitoring mi-parcours.</p> <hr/> <p>17 ; Z_04_02 (Audit) il faut demander un audit mi-parcours.</p>	Budget :	€171.390,00	Dépense :	€128.713,68	Disponible :	€42.676,32	Réserve	€14.128,00	Dépense en cours :	€1.730,00 (Ing. Suivi travaux solde \$1.900,00)		€37.090,00 (ATECO solde travaux \$40.803,07)	RAS
Budget :	€171.390,00													
Dépense :	€128.713,68													
Disponible :	€42.676,32													
Réserve	€14.128,00													
Dépense en cours :	€1.730,00 (Ing. Suivi travaux solde \$1.900,00)													
	€37.090,00 (ATECO solde travaux \$40.803,07)													

Budget vs Actuals (Year to Month) of RDC1015011

Project Title

Appui au Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Internationale et Francophonie

Budget Version

C03

Currency

DGD

YTD :

Year to month

31/12/2016

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2016	Expenses 2016	Total	Balance	% Exec
A. ACCROITRE L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE DE			893.984,00	676.967,78	229.988,41	906.956,19	-12.962,18	101%
01 Les capacités du CICRF en matière de gestion et de			33.000,00	33.000,05	0,00	33.000,05	-0,05	100%
01 Identification & formation des gestionnaires de formation et	REGIE		33.000,00	33.000,05	0,00	33.000,05	-0,05	100%
02 Les compétences des fonctionnaires du CICRF.			230.000,00	117.181,25	112.879,73	230.060,98	-60,98	100%
01 Mise en oeuvre des formations selon plan de formation	REGIE		190.000,00	117.181,25	72.906,67	190.087,92	-87,92	100%
02 Suivi et évaluation des formations	REGIE		10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00	100%
03 Mise en pratique et multiplication	REGIE		30.000,00	0,00	29.973,06	29.973,06	26,94	100%
03 Le CICRF est équipé d'un système informatique			246.682,00	198.749,40	47.932,60	246.682,00	0,00	100%
01 Equipement	REGIE		210.518,00	190.443,76	15.039,20	205.482,96	5.035,04	98%
02 Réseau internet	REGIE		4.207,00	2.716,73	1.492,79	4.209,52	-2,52	100%
03 Maintenance	REGIE		12.332,00	1.176,03	15.549,73	16.725,76	-4.393,76	136%
04 Groupe électrogène	REGIE		19.625,00	4.412,88	15.850,88	20.263,76	-638,76	103%
04 Le CICRF est équipé de moyens de transport adaptés			384.312,00	328.037,08	69.176,08	397.213,16	-12.901,16	103%
01 Achat des véhicules	REGIE		299.000,00	281.479,08	32.336,97	313.816,05	-14.816,05	105%
02 Fonctionnement des véhicules	REGIE		85.312,00	46.558,00	36.839,11	83.397,11	1.914,89	98%
X RESERVE BUDGETAIRE			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve budgétaire	REGIE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve budgétaire REGIE	REGIE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
Z MOYENS GENERAUX			109.000,00	54.141,39	20.929,62	75.071,01	30.984,99	71%
01 Frais de personnel			50.523,00	32.853,62	9.762,87	42.616,49	7.906,51	84%
01 Coordinateur national CICRF	REGIE		10.923,00	9.273,38	1.649,87	10.923,25	-0,25	100%
02 Equipe finance et administration	REGIE		39.600,00	23.580,24	8.113,00	31.693,24	7.906,76	80%
REGIE	REGIE		1.000.000,00	731.109,17	250.918,03	982.027,20	17.972,80	98%
COGEST	COGEST		1.000.000,00	731.109,17	250.918,03	982.027,20	17.972,80	98%
TOTAL	TOTAL		1.000.000,00	731.109,17	250.918,03	982.027,20	17.972,80	98%

Ge

Budget vs Actuals (Year to Month) of RDC1015011

Project Title: **Appui au Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Internationale et Francophonie**
 Budget Version: **C03**
 Currency: **DGD**
 YTM: **Year to month 31/12/2016**
Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2015	Expenses 2016	Total	Balance	Level
02 Investissements			3.397,00	679,08	0,00	679,08	2.717,92	20%
01 Equipement bureau		REGIE	2.000,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0%
02 Equipement IT		REGIE	1.397,00	679,08	0,00	679,08	717,92	49%
03 Frais de fonctionnement			22.086,00	20.558,03	1.482,53	22.040,56	45,44	100%
01 Télécommunications		REGIE	18.086,00	18.086,17	0,00	18.086,17	-0,17	100%
02 Fournitures de bureau		REGIE	3.956,00	2.428,62	1.467,46	3.896,08	59,92	98%
03 Frais de représentation et de communication externe		REGIE	44,00	43,24	15,07	58,31	-14,31	133%
04 Audit et Suivi et Evaluation			30.000,00	8,11	9.684,22	9.692,33	20.307,67	32%
01 Frais de suivi, Monitoring et évaluations		REGIE	10.000,00	8,11	9.684,22	9.692,33	307,67	97%
02 Audits		REGIE	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0%
03 Backstopping		REGIE	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment			0,00	42,55	0,00	42,55	-42,55	7%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	42,55	0,00	42,55	-42,55	7%
		REGIE	1.000.000,00	731.109,17	250.918,03	982.027,20	17.972,80	98%
		COGEST						
		TOTAL	1.000.000,00	731.109,17	250.918,03	982.027,20	17.972,80	98%



4

3. Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé (€)	Dépenses réelles cumulées (€)	Taux de déboursement cumulé	Commentaire et remarques
Contribution directe belge	1.000.000	982.027,20	98%	31/12/2016
Contribution du pays partenaire	-	-	-	-
Autre source	-	-	-	-

4. Personnel de l'intervention (prime)

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Fonction	Durée de recrutement (date début et fin)
Luc Madinda Directeur Coopération Nord	M	Coordonnateur National	SMCL 22/07/2014

Le personnel des trois Cellules n'est pas repris car le personnel n'était pas rémunéré par le projet.

5. Marchés Publics

Nr Contrat	Titre contrat	Description contrat	Sorte MP	Montants	Fourn.
RDC1015011/00	Acquisition de 6 véhicules 4x4 pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Ce poste vise à compléter le parc de véhicule pour les directeurs du CICRF.	Fourniture	150 467,16	Toyota Gibraltar
RDC1015011/01	Acquisition de matériel informatique pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Achat de tout l'équipement informatique prévu pour le CICRF.	Fourniture	86 085,93	Radiocom
RDC1015011/02	Réhabilitation du système électrique du Bâtiment 1 du CICRF, Kinshasa, RDC.	Le contrat porte sur la remise en état du système électrique du bâtiment, priorité au premier étage ensuite rez-de-chaussée	Travaux	58 878,89	ATEMCO
	Avenant 1			2 222,40	
RDC1015011/03	Acquisition d'un générateur (+ abri) pour le Bâtiment 1 du CICRF, Kinshasa, RDC.	L'objectif est de compenser les problèmes de coupures d'électricité qui ont toutefois diminués depuis +/- 2 mois par l'intervention des programmes BOURSE et PEE.	Fourniture	0,00	-
RDC1015011/04	Acquisition d'un bus de minimum 30 places pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Ce poste vise à compléter le parc de véhicule pour le ramassage des fonctionnaires ce qui fera au total 4 bus.	Fourniture	0,00	ITAL MOTORS
RDC1015011/05	Acquisition d'un bus de minimum 30 places pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Ce poste vise à compléter le parc de véhicule pour le ramassage des fonctionnaires ce qui fera au total 4 bus	Fourniture	62 847,00	Central Motors
RDC1015011/06	Acquisition d'imprimante pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Fin de l'acquisition du matériel informatique	Fourniture	17 747,45	Radiocom
RDC1015011/07	Acquisition d'un bus de minimum 30 places pour le CICRF, Kinshasa, RDC.	Ce poste vise à compléter le parc de véhicule pour le ramassage des fonctionnaires ce qui fera au total 4 bus	Fourniture	62 847,00	Central Motors

6. Conventions de subside

Sans objet

7. Equipement

Les équipements acquis durant l'intervention sont repris dans le tableau ci-dessous ;

Type d'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	Budgétisé	Réel	Planifié	Réelle	
6 véhicules 4x4	150 467,16	150 467,16	Cfr. BDC	RAS	Tous les véhicules n'ont pas été livrés en même temps
Matériel informatique	-	86.085,83 + 17.747,45	Cfr. BDC	RAS	Le matériel a été stocké et livré en différentes étapes. Une partie a été livrée au Cabinet. Le second marché concernant le matériel connexe imprimantes, scanner, etc.
2 bus	-	125.694,00	Cfr. BDC	RAS	Bus initialement commandé chez Ital Motors mais annulé car bus d'occasion maquillé !
1 4x4	25.078,00	25.078,00	Cfr. BDC	RAS	-

8. Cadre logique original du DTF :

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Permettre à la RDC de faire face efficacement aux défis complexes contemporains aux niveaux économique, politique, sécuritaires et développemental, de défendre ses intérêts et de promouvoir le partenariat pour la lutte contre la pauvreté, croissance économique et la stabilité régionale.	Appréciation par les partenaires au développement nationaux et internationaux et leurs représentations en RDC de la qualité des services fournis par l'administration du MINAFFECIF	Audit externe	Stabilité politique en RDC
OS	Accroître l'efficacité et l'efficience de l'Administration du ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et francophonie dans ses rapports avec les partenaires au développement et leurs représentations en république Démocratique du Congo.	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration du délai moyen de délivrance des agréments aux assistants techniques de la coopération belge Taux de participation du CICRF aux réunions externes Amélioration de la disponibilité des documents officiels (Traités, Accords, Conventions, Protocoles d'Accords et Arrangements) grâce à la numérisation Nombre et montant total des nouveaux financements extérieurs Pertinence et validité des données de la PGAI Suivi de l'exécution des décisions et recommandations prises lors des commissions mixtes avec les PTFs Diminution de l'absentéisme et du retard au travail causés par l'absence de moyen de transport Amélioration de la réactivité des membres du CICRF aux requêtes extérieures grâce à l'équipement informatique 	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage RH CICRF Evaluation des formations Disponibilité des informations sur la PGAI PV des réunions de Commission Mixte et COMPAR Audit externe 	<ul style="list-style-type: none"> L'absence des changements importants dans le contexte institutionnel Utilisation des investissements en « bon père de famille »
R1	Résultat 1 : Les capacités du CICRF en matière de gestion et de suivi des formations sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires de formation sont opérationnels, capables de partager leur expertise et sont reconnus par leurs pairs. Développement d'une méthodologie d'élaboration des plans de formation pour le CICRF, alignée sur celle du 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de formation Attestations de réussite des formations Evaluation des formations 	

		<p>MINAFFECIF et du projet Bourses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement et utilisation des plans de formation pour le personnel identifié • Développement et utilisation d'indicateurs de suivi des formations • Politique GRH prend en compte les apprentissages • X% des demandes sont formulées en termes de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées) • Les thèmes transversaux du genre et de l'environnement sont explicitement considérés dans l'approche développée 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportage service informatique • Rapports d'exécution du projet 	
R2	<p>Résultat 2 : Les compétences des fonctionnaires du CICRF, pertinentes à l'exercice de leurs fonctions, sont améliorées à travers des formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en pratique des compétences apprises dans les formations • Taux de satisfaction des utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de formation • Attestations de réussite des formations • Evaluation des formations • Rapports d'exécution du projet 	
R3	<p>Résultat 3 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue de l'informatique sont améliorées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de la cellule informatique sont opérationnels, capables de partager leur expertise et sont reconnus par leurs pairs. • Développement d'une politique de gestion de l'ICT au sein du CICRF, alignée sur celle du MINAFFECIF • Nombre de documents numérisés stockés sur le serveur- • Backup journalier des données critiques • Absence de virus informatique sur les machines • Mise à jour des logiciels des ordinateurs et maintenance basique du matériel • Nombre des problèmes IT mineurs résolus sans avoir recours à une aide extérieure / Nombre de requêtes reçues par le helpdesk et traitées dans un laps de temps « X » • Les ressources informatiques sont utilisées à des fins professionnelles • Les 65 nouveaux utilisateurs du réseau CICRF sont capables d'utiliser correctement leur ordinateur, d'accéder au réseau et à ses ressources partagées, de partager des données avec les collaborateurs, d'effectuer des recherches pertinentes sur internet • Une politique de gestion des données et d'archivage informatique est mise en œuvre et les documents essentiels du CICRF, internes comme externes (Traités, Accords, Conventions, Protocoles d'Accords et Arrangements) sont numérisés et accessibles • Taux de satisfaction des utilisateurs du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de formation 'gestion en informatique' • Attestations de réussite des formations • Evaluation des formations • Rapports d'exécution du projet • Rapports de l'équipe technique de CICRF • Audit informatique indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire a désigné les collaborateurs affectés à cette cellule dès le début du projet • Stabilité des membres du personnel composant la cellule technique • Niveau technique et pédagogique suffisant du personnel affecté • Une procédure d'archivage des documents numérisés est définie
R4	<p>Résultat 4 :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 65 collaborateurs du CICRF reliés au 	<ul style="list-style-type: none"> • PV de réception des 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de connecter les

9

	Le CICRF est équipé d'un système informatique opérationnel	<p>réseau dans les 2 bâtiments</p> <ul style="list-style-type: none"> • 65 ordinateurs configurés et reliés au réseau • 20 imprimantes et 2 scanners configurés et connectés au réseau • La nouvelle salle informatique est équipée et répond aux standards de base en matière de sécurité, organisation, ventilation, protection incendie, etc. • Existence d'une repository où les gens centralisent et partagent leurs fichiers sur le serveur • Capacité de faire des backups et de faire des « restore » 	<p>tâches effectuées par la société de services informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • PV de réception des équipements neufs • Rapports d'exécution du projet • Rapports d'intervention de la société 	<p>2 bâtiments du CICRF à l'aide d'un câble FO ou Cu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire a installé des connexions électriques pour l'alimentation du matériel • Sociétés de services informatiques locales compétentes pour la configuration et la maintenance de l'équipement (y inclus serveurs) • Le partenaire a veillé à équiper la salle où seront installés les serveurs d'une connexion électrique dédiée • Pas de déménagement en cours du projet
R5	Résultat 5 : Les capacités du CICRF en matière de gestion continue du parc de véhicules sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de la cellule mobilité sont opérationnels, capables de partager leur expertise et sont reconnus par leurs pairs. • Existence et utilisation d'une politique de mobilité au sein du CICRF, alignée sur celle du MINAFFECIF • L'utilisation correcte des carnets de bord et des outils de gestion de charroi • Le CICRF est capable de satisfaire les besoins en déplacement professionnel de ses membres grâce à une planification efficace des mouvements durant les heures de travail • Les véhicules sont entretenus et disponibles • La politique de mobilité a intégré les principes de la bonne conservation de l'environnement • Les trajets de navette définis sont efficaces, efficients et répondent aux besoins d'une majorité. • L'usage des véhicules est strictement réservé à des déplacements professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • La politique de mobilité communiquée à la SMCL • Plans de formation 'mobilité' • Rapports d'exécution du projet • Rapports de l'équipe technique mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenaire a désigné les collaborateurs affectés à cette cellule dès le début du projet • Stabilité des membres du personnel composant le service technique charroi • Niveau technique et pédagogique suffisant du personnel affecté • Le CICRF paie les salaires des chauffeurs
R6	Résultat 6 : Le CICRF est équipé de moyens de transport adaptés	<ul style="list-style-type: none"> • Les véhicules fournis par l'intervention sont adaptés aux conditions de déplacement dans la ville de Kinshasa et alentours • Les transports domicile (ou point de collecte) – lieu de travail effectués profitent au plus grand nombre. 	<ul style="list-style-type: none"> • PV de réception des véhicules • Inventaire des véhicules de CICRF • Check des carnets de bord / routing professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociétés de services locales compétentes pour la maintenance

9. Matrice de monitoring complète

N/A

10. Outils et produits

N/A