



**CTB**



Ministère des Affaires Etrangères et  
Coopération Internationale

# RAPPORT DES RESULTATS 2014

## PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES PAR L'OCTROI DE BOURSES EN RD CONGO (RDC 10 888 11)



<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	6
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	8
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	9
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	10
1.4 CONCLUSIONS.....	11
<b>2 MONITORING DES RESULTATS</b> .....	<b>12</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	12
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	12
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	13
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	13
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	15
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	16
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	17
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2-5.....	23
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	23
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	23
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	24
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 6.....	27
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	27
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	27
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	27
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	29
2.6.1 <i>Genre</i> .....	29
2.6.2 <i>Environnement</i> .....	30
2.6.3 <i>Bonne Gouvernance</i> .....	31
2.6.4 <i>Autres</i> .....	31
2.7 GESTION DES RISQUES.....	32
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>35</b>
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	35
3.2 RECOMMANDATIONS.....	35
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	36

<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>37</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	37
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	41
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR (VERSION 2014).....	42
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	45
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	45
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	45

## Acronymes

CLER	Comité local d'entretien routier
CMO	Convention de mise en œuvre
CS	Convention spécifique
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DGD	Direction générale du développement
DTF	Document Technique et Financier
EDUKAT	Programme d'Education dans la Province du Katanga
EPSP	Enseignement primaire, secondaire et professionnel
EST	Direction Expertise Sectorielle et Thématique
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FEC	Fédération des entreprises du Congo
HQ	Head Quarters
IB	Institution Bénéficiaire
IF	Institut de formation
IOCA	Institutional and Organisational Capacity Assessment
M&E	Monitoring et Evaluation
MINAFFECI	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale
MINPLAN	Ministère du Plan et Suivi de la révolution de la modernité
ONG(D)	Organisation non-gouvernementale (de Développement)
OPS	Opérations
OSC	Organisations de la Société Civile
PAC	Parcours d'acquisition des compétences
PAIDECO	Programme d'appui aux initiatives de développement communautaire
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PRECOB	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
PRONAREC	Programme national de renforcement des capacités
PRODAKOR	Programme de Développement Agricole dans la Province du Kasai-Oriental
PRODEKOR	Programme de Désenclavement dans la Province du Kasai-Oriental
PRODEKK	Programme de Désenclavement dans les districts de Kwilu et Kwango
PRODAKK	Programme de développement Agricole dans les districts de Kwilu et Kwango
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
SG	Secrétariat Général
SMCL	Structure mixte de concertation locale
SENAREC	Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités
TdR	Termes de Référence
UBES	Unité Bourses, Etudes et Stages
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion
UCP	Unité de coordination du programme
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand
11.11.11	Coalition du mouvement Nord-Sud en Flandre (Belgique)

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	3009859
<b>Code de l'intervention</b>	RDC 1088811
<b>Localisation</b>	RDC (niveau national)
<b>Budget total</b>	11.765.064 millions d'euros
<b>Institution partenaire</b>	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	17/03/2013 (signature CS) 26/04/2013 (signature CMO)
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	14/10/2013 (SMCL 0)
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>01/11/2016 (30 mois d'exécution + 12 mois de finalisation des Plan de formations en cours)</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	17/09/2017 (54 mois à partir de la signature de la CS)
<b>Groupes cibles</b>	Les agents (hommes et femmes) de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
<b>Outcome</b>	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population
<b>Outputs</b>	R1 : (A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et (B) l'offre de formation locale est identifiée R2 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'éducation ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R3 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R4 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur du développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.
	R6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2014</b>

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

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2014
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	<b>11.765.064</b>	<b>1.015.519,25</b>	<b>1.719.229,25*</b>	<b>9.030.315,72</b>	<b>23 %</b>
<b>Output 1</b>	507.000	8.041,38	182.656,66	316.301,96	38 %
<b>Output 2</b>	2.640.000	11.874,04	159.156,71	2.468.969,25	6 %
<b>Output 3</b>	2.640.000	49.561,08	182.443,38	2.407.995,53	9 %
<b>Output 4</b>	2.445.661	94.105,27	9.283,07	2.342.272,65	4 %
<b>Output 5</b>	854.503	216.072,81	553.284,02	85.146,18	90 %
<b>Output 6</b>	414.100	370.899,07	148.117,61	-104.916,68	125 %
<b>Overhead</b>	2.143.800	264.965,38	484.287,80	1.394.546,83	35 %

\*un montant d'environ € 250.000 dépensé en 2014 via des paiements HQ et la Représentation n'est pas pris en compte dans les dépenses de 2014 et sera reporté sur les dépenses en 2015. Ainsi le PRECOB a atteint 25% de taux de déboursement à la fin de l'année 2014.

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	B

Le Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi des bourses, PRECOB en sigle, a pour vocation de donner une réponse adéquate au problème principal d'une pénurie de ressources humaines dans les institutions et organisations stratégiques de développement, aussi bien dans les secteurs et les zones de concentration de la coopération belgo-congolaise, qu'au niveau de l'administration centrale et en particulier dans les thèmes transversaux retenus comme prioritaires dans le programme : le genre et la bonne gouvernance.

En RDC, nous constatons d'une part un faible niveau généralisé de l'éducation aussi bien au niveau primaire, secondaire que supérieur et universitaire et d'autre part l'absence ou la faiblesse des institutions et des programmes spécialisés qui peuvent fournir des formations adéquates à des agents de l'état. Cette double lacune a comme conséquence qu'un grand nombre de fonctionnaires des différents ministères et services étatiques et des organisations para-étatiques, ne disposent pas/plus des compétences de base pour exécuter leurs tâches d'une manière qualitative et en lien avec leur fonction.

Outre ce problème d'une faiblesse structurelle des compétences génériques généralisée au sein du personnel de l'état, nous constatons également un manque d'infrastructures, d'équipement et de rémunération adéquate pour pouvoir travailler d'une façon efficace.

Au niveau institutionnel et organisationnel, nous remarquons finalement l'absence d'un cadre institutionnel adéquat (lois, arrêtés,...), des mandats clairs, des plans stratégiques et opérationnels et des budgets annuels conséquents permettant aux institutions étatiques de réaliser leurs missions.

Partant de cette réalité, la nouvelle approche du PRECOB correspond à un besoin réel : le renforcement des capacités des organisations stratégiques à travers le développement des compétences de leur personnel (voir aussi le Rapport des résultats 2013, même chapitre).

La logique d'intervention qui a été proposée dans le DTF n'exprimait que partiellement cette nouvelle approche. Une révision et une adaptation de la logique d'intervention, ainsi que le cadre du suivi et évaluation (M&E), a été pour cette raison effectué en 2013 (voir le Rapport des résultats 2013) et encore une fois en 2014.

En tant que programme de renforcement de capacités, le PRECOB a quelques faiblesses intrinsèquement liées aux limites de son champ d'intervention :

- Le programme offre uniquement des parcours d'acquisition des compétences ou PAC, c'est à dire des programmes de formation sur base des analyses de compétences stratégiques aux agents des IB sélectionnées, sans avoir le mandat d'intervenir dans les autres domaines de la gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité interne, description des postes,...) ;
- Dans le vaste domaine du renforcement des capacités, le PRECOB se limite au renforcement des compétences ou des capacités humaines au sein d'une organisation, sans avoir le mandat de toucher d'une façon directe aux autres aspects du renforcement des capacités pourtant souvent considérés comme des prérequis comme le renforcement de capacités au niveau institutionnel (cadre légal), stratégique (changement de la structure même de l'organisation), matériel (infrastructures),...

Cette double limitation du mandat du PRECOB amène le risque que le programme présente des solutions, *in casu* des PAC, peu pertinentes et voire même inadéquates pour renforcer les capacités des IB concernées sans attaquer les vrais problèmes.

Afin d'atténuer ce risque et d'assurer au maximum la pertinence de ses interventions, le PRECOB organise des PAC sur base des analyses institutionnelles et organisationnelles des IB concernées et des plans de renforcement des compétences stratégiques développés conjointement avec les bénéficiaires. En outre, le programme opère en étroite synergie avec les autres interventions de la CTB (ou d'autres PTF) dans les mêmes secteurs d'interventions et/ou zones de concentration.

Suite à cette option stratégique et une concertation permanente avec les autres interventions CTB dès la conception initiale de l'appui à l'IB, la pertinence des interventions du PRECOB est pour une grande partie assurée.

Dans la même optique, le COMPAR a pris l'option, après la réintroduction du secteur de la santé dans le PIC intermédiaire 2014-2015, de donner la possibilité aux IB de ce secteur d'introduire des demandes d'appui au PRECOB à partir de mai 2014.

## Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

L'efficacité du programme PRECOB, devrait être évaluée dans la mesure que l'objectif spécifique ou l'outcome du programme a été atteint.

L'objectif spécifique du PRECOB a été défini comme suit : « Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes) ».

Toutefois, le PRECOB n'a pas la même architecture d'une intervention classique, dans le sens où le groupe ciblé est uniquement défini en terme générique (des agents des institutions actives dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 zones de concentration) et pas avec un objectif précis qui peut être mesuré en terme de pourcentage de réalisation ou progrès vers des objectifs préétablis.

Pour cette raison, PRECOB a décidé de mesurer l'efficacité de son approche en termes d'acquisition des compétences des agents qui ont suivi un PAC et l'impact de ce changement sur les prestations de l'IB où ils/elles travaillent.

Et pour mesurer l'outcome au niveau des agents qui ont bénéficié d'un PAC, le PRECOB a organisé des enquêtes qui mesurent l'outcome en terme de changement du comportement des agents en lien avec les objectifs prédéfinis (objectifs déterminés dans les plans de formation et au début du *roll out* de chaque PAC).

Les premiers résultats de ces enquêtes indiquent qu'en général, les apprenants ainsi que leurs responsables hiérarchiques sont satisfaits de différents PAC/formations/stages organisés par le PRECOB. La plupart déclarent que les PAC/formations/stages ont changé leur comportement professionnel ainsi que leurs habitudes de travail ; ils ont en même temps influencé le comportement de leurs équipes. Toutefois, les exemples qu'ils donnent ne sont pas toujours convaincants : ils ne démontrent pas de quelle manière application de nouvelles compétences est susceptible de renforcer les capacités organisationnelles. Cette conclusion ne se base que sur un seul PAC entièrement terminé depuis au moins 6 mois, une formation ponctuelle et 3 différents stages à l'étranger.

Quant à la mesure du réel impact du PRECOB sur les prestations des IB, il faut en réalité attendre la réalisation complète du plan de formation rédigé par l'IB en question et permettre aux agents concernés de cette IB de mettre en pratique leurs nouveaux acquis. En décembre 2014, en dehors de quelques micro-interventions, aucun plan de formation n'a été complètement finalisé ou suffisamment réalisé pour permettre d'évaluer l'outcome au niveau organisationnel.

### 1.3.2 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	B

L'efficience d'une intervention devrait être évaluée sur base du ratio des ressources utilisées (input) et les résultats obtenus (input-outcome-impact). Une intervention est plus efficace quand ce ratio s'approche plus de l'optimum ou lorsqu'il y a l'utilisation optimale de toutes les ressources disponibles en fonction de l'objectif défini.

Le programme PRECOB a connu de multiples problèmes pendant la phase de démarrage, pour la plus grande partie liés à des facteurs hors du contrôle du programme comme décrit dans le rapport des résultats de 2013. La révision de la logique d'intervention, ainsi que du cadre de suivi et évaluation a permis d'adapter la logique du programme au contexte réel et l'environnement institutionnel (état fragile, retard dans l'exécution du PIC 2010-2013,...).

La nouvelle logique ainsi adoptée par le programme permet dans une mesure beaucoup plus élevée, l'utilisation efficace des ressources disponibles. Quelques éléments continuent à poser des problèmes et demandent encore une solution :

- La gestion efficace des gestionnaires d'Antenne par l'UCP à Kinshasa et les coordinateurs provinciaux pose encore des problèmes. Avec l'arrivée effective des coordinateurs ou des responsables des programmes provinciaux dans 4 des 6 zones d'intervention, une nette amélioration est observable ;
- L'absence d'un expert en communication au sein de l'équipe (poste non prévu dans le DTF) continue à présenter un risque pour une communication efficace sur le programme. Avec l'appui du service Communication à Bruxelles, des mesures ont été prises pour atténuer les effets négatifs ;
- La faible qualité des institutions de formation locales risque d'avoir un impact négatif sur la qualité des PAC initié par le programme. Le renforcement des capacités des IF étatiques ne peut que partiellement résoudre ce problème : le programme sera aussi obligé de faire appel à des prestataires étrangers ;
- Les locaux mis à la disposition du PRECOB par le Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale (MINAFFECI), ne correspondent pas aux besoins réels de l'équipe à Kinshasa. Deux locaux supplémentaires sont prévus mais n'ont pas été libérés fin 2014.

### 1.3.3 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

La durabilité potentielle du PRECOB doit être considérée sous deux angles différents : comme intervention isolée ou faisant partie d'une série d'interventions au niveau sectoriel et provincial (cfr. Rapport des résultats 2013, même titre).

En tant que programme de renforcement des capacités organisationnelles, le PRECOB vise le renforcement durable des capacités des IB. Pour atteindre cet objectif, le programme se limite à l'organisation des PAC basés sur des analyses organisationnelles au bénéfice des agents de ces IB. Les autres aspects du renforcement des capacités restent le domaine d'autres interventions avec lesquelles le PRECOB travaille en synergie, ou celui d'autres instances.

Afin d'apprécier la durabilité potentielle du programme, il faudra, par conséquent, apprécier l'ensemble des actions de tous les acteurs concernés. La contribution du PRECOB se limite au développement durable des compétences d'une partie du personnel (en fonction des priorités définies dans le plan de renforcement des compétences et concerne les aspects immatériels d'un processus de changement.

La durabilité de cette approche dépendra pour une grande partie du fait que ce renforcement des capacités « immatérielles » sera complété ou non par un renforcement plus institutionnel et matériel des capacités des bénéficiaires du programme, ainsi que l'empressement des IB concernées à mettre en œuvre le processus de changement.

Le fait que le programme ne prenne en considération que les IB qui satisfont au critère de viabilité (financière et organisationnelle) en vue d'un appui permet d'asseoir les bases d'une durabilité potentielle des actions envisagées.

A la fin du programme, le PRECOB exécutera des analyses organisationnelles des IB afin d'évaluer l'outcome au niveau de l'organisation de ces activités. Pour avoir une idée sur la durabilité potentielle au niveau du développement du pays (niveau de l'impact), il sera indiqué de faire recours aux analyses des IB faites conjointement par le PRECOB et les autres acteurs qui ont appuyé les mêmes IB.

## 1.4 Conclusions

- L'adaptation de la stratégie d'intervention et les modalités d'exécution à deux reprises a permis au programme PRECOB d'exécuter avec une grande efficacité et efficacité le plan opérationnel en 2014 tel que prévu. La mise en œuvre du programme a uniquement connu un problème dans les provinces à cause du retard dans l'exécution du PIC 2010-2013. Ce problème a été presque intégralement résolu par l'accélération des activités au niveau central et national.
- Le démarrage officiel du programme a eu lieu en janvier 2014 au niveau national et trois mois plus tard dans les différentes zones de concentration. La mise en œuvre effective du programme a eu lieu simultanément avec la continuation du suivi, en grande partie administratif, des bourses classiques. Ce fait a créé une certaine confusion qui a perturbé ensemble avec la nouveauté de l'approche une compréhension adéquate par les IB potentielles et le grand public.
- Toutes les analyses organisationnelles et institutionnelles des IB réalisées, ainsi que les plans de formation élaborés étaient à jour et de qualité. Néanmoins, l'aspect genre n'a pas été une préoccupation spécifique pour la plupart de ces documents. Une attention particulière au genre sera accordée aux prochains exercices.
- Le nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés ne représente que 18% sur tous les parcours amorcés en 2014, pour le simple fait que les parcours ont une longue durée, d'environ 6 mois, pour permettre un accompagnement de proximité des apprenants.
- Bien que l'approche organisationnelle du programme se concentre sur les fonctions qui sont *de facto* majoritairement occupées par les hommes, le PRECOB compte cependant 31% des apprenants de sexe féminin, grâce à une sensibilisation auprès des IB.
- Comme en 2013 le programme a eu un support qualitatif de la DGD, de la Représentation et du Siège de la CTB à Bruxelles. Il y avait une collaboration fructueuse avec les autres interventions de la CTB en RDC et des tiers (VVOB, 11.11.11,...), essentiellement pour assurer une synergie et une complémentarité avec ces interventions. Dans ce climat général de confiance, le PRECOB a pu réaliser ses activités avec le meilleur entendement sans rencontrer des problèmes majeurs.

Fonctionnaire exécution nationale <b>Madame Fifi Anastasie VUNDU</b>	Fonctionnaire exécution CTB <b>Bart HOREMANS</b>
	

## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

A cause d'une situation politique délicate avec des élections à venir dans l'année qui suit, la RDC reste aussi pour les années à venir un état fragile de premier rang. Il n'y a pas vraiment des signaux significatifs qui contredisent cette observation. Dans ce sens, il n'y a pas vraiment une évolution positive majeure du contexte général à observer qui peut avoir un impact sur le programme.

Le processus de réaménagement du gouvernement lancé à l'issue des Concertations nationales, le 23 octobre 2013, a abouti seulement en décembre 2014 avec la mise en place d'un nouveau gouvernement dit de cohésion nationale. La mission officielle consiste à « rétablir la paix et restaurer l'autorité de l'Etat dans le pays, consolider l'unité nationale, appuyer le processus de décentralisation et l'organisation des élections et améliorer les conditions sociales des populations ». En réalité, une autre dynamique semble se mettre en place à cause des tensions autour de la problématique des élections à venir.

Il a été noté à plusieurs reprises des relents tendant au report de l'organisation des élections attendues. Cette situation a fortement plombé le climat socio-politique et risque de générer des tensions et des crises aux conséquences insoupçonnées. Et avec les préalables que le Gouvernement pose pour l'organisation des scrutins à venir, préalables matérialisés par entre autres la mise en place de l'ONIP censé organiser un recensement administratif général de la population, il y a fort à parier que les cycles électoraux 2011-2015 et celui censé démarrer en 2016 risquent de connaître un glissement ! Ce qui aura pour conséquence directe le retard dans l'organisation de l'élection présidentielle, point culminant de la tension politique, avec le risque prévisible d'une contestation généralisée des institutions issues des élections de 2011. La stabilité du pays risque d'être mise en mal, si entre temps, la trajectoire actuellement suivie n'est pas rectifiée.

Entretemps, la stabilité et la sécurité en RDC, aussi bien à Kinshasa, qu'à l'Est du pays où la guerre est loin d'être finie, restent très précaires. Les manifestations populaires récentes en janvier 2015 dans certaines villes du pays et les réactions disproportionnées du régime traduisent bien ce climat délétère.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

La réforme des institutions de l'état ainsi que le processus de la décentralisation n'ont pas significativement évolué voici une année. D'autant plus que sur le terrain, des changements substantiels n'ont pu être observés. Et dès lors que réforme se réalisera effectivement, elle générera un climat plus favorable au programme et le PRECOB aura un impact lui-même beaucoup plus grand en termes d'efficience et d'efficacité.

Un aspect de la réforme qui concerne le PRECOB en particulier est le programme de mise en retraite des agents de l'état. Actuellement, le programme est confronté au problème de l'âge très avancé de ces agents qui diminue fortement l'impact des PAC organisés. Il va de soi que d'un côté les personnes âgées sont moins disposées aux changements et d'un autre côté, elles risquent de quitter leur organisation dans un bref délai.

L'ancrage du programme au sein du Secrétariat Général à la Coopération Internationale ne présente pas une réelle valeur ajoutée pour le programme. Si cet « ancrage » offre

l'avantage de la proximité avec les partenaires congolais, au même moment, cette incorporation au SG à la Coopération Internationale crée la fausse impression que le programme serait « sous la tutelle » du premier cité.

Pour cette raison, il sera plus intéressant d'héberger le programme à la représentation suivant la même logique de l'hébergement des gestionnaires d'antenne dans les locaux des coordinations provinciales dans les zones de concentration ou dans les programmes provinciaux. En plus, cela facilitera la coordination avec la Représentation et la synergie avec les autres interventions de la CTB.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Dans la conception des modalités d'exécution, les auteurs du DTF avaient deux objectifs majeurs en tête (cfr. Rapport de résultats 2013) : (1) Assurer le maximum d'objectivité dans la sélection et le suivi des bénéficiaires par un système de contrôle et de suivi à plusieurs niveaux ; (2) Responsabiliser et impliquer au maximum le partenaire dans la gestion et la prise des décisions pendant les différentes phases d'octroi de bourses.

Cette préoccupation a conduit à une stratégie de mise en œuvre d'une grande complexité, avec un processus comprenant un grand nombre d'étapes et une architecture complexe des structures décisionnelles.

En 2013, il a été décidé d'adapter les modalités de l'exécution afin d'éviter ou au moins de diminuer le risque des blocages. La SMLC a adopté le cycle de formation simplifié ainsi que la création d'un Comité de validation qui reprend une partie de ses tâches. Cette décision s'est montrée salutaire pour la mise en œuvre du programme en 2014.

Malgré cette amélioration des modalités d'exécution, il reste une faille majeure dans la conception du programme qui continuera à poser des problèmes, et risque ainsi de perturber l'exécution fluide du programme : la gestion des gestionnaires d'antenne à distance par l'UCP. La difficulté d'une telle gestion ne peut pas être complètement remédiée par le simple fait que les antennes sont hébergées dans les bâtiments des coordinations provinciales. Un suivi rapproché des gestionnaires d'antenne par l'UCP et par les coordinateurs provinciaux s'imposent.

En premier lieu et pour la durée du programme, il sera nécessaire d'attribuer des tâches précises de suivi et de supervision aux coordinateurs provinciaux. A terme, il sera indiqué d'intégrer la position d'un coordinateur de renforcement des compétences et des capacités au sein des coordinations provinciales avec un lien fonctionnel avec l'UCP.

### 2.1.4 Contexte HARMO

Dès le début, PRECOB a cherché à établir des synergies avec les autres interventions CTB en RDC. Le principal point de départ de la collaboration est de s'aligner comme programme multisectoriel sur les différentes stratégies sectorielles existantes et de contribuer aux résultats visés par un appui technique et financier dans le domaine de la gestion des compétences.

Avec les UCAG, cela a conduit au développement des plans de formation, de mise en œuvre des PAC et l'organisation des ateliers spécialisés, entre autres un atelier sur « La décentralisation en milieu rural, la gouvernance locale et plateformes multi acteurs » au Zongo (Bas Congo), du 17 au 22 Novembre 2014. Début décembre 2014, PRECOB a organisé un atelier sur la « Décentralisation et développement local » avec les différents

structures étatiques et les partenaires techniques et financiers concernés (le groupe inter-bailleur décentralisation). Fin 2014, le PRECOB a effectué une analyse institutionnelle et organisationnelle en collaboration avec le programme CDR2, dans le secteur de la santé.

La mise en place d'une synergie avec les programmes provinciaux posait plus de problèmes vu le retard considérable dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

Comparé avec 2013, un progrès important a pu être constaté dans les démarrages des interventions dans quatre de six zones de concentration. Avec le Programme éducation au Katanga (EDUKAT), le PRECOB a développé une synergie qui a conduit à une analyse institutionnelle organisationnelle conjointe du secteur de l'éducation et au développement d'un plan de formation. Au Kasai-Oriental, le programme a organisé une formation pour les Comités Locaux d'Entretien des Routes (CLER) en collaboration avec PRODEKOR.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome : « Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population »</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent	Néant	Néant	55%	25%	70%
60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB	Néant	Néant	N.A.	25%	60%

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Pour avoir une idée de l'outcome d'un PAC et d'un plan de formation dans sa totalité, ou pour savoir jusqu'à quel niveau l'activité a pu changer le comportement des apprenants, une évaluation ne peut avoir lieu d'une façon efficace qu'après un certain temps après la finalisation de l'activité (au moins six mois) et ceci pour que les apprenants aient le temps nécessaire de s'imprégner des acquis appris. Il a donc été trouvé propice au niveau du programme de mesurer le changement de comportement d'un apprenant six mois après la finalisation de l'activité pour donner la possibilité à l'apprenant de réellement appliquer ce qu'il a appris.

Pour des raisons expliquées dans le Plan de travail Baseline basé sur l'exercice M&E de fin octobre 2013 à Kinshasa, le programme a jugé qu'il n'était pas opportun de formuler une valeur de base des indicateurs au niveau de l'outcome.

Etant donné que les activités de formation au niveau du programme n'ont démarré que fin 2013, seulement les activités suivantes organisées par le programme ont été évaluées au niveau de l'outcome:

- Formation préliminaire des cadres et agents des ministères partenaires en gestion des Ressources humaines ;
- Formation des quatre experts du MINPLAN en macro-économie à l'ICHEC ;
- Formation de deux experts du Ministère de la Santé à l'étranger dans le cadre du « Certificat Universitaire d'Initiation à la Recherche sur les Systèmes de Santé » ;
- Participation d'un cadre du SENASEM au Stage méthodologique d'appui à l'innovation à l'agriculture familiale à l'Université de Liège-Gembloux Abgo-Bio Tech ;
- PAC en « gestion des réunions d'équipe » pour les responsables du MEPSP ;

Les premiers résultats de ces enquêtes indiquent qu'en général, les apprenants ainsi que leurs responsables hiérarchiques sont satisfaits de différents PAC/formations/stages organisés par le PRECOB. La plupart déclarent que les PAC/formations/stages ont changé leur comportement professionnel ainsi que leurs habitudes de travail ; ils ont en même

temps influencé le comportement de leurs équipes. Toutefois, les exemples qu'ils donnent ne sont pas toujours convaincants : ils ne démontrent pas de quelle manière l'application de nouvelles compétences est susceptible de renforcer les capacités organisationnelles.

Les facteurs qui ont facilité la mise en œuvre sont entre autres :

- Le choix de participants au différents parcours ;
- La pertinence des thèmes de formation ;
- La confiance et l'encouragement de certains responsables hiérarchiques envers les apprenants ;
- Le suivi/accompagnement sur les lieux de travail ;
- La motivation de certains apprenants.

Quelques contraintes ont néanmoins freiné la mise en pratique de nouvelles compétences au profit des IB, en l'occurrence :

- L'irrégularité des agents au service, à cause de :
  - différentes missions de service effectuées par les agents ;
  - maigre salaire ;
  - moyens de transport insuffisants pour répondre régulièrement présent au lieu de service ;
- La faible implication des chefs hiérarchiques ;
- La résistance à l'innovation au niveau de l'administration publique ;
- L'insuffisance de ressources (financières et outils de travail).

Il sied de noter que les enquêtes sont basées sur des auto-évaluations et les témoignages des responsables hiérarchiques et se sont limitées au niveau des objectifs spécifiques des PAC/formations/stages au lieu de se focaliser plus sur les résultats attendus. Pour les prochains exercices, ces enquêtes seront plus élaborées en intégrant l'observation des changements bénéfiques aux IB.

### 2.2.3 Impact potentiel

Nos commentaires en relation avec l'outcome sont encore plus valables au niveau de l'impact : en réalité le programme ne peut garantir en-soi un impact réel sur le développement du pays. Sous le point 1.3.4 ce problème a déjà été évoqué : le PRECOB peut uniquement contribuer à ce résultat.

En plus, la difficulté de tracer une chaîne logique entre les résultats au niveau de l'outcome et ceux au niveau de l'impact a déjà été expliquée dans le même chapitre dans le rapport des résultats de l'année passée (voir Rapport des résultats de 2013).

L'impact réel du programme dépendra *in fine* des résultats des autres interventions et initiatives, ainsi que de la mesure dans laquelle les bénéficiaires seront appuyés par eux dans la mise en œuvre de leurs activités ou auront la capacité de trouver leurs propres moyens.

L'évaluation du programme devrait, par conséquent, se concentrer sur les outils, les méthodologies et les activités qui ont été mis en place pour sélectionner et suivre les institutions bénéficiaires les plus prometteuses, mais aussi en vue d'assurer la qualité de la synergie avec d'autres intervenants.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1 : « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et l'offre de formation locale est identifiée »</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour	Néant	Néant	60%	40%	80%
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour	Néant	Néant	60%	40%	80%
A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre	Néant	Néant	28%	20%	60%
A la fin du programme 50% des IF répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC et à Kinshasa sont évalués pour leur qualité	Néant	Néant	61%	30%	50%

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Définir une stratégie de mise en œuvre du programme adaptée aux réalités du terrain		X		
2 Organiser le lancement officiel du programme avec une couverture médiatique nationale		X		
3 Développer un Manuel de procédure du programme		X		
4 Consulter d'autres interventions CTB et d'autres instances pertinentes pour expliquer le programme et explorer et développer des synergies		X		
5 Lancer un appel à candidature et identifier de nouvelles IB potentielles		X		
6 Organiser un atelier sur la décentralisation et développement local avec le groupe inter bailleurs décentralisation afin d'identifier des IB prioritaires au niveau des ETD		X		
7 Définir une stratégie M&E pour le programme sur base de la nouvelle stratégie		X		
8 Développer une base de données performante du programme			X	
9 Définir une stratégie de communication et de sensibilisation avec l'aide du département Communication HQ		X		
10 Définir une stratégie genre pour le programme et organiser une formation en genre pour la SMLC, l'équipe et les IB potentielles			X	
11 Opérationnaliser les Comité régionaux de gestion (CRG) et les Antennes dans les zones de concentration		X		
12 Identifier et répertorier des IB potentielles à Kinshasa et dans les provinces et garder le répertoire actualisé		X		

13 Analyser des requêtes introduites et validation des demandes qualitatives par le Comité de validation et par le CRG		X		
14 Effectuer des analyses institutionnelles et organisationnelles afin de définir les stratégies de changement des IB		X		
15 Effectuer l'étude de base avec l'identification et évaluation de l'offre des formations pourvues localement		X		
16 Assurer une couverture médiatique des activités du PRECOB à Kinshasa et dans les provinces		X		
17 Développer une stratégie pour atteindre les personnes défavorisées et organiser des initiatives spécifiques pour ces personnes			X	

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Le formulaire d'indicateur en annexe donne une idée claire sur les éléments pertinents des indicateurs pour le système M&E.

L'output ou le Résultat 1 « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés », comprend en réalité deux résultats différents qui ne sont pas directement liés : (A) « les besoins en développement des capacités des institutions sont identifiés » et (B) « l'offre de formation locale est identifiée »

Comme dans le cas de l'objectif spécifique, il a été estimé qu'investir dans des études coûteuses et laborieuses pour définir les valeurs de base de ces indicateurs (voir le Plan de travail Baseline pour la justification de cette approche) n'est pas pertinent et qu'il peut être considéré qu'il n'y avait pas des informations substantielles présentes au moment du démarrage du programme.

#### **Résultat 1 (A) : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés**

##### *1. Etude de base « roulante »*

Chaque secteur d'intervention de la CTB regroupe des centaines d'institutions qui sont en principe toutes des IB potentielles du PRECOB en lien avec l'approche stratégique du programme. Les IB effectivement sélectionnées pour être appuyées, ne peuvent pas être définies *a priori*, puisque leur sélection effective fait l'objet d'une analyse de leur demande d'appui sur base des critères liés à la qualité de la demande même. Par conséquent, il serait trop coûteux d'effectuer une analyse de besoins de chaque IB potentielle et de regrouper les résultats par secteur dans une étude de base, comme c'était prévu initialement dans le DTF.

Au lieu de faire cette étude, le programme s'est limité à une description des IB potentielles basée sur les études de base des autres interventions CTB et une description globale du contexte dans chaque zone de concentration. Une conférence sur la décentralisation et le développement local complètera la typologie des institutions qui peuvent être prises en considération pour devenir des IB.

Les institutions effectivement sélectionnées pour bénéficier des appuis de notre programme seront soumises, si cela n'a pas encore été fait dans le passé proche, à une analyse institutionnelle et organisationnelle afin de définir leurs besoins en renforcement des capacités. Sur base de cette analyse un plan de formation est développé selon une méthodologie participative.

De cette manière, nous aurons une étude de base « roulante » qui sera enrichie au long du parcours du programme avec des analyse de besoins des institutions clés des différents secteurs prioritaire de la coopération belgo-congolaise.

Après un intervalle de deux ans, ces mêmes institutions seront auditées pour mesurer l'impact réel du programme sur leur fonctionnement. A la fin du programme, il y aura de cette façon une base de données comprenant une analyse organisationnelle de différentes IB qui ont bénéficiées d'un appui du PRECOB.

Jusqu'à fin 2014, le programme a effectué différentes analyses institutionnelles et organisationnelles des IB présélectionnées avec l'appui des consultants externes. Il s'agit des secteurs et structures suivantes :

- *Education* : la Division Provinciale Katanga I de l'EPSP, ainsi que l'Inspection Principale Provinciale de Bandundu II ;
- *Thèmes transversaux* : les Secrétariats Généraux de la Coopération Internationale et Régionale et 9 organisations de la société civile ;
- *Santé* : le Programme National d'Approvisionnement en Médicaments (PNAM).

Au futur, ce sont surtout les gestionnaires d'antennes qui effectueront des analyses organisationnelles des IB présélectionnées, et ce, avec l'appui de consultants externes lorsqu'il s'agit de grandes structures qui demandent une expertise particulière et une expérience avérée.

## 2. Une stratégie d'intervention adaptée

Après le lancement officiel du programme et une campagne de sensibilisation en décembre 2013 un appel à candidatures a été lancé à Kinshasa et plus tard au début de 2014 dans les zones de concentration du PIC 2010-2013 pour introduire des demandes d'appui par le PRECOB, comme proposé dans la logique d'intervention prévu dans le DTF.

En réalité, aucune proposition introduite ne répondait aux critères minimaux pour être éligible en tant qu'IB potentielle. Un des prérequis clés pour introduire une demande de qualité, notamment disposer d'un plan de renforcement des capacités et/ou des compétences sur base d'une analyse des besoins stratégiques de l'organisation, était dans aucun cas satisfaisant.

Il était, par conséquent, nécessaire d'adapter la stratégie à la réalité du contexte et de travailler plus en amont, notamment par un accompagnement des institutions dans le développement d'un plan de renforcement des capacités stratégique.

Dans la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, le PRECOB, suit une logique qui devrait assurer au maximum l'efficacité, la pertinence, l'efficacité ainsi que la durabilité de l'appui offert par le programme aux bénéficiaires.

Les éléments clés de cette logique peuvent être synthétisés comme suite :

- Une sélection des institutions bénéficiaires (IB) sur base de critères objectifs et en concertation continue avec les autres interventions de la CTB ou autres PTF ;
- Une analyse institutionnelle et organisationnelle (IOCA) de l'IB afin d'en obtenir un diagnostic fiable du fonctionnement actuel de l'IB et les changements à effectuer pour améliorer sa performance ;

- Un plan de développement des compétences (plan de formation) avec une description détaillée des compétences stratégiques à renforcer et les groupes cibles en fonction des recommandations formulées dans les IOCA ;
- Une validation de ce plan par les Comités Régionaux de Gestion (CRG) et le Comité de Validation (CdV) ;
- Le développement des « parcours d'acquisition des compétences » ou PAC contenant une combinaison de différentes modalités d'appui (formation, stage, coaching, projet pilote, restitution, conférence,...) afin d'assurer l'acquisition réelle de la compétence ciblée par les bénéficiaires ;
- La sélection rigoureuse des prestataires de service (Institut de formation local et international – IF) sur base des demandes de service ;
- Le suivi et l'évaluation des interventions du PRECOB au niveau de l'output (qualité du PAC) et de l'outcome (changement du comportement, amélioration du fonctionnement de l'IB) sur base d'un cadre M&E adapté aux objectifs spécifiques du programme ;
- Des échanges permanents avec d'autres interventions CTB (et autres PTF) en RDC et d'autres pays, ainsi qu'avec les experts CTB au siège.

### 3. *Développement des outils de gestion adaptés à la nouvelle stratégie d'intervention*

Suite à cette adaptation de la stratégie d'intervention, les outils de gestion suivants ont été développés en 2014 :

- un manuel de procédure ;
- une stratégie M&E ;
- une stratégie genre ;
- une stratégie de communication ;
- une base de données interactive.

Seule la stratégie pour atteindre les personnes défavorisées est encore à développer en 2015, alors que la stratégie genre et la base de données interactive sont à finaliser.

### 4. *Mise à disposition graduelle des ressources*

Le programme peut disposer en général des ressources au moment opportun pour réaliser les outputs programmés. La gestion des ressources financières, des ressources humaines et des biens matériels par le programme ne pose pas vraiment de problèmes.

Les mesures suivantes ont été prises en 2014 pour assurer la disponibilité et l'utilisation efficiente des ressources :

- Le recrutement de 4 gestionnaires d'antenne dans les 4 provinces où les programmes provinciaux CTB ont déjà effectivement démarré (dans les autres 2 provinces - Maniema et Equateur - les antennes seront recrutées en 2015). Deux responsables d'antenne devraient être remplacés à cause des performances insuffisantes. La signature des SLA avec les programmes provinciaux permettra d'assurer un support logistique des responsables d'antennes ;
- La mise en place des Comités régionaux de gestion (CRG) dans les différentes zones d'intervention afin de piloter les activités des Antennes et de valider les plans de développement des compétences proposés par les gestionnaires d'antennes ;

- Le recrutement d'une chargée de formation pour appuyer l'équipe de Kinshasa dans la préparation, l'organisation et le suivi des PAC ;
- En concertation avec la Direction des finances de la CTB à Bruxelles, il a été décidé de prendre le FIT comme base de suivi du PRECOB, comme c'est le cas pour les autres projets CTB. A terme, FIT deviendra l'outil unique pour la planification et le suivi financier du programme ;
- L'assurance d'un suivi et évaluation performant du programme a connu pas mal de problèmes à cause de la difficulté de trouver un expert performant. Finalement le PRECOB a fait appel à un consultant pour la mise en œuvre opérationnelle d'un système M&E performant et pour effectuer des enquêtes ponctuelles y relatives ;
- Le suivi au niveau de l'expertise du programme PRECOB ne sera plus effectué par le service UBES au siège, mais par la Direction Expertise Sectorielle et Thématique (EST), qui a une plus grande expertise dans le domaine du renforcement des capacités (organisationnelles) et le renforcement des compétences. L'UBES apportera un appui logistique et administratif en cas des formations en Belgique ou dans un autre pays partenaires.

Quelques éléments qui n'ont pas joué en faveur d'un démarrage fluide du programme :

- Le problème de l'hébergement de l'équipe au sein du Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale (MINAFFECI) : les locaux réservés pour le programme étaient trop petits, en mauvaise condition et trop peu en nombre. Fin décembre 2014, le problème n'était pas encore résolu ;
- Le retard dans le démarrage des autres interventions CTB a obligé le programme de postposer le déploiement des gestionnaires d'antenne dans les provinces (prévu pour début 2014) et le lancement des études de base sur les instituts de formation au niveau local ;
- L'outil de suivi administratif « Damino » utilisé par l'UBES et les programmes bourses classiques est un outil appréciable pour le suivi des bourses type « classique ». Cet outil n'est par contre pas adapté aux besoins de nouveaux programmes qui ont une logique complètement différente, car exigeant un autre type de suivi. Le PRECOB a pour cette raison amorcé la conception d'une nouvelle base de données qui devrait faciliter une manipulation beaucoup plus efficace des données pertinentes pour un suivi administratif des apprenants (le plus souvent plus des boursiers). L'outil a uniquement été développé fin 2014, et sera encore testé et amélioré en 2015.

##### *5. Analyse du progrès des indicateurs*

Un total de 9 sur 15 IB appuyées ont élaboré de plans de formation de qualité consécutifs à des analyses institutionnelle et organisationnelle de qualité. Sur les 9 analyses institutionnelle et organisationnelle, 3 ont développé une stratégie prenant en compte l'aspect 'genre' ; sur les 9 analyses institutionnelle et organisationnelle, 2 ont mis un accent particulier sur la dimension 'genre'.

Ces résultats supérieurs à ce qui avait été prévu pour cette année peuvent s'expliquer par le fait que dans l'approche de départ du programme, un des critères essentiels de sélection d'une IB était de disposer d'une analyse institutionnelle et organisationnelle à jour. Etant donné que la plupart d'IB présélectionnées n'en disposaient pas, le PRECOB a résolu de les appuyer dans cette analyse ; et ceci avec une exigence de qualité et de la prise en compte du genre.

## Résultat 1 (B) : l'offre de formation locale est identifiée

Afin d'avoir une bonne idée de la qualité des instituts de formation (IF), ainsi que des formations pertinentes pour le programme offertes en RDC, une étude a été réalisée début 2014 par un consultant pour la province de Kinshasa qui avait comme résultat une liste d'IF potentiels capables de répondre aux offres lancées par le PRECOB.

L'analyse finalisée en mai 2014 (après des échanges intenses avec le prestataire) a été présentée à la SMCL du 5 juin 2014. L'étude a analysé une centaine d'institut de formation sélectionnés sur base du critère de la pertinence pour le programme, sur un total d'environ 900 instituts de formation existants dans la ville-province de Kinshasa. Un total de 61 IF a été coté comme probants, 26 comme peu probants et 15 comme pas probants. En dehors d'une qualification des IF en trois catégories sur base de différents critères prédéfinis, l'étude a fourni pour chaque IF une fiche avec toutes les informations détaillées de l'institut, y compris les forces et faiblesses. Les fiches sont intégrées dans une base de données informatisées (Access) qui permet de sélectionner les IF selon différentes critères (domaine de formation, localisation, régime de gestion,...).

Un même type d'exercice a été entrepris dans les zones de concentration où il y a déjà une Antenne opérationnelle du programme. A ce jour, le programme dispose d'une base de données de 220 IF qui ont été analysés sur base de leur qualité.

Pour les différentes provinces, cela donne les résultats suivants :

Viabilité	Kinshasa		Province Orientale		Katanga		Kasai-Oriental		Bandundu		TOTAL	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Probant	61	60	21	75	23	66	26	67	11	69	142	65
Peu probant	26	25	2	7	7	20	10	26	0	0	45	20
Pas probant	15	15	5	18	5	14	3	8	5	31	33	15
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Chaque fois qu'un PAC sera planifié, la base de données sera consultée pour la présélection des IF pertinents pour être invités à introduire une offre en rapport au PAC en question.

Chaque année, la liste sera mise à jour et enrichie avec des informations que le programme acquerra à travers l'évaluation des différentes offres des IF qui auront participé à un marché, ainsi que les prestations des IF qui seront effectivement sélectionnés pour fournir une formation, stage,... dans le cadre d'un PAC.

De cette manière, la base de données gagnera en qualité et en précision tout au long de la durée du programme et offrira à terme une base fiable des IF locaux en RDC pour les autres interventions de la CTB et autres PTF.

### 1. Analyse de l'indicateur pour les IF

Les analyses effectuées dans les études de base sur les instituts de formation se sont limitées à l'exploitation des informations recueillies et/ou mises à la disposition des enquêteurs par les instituts concernés. Dans un deuxième temps, ces analyses initiales seront enrichies avec l'exploitation des offres de formation et une évaluation des PAC réalisés par les IF.

## 2.4 Performance de l'output 2-5

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2 – 5 :</b> <b>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture-Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</b> <b>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes	Néant	Néant	31%	30%	50%
Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés	0	0	10	30	120
80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences	Néant	Néant	77,5%	60%	80%
80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants	Néant	Néant	100%	60%	80%

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développer des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X		
2 Développer des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa liées aux thèmes transversaux		X		
3 Développer des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural			X	
4 Développer des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces liées aux thèmes transversaux			X	
5 Organiser des PAC répondant à la demande à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X		
6 Organiser des PAC répondant à la demande dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural			X	
7 Organiser des PAC répondant à la demande à Kinshasa liées aux thèmes transversaux		X		
8 Organiser des PAC répondant à la demande dans les provinces liées aux thèmes transversaux			X	
9 Organiser un atelier sur la décentralisation en milieu rural en collaboration avec MINAGRIDER		X		
10 Organiser un Colloque international sur la décentralisation et le développement nt local		X		

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les Résultats 2 à 5 concernent en principe les mêmes outputs. Ils ne sont différenciés que par secteur et n'impliquent pas une autre approche. Par conséquent, ils peuvent être analysés ensemble.

Chaque résultat est lié à un secteur de la coopération belgo-congolaise dans le cadre du PIC 2010-2013 : Education (Résultat 2) ; Agriculture (Résultat 3) ; 'Pistes et Bacs' ou Développement Rural (Résultat 4). Le cinquième résultat concerne les Thèmes transversaux.

Début 2014, la Belgique et la RDC ont signé un programme indicatif de coopération intermédiaire (PICI) qui couvre la période 2014-2015. Le grand changement était la réintroduction du secteur de la Santé. Suite à cette décision, la Commission Mixte a demandé d'intégrer le secteur de la Santé comme un des secteurs prioritaires du PRECOB à partir du 1 mai 2014.

Les activités qui doivent contribuer à l'atteinte des résultats visés peuvent être catégorisées en trois types :

- L'accompagnement des IB sélectionnées dans le développement d'un plan de formation stratégique, conçu comme un plan de développement des compétences en lien avec les besoins stratégiques de l'IB en question ;
- L'organisation des PAC sur base de plans de formation validés ;
- Le suivi et l'évaluation des PAC développés utilisant un cadre M&E approprié.

Voici en résumé pour chaque élément l'état d'avancement et les éventuels problèmes que PRECOB a rencontrés :

#### 1. Développement des plans de formation pour les IB sélectionnées

Dès l'adoption de la nouvelle stratégie du programme début 2014, le PRECOB a effectué une série d'ateliers participatifs avec l'appui d'un consultant et en collaboration avec les IB concernées afin de développer des plans de formation pour ces structures en question.

Grace à l'appui d'un expert externe dans le domaine du développement des plans de formation, le programme a développé des plans de formation stratégiques pour entre autres MINEPSP, MINPLAN, MINAFFECI et une dizaine d'organisations de la Société Civile.

A la fin de 2014, le PRECOB dispose d'un grand nombre de plans de formation d'une très grande qualité qui permettent d'organiser des PAC pour les bénéficiaires avec une très grande efficacité et une très grande probabilité de ressortir des effets à long terme.

#### 2. L'organisation des PAC sur base du plan de formation

Sur base des plans de formations validés en 2014 (et celui déjà développé en 2013), quelques dizaines de parcours d'acquisition des compétences ou PAC ont été développés et sont exécutés ou en cours d'exécution avec l'appui des prestataires externes (surtout des Instituts de formation locaux). Un PAC a une durée typique de 3 à 6 mois et contient une combinaison de différentes modalités de renforcement des compétences : formation

classique, suivi ou coaching dans le milieu de travail, projet pilote, restitution,... L'objectif du PAC est d'offrir un trajet d'apprentissage aux apprenants de sorte qu'ils puissent acquérir une compétence.

### *3. Le suivi et l'évaluation des PAC développés utilisant un cadre M&E approprié*

L'évaluation de la qualité et de l'impact d'un PAC suit la même logique que celle des autres interventions et s'inscrit dans l'approche de « More Results » développée par la CTB. En même temps, le programme a quelques particularités qui exigeaient le développement d'un cadre M&E approprié pour mesurer les résultats du PRECOB.

Une évaluation à chaud mesure la qualité du service livré et la satisfaction des bénéficiaires, ce qui donne une idée sur l'output et la qualité générale du PAC. Pour chaque PAC, ainsi que pour chaque étape (formation initiale, suivi au poste de travail, stage,...) le programme a suivi et évalué d'une façon systématique la qualité de l'activité. Les résultats de ces évaluations seront répertoriés dans la base de données du programme.

Au niveau de l'outcome, une évaluation mesure à quel point les apprenants ont réellement acquis de nouvelles compétences ou amélioré leurs compétences préexistantes grâce au PAC. Cette évaluation, comme déjà mentionné ci-dessus, ne peut se faire qu'à travers l'observation des apprenants dans leurs activités quotidiennes. En d'autres termes, l'outcome doit mesurer le transfert effectif de ce que l'apprenant a appris vers son lieu de travail au bénéfice de son organisation.

Encore au niveau de l'outcome mais déjà plus loin dans la chaîne de résultat, l'évaluation doit ensuite analyser dans quelle mesure les PAC et les plans de formation stratégiques ont réellement contribué à l'augmentation de la performance des organisations au bénéfice de la population congolaise. Ici se trouve la raison pour laquelle les plans de formation sont basés sur des analyses institutionnelles et organisationnelles et les besoins stratégiques des IB en question.

L'hypothèse sous-jacente est que le programme contribue à travers le renforcement des compétences stratégiques au renforcement des capacités des organisations, qui à leur tour contribuent à l'amélioration des performances desdites organisations au bénéfice de la population congolaise.

En réalité, il sera très difficile d'attribuer le changement dans la performance d'une organisation exclusivement aux initiatives du PRECOB. Pour cette raison, le programme évaluera l'outcome ou niveau de l'organisation de ces programmes de renforcement des compétences après un délai de deux ans, le temps nécessaire pour une organisation de réaliser un trajet de changement qui sera aussi observable et mesurable pour un évaluateur.

S'agissant de l'impact du programme, il a été défini comme suit : « Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées ». Les nouvelles compétences que les apprenants auront acquises devront effectivement contribuer à l'augmentation de la performance des organisations œuvrant pour le développement du pays.

### *4. Evaluation des résultats obtenus sur base des indicateurs*

Bien que l'approche organisationnelle du Programme se concentre sur les fonctions qui sont de facto majoritairement occupés par les hommes, le PRECOB compte cependant 31% des apprenants de sexe féminin, grâce à une sensibilisation auprès des IB.

Le nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés ne représente que 18% sur tous les parcours amorcés en 2014, pour le simple fait que les parcours ont une longue durée, d'environ 6 mois, pour permettre un accompagnement de proximité des apprenants.

A la fin de parcours d'acquisition des compétences considérés, 77,5% des participants ont été évalués positivement par les IF. Néanmoins, ce pourcentage ne prend en considération que très peu de PAC (6 des 8 PAC finalisés pour un total de 27). Certains IF se sont montrés réticents à coter les apprenants, essentiellement par commodité en vue d'éviter des susceptibilités et surtout par le faible recours aux évaluations systématiques des apprenants, il est cependant à noter qu'un suivi plus rapproché du PRECOB est nécessaire pour garantir une évaluation de qualité des participants.

100% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants. Néanmoins, ce chiffre ne prend en compte que 5 PAC finalisés. En plus, les IF ont procédé eux-mêmes à cette évaluation et les variables d'évaluation n'avaient pas été standardisées. A partir de maintenant, une évaluation par PRECOB de chaque PAC sera réalisée, afin de pouvoir donner un avis plus objectif sur la qualité des PAC.

## 2.5 Performance de l'output 6

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output : Résultat 6 : « Les 'Continuations & reports' des engagements antérieurs au démarrage du projet bourses sont mis en œuvre »					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct	Néant	Néant	60%	90%	90%

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Le suivi financier et administratif des bourses de l'ancien programme bourses est assuré		X		
2 l'outil pour le suivi administratif « Damino » est mis à jour			X	

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

L'output ou le résultat 6 concerne la continuation des engagements antérieurs au démarrage du programme. Le rôle du programme se limite ici à un suivi financier et administratif des dossiers des anciens boursiers.

En général, le suivi financier et administratif se fait d'une façon acceptable. Il a néanmoins été constaté que certains dossiers n'ont pas été suivis avec une rigueur appropriée. L'UCP a dû intervenir à plusieurs reprises pour assurer le suivi correct des dossiers et faire des corrections.

Au niveau du suivi financier, il a été constaté qu'il était assez difficile d'accorder les données introduites par l'outil financier utilisé pour les interventions de la CTB, *Financial Information Tool* (FIT), avec les données gérées par l'outil Damino. Après multiples essais pour trouver une solution, les deux systèmes sont finalement apparus incompatibles. Suite à ce constat, PRECOB a décidé d'opter pour FIT comme seul outil de suivi financier.

L'analyse des anciennes bourses par le PRECOB a révélé d'autres failles importantes liées à l'approche même des anciens programmes bourses.

Le suivi des boursiers dans le passé, par exemple, se limitait quasi exclusivement à un suivi purement administratif. Presque dans aucun cas, la satisfaction des boursiers, la qualité de la formation, le processus de l'apprentissage, le changement du comportement et la contribution au développement de la structure ou du secteur originaire du boursier n'ont été analysés.

Une analyse faite par l'UCP de quelques formations organisées en 2012 et 2013 a montré que l'omission d'une telle analyse et le manque d'un suivi des boursiers a un effet fort préjudiciable sur l'atteinte de l'outcome et de l'impact de la formation offerte.

Si l'option est prise d'octroyer des bourses aux agents des institutions ou des organisations, un travail préalable devrait être fait bien avant l'organisation des formations ou des initiatives de renforcement des compétences proprement-dits. Les analyses institutionnelles et organisationnelles doivent fournir les besoins stratégiques d'une organisation qui doit constituer la raison d'être de chaque initiative de renforcement des compétences dans le cadre d'un renforcement des capacités. En absence d'une telle analyse, il est difficile d'obtenir des résultats palpables.

## 2.6 Thèmes transversaux

Le PRECOB consacre une attention particulière aux thèmes transversaux, aussi bien dans son propre fonctionnement que dans la sélection et le suivi-évaluation des bénéficiaires.

Un total de 20% de l'enveloppe budgétaire du programme sera disponible pour les demandes provenant des individus ou des institutions étatiques et non étatiques non directement concernées par les secteurs et les zones de concentration, mais relevant des thèmes transversaux du PIC 2010– 2013 :

1. La gestion durable de l'environnement ;
2. L'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes ;
3. Les droits des enfants ;
4. Le VIH/SIDA et
5. La bonne gouvernance.

En plus, le programme essaie d'intégrer le plus que possible les thèmes transversaux dans les formations et stages au sein des trois secteurs prioritaires. Cette intégration augmentera considérablement l'impact de ces derniers.

### 2.6.1 Genre

La thématique du genre prend une place centrale dans le programme, avec l'objectif qu'à la fin du programme au moins 50% des PAC soient octroyés à des femmes. Toutefois, les efforts du PRECOB iront bien au-delà de cet objectif chiffré qui en-soi ne couvre qu'un aspect de la problématique du genre. En principe, le genre devra être intégré dans chaque initiative du programme, de manière indistincte : dans l'analyse organisationnelle, l'organisation d'une formation, la définition d'une stratégie, la communication,...

Aussi bien dans l'adaptation de la stratégie du programme en 2014 que dans les activités déroulées pendant cette année, le programme a réservé une attention particulière à la problématique du genre. Plus spécifique, le PRECOB a pris les initiatives suivantes dans ce contexte :

- un PAC a été développé contenant une série d'ateliers avec l'appui du Prof. Fatou Sarr, Directrice du Laboratoire Genre et Recherche scientifique de l'IFAN/Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Une stratégie genre pour le programme a été développée durant un atelier participatif ;
- L'équipe du PRECOB et la SMCL ont reçu une session d'introduction sur le genre ;
- Une journée de sensibilisation sur le genre a été organisée pour les différentes parties prenantes du programme ;
- Dans la sélection des candidats pour les PAC, le programme essaie de favoriser les candidatures des femmes ;
- Dans chaque plan de formation, le programme prévoit systématiquement une formation en genre pour tous les bénéficiaires de ce plan de formation.

Malgré tous ces efforts, il a été constaté que le nombre de femmes travaillant dans les IB

sélectionnées est très bas et celles-ci sont en général très peu nombreuses dans les fonctions clés au sein des IB ciblées. Le fait qu'en premier lieu les dirigeants et hauts cadres des IB sont visés est en lien avec l'objectif principal du programme de réaliser des changements organisationnels.

L'objectif d'avoir au moins 50% des femmes dans l'ensemble des PAC ne sera pour cette raison pas évident et dépendra de la capacité du programme d'atteindre un grand nombre de femmes dans les institutions d'une côté, et de cibler explicitement des organisations féminines.

Un indicateur directement lié à cet objectif doit attirer l'attention et inciter des actions concrètes par le programme. Cependant, aussi une meilleure intégration du genre dans toutes les activités du programme devrait être envisagée : dans les analyses organisationnelles, le développement des plans de formations, la rédaction des TDR des PAC, le suivi des apprenants, les évaluations,...

## 2.6.2 Environnement

Au niveau stratégique, la problématique de l'environnement est retenue comme thème transversal de première importance.

Différentes demandes en été approuvées dans le domaine de l'environnement :

- La formation de 20 experts à « La gestion des terroirs, à la gestion durable des forêts, au développement rural et à l'agriculture » à la faculté de Gestion des ressources naturelles renouvelables de l'Université de Kisangani (UNIKIS). Après leur PAC, ils seront déployés dans différents sites pour assurer un aménagement durable des terroirs ;
- La participation d'un collaborateur scientifique de la Faculté des sciences de l'UNIKIS/Laboratoire d'Ecologie et Aménagement à un stage de 3 mois sur les techniques d'identification des échantillons des plantes au Jardin botanique en Belgique en collaboration avec le Katholieke Universiteit Leuven (KUL).

Au niveau du fonctionnement journalier, le programme accorde une attention particulière pour la problématique de l'environnement :

- Le programme a acheté des voitures de basse consommation et les déplacements sont réduits au strict minimum et se font avec une conduite écologique ;
- Les gestionnaires d'Antennes sont équipés de motos modernes et écologiques de basse consommation ;
- Des photocopies sont uniquement prises si nécessaire et en noir et blanc et recto verso par une machine de basse consommation ;
- La consommation d'énergie, d'eau et de consommables se font d'une façon rationnelle (p.ex. l'eau est achetée dans des bidons réutilisables) ;
- Les déplacements par avion sont limités au strict minimum ;
- L'équipe a participé à un atelier sur « la formation continue » dans le domaine de l'environnement organisé par le GIZ qui regroupait un grand nombre des IF locaux et internationaux actifs dans ce domaine ;

### 2.6.3 Bonne Gouvernance

Initialement prévu d'être traité à titre égalité avec les autres thèmes transversaux, la bonne gouvernance est devenue un thème de première importance pour le PRECOB.

Sur base des résultats des analyses institutionnelles et organisationnelles des différentes organisations, il est apparu nettement que les vrais défis au niveau du renforcement des capacités des organisations ne se situent pas dans les domaines techniques, mais plutôt au niveau de la gouvernance des structures concernées. En particulier, la gouvernance administrative et financière pose beaucoup de problème. Bien plus, au niveau des Ressources humaines (système de promotion, politique salariale,...) de grandes lacunes ont été constatées.

Le thème de la (bonne) gouvernance est de cette façon intégré dans tous les programmes de renforcement des compétences. Au-delà de cet aspect, les IB sélectionnées occupent une position centrale dans le domaine de la gouvernance en relation avec les programmes et projets de la CTB et la coopération belgo-congolaise en général. Il s'agit du Secrétariat-Général à la Coopération Internationale, le Ministère du Plan et les organisations de la société civile œuvrant pour une meilleure gestion du pays.

Au niveau de la gestion du programme même, l'UCP investit tous les moyens nécessaires pour assurer une gestion correcte dans le cycle entier de la programmation, de l'organisation des marchés et l'évaluation-suivi du programme.

Elle exige aussi que tous les bénéficiaires, prestataires et autres entités impliquées dans la mise en œuvre du programme observent rigoureusement les principes de la bonne gouvernance. La moindre infraction de ces principes provoquera une action directe de l'UCP avec l'exclusion ou une autre sanction appropriée comme conséquence. Chaque cas de corruption sera transféré aux instances compétentes en la matière (Représentation, bureau d'intégrité CTB, autorités congolaises,...).

### 2.6.4 Autres

Le programme ne prévoit pas d'actions spécifiques pour les autres thèmes transversaux, notamment le VIH/SIDA et les droits des enfants. Le premier n'est pas retenu en tant que tel comme thème transversal et le dernier a été rebaptisé en « thématique prioritaire » dans la nouvelle loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013. Cela n'exclut pas que ces thèmes figureront dans des PAC organisés par le programme, au moment où cela sera jugé opportun.

## 2.7 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut	
Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire entrave la réalisation des interventions	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	pas vraiment des actions possibles				terminé	
						en dehors du contrôle du programme					
Les 3 secteurs du PIC ne contribuent pas au développement du pays	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	pas vraiment des actions possibles				terminé	
						en dehors du contrôle du programme					
Les Institutions Bénéficiaires (IB) ne disposent pas de capacités / moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	assurer la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des capacités	UCP + Antennes	fin 2014	synergie et complémentarité est visée comme objectif stratégique et mise en œuvre	terminé	
						effectuer des IOCA pour identifier et remédier significativement aux faiblesses	PB + externes	fin 2013			IOCA fait partie intégrale de chaque cycle de formation
						aider les IB à augmenter leurs capacités par des formations ciblées	PB + externes	fin 2013			Les plans de formation prennent en compte les besoins des IB
Les interventions CTB/autres agents ne sont pas effectives au temps opportun pour les 3 secteurs et les 6 zones	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	aligner la programmation et l'exécution du programme bourses aux autres interventions où c'est possible	UCP + Antenne	début 2014	programmation 2014 selon cette approche	terminé	
						assurer un taux d'exécution prenant en compte le retard dans le démarrage des autres interventions	UCP + Antennes	fin 2013			des formations au niveau central ont été réalisées
Les IB ne remplissent pas efficacement leur mission et/ou ne disposent pas d'un minimum des compétences requises	Baseline workplan (okt 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	chercher la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des compétences	UCP + Antennes	fin 2014	synergie et complémentarité est visée comme objectif stratégique et mise en œuvre	terminé	
						effectuer des IOCA pour identifier et remédier au maximum les faiblesses	PB + externes	fin 2013			IOCA fait partie intégrale de chaque cycle de formation
						exclure les IB n'ayant pas les compétences minimales requises	PB + externes	mi 2014			un cadre avec des critères de sélection qualitatifs est défini
						aider les IB à augmenter leurs compétences par des formations ciblées	PB + externes	fin 2013			Les plans de formation prennent en compte les besoins des IB
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC ne sont pas soutenus par	Baseline workplan	DEV	Medium	High	High	signer avec les responsables un engagement de soutien de leurs équipes	UCP + Antennes	début 2014	des accords types rédigés	terminé	

leurs responsables hiérarchiques dans l'application de leurs nouvelles compétences	(oct 2013)				Risk	sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leurs responsables	PB + externes	début 2014	des sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de développement des plans de formation et des PAC	
						prévoir un programme de coaching dans les programmes de formation	PB + externes	début 2014	Le programme de coaching est intégré dans le PAC	
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC n'appliquent pas leurs compétences acquises au bénéfice de leurs institutions	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	demander aux IB de signer un engagement avec leurs agents en vue d'utiliser les compétences au bénéfice de leur organisation	PB + externes	début 2014	des engagements rédigés par l'UCP	en cours
						assurer un suivi par les IF des formations délivrées aux agents	PB + externes	fin 2014	TDR avec recommandations vers les Instituts de formation rédigés	
						exécuter des tests "outcome" et rendre les résultats positifs conditionnels pour la participation à des nouveaux PAC	PB + externes	début 2014	des accords types rédigés	
						sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leur responsable	PB + externes	fin 2014	des sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de développement des plans de formation et des PAC	
Les personnes formées ne restent pas au sein de leur institution ou leur domaine professionnel	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	assurer la complémentarité avec d'autres interventions pour assurer une meilleure rémunération des agents formés	UCP + Antennes	début 2014	synergie et complémentarité est visée comme objectif stratégique et mise en œuvre	terminé
						sensibiliser et créer des incitations stimulant les apprenant à rester dans leur institution/domaine	UCP + Antennes	fin 2014	la sensibilisation est intégrée dans la préparation et suivi des PAC	
Il n'y a pas assez de femmes au sein des IB pour être formées	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	sensibiliser et communiquer pour promouvoir la participation des femmes	PB + externes	début 2014	un plan de communication avec une attention particulière au genre a été finalisé	terminé
						appliquer une discrimination positive vis-à-vis des femmes	PB + externes	début 2014	un manuel avec une attention particulière au genre a été réalisé	
						développer une stratégie genre pour le programme	PB + externes	début 2014	une stratégie genre pour le programme a été finalisée	
L'offre de formation locale ne correspond pas à la qualité minimale requise	baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	effectuer des analyses qualitatives de l'offre locale de formation par zones	PB + externes	fin 2014	des analyses de l'offre finalisées	terminé
						soutenir des IF afin d'améliorer leur offre de formation	PB + externes	fin 2014	un appui au IF locaux en cours	
						chercher des alternatives au niveau international pour garantir des formations de qualité	PB + externes	mi 2014	des alternatives sont cherchées d'une façon systématique	

Manque de propositions de qualité avec le risque d'un taux d'exécution trop bas	Formulation	REP	High	High	Very High Risk	assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014	un plan de communication est développé et des campagnes de sensibilisation ont été organisées	terminé
						assurer l'accompagnement des IB afin de parvenir à des plans de qualité	PB + externes	mi 2014	MP clôturé pour développer des plans de formation pour les IB	
Les individus manquent des compétences pour restituer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	prévoir des sessions qui aident les agents à assurer une bonne restitution de leur formation	PB + externes	début 2014	un exercice de restitution intégré dans les PAC	terminé
Un déséquilibre dans les demandes entre Les IB fortes et moins fortes	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	définir des mesures spécifiques qui favorisent les IB faibles et l'équilibre entre les IB	PB + externes	mi 2015	développement d'une politique spécifique en préparation	En cours
						assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014	un plan de communication est développé et des campagnes de sensibilisation ont été organisées	
Manque d'engagement au niveau des individus et/ou des IB pour appliquer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	sensibiliser et créer des incitations stimulant les agents et les IB en vue d'appliquer les compétences acquises	PB + externes	mi 2014	des sessions de sensibilisation sont organisées dans le cadre de développement des PAC	En cours
						prévoir un programme de "coaching" dans les programmes de formation	PB + externes	début 2014	TDR avec recommandations vers IF rédigés à intégrer dans les PAC	
						signer des accords entre les agents et leurs IB favorisant la mise en œuvre des compétences	PB + externes	début 2014	des engagements types rédigés par l'UCP	
Risque de mauvaise utilisation de fonds ou le détournement de fonds	Formulation	FIN	Medium	High	High Risk	rédiger des procédures strictes de gestion, planification et suivi financier	PB + externes	début 2014	un Manuel de procédures est rédigé	En cours
						assurer une bonne gestion financière et opérationnelle interne	PB + externes	début 2014	un Manuel de procédures est rédigé et dispositions sont prises pour assurer une bonne gestion	
						assurer le suivi financier minutieux des prestataires et bénéficiaires externes du programme	PB + externes	début 2014	un Manuel de procédures est rédigé et dispositions sont prises pour assurer une bonne gestion	
						organiser des formations en gestion (y compris éthique) pour toute l'équipe du programme	PB + externes	mi 2014	programmation des formations en préparation	
Un risque d'attribution de bourses liées à des relations privilégiées	Formulation	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	mettre en place des comités de sélection au niveau local ainsi qu'au niveau national	PB + externes	fin 2014	comités constitués au niveau national et dans les provinces qui assurent un traitement objectif	En cours
						mettre en place des critères de sélection qualitatives pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins	PB + externes	début 2014	critères de sélection qualitatives ont été définis	

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

La logique d'intervention et les modalités d'exécution ont été adaptées à deux reprises afin d'assurer l'atteinte des résultats et la réalisation des objectifs. Une première adaptation a eu lieu fin 2013 avant le démarrage même du programme. Une deuxième adaptation a été considérée nécessaire fin 2014. Les informations détaillées sur le changement sont repris dans le MONOP Q4-2014.

La réorientation principale du programme consiste dans la redéfinition du projet comme un programme de renforcement des compétences stratégiques et de tirer les conséquences logiques de cette réorientation. Après cette réorientation, la mise en œuvre du programme a connu une forte amélioration et une forte augmentation du taux d'exécution, de sorte que les prévisions initiales pour 2014 ont été respectées.

### 3.2 Recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Acteur</b>	<b>Date limite</b>
Intégrer les gestionnaires d'antenne au sein des coordinations provinciales de la CTB avec un lien fonctionnel et pas hiérarchique avec le PRECOB	REP ; UCP	Q3/2015
Profiter du MTR en mai 2015 pour explorer la possibilité de redéfinir le PRECOB comme un volet de renforcement des compétences stratégiques intégré dans les programmes provinciaux avec une coordination au niveau de la représentation de sorte qu'une approche plus systémique soit suivie	Direction CTB	Q3/2015
Mettre en pratique la nouvelle répartition des tâches entre UBES et EST, i.a. par l'organisation d'une rencontre sectorielle des nouveaux programmes de renforcement des capacités des compétences	Direction CTB	Q1/2015
Considérer la réintroduction des bourses pour les étudiants et les chercheurs en collaboration avec le monde universitaire (VLIR-UOS, ARES,...)	REP ; DIR CTB	Q1/2016
Profiter du MTR pour explorer la possibilité de la réouverture d'un poste de responsable pour la gestion des bourses pour les étudiants et chercheurs au sein d'une cellule de coordination des programmes de renforcement des capacités à la représentation	REP ; DIR CTB	Q1/2017

### 3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>La décision de lancer un nouveau programme bourses comme un programme de renforcement des capacités organisationnelles et maintenir en même temps le même pilotage par le siège a été problématique. Le programme actuel remplace l'ancien programme bourse, mais en même temps, l'objectif, l'approche, la stratégie et la mise en œuvre sont radicalement différents d'un programme bourses classique. En réalité, il a fallu désigner des experts en renforcement des compétences et/ou des capacités comme pilote de ce programme.</p>	<p>Représentation, Direction, Départements EST, OPS &amp; OD</p>
<p>L'idée de mélanger des bourses classiques avec des programmes de renforcement des compétences et/ou des capacités, ne peut que créer des confusions chez les partenaires. En réalité, il s'agit d'une fausse juxtaposition d'une modalité pour renforcer les compétences (une bourse) et une finalité (le renforcement des compétences/capacités) qui doit se faire par une combinaison des outils : formation, stage, analyse organisationnelle,...</p>	<p>Représentation, Direction, Départements EST, OPS &amp; OD</p>
<p>Le programme a une faiblesse fondamentale liée à une gamme fortement limitée des réponses possibles à un problème généralement défini comme très complexe : le renforcement des capacités des organisations. En réalité, un tel renforcement nécessite un diagnostic approfondi, une stratégie à long terme avec un séquençage détaillé d'étapes de mise en œuvre et l'application de différents instruments et outils. Pour cette raison, le programme est obligé de travailler en synergie avec d'autres interventions ou initiatives. Il sera encore mieux même d'intégrer des volets de renforcement des compétences dans toutes les interventions de la CTB.</p>	<p>Représentation, Direction, Départements EST, OPS &amp; OD</p>

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
			<b>X</b>		
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
	<b>A</b>	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
X	<b>B</b>	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	<b>D</b>	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	<b>A</b>	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	<b>B</b>	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	<b>C</b>	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes ciblés et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Approuver le rapport sur l'avancement du programme approuvé	mai-juin2014	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Rapport	SMCL	Juin 2014	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Approuver l'état d'avancement du cadre de suivi et d'évaluation	janvier-juin 2014	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation de l'état d'avancement du cadre de suivi et d'évaluation	SMCL	Juin 2014	L'état d'avancement du cadre S&E a été approuvé	Terminé
Approuver l'étude de base sur les IFs à Kinshasa	janvier-juin 2014	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation de l'étude de base sur les IF	SMCL	Juin 2014	Le rapport a été approuvé avec quelques recommandations sur les modalités d'agrément officiel des IF	Terminé
Approuver les grandes lignes du Manuel de procédure	janvier-juin 2014	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation des grandes lignes du Manuel de procédure	SMCL	Juin 2014	Les grandes lignes du Manuel ont été approuvées avec la recommandation de les traduire intégralement en contenu détaillé	Terminé
Approuver le Manuel de procédure finalisé	janvier-juin 2014	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Finalisation du manuel de procédure	UCP	Novembre 2014	Le manuel de procédure élaboré sera présenté au prochain SMCL, dont la date n'est pas encore fixée	En cours

### 4.3 Cadre logique mis à jour (version 2014)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	<p>Objectif global (= <i>Impact</i>)</p> <p>Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées.</p>			<p>Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des projets.</p>
OS	<p>Objectif spécifique (= <i>Outcome</i>)</p> <p>Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IOV1 : 70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent</li> <li>IOV2 : 60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB</li> </ul>	<p>Enquête « outcome » qui teste les compétences et l'expertise requises des participants (responsable direct + participant)</p> <p>Enquête « outcome » qui teste l'amélioration des capacités organisationnelles de l'IB (responsable direct + participant)</p>	<p>Les 3 secteurs clés du PIC contribuent effectivement au développement du pays (secteurs porteurs).</p> <p>Les Institutions Bénéficiaires disposent des moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission.</p> <p>Les interventions de la CTB et d'autres bailleurs sont effectives en temps opportun pour les 3 secteurs dans les 6 zones de concentration.</p> <p>Les apprenants utilisent les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions.</p> <p>Les apprenants sont soutenus (coachés) par leurs responsables hiérarchiques pour appliquer les connaissances acquises.</p>

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
R1.A	Résultat 1:  (1.A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IOV1 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour</li> <li>• IOV2 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour</li> <li>• IOV3 : A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre</li> </ul>	<p>Document d'analyse organisationnelle de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée</p> <p>Document plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée</p> <p>Document d'analyse organisationnelle et de plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque document</p>	<p>Les projets et programmes de la CTB sont opérationnels dans les zones d'intervention.</p> <p>Le recrutement et l'agrément des personnes prévues pour le fonctionnement du programme se déroulent avec succès.</p>
R1.B	(1.B) L'offre de formation locale est identifiée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IOV1 : A la fin du programme 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité</li> </ul>	<p>Etude de base des IF</p> <p>Evaluation des IF sélectionnées par PRECOB</p>	Idem

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
R2- R5	<p>Résultat 2-5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture / Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IOV1 : 50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes</li> <li>• IOV2 : Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés</li> <li>• IOV3 : 80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences</li> <li>• IOV4 : 80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants. 80% des formations nécessitant un prérequis, font objet d'un test d'aptitudes</li> </ul>	<p>Base de données PRECOB à jour.</p> <p>Base de données PRECOB à jour.</p> <p>Evaluation de chaque participant (test/interview/...) en fonction du PAC en question + rapport de l'IF.</p> <p>Evaluation de la méthodologie utilisée et la mise en pratique du PAC par l'IF, par chaque participant.</p>	<p>Les besoins en formations sont bien identifiés et le niveau des formations est adapté aux capacités des apprenants.</p> <p>Les formations sont pertinentes et en rapport avec les besoins des institutions.</p> <p>La sélection des boursiers a été bien menée.</p> <p>Les instituts de formation ont donné des formations de qualité.</p>
R6	<p>Résultat 6 : Les « Continuations &amp; reports » des engagements antérieurs au démarrage du programme bourses sont mis en œuvre.</p>	<p>Rem. : Aucune mesure d'accompagnement des structures d'origine des boursiers n'est prévue dans les bourses attribuées avant le début du nouveau programme.</p> <p>IOV1 : 90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct.</p>	<p>Rapport annuel du Programme.</p> <p>Suivi administratif dans « Damino » (outil de suivi administratif) d'UBES de la CTB.</p>	

## 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	La plupart des indicateurs a été reformulés suite au backstopping de l'expert en M&E en octobre 2014 pour les rendre plus SMART et permettre une vérification.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	05/2015 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	04/2017 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Backstopping M&E (octobre 2013), backstopping UBES, (novembre 2013), Backstopping Communication (décembre 2013), Backstopping M&E (octobre 2014)

## 4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Le rapport « Budget versus Actuels » est joint en annexe (document PDF).

## 4.6 Ressources en termes de communication

- Site web de la CTB
- Blogs sur le site-web de la CTB
- Plan de communication du Programme
- Ressources audio-visuelles du Programme

### Liste des activités du PRECOB médiatisées en 2014

Dates	Activité	Groupes cibles	Type de communication	Canal	Source
23/01	Lancement officiel du nouveau programme PRECOB à Kinshasa	PTF, IB, IF, autres population  population CTB & partenaires	journal télévisé article dans un journal écrit  émission spéciale reportage	télévision presse écrite presse écrite presse écrite presse écrite radio national photos	RTNC Le Potentiel L'Observateur Business & Finances ACP Radio Okapi PRECOB
21/02	Lancement du PAC « Gestion des ressources humaines » - MINEPSP-MINIPLAN-CICRF (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB
08/02	Lancement du PAC « Gestion d'une réunion » - MINEPSP (Kinshasa)	population CTB & partenaires	article dans un journal écrit reportage	presse écrite photos	Business & Finances PRECOB
24/02	Lancement du PAC « Formation et accompagnement en gestion administrative » - MINEPSP (Kinshasa)	CTB & partenaires	Reportage	Photos	PRECOB
08/03	Participation à la Journée Internationale de la Femme (JIF) et présentation du programme PRECOB (Bandundu)	population	journal télévisé	télévision	RTNC
11/04 25/04	Lancement PRECOB à Lubumbashi (Katanga) Lancement PRECOB à Kolwezi (Katanga)	population	journal télévisé émission reportage	télévision radio photos/vidéo	RTNC RTNA EDUKAT
10/04	Lancement PRECOB à Kisangani (Province Orientale)	population  CTB & partenaires	journal télévisé émission reportage	télévision radio photos	RTNC Radio Okapi PRECOB
09/05	Lancement officiel du PRECOB à Mbuji-Mayi (Kasaï-Oriental)	PTF, IB, IF, autres population CTB é partenaires	émission émission reportage	radio  photos	RTOP, RTDK, KHRT Radio Okapi Photo Goden's
23/05	Lancement PAC « PADF » à Kisangani (Province Orientale)	PTF, IB, IF, autres population CTB & partenaires	journal télévisé émission article	télévision radio presse écrite	RTNC Radio Okapi Newsletter interne
26 au 27/05	Participation du programme PRECOB au 1 <sup>er</sup> Salon de l'Emploi « Job Days » avec EDUKAT et PRELUB à Lubumbashi (Katanga)	CTB & partenaires	reportage	Photo/vidéo	EDUKAT

Dates	Activité	Groupes cibles	Type de communication	Canal	Source
29/05	Participation du programme PRECOB au Salon « Katanga Business Meeting » avec le projet EDUKAT et PRELUB à Lubumbashi (Katanga)	PTF, IB, IF, autres population CTB & partenaires	journal télévisé émission article reportage	télévision radio presse écrite photos	RTNC RTNC La Prospérité EDUKAT
28/06	Lancement PAC « Genre » - MINGENRE (Kinshasa)	population idem idem CTB & partenaires	journal télévisé émission article dans un journal écrit reportage	télévision radio presse écrite photos	RTNC Top Congo Le Potentiel PRECOB
30/08	PAC « Genre » (continuation) – MINGENRE (Kinshasa)	population	article dans un journal écrit	presse écrite	Business & Finances Le Potentiel
05/09	Sensibilisation sur la problématique du Genre (Kinshasa)	population idem	journal télévisé émission	télévision radio	RTNC Top Congo
23/09	Lancement PAC « Organisation des réunions d'équipe » - MINEPSP – DIRETFP (Kinshasa)	population	article dans un journal écrit reportage	presse écrite photos	Le Potentiel PRECOB
14/10	Lancement PAC « Conduites des réunions » - MINPLAN (Kinshasa)	population CTB & partenaires	article dans un journal écrit reportage	presse écrite photos	Le Potentiel PRECOB
14/10	Lancement PAC « Développement des formations » - MINCIR, MINPLAN, MINAGRIDER (Kinshasa)	population CTB & partenaires	article dans un journal écrit reportage	presse écrite photos	Le Potentiel PRECOB
24/10	Formation Archivage - MINEPSP – DIRETFP (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB
25/10	Clôture PAC « Conduites des réunions » - MINPLAN (Kinshasa)	population	article dans un journal écrit	Presse écrite	Le Potentiel
31/10	Lancement du PAC « Gestion financière » - ONG (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage photo article dans un journal écrit	photos Presse écrite	PRECOB TELEWAKU Le Potentiel
03/11	Développement d'un plan de formation - MINCIR (Kinshasa)	population CTB & partenaires population	émission reportage article dans un journal écrit	radio photos presse écrite	Radio Top Congo PRECOB Le Potentiel
01/11	Lancement PAC « Gestion financière » - ONG (Kinshasa)	population	article dans un journal écrit	presse écrite	Le Potentiel
07/11	Lancement PAC « Système comptable OHADA » - ONG (Kin)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB
10/11	Lancement PAC « Gestion administrative et classement physique » - MINPLAN (Kinshasa)	population CTB & partenaires	reportage reportage	radio photos	Radio Top Congo PRECOB
21/11	PAC « Formation des formateur » - MINGENRE (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB

Dates	Activité	Groupes cibles	Type de communication	Canal	Source
22/11	Atelier sur la Décentralisation en milieu rural en collaboration avec MINAGRIDER (Central & Provinces) (Bas Congo)	population	journal télévisé	télévision	RTNC
14/11	PAC « Planification et Suivi & Evaluation » - Min EPSP (Gr. 1) (Kinshasa)	population CTB & partenaires	émission reportage	radio photos	Radio Top Congo PRECOB
21/11	PAC « Planification et Suivi & Evaluation » - Min EPSP (Gr. 2) (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB
28/11	PAC « Planification et Suivi & Evaluation » - Min EPSP (Gr. 2) (Kinshasa)	CTB & partenaires	reportage	photos	PRECOB
09/12 11/12	Colloque sur « la Décentralisation et développement local » (ouverture et clôture) (Kinshasa)	population	journal télévisé article dans un journal écrit	télévision presse écrite	RTNC Le Potentiel
15/12	Lancement PAC « Formation des CLER » au Kasaï-Oriental	population CTB & partenaires	émission reportage	radio photos/vidéo	RTOP, RTDK PRODEKOR
<b>Autres activités axées sur la communication du PRECOB</b>					
11/06	« Renforcement décentralisé des compétences en RDC : interaction directe avec les équipes locales »	CTB & partenaires population	article	blog	Site CTB
07/10	« le renforcement des compétences des directions ciblées du MINPLAN-SMRM » par le PRECOB	Ministères centraux & PTF	Exposé ppt	présentation	PRECOB
09/12	« La décentralisation territoriale en République Démocratique du Congo sous le régime de la constitution du 18 février 2006. Bilan et perspectives »	Participants au colloque sur la décentralisation CTB & partenaires	document de référence	Publication sur 500 exemplaires	Editions de la Campagne pour les droits de l'homme au Congo

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC108811

Project Title : **Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par l'Octroi de Bourses**

Budget Version : **C1**

Currency : **EUR**

YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Expenses					Total	Balance	% Exec
				Start to 2011	2012	2013	2014	2015			
<b>A LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE DES</b>			9.501.264,00			750.553,65	1.234.941,45	0,00	1.985.495,11	7.515.768,89	21%
01 Les besoins en développement de capacités			507.000,00			8.041,38	182.656,66	0,00	190.698,04	316.301,96	38%
01 Identification et sélection des institutions		REGIE	180.000,00				67.166,46	0,00	67.166,46	112.833,54	37%
02 Appui à l'analyse des capacités et		REGIE	90.000,00				77.443,54	0,00	77.443,54	12.556,46	86%
03 Identification, sélection et évaluation de l'offre		REGIE	37.000,00			2.500,00	11.159,83	0,00	13.659,83	23.340,17	37%
04 Réalisation d'enquêtes auprès des		REGIE	95.000,00				2.100,00	0,00	2.100,00	92.900,00	2%
05 Communication et capitalisation sur le		REGIE	85.000,00			5.541,38	24.786,83	0,00	30.328,21	54.671,79	36%
06 Appui spécifique aux candidates présentant		REGIE	20.000,00					0,00	0,00	20.000,00	0%
02 Les IB du secteur de l'éducation (EFTP) ont			2.640.000,00			11.874,04	159.156,71	0,00	171.030,75	2.468.969,25	6%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	640.000,00				61.507,14	0,00	61.507,14	578.492,86	10%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	2.000.000,00			11.874,04	97.649,57	0,00	109.523,61	1.890.476,39	5%
03 Les IB du secteur de l'agriculture ont			2.640.000,00			49.561,08	182.443,38	0,00	232.004,47	2.407.995,53	9%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	640.000,00				297,93	0,00	297,93	639.702,07	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	2.000.000,00			49.561,08	182.145,46	0,00	231.706,54	1.768.293,46	12%
04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont			2.445.661,00			94.105,27	9.283,07	0,00	103.388,35	2.342.272,65	4%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	625.661,00				230,62	0,00	230,62	625.430,38	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.820.000,00			94.105,27	9.052,46	0,00	103.157,73	1.716.842,27	6%
05 L'appui aux institutions bénéficiaires			854.503,00			216.072,81	553.284,02	0,00	769.356,82	85.146,18	90%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	204.503,00				57.076,75	0,00	57.076,75	147.426,25	28%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	650.000,00			216.072,81	496.207,26	0,00	712.280,07	-62.280,07	110%
06 Les "continuations et reports" des			414.100,00			370.899,07	148.117,61	0,00	519.016,68	-104.916,68	125%
01 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	414.100,00			370.899,07	148.117,61	0,00	519.016,68	-104.916,68	125%
		REGIE	11.765.064,00			1.015.519,03	1.719.229,25	0,00	2.734.748,28	9.030.315,72	23%
		COGEST									
		<b>TOTAL</b>	<b>11.765.064,00</b>			<b>1.015.519,03</b>	<b>1.719.229,25</b>	<b>0,00</b>	<b>2.734.748,28</b>	<b>9.030.315,72</b>	<b>23%</b>



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC108811 Printed on 21/01/2015

page: 1

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC108811

Project Title : **Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par l'Octroi de Bourses**

Budget Version : **C1**

Currency : **EUR**

YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec
				2011	2012	2013	2014	2015	Total			
<b>X Réserve budgétaire (MAX 5% * TOTAL)</b>			120.000,00						0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire			120.000,00						0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	120.000,00						0,00	0,00	120.000,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			2.143.800,00			264.965,38	484.287,80		0,00	749.253,17	1.394.546,83	35%
01 Frais personnel			849.000,00			151.060,07	365.867,21		0,00	516.927,28	332.072,72	61%
01 Assistant technique international		REGIE	450.000,00			101.122,21	170.414,81		0,00	271.537,02	178.462,98	60%
02 Coordinateur / gestionnaire		REGIE	66.000,00			21.920,75	38.743,19		0,00	60.663,95	5.336,05	92%
03 Responsable national (point focal)		REGIE	18.000,00			6.314,92	10.961,47		0,00	17.296,39	703,61	96%
04 Equipe finance et administration		REGIE	90.000,00			19.594,96	49.060,33		0,00	68.655,29	21.344,71	76%
05 Equipe technique terrain : gestionnaires		REGIE	225.000,00			2.107,23	96.667,40		0,00	98.774,63	126.225,37	44%
02 Investissements			302.000,00			74.834,29	17.827,92		0,00	92.662,21	209.337,79	31%
01 Véhicules (voiture et motos)		REGIE	59.000,00			44.334,00	4.235,19		0,00	48.569,19	10.430,81	82%
02 Equipement bureau		REGIE	18.000,00			4.667,13	1.818,11		0,00	6.485,24	11.514,76	36%
03 Equipement IT		REGIE	96.000,00			20.403,30	7.373,39		0,00	27.776,69	68.223,31	29%
04 Aménagement du bureau		REGIE	129.000,00			5.429,86	4.401,24		0,00	9.831,09	119.168,91	8%
03 Frais de fonctionnement Kinshasa			336.000,00			30.862,23	68.247,11		0,00	99.109,35	236.890,65	29%
01 Loyer du bureau		REGIE	180.000,00			9.415,33	20.548,43		0,00	29.963,76	150.036,24	17%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	5.000,00			540,79	564,07		0,00	1.104,86	3.895,14	22%
03 Frais de fonctionnement du véhicule		REGIE	15.000,00			5.219,98	8.421,63		0,00	13.641,61	1.358,39	91%
04 Télécommunications		REGIE	16.500,00			2.287,83	3.229,44		0,00	5.517,27	10.982,73	33%
05 Fournitures de bureau		REGIE	16.500,00			2.862,39	6.322,31		0,00	9.184,70	7.315,30	56%
06 Missions		REGIE	65.000,00			685,52	10.187,25		0,00	10.872,77	54.127,23	17%
		REGIE	11.765.064,00			1.015.519,03	1.719.229,25		0,00	2.734.748,28	9.030.315,72	23%
		COGEST										
<b>TOTAL</b>			11.765.064,00			1.015.519,03	1.719.229,25		0,00	2.734.748,28	9.030.315,72	23%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC108811 Printed on 21/01/2015

page: 2

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC108811

Project Title : **Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par l'Octroi de Bourses**

Budget Version : **C1**

Currency : **EUR**

YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec
				2011	2012	2013	2014	2015	Total			
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	10.000,00			1.359,17	4.590,20	0,00	5.949,37	4.050,63	59%	
08 Formation		REGIE	18.750,00			6.757,00	8.697,46	0,00	15.454,46	3.295,54	82%	
09 Frais financiers		REGIE	1.750,00			1.734,21	4.864,10	0,00	6.598,32	-4.848,32	377%	
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	7.500,00				822,23	0,00	822,23	6.677,77	11%	
<b>04 Frais de fonctionnement Antennes</b>			<b>493.800,00</b>			<b>0,00</b>	<b>32.024,93</b>	<b>0,00</b>	<b>32.024,91</b>	<b>461.775,09</b>	<b>6%</b>	
01 Loyer des bureaux		REGIE	105.000,00				1.000,00	0,00	1.000,00	104.000,00	1%	
02 Services et frais de maintenance		REGIE	30.000,00				685,29	0,00	685,29	29.314,71	2%	
03 Frais de fonctionnement des motos		REGIE	150.000,00				3.024,85	0,00	3.024,85	146.975,15	2%	
04 Télécommunications		REGIE	62.500,00				4.220,42	0,00	4.220,42	58.279,58	7%	
05 Fournitures de bureau		REGIE	30.000,00				4.915,07	0,00	4.915,07	25.084,93	16%	
06 Missions		REGIE	39.000,00				1.688,06	0,00	1.688,06	37.311,94	4%	
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	27.500,00				5.963,33	0,00	5.963,33	21.536,67	22%	
08 Formation		REGIE	30.000,00				8.461,79	0,00	8.461,79	21.538,21	28%	
09 Frais financiers		REGIE	10.800,00			0,00	786,43	0,00	786,43	10.013,57	7%	
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	9.000,00				1.279,67	0,00	1.279,67	7.720,33	14%	
<b>05 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>163.000,00</b>			<b>8.208,79</b>	<b>221,11</b>	<b>0,00</b>	<b>8.429,90</b>	<b>154.570,10</b>	<b>5%</b>	
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	55.000,00					0,00	0,00	55.000,00	0%	
02 Audit		REGIE	33.000,00					0,00	0,00	33.000,00	0%	
03 Formation et coaching implementation		REGIE	45.000,00			8.208,79	-931,96	0,00	7.276,83	37.723,17	16%	
04 Backstopping		REGIE	30.000,00				1.153,07	0,00	1.153,07	28.846,93	4%	
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			<b>0,00</b>				<b>99,52</b>	<b>0,00</b>	<b>99,52</b>	<b>-99,52</b>	<b>7%</b>	
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00				99,52	0,00	99,52	-99,52	7%	
		REGIE	11.765.064,00			1.015.519,03	1.719.229,25	0,00	2.734.748,28	9.030.315,72	23%	
		COGEST										
		<b>TOTAL</b>	<b>11.765.064,00</b>			<b>1.015.519,03</b>	<b>1.719.229,25</b>	<b>0,00</b>	<b>2.734.748,28</b>	<b>9.030.315,72</b>	<b>23%</b>	



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC108811 Printed on 21/01/2015

page: 3