



Expertise en coopération technique pour la  
coordination sectorielle du programme de  
coopération

RDC1620411

## **RAPPORT DE RESULTATS 2018**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Analyse contextuelle et évolution sectorielle .....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>Analyse SWOT .....</b>	<b>4</b>
3.1	Analyse SWOT du portefeuille du cycle de programmation belge .....	4
3.2	Analyse SWOT des missions pour tiers .....	5
3.3	Analyse contextuelle et évolution sectorielle .....	6
3.3.1	<b>Education Formation Emploi .....</b>	<b>6</b>
3.3.2	<b>Infrastructures .....</b>	<b>7</b>
3.3.3	<b>Agriculture.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Activités et Résultats.....</b>	<b>11</b>
4.1	Education Formation Emploi .....	11
4.2	. Infrastructures .....	17
4.3	Gouvernance .....	21
4.4	Agriculture .....	29
4.5	Marché public.....	35
<b>5</b>	<b>Analyse des résultats – orientations et mesures.....</b>	<b>40</b>
5.1	Principaux enseignements tirés .....	40
5.2	Principales orientations et points d’attention pour 2019 .....	42

## I. Introduction

La CMO pour la mise en place d'une Expertise en Coopération Technique a été signée entre la CTB et le Ministère de la Coopération au Développement le 24 novembre 2016. Le processus de recrutement des ECT s'est déroulé durant l'année 2017, dans la perspective d'une équipe complète et opérationnelle en janvier 2018.

Les deux premiers ECT ont pris leur fonction respectivement, en décembre 2016 pour l'ECT marchés publics et logistique, et en juin 2017 pour l'ECT Gouvernance sur un poste à mi-temps. Les trois autres ECT ont pris fonction respectivement en janvier 2018 pour l'ECT Agriculture et pour l'ECT Education Formation Emploi, et en février 2018 pour l'ECT Infrastructures.

Afin de préciser les missions définies dans la CMO par domaine de Résultats, un cahier des charges pour chaque ECT a été élaboré : il précise par grands domaines, les objectifs, résultats attendus, et les principales actions.

Ce rapport de résultat présente l'analyse du contexte en RDC et les évolutions sectorielles par domaine, les principaux résultats obtenus, une analyse transversale de ceux-ci, ainsi que les enseignements tirés et réorientations stratégiques pour 2019.

## II. Analyse contextuelle et évolution sectorielle

L'action de l'équipe sectorielle de la représentation s'inscrit dans le portefeuille pays et le Plan d'Action Pays 2018.

Pour resituer le contexte d'intervention des ECT en 2018, l'analyse SWOT du portefeuille pays et des missions pour tiers du PAP 2018 est explicitée ci-après.

### III. Analyse SWOT

#### 3.1 Analyse SWOT du portefeuille du cycle de programmation belge

<p><b>Forces</b> (<i>Internes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Développement de plusieurs programmes avec haute visibilité et bonne appréciation (bacs, électrification, adductions d'eau, écoles techniques, santé...).</li><li>- Bonne collaboration avec l'Ambassade.</li><li>- Dispositif Enabel-RDC (RR/coordinations provinciales) structuré et fonctionnel pour une meilleure performance dans la mise en œuvre du portefeuille.</li><li>- Dialogue technique franc avec le partenaire, notamment au niveau décentralisé.</li><li>- Intégration d'une approche « Fragilité » dans une perspective 3D ; accent au niveau local sur les services de proximité et la priorité aux bénéficiaires directs, dans une approche « bottom up ».</li><li>- Approche territoriale basée sur les bassins de production et les filières prioritaires, qui déterminent les zones de concentration des programmes provinciaux dans leurs différentes composantes. Ceci permet une inter-sectorialité plus prononcée et un développement coordonné.</li></ul>	<p><b>Faiblesses</b> (<i>Internes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Difficultés d'aboutir avec le partenaire central sur des orientations et des engagements politiques/stratégiques concrets en appui aux interventions provinciales (gouvernance routière, formation professionnelle...).</li><li>- Les contraintes budgétaires et les révisions unilatérales du Programme De Coopération impactent négativement la relation avec le partenaire et la qualité des interventions.</li><li>- Rupture de la coordination sectorielle suite à la fermeture des UCAG en 2016 et le gel des interventions nationales (PACS et EDUNAT) en 2017, impact sur la qualité du dialogue technique (à reconstruire).</li><li>- Interventions réparties dans 12 (sur 26) Provinces disséminées sur l'ensemble du territoire.</li><li>- Faible appétit du risque de la part de la Belgique et exigences vis-à-vis du partenaire institutionnel peu compatibles avec le contexte de fragilité dans lequel le Programme de Coopération évolue.</li><li>- Enseignements des programmes écoulés peu réinvestis (organisation peu apprenante malgré la volonté affichée en la matière).</li><li>- Difficultés de trouver et de fidéliser des RH (nationales et internationales) compétentes, prêtes à s'installer durablement en provinces.</li><li>- Délais de recrutements des ATI trop longs.</li></ul>
<p><b>Opportunités</b> (<i>Externes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Espoir que les élections se tiennent en 2018, y inclus au niveau local et provincial, dans une perspective de renforcement de la gestion décentralisée du pays.</li><li>- Présence en RDC de nombreuses ONG belges très actives, bien structurées, et souvent disposées à rechercher des synergies avec Enabel.</li><li>- La programmation des Experts de Coopération Technique permet d'envisager la reprise de la coordination sectorielle et une plus grande présence dans la contribution au dialogue politique.</li><li>- Renforcement du dialogue 3D grâce à l'installation conjointe de la RR et de l'Ambassade dans les nouveaux locaux.</li></ul>	<p><b>Menaces</b> (<i>Externes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Instabilité politique et sécuritaire croissante dans le pays (report des élections, conflits locaux, manifestations...).</li><li>- Difficultés d'accès à certaines zones d'intervention dans des conditions de sécurité correctes.</li><li>- Fin programmée des Programme De Coopération en cours sans visibilité sur la suite (pas de commission mixte en vue), déstructuration des programmes provinciaux.</li><li>- Difficultés d'acceptation des ECT par le partenaire et de positionnement dans les espaces de dialogue politique, sachant que les programmes de coordination sectorielle ne verront pas le jour.</li><li>- Risque de diminution de l'autonomie Enabel une fois que le rapprochement avec l'Ambassade sera effectif.</li></ul>

## 3.2 Analyse SWOT des missions pour tiers

<p><b>Forces</b> (<i>Internes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif Enabel-RDC (RR et coordinations provinciales) structuré et fonctionnel, donnant un avantage comparatif indéniable par rapport à la plupart des autres acteurs bilatéraux.</li> <li>- Proximité et dialogue ouvert avec les acteurs institutionnels et techniques, particulièrement au niveau local et provincial, ce qui constitue une spécificité unique au sein des agences de coopération bilatérales en RDC.</li> <li>- Bonne connaissance et expérience du terrain, dans des secteurs très variés (santé, agriculture, désenclavement, formation professionnelle, hydraulique) et dans de nombreuses provinces (12 sur 26). L'expertise Enabel est reconnue en RDC.</li> <li>- La programmation d'Experts de Coopération Technique (ECT) augmentera la capacité d'Enabel à élaborer des dossiers pour tiers.</li> <li>- Qualité/disponibilité des RH nationales et internationales.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b> (<i>Internes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience limitée en matière de montage de dossiers pour tiers et de promotion des atouts/réussites Enabel.</li> <li>- Pas encore de ressources humaines dédiées à la recherche de missions pour tiers (activité encore « annexe »).</li> <li>- Le dispositif Enabel-RDC n'est pas présent à l'Est du pays, zone qui concentre la plus grande partie des budgets d'APD.</li> <li>- Pas d'expérience dans le domaine humanitaire.</li> <li>- Faible appétit du risque de la part de la Belgique, peu compatible avec le contexte de fragilité du pays.</li> <li>- Déconstruction du dispositif Enabel RDC si les coordinations provinciales devaient fermer en raison de la non prolongation des interventions en cours.</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b> (<i>Externes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence en RDC de nombreuses ONG belges très actives, bien structurées, et souvent disposées à rechercher des synergies avec Enabel.</li> <li>- De nombreuses agences de coopération et PTF sont actifs en RDC, le potentiel financier est non négligeable (portefeuille UE ouvert : 620 M€).</li> <li>- Existence d'un dispositif conséquent dédié à l'environnement en RDC, compatible avec les approches agriculture/environnement d'Enabel, et qui a manifesté son intérêt pour des collaborations futures (FONAREDD).</li> <li>- Présence en RDC d'entreprises internationales de grande taille (minières notamment) susceptibles de confier à Enabel des missions/projets de RSE.</li> <li>- Les marchés pour tiers constituent une opportunité de poursuite et de renforcement de la présence belge en RDC, grâce au soutien financier de l'Etat belge (effet de levier).</li> </ul>	<p><b>Menaces</b> (<i>Externes à Enabel</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le litige en cours avec l'UE et DFID handicape fortement les possibilités de nouvelle collaboration avec la DUE et avec DFID. Menace critique !</li> <li>- Contexte d'instabilité politique et sécuritaire croissante dans le pays (report des élections, conflits locaux, manifestations...).</li> <li>- De nombreuses agences de coopération et PTF adoptent une position d'attente (voire de découragement) par rapport au contexte RDC, d'où une faible prévisibilité de l'aide.</li> <li>- La plupart des opportunités en RDC sont proposées dans le cadre de procédures concurrentielles, et pas en coopération déléguée.</li> <li>- La plus grosse partie des financements en RDC concerne l'humanitaire (à transformer en opportunité ?).</li> </ul>

## 3.3 Analyse contextuelle et évolution sectorielle

### 3.3.1 Education Formation Emploi

Plus de trois décennies de déclin économique, de chaos politique et de guerre ont malheureusement valu à la RDC le dernier rang sur l'index de développement humain du PNUD, et créé des conditions extrêmement difficiles pour le système éducatif. Malgré ce contexte, le secteur de l'éducation a su se développer, quoique lentement, et les indicateurs clés se rapprochent graduellement des moyennes des pays d'Afrique Subsaharienne (à l'exception du pré primaire). Des progrès significatifs restent donc à réaliser tant du point de vue de la scolarisation que de l'équité dans l'accès et surtout, de l'absorption par le marché de l'emploi. Le manque de données récentes limite les analyses éducatives et la RDC devra consacrer une grande place à l'amélioration de son système d'information. Le processus de décentralisation largement inachevé, entraîne des conséquences parfois funestes pour les parents qui ont vu leur fardeau financier alourdi en raison de la multiplication de divers droits et taxes liés au financement du minerval.

Pour ce qui concerne L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle, le conflit de compétences à ce jour non résolu entre les deux ministères revendiquant l'Enseignement Technique génère un climat relativement délétère au niveau provincial. Le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Artisanat et des Métiers tente de s'imposer sans grand succès à ce jour, sur base d'une correspondance de la primature qui leur octroie cette prérogative. Aucun texte légal n'est venu corroborer à ce stade cette nouvelle hypothèse de fonctionnement institutionnel.

La corruption et l'instabilité politique, associées à la faiblesse des infrastructures, ont affecté le développement, mais aussi la gouvernance du secteur de l'éducation. Paradoxalement, l'amélioration progressive de l'accès au système éducatif a pour conséquence de générer des goulots d'étranglement liés aux phénomènes d'inadéquation formation emploi, à l'atonie et à la taille corsetée du marché de l'emploi formel. Le faible taux de bancarisation à l'intérieur du pays, les difficultés liées à l'évacuation des productions alimentaires, la corruption endémique à tous les échelons additionnés des tracasseries généralisées, ont un impact direct sur les perspectives de mises à l'emploi des cohortes de jeunes sortants, en particulier des filières de l'EPSP. Le caractère peu pratique des formations, leur longueur inutile et la surreprésentation de filières non porteuses constituent des handicaps longs à résorber. La mise en avant de filières de formation plus courtes, axées sur la demande des entreprises, en phase avec les exigences de développement du secteur agricole et de transformation agro-alimentaire, sur base d'une ingénierie et liaison constante formation-emploi, constituent des défis que les interventions EFE s'emploient à relever. Les mécanismes de transition vers et dans l'emploi, privilégiant à ce stade l'entrepreneuriat sous TPE associatif ou l'auto-emploi sont progressivement mis en place mais restent embryonnaires et peu structurants en termes de volume.

Pourtant, les opportunités ne manquent pas mais sans doute est-il nécessaire de s'interroger sur le design des futures interventions et sur la nécessité de stabiliser dans la durabilité les résultats engrangés par les interventions EFE en cours d'exécution. Il demeure que la mise en œuvre de processus vertueux d'adéquation formation emploi s'inscrit dans des cycles longs, ce qui était d'ailleurs initialement prévu dans le Programme De Coopération De Référence, À Savoir Au Moins 3 PIC consécutifs pour asseoir les résultats de développement recherchés.

Les résultats qui semblent aujourd'hui les plus encourageants, se traduisent par la mise en œuvre d'une ingénierie formation emploi de plus courte durée, axée sur la demande du secteur économique formel ou informel, dans le cadre d'une réalisation conjointe voire contractualisée avec le secteur privé. Ces positionnements s'observent principalement en faveur du secteur et de la chaîne de valeur agricoles, agroforestière, de la transformation agro-alimentaire ou encore de l'artisanat. A l'exception notable d'une réponse structurante apportée au Katanga et Lualaba en direction du secteur minier en pleine croissance et des secteurs connexes dudit secteur extractif. Le positionnement de nos interventions EFE, au plus près des besoins d'une population éprouvée par des années de crise politique et économique, reste un de nos atouts principaux qu'il s'agirait de préserver.

### 3.3.2 Infrastructures

Après plusieurs années d'instabilité, d'absence de l'Etat, de la faiblesse d'un secteur privé structuré, on assiste à une détérioration des infrastructures ce qui constitue un frein important au développement économique du pays. Les différents Programmes Indicatifs de Coopération belgo-congolaise (programme de coopération) ont retenu plusieurs fois le secteur pistes et bacs (désenclavement) comme un secteur de développement important, en RDC avec le Programme De Coopération signé en décembre 2009 (Programme De Coopération 2010-2013), le royaume de la Belgique, à travers Enabel exécute des programmes de désenclavement dans les Provinces du Bandundu, du Kasai-Oriental, de la Tshopo et du Maniema. Toutes ces interventions viennent en appui à la relance de l'agriculture. En effet, pour encourager les paysans à augmenter leur production agricole, il est fondamental d'améliorer les conditions d'évacuation depuis les centres de production vers les centres de consommation. Dès lors, le désenclavement contribue grandement à l'amélioration de l'accès aux marchés, des conditions de vie des populations et constitue un facteur déterminant de lutte contre la pauvreté.

Avec un réseau de près de 58 000 km (Réseau Routier d'Intérêt Général) dont 90 % environ est en terre, les besoins en financement sont énormes. En effet, le réseau routier structurant insuffisant est aussi dans un mauvais état avec une discontinuité du trafic multimodal. Il s'y ajoute un cadre institutionnel inefficace (chevauchements, manque de clarté, Chevauchements et des conflits de compétences entre différents services) et un cadre réglementaire non adapté (plus de 120 textes de lois).

Il est à noter une faible allocation budgétaire du Gouvernement depuis l'indépendance. La part dédiée aux infrastructures de désenclavement demeure extrêmement réduite. Le financement des infrastructures est supporté en grande partie par des bailleurs de fonds qui n'arriveront jamais à combler le gap laissé par l'insuffisance des ressources nationales.

Par ailleurs, on note une faiblesse de l'entretien routier, dont le mécanisme de financement est peu opérationnel. Le manuel d'opération du FONER n'est pas appliqué, occasionnant des dysfonctionnements importants de l'entretien routier. Ceci explique pourquoi, le Ministre de tutelle Alexander Decroo, informé de ces difficultés, a pris l'option de suspendre toute intervention visant la réhabilitation routière.

Cependant, des opportunités pour une amélioration de la situation se présentent. Tous les bailleurs sont réunis autour de plateforme d'échange permettant de faire le plaidoyer pour amorcer les changements nécessaires, identifiées dans le Plan Directeur National Intégré des Transports en RDC. Aussi, le changement de l'exécutif, est porteur d'espoir pour soutenir un développement harmonieux.

L'appui du Royaume de la Belgique, dans le domaine du désenclavement devrait se poursuivre à travers des actions transversales, d'appui aux secteurs prioritaires d'intervention.

### 3.3.3 Agriculture

Avec son potentiel agronomique exceptionnel et une superficie de terres agricoles inégalée en Afrique, la RDC serait à même de nourrir 2 milliards de personnes.

En effet, la RD Congo dispose de plus de 80 millions de terres arables dont moins de 10% sont actuellement exploités. La diversité des climats, appuyée par un important réseau hydrographique permet de pratiquer une gamme variée des spéculations agricoles.

Les étendues d'herbage et des savanes sont susceptibles de supporter un élevage de plus ou moins 40 millions de têtes de gros bétail. Les forêts primaires qui occupent 135 millions d'hectares, soit 52% du territoire, constituent une réserve importante de biodiversité et des terres aménageables<sup>1</sup>.

Malheureusement et en dépit de ce potentiel, près de 60 à 70% des ménages ruraux vivent de l'agriculture de subsistance, et celle-ci demeure la principale source de nourriture et de revenus malgré

<sup>1</sup> <https://www.investindrc.cd/fr/secteurs/agriculture>

les perturbations climatiques, l'insécurité dans certaines zones de l'Est du pays, la dégénérescence du matériel de reproduction et d'extrême rareté d'animaux d'élevage, et la volatilité des prix des denrées alimentaires de premières nécessités (période de récolte/période de soudure) en sus de la situation phytosanitaire alarmante.

La situation nutritionnelle s'est dégradée entre 2017 et 2018. Concernant la segmentation et la désagrégation des revenus, les très pauvres et les pauvres occupent environ 60 à 70% des ménages tandis que les moyens et les nantis couvrent entre 20 à 30% de ménages. L'évaluation approfondie de la sécurité alimentaire en urgence confirme qu'environ 39% de ménages ont recouru à des stratégies d'urgence, 46% à de stratégies de crise, 13% à de stratégie de stress et 1% seulement n'a recouru à aucune stratégie. On estime à plus de 4 millions le nombre d'enfants souffrant de la malnutrition aiguë.<sup>2</sup>

Selon le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, la situation de l'insécurité alimentaire aiguë au mois d'août 2018 se présentait comme indiqué par la carte en page suivante. On peut constater sur cette carte que la plupart des territoires des zones de nos interventions agricoles sont « sous pression ».

Selon la Banque Mondiale, le taux de croissance démographique de la RDC était de 3,2 % en 2017. Ce taux est quasi constant depuis une dizaine d'années et reste un des plus élevés au monde. Le taux de croissance de la production agricole reste inférieur au taux de croissance démographique ce qui en conséquence provoque cette grande insécurité alimentaire. Par ailleurs la croissance de la production agricole, bien inférieure à l'objectif de 6% par an du Plan National des Investissements Agricoles est essentiellement due à l'extension des surfaces mises en culture et non à une amélioration de la productivité ; ce qui impacte négativement l'environnement.

Nombre de produits agricoles sont importés alors qu'ils pourraient être produits localement et commercialisés sur les marchés locaux.

La RDC est donc confrontée à un double défi majeur, le défi démographique et le défi environnemental.

Il n'y a que le secteur agricole qui peut relever ces défis en fournissant les aliments nécessaires à la population, en proposant de nombreux emplois et en soutenant la protection de l'environnement. Ceci implique donc un modèle de développement agricole qui soit basé sur une agriculture familiale et durable. Malheureusement comme l'explique très bien le professeur Peemans de l'UCL ce modèle n'a jamais existé dans l'histoire contemporaine du Congo<sup>3</sup> et est donc très difficile à mettre en place.

Nos trois interventions agricoles cherchent précisément à contribuer au développement de cette agriculture familiale.

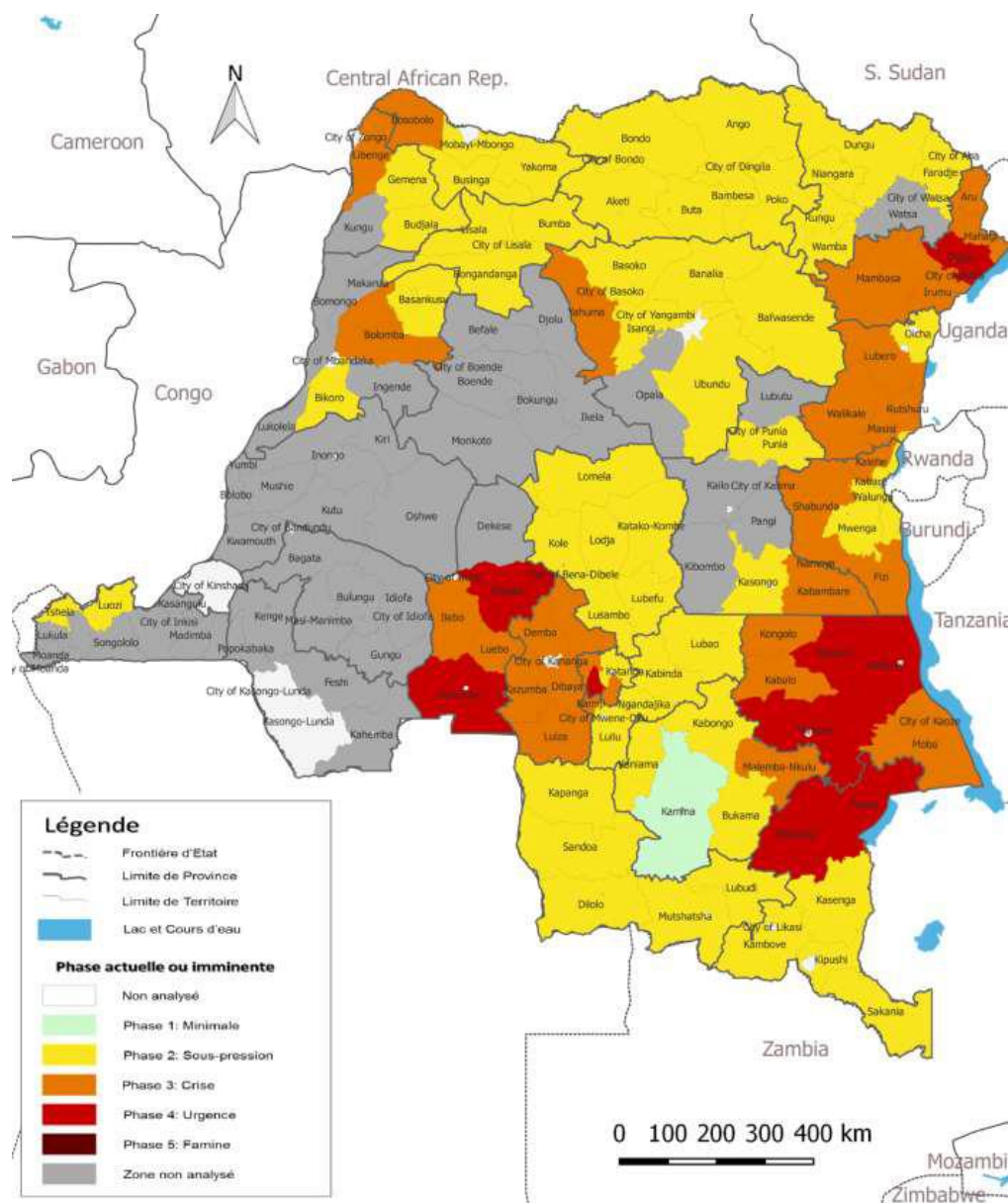
Face aux enjeux démographiques, il convient de soutenir une modernisation durable, soutenable mais aussi non excluante. Les enjeux écologiques portent sur les changements climatiques globaux notamment à travers la préservation de la forêt mais portent aussi par rapport aux changements micro-climatiques et c'est plutôt à ce niveau que nos interventions peuvent avoir le plus d'impact en contribuant à protéger le capital naturel agricole (sols, eaux, diversités génétiques, ...).

---

<sup>2</sup> In: IPC rapport général / décembre 2018.

<sup>3</sup> [https://www.eca-creac.eu/sites/default/files/pdf/la\\_question\\_de\\_la\\_place\\_du\\_monde\\_paysan.pdf](https://www.eca-creac.eu/sites/default/files/pdf/la_question_de_la_place_du_monde_paysan.pdf)





Pour la RDC, 2018 a été une année essentiellement focalisée sur le processus électoral. Il y a donc eu très peu d'avancées institutionnelles au niveau du secteur agricole. On peut toutefois relever :

- Le processus de révision de la Loi agricole par le parlement depuis la session de mars 2018. Les enjeux de la révision de cette loi<sup>4</sup> portent principalement sur la question des investissements étrangers avec un risque important de spoliation des terres des petits producteurs et sur une orientation plutôt favorable au modèle agro-industriel.
- L'organisation d'un atelier national sur les questions foncières à Bukavu mais sans suites concrètes à ce jour<sup>5</sup>. Il est à noter que cette question est particulièrement importante dans le contexte plus général du nouveau « scramble for Africa ». Car, si à l'issue du processus électoral la situation politique et sécuritaire s'améliorait, il y aurait certainement de grands acteurs financiers étrangers intéressés par les espaces agricoles de la RDC.

<sup>4</sup> <https://lavoixdupaysancongolais.wordpress.com/2018/07/12/la-conapac-interpelle-en-urgence-le-gouvernement-et-le-parlement-sur-lavenir-de-la-loi-agricole-et-ses-mesures-dapplication/>

<sup>5</sup> <https://www.digitalcongo.net/article/5be1cc13d977ea00041d172c/>

- La reprise des relations entre la RDC et le FIDA et le redémarrage des projets financés par celui-ci<sup>6</sup>.
- Le signalement de la présence et du développement de la Chenille Légionnaire d'Automne dans tout le pays et de la peste bovine au Kwilu et au Lwango. Ces nuisances n'ont cependant pas posé de gros problèmes dans nos zones d'interventions. Elles illustrent toutefois la faiblesse des capacités et des moyens alloués par les services nationaux à la lutte contre ces fléaux avec le risque que la RDC devienne un réservoir de pathogènes et que cela entraîne de graves conséquences alimentaires et économiques.

---

<sup>6</sup> <https://www.radiookapi.net/2018/11/22/emissions/okapi-service/mission-de-supervision-des-projets-finances-par-fida-en-rdc>

## 4 Activités et Résultats

### 4.1 Education Formation Emploi

5 axes de travaux spécifiques ont été identifiés, intégrés et déployés dans les deux domaines (coordination sectorielle et expertise technique) dans le cadre de l'exercice 2018-2019 afin de faciliter la mise en cohérence et une approche la plus systémique possible.

- Résultat 1 : Auto-emploi, entrepreneuriat et emploi salarié : donner des impulsions et des appuis méthodologiques permettant de prendre en considération la priorisation opérationnelle de la thématique « accès à l'emploi »
- Résultat 2 : Partenariat avec le secteur privé : proposer aux interventions des clés/cadre méthodologique et systémique permettant de structurer et de conventionner, en fonction du contexte, le partenariat avec le secteur privé.
- Résultat 3 : Proposer et vulgariser l'utilisation d'outils D4D facilitant l'obtention des résultats recherchés en matière de gestion et de gouvernance des centres, de monitoring de l'insertion, d'appui à entrepreneuriat etc.
- Résultat 4: Accompagnement et soutien technique aux interventions selon une logique sectorielle, soutien technique aux actions innovantes selon une logique intersectorielle
- Résultat 5 : Stratégie et chaîne de valeur Education Formation Emploi

Résultat 1	Indicateurs
<b>R 1</b> : Les stratégies, approches, méthodes et processus d'accompagnement du public cible vers et dans l'emploi dans les programmes EFE sont renforcées et formalisées	Nombre de documents formalisés : 10 Le nombre de missions d'interventions dans les programmes en cours : 10 Mission découverte VVOB : 1 Mission Pilot : 2
<b>Activités principales R1</b> 1. Réaliser un état des lieux des stratégies, approches, méthodes d'ajustement formation emploi et outils d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SPE, PTF, ONG etc.). 2. Effectuer un Benchmarking des outils et approches en matière d'accompagnements et d'outils visant le renforcement de l'employabilité vers l'emploi salarié (SPE, ONG etc.) 3. Formaliser, avec l'ECT agriculture, une stratégie d'opérationnalisation de business model et business plan assortie des outils ad hoc, adaptée aux contextes locaux. 4. Appuyer la vulgarisation et l'inoculation des méthodologies formation emploi sur le terrain dans les interventions 5. Générer des relations continues d'échange méthodologique et de capitalisation avec EST éducation formation emploi	
<b>Principaux Output R1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un inventaire des méthodes d'accompagnement à l'emploi salarié et auto-emploi du public cible est menée, des formations sont menées à l'utilisation de différents outils</li><li>- Une collecte des leçons apprises Enabel en matière d'insertion et entrepreneuriat est réalisée</li><li>- Des inflexions sont proposées et progressivement mises en œuvre (leasing,..)</li></ul>	

Le design des interventions Education Formation Emploi en RDC est dessiné selon une logique de moyens formatifs à mettre en place en termes de qualité et d'amélioration de l'accès et de la gouvernance institutionnelle et des établissements ciblés. Une approche réellement fondée sur les opportunités d'emploi et la demande de l'environnement socioéconomique a été initiée mais pas complètement aboutie. Cette stratégie implique des postures d'intervention tournées davantage vers les moyens mis en

œuvre au détriment des résultats en matière d'insertion et d'emplois durables et de qualité. Il en résulte que les processus d'accompagnement à l'emploi salarié ou à l'entrepreneuriat sont mis en œuvre de manière un peu erratique, à la marge d'un point de vue volume et en aval de l'appui à la structuration du système ETFP. A l'exception très notable du Katanga, les processus d'appui à l'entrepreneuriat ou à l'emploi salarié sont peu formalisés et standardisés. Ils sont encore moins institutionnalisés, alors que le programme EDUKAT a privilégié une option, à travers le centre de ressources (CdR), contribuant à l'appropriation durable par le partenaire, d'une ingénierie formation emploi intégrée et en phase avec la demande du secteur privé. Les stratégies de renforcement et d'institutionnalisation visant les sorties positives vers l'emploi doivent poursuivre leur déploiement en lien avec les acteurs clés de chaque territoire ciblé ;

Résultat 2	Indicateurs
<b>R 2</b> : La structuration de partenariats innovants avec le secteur privé au niveau des interventions est renforcée, leur compréhension et appropriation par les équipes terrain est améliorée	Le nombre de de nouveaux partenariats avec le secteur privé et ONG : 3 Le nombre de réunions opérateurs privés rencontrés à Kin et Katanga : 18
<b>Activités principales R2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des propositions concrètes d'expérimentation de modèles de partenariat avec le secteur privé sont adaptées à la réalité de chaque intervention.</li> <li>- Un modèle de gestion paritaire des établissements et des dispositifs provinciaux est proposé et adapté aux différents contextes</li> <li>- Des business model innovants en phase avec les besoins et l'environnement économique, en particulier dans le secteur agricole, sont proposés en fonction des besoins sollicités par le terrain.</li> </ul>	
<b>Principaux Output R2</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborer et mettre à disposition un inventaire des bonnes pratiques de partenariat avec le secteur privé</li> <li>2. Elaborer une méthodologie d'intervention et un cahier des charges standard d'ingénierie de formation/insertion à partir du secteur informel/artisans</li> <li>3. Faire le lien avec les pratiques existantes sur le terrain, les valoriser, les upgrader et les rendre visible</li> </ol>	

Le partenariat avec le secteur privé et en particulier l'appui au secteur privé local constitue une stratégie prioritaire pour Enabel. Selon les contextes, cette ambition revêt des dimensions polymorphes : la réponse aux besoins en main d'œuvre du secteur minier du Katanga, le partenariat avec les artisans de la Tshopo, une plantation pourvoyeuse de main d'œuvre en province de Sud Oubangui ou encore femmes entrepreneurs en saponification dans le Kasai. Cette inclusion du secteur privé dans les stratégies d'intervention n'en est qu'à ses balbutiements en RDC, tant les défiances sont importantes. Les établissements scolaires restant positionnés comme des îles désertes, sans lien avec l'environnement économique pourtant très restreint. Le champ du secteur privé ne doit pas se confiner aux entreprises classiques mais s'étendre aux organisations de la société civile, aux entreprises d'économie sociale marchande (coopératives) etc. Le secteur minier, souvent controversé en RDC, a été approché pour envisager la conjonction de leurs intérêts en matière de RSE, avec nos préoccupations à proposer aux jeunes lauréats des insertions dans des emplois durables et de qualité, dans un secteur qui peine à trouver de la main d'œuvre qualifiée. Une réponse intégrée aux besoins croissants de ce secteur devrait s'imposer dans la mesure où chaque acteur joue loyalement son rôle. La perspective de formations courtes, en alternance et en lien direct avec les besoins des entreprises s'est concrétisée pour plusieurs interventions. Ce qui signifie mettre fin à des paradigmes positionnés sur l'offre pour appréhender, même en présence d'un nombre limité d'opportunités, le territoire dans toute sa complexité.

Résultat 3	Indicateurs
<b>R 3</b> : L'utilisation d'outils D4D facilitant l'obtention des résultats recherchés en matière de gestion et de gouvernance des centres, de monitoring de l'insertion, d'appui à entrepreneuriat est promue et valorisée	Nombre d'outils mis à disposition : 5
<b>Activités principales R3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place et alimenter en flux tendu une plateforme numérique dynamique d'accès aux ressources EFE à l'intention des interventions et d'Enabel RDC en collaboration avec le responsable ICT</li> <li>- Mettre à disposition un panel d'outils numériques adaptés aux besoins</li> </ul>	
<b>Principaux Output R3</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les besoins en outils D4D sont identifiés au sein des différentes interventions</li> <li>2. Les outils déjà mis en place sont identifiés, capitalisés voire améliorés</li> <li>3. Des bons de commande spécifiques sont exécutés en collaboration avec le responsable ICT</li> <li>4. Des projets D4D sont identifiés, mutualisés, customisés et mis en œuvre à travers les interventions</li> </ol>	

Le tournant numérique a pris un retard considérable en RDC et dans le secteur éducatif. Le coût élevé des connexions combiné à une dotation en bande passante très médiocre, ne permet pas de récolter les dividendes de la digitalisation. Néanmoins, un partenariat prometteur de lutte contre la fracture numérique a été noué par le projet EDUKAT avec la fondation STMicronics et doit être étendu à l'ensemble des 15 laboratoires informatiques mis en place avec le soutien des interventions EFE en RDC. Un autre projet en cours de contractualisation doit permettre de doter chaque centre informatique d'une bibliothèque numérique pour renforcer l'accès et la qualité de la formation technique et professionnelle, avec des contenus innovants et adaptés aux attentes et besoins des jeunes en formation et en recherche d'emplois. Des outils numériques d'appui à l'entrepreneuriat ont été conçus, adaptés et fournis aux interventions : outil de business plan simplifié, de gestion d'une Unité de Production etc. Une plateforme de partage d'outils EFE numérisés a été mise en place via le cloud One Drive.

Résultat 4	Indicateurs
<b>R 4</b> : Les interventions sont accompagnées et soutenues dans la mise en œuvre, la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations. Sur chaque territoire ciblé, une approche innovante permettant d'expérimenter des stratégies au service des changements et des résultats de développement attendus est soutenue	Le nombre de jours de mission sur le terrain au bénéfice des interventions : 49
<b>Activités principales R 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser 2 missions d'appui par an à chaque programme provincial</li> <li>- Réaliser une séquence d'Intervention annuelle entre les interventions EFE</li> <li>- Appuyer la préparation des SMCL</li> <li>- Participer aux SMCL</li> <li>- Amélioration et contribution directe pour les documents tels que Monop, Rapport annuel, notes de réorientation, modifications DTF, conventions de subsides</li> <li>- Appuyer la formalisation de documents de références et de processus EFE</li> <li>- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de sortie des programmes en phase finale</li> <li>- Appuyer à la priorisation dans la programmation</li> <li>- Réaliser des notes d'orientation et/ou appuyer les formulations</li> <li>- Présentation avec les collègues ECT d'un modèle d'animation et d'intervention territoriale.</li> <li>- Appui et accompagnement in vivo à l'expérimentation</li> </ul>	

#### Principaux Output R 4

1. Une appropriation et un coaching méthodologique sont menés en faveur des équipes terrain
2. Les sollicitations et bons de commande d'appui technique font l'objet d'une réponse appropriée en flux tendu (1 semaine)
3. Une démarche continue d'assurance/processus qualité est impulsée/inoculée dans les interventions
4. La cohérence des activités des interventions EFE est améliorée à travers la promotion d'une dynamique collective entre interventions
5. Les demandes d'appui à la formulation, le cas échéant sont rencontrées
6. Un réseau intersectoriel d'échange et de mutualisation de bonnes pratiques est mis en place
7. Des éléments d'expérimentation permettent d'alimenter la stratégie pays

L'ECT éducation formation emploi a réalisé une mission exploratoire d'appropriation pour chaque intervention EFE. Cette prise de contact avec le terrain a permis d'entendre les difficultés et les opportunités avec chaque équipe, de comprendre et intégrer les éléments du contexte local qui ont influé sur la stratégie de mise en œuvre de l'intervention. L'évaluation des besoins a entraîné la mise en place progressive d'un coaching customisé en faveur de chaque programme. In fine, il s'agit de s'assurer d'une compréhension partagée de la vision stratégique portée par l'équipe d'intervention tout en essayant d'appréhender et intégrer la logique d'enchaînement et d'articulation des activités mises en œuvre. Les nombreuses missions (une douzaine en tout) qui ont suivi, ont permis, selon les cas et les attentes, de proposer des réorientations stratégiques (en matière de recentrage sur un nombre de cibles réduit ou encore de méthodologies privilégiant la mise à l'emploi), de clarifier certaines approches ou encore d'apporter un input technique spécifique et adapté au contexte. L'option retenue par l'ECT consiste à proposer sur forme d'appui conseil, des interventions « customisées » de type coaching. L'optique étant de privilégier une approche d'accompagnement – faire avec plutôt que de substitution. Des appuis orientés innovation ont été proposés mais aussi des inputs techniques plus classiques liés aux singularités administratives d'Enabel : Csub, modification de DTF ou encore notes stratégiques.

Sous Résultat 5	Indicateurs
<b>SR 5</b> : Les réflexions stratégiques EFE en RDC pour Enabel et avec l'ensemble des parties prenantes sont mise en œuvre	Réunions formelles Conseiller Economique Ambassade : 13 Réunions PTF : 9
<b>Activités principales SR5</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre en place une veille web et un Benchmarking permanent sur les questions Education Formation Emploi</li><li>- Formaliser progressivement une stratégie et chaine de valeur éducation formation emploi</li><li>- Diffuser des approches structurées et innovantes en phase avec les priorités Enabel</li><li>- Instaurer avec EST EFE des mécanismes permanents de communication et de contribution</li><li>- Se positionner comme l'interlocuteur de référence au niveau national des acteurs et des partenaires EFE</li><li>- Participer aux instances de concertation et groupes thématiques sectoriels centraux</li><li>- Participer à des échanges sectoriels réguliers avec l'ambassade</li></ul>	
<b>Principaux résultats SR5</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Les interactions et mécanismes d'harmonisation avec les PTF sont maintenus ou mis en œuvre</li><li>2. Les relations bilatérales directes et des mécanismes d'alignement sont maintenus en fonction du contexte politico diplomatique</li><li>3. L'ECT Contribue à la réalisation des documents tels MOPA, PAP</li><li>4. Des opportunités de partenariat avec les ONG sont identifiées</li><li>5. Le cas échéant, des opportunités de contrat pour 1/3 sont identifiées</li><li>6. La contribution à l'amélioration des conventions de subside est mise en place</li><li>7. La participation / contribution aux groupes thématiques sectoriels centraux est effective</li><li>8. Les relations techniques d'échange et d'enrichissement technique sont effectives avec EST</li></ol>	



## Axe 5 : stratégie et chaîne de valeur Education Formation Emploi – Principaux résultats atteints

1. Co-construction d'une vision commune, permanente et partagée avec l'Ambassade : les rencontres et interactions sont très fréquentes, au moins hebdomadaires, à l'occasion de réunions d'informations avec des porteurs de projet entrepreneuriaux, des représentants d'ONG ou de PTF. Les occasions ont nombreuses et ont largement contribué à la l'édification d'une vision commune et partagée. Les échanges d'information sont permanents et permettent une véritable complémentarité entre le politique et le technique. La connaissance des activités menées par l'ambassade s'est affinée alors que le diplomate binôme s'est approprié nombre de thématiques relatives au secteur EFE. Des missions conjointes ont été réalisées sur le terrain, à l'occasion d'une SMCL dans le Katanga et de deux journées de découverte et de compréhension des projets menés par la VVOB en matière d'accompagnement à l'insertion et d'entrepreneuriat.
2. Table ronde des PTF : Les partenaires techniques et financiers du secteur Education se sont réunis mensuellement depuis janvier 2018. Le chef de file UNESCO établit un ordre du jour et un agenda envoyé aux membres. Les thématiques abordées vont dans le sens de l'harmonisation et de la complémentarité entre bailleurs même si les informations diffusées lors de ces interactions demeurent très partielles. Les parties prenantes les plus actives autour de la table sont UNESCO, AFD, DFID, Banque Mondiale, Unicef et bien entendu Enabel, toujours accompagné par le Conseiller Education et Economie de l'Ambassade ; qui, dès le départ, a fait preuve d'une grande ouverture et a fonctionné en parfaite intelligence avec l'ECT Education Formation Emploi. Les thèmes abordés durant cette année préélectorale ont permis de réaliser les activités suivantes :
  - Evaluer et appuyer le fonctionnement effectif des structures du Cadre partenarial et de l'opérationnalisation du SSEF (Stratégie Sectorielle Education Formation). Il est important de noter que l'organe technique chargé d'opérationnaliser le SSEF est le SPACE (Secrétariat Permanent d'Appui et Secteur de l'Éducation). Cette structure d'appui technique couvre tous les sous-secteurs de l'éducation (donc les quatre ministères).
  - Echanger systématiquement sur les produits/activités phares de chaque PTF
  - Présenter et promouvoir pour diffusion élargie des dispositifs particuliers tels VETBOX TOOLBOX pour Enabel.
3. Relations avec les institutions centralisées à Kinshasa : ces relations se sont limitées au strict minimum, sans prise de position Enabel quant au conflit de compétences à ce jour non résolu entre les deux ministères revendiquant l'Enseignement Technique et la Formation professionnelle. Enabel a d'emblée privilégié l'option legaliste consistant à ne pas prendre position tant qu'un texte juridique ayant force de loi n'aurait pas tranché ce conflit de compétences. Le Ministère de référence reste donc à ce stade l'EPSP – avec son sous-secteur EFTP- auquel sont ancrées toutes les interventions décentralisées Enabel en RDC. Le Ministère de la Formation Professionnelles, de l'Artisanat et des Métiers n'est donc pas partie à la cause même si de nombreuses pressions et velléités ont pu être ressenties par Enabel, aussi bien au niveau de la REP que de nos interventions déconcentrées. Les relations se sont limitées à l'aspect protocolaire, à l'occasion de la présentation de l'ECT au Ministre, Secrétaire Général et Inspecteur Général des deux ministères. Une réunion bilatérale s'est tenue, sur le terrain et à l'occasion d'une mission dans le Katanga. Elle avait pour ambition de tenter une approche visant à envisager une éventuelle exécution par Enabel d'un programme Banque Mondiale confronté à d'importantes difficultés en termes de taux d'exécution. Les modalités singulières de mise en œuvre des programmes de la BM, nécessitent un assentiment du partenaire national, qui est le véritable maître d'ouvrage. Aucune réponse positive ou négative n'a à ce stade été apportée par le ministère de référence pour la BM. A noter que dans ce cas d'espèce, la BM a tranché en faveur du Ministère de la Formation Professionnelle, ce qui a induit de leur part, un basculement contractuel inédit.

4. Relations avec les institutions décentralisées : les relations, à l'inverse de ce qui s'est observé au niveau central, se sont poursuivies normalement au niveau des entités déconcentrées provinciales. Selon les contextes locaux, leur intensité est variable. Très faibles voire inexistantes au Kasai, elles se traduisent concrètement par des appuis techniques au niveau des inspections dans les autres provinces. Ou encore à travers la gestion conjointe du CdR au Katanga ou par des dispositifs de mise à disposition de fonctionnaires dans les 4 provinces. Ces modalités de partenariats qui contribuent activement aux résultats de développement et à la mise en œuvre des activités, semblent constituer aujourd'hui la solution la plus probante pour poursuivre le partenariat tout en restant adossés aux priorités provinciales en matière d'éducation Formation Emploi. Les interactions avec l'expert sectoriel sont systématiques à l'occasion des nombreuses missions qui ont menées sur le terrain en 2018 (plus de 65 jours).

Veille et stimulation d'un partenariat élargi : les activités de veille en matière de projets D4D, d'incubation, d'entrepreneuriat urbain, de compréhension des chaînes de valeur se sont succédées et traduites par la participation à des conférences, des rencontres bilatérales ou encore des visites sur le terrain. Ces prises de contact et/ou opportunités de partenariat ont été capitalisées pour permettre, si le contexte le permet, une intégration à la réflexion visant formulation d'un nouveau Programme de Coopération. D'autres prises de contacts ont fait l'objet d'une potentialisation rapide, avec IDAY par exemple, dans le cadre de la VET BOX ou encore DYNAMO. Deux réunions ont permis de formaliser une proposition de partenariat décentralisé dans le KASAI, draft qui s'est transformé en proposition d'action formalisée par l'ECT et le responsable national de l'ONG. Action structurante de formation insertion mise en place au bénéfice de 50 jeunes filles vulnérables issues des rues de Mbuji Mai. En ce y compris la fourniture de la petite infrastructure et des équipements ad hoc.

5. Approche « Grands Lacs » en matière de partage d'expertise et de bonnes pratiques – journées sectorielles : les journées sectorielles ont constitué une occasion d'échanges entre assistants techniques internationaux issus du secteur éducation formation emploi. La présence d'une délégation du Burundi, de la VVOB et une vidéo conférence avec EST éducation, ont permis à nos interventions sectorielles de procéder à un échange de bonnes pratiques innovantes en matière de processus d'accès à l'emploi et de D4D.

6. Prospection du secteur privé : en vue de potentialiser d'éventuels contrats pour tiers financés par le secteur privé, plusieurs réunions se sont tenues avec des acteurs économiques de premier plan issus du secteur minier. Notamment avec les cadres de TFM, de FOREST, d'IVHANOE ou encore de Nocafex-Miluna pour tenter de mieux répondre à leurs besoins en main d'œuvre qualifiée.

7. Réseautage des opérateurs en vue de la formulation éventuelle d'un Programme De Coopération : de nombreux opérateurs, porteurs de projet du secteur privé ont été rencontrés à Kinshasa. En particulier sur la thématique de l'incubation et de la digitalisation. Afin d'identifier les lignes de force et de convergence susceptible d'alimenter la préparation d'un nouveau Programme de Coopération. Contribution sectorielle pour la semaine belge

8. Relations avec EST : les relations sont restées régulières, des interactions approfondies ont été mises en place dans le cadre de la promotion et de la préparation de l'exécution de la VET Tool Box. L'ECT sectoriel sera d'ailleurs référent du dispositif pour la RDC et le Burundi.

En 2019, les priorités de la planification porteront la capitalisation, la documentation et la standardisation des produits phares Formation Emploi en RDC Infrastructures. Ceci consistera concrètement à Formaliser le processus d'accompagnement vers l'emploi salarié, de gestion des Unités d'Appui Pédagogique, de mise en œuvre des chantiers Formation, d'accompagnement à entrepreneuriat, de Formaliser, avec l'ECT agriculture, un business model et business plan assortis des outils ad hoc, adaptés aux contextes locaux. Ces aspects seront intégrés et agrégés dans un document stratégique EFE en RDC.



## 4.2. Infrastructures

Les quatre axes stratégiques constituent une déclinaison des trois domaines de résultat (Expertise technique et renforcement des capacités, Support aux programmes, Rôle d'interface) de l'ECT Infrastructures tel que décrit dans les deux grands domaines (coordination sectorielle, expertise technique) de la CMO.

**Domaine de résultat 1** : Expertise technique et renforcement des capacités

**SR 1** : Appui et renforcement de la coordination intersectorielle (Désenclavement, agriculture, santé, Education, Infrastructures)

**SR 2** : Animation de la coordination sectorielle de la composante « désenclavement »

**Domaine de résultat 2** : Support aux programmes

**SR 3** : Appui à la mise en œuvre des interventions (conception, exécution, suivi) de manière qualitative pour une durabilité et une appropriation

**Domaine de résultat 3** : Rôle d'interface

**SR 4** : Veille stratégique et informations pour alimenter le dialogue politique

### Expertise technique et renforcement des capacités

Résultat 1	Indicateurs
R1 : Appui et renforcement de la coordination sectorielle et intersectorielle (Désenclavement, agriculture, santé, Education, Infrastructures)	- Fréquence des échanges intersectoriels - Nombre d'événements avec la participation / contribution de l'ECT infra - Standardisation des approches / méthodes par l'appropriation de documents de référence (Nouvelle approche de réhabilitation et d'entretien des routes)
Activités principales R1	- Appui aux interventions dans la conceptualisation et dans la mise en œuvre de leurs approches et de leurs méthodes, tenant compte des autres Programmes - Participation aux instances de concertation et groupes thématiques sectoriels (GIBADER, GIBIT, GIEHA) - Contributions aux échanges intersectoriels entre différents ECT - Participation aux réflexions avec l'équipe EST
Principaux résultats R1	- Harmonisation des approches et des méthodes : Standardisation de l'approche pour la réhabilitation et l'entretien des routes - Synergie et complémentarité dans la mise en œuvre - Pas de rencontres des groupes thématiques sectoriels (GIBADER, GIBIT, GIEHA)

Les actions mises en œuvre ont permis d'obtenir des résultats significatifs. En effet, toutes les interventions de Désenclavement utilisent la même approche de réhabilitation et d'entretien des routes. Cette approche basée sur le niveau d'utilisation de la route (moyens de déplacement utilisés = humains, vélos, motos, véhicules légers, camions, ...) est caractérisée par une réduction de l'emprise, une végétalisation des accotements, une diminution du déboisement, entre autres. Ainsi, les coûts d'entretien sont réduits et l'utilisation des ressources est efficiente.

Les échanges et les appuis aux interventions ont conduit à une synergie et une complémentarité dans la mise en œuvre. Exemple : la réhabilitation d'axes routiers (PRODEKOR) permettant le désenclavement d'infrastructures scolaires à Ngandajika (EDUKOR)

Par ailleurs, il y a eu peu de rencontres des groupes thématiques sectoriels (GIBADER, GIBIT, GIEHA), compte tenu de la situation politico-diplomatique entre la RDC, l'UE, le Royaume de la Belgique, ...Cependant, plusieurs échanges ont eu lieu durant l'année 2018 avec le Groupe de la Banque Mondiale et le Responsable chargé des infrastructures de l'UE.

Résultat 2	Indicateurs
R2 : Renforcement de la maîtrise d'ouvrage provinciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence des rencontres avec les CPR et des ateliers de concertations</li> <li>- Draft d'édit provincial pour une amélioration de la gouvernance routière</li> <li>- Prise en charge du fonctionnement de la CPR par les Provinces</li> <li>- Fréquence des rencontres avec les partenaires nationaux (SG du MINIDER, FONER, DVDA, OR, Cellule des infrastructures, ...)</li> </ul>
<b>Activités principales R2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des programmes provinciaux dans l'opérationnalisation des Commissions provinciales routières (CPR).</li> <li>- Tenue de deux ateliers / rencontres au Kasai et à Kisangani, qui constituaient des moments intenses d'échanges et de capitalisation</li> <li>- Pilotage d'un plaidoyer envers les autorités provinciales pour une prise en charge financière du fonctionnement de la CPR (inscription dans les budgets provinciaux)</li> <li>- Animer plusieurs rencontres avec des partenaires nationaux (3 x le SG du MINIDER, 2 x le FONER, Mission conjointe avec le Dr national de la DVDA, x avec la Cellule des infrastructures, ...)</li> </ul>	
<b>Principaux résultats R2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de mécanismes d'amélioration de la gouvernance sectorielle et d'un renforcement de la maîtrise d'ouvrage provinciale</li> <li>- Capitalisation des différentes approches d'opérationnalisation et une pérennisation des CPR est réalisée (PRODEKOR)</li> <li>- Identification des dysfonctionnements (institutionnel, structurel), de principaux obstacles structurels suivie de propositions concrètes d'amélioration de la gouvernance est faite (PRODET)</li> <li>- Draft d'édit provincial pour une amélioration de la gouvernance routière, en attente de promulgation au niveau de l'Assemblée Provinciale du Kasai-Oriental</li> <li>- Tenue de deux ateliers au niveau provincial</li> </ul>	

Le renforcement de la maîtrise d'ouvrage provinciale reste encore à consolider. Compte tenu du contexte politique et du découpage administratif, occasionnant un changement continu de répondants, les efforts consentis ont produit des résultats mitigés. En outre, les autres partenaires sont quasi absents durant cette période, ce qui a affaibli davantage nos interventions. Cependant, quelques échanges avec le FONER et le Secrétariat Général du MINIDER, du Directeur National de la DVDA ont conduit à des pistes de réformes.

L'objectif de prestation relatif au renforcement de la maîtrise d'ouvrage provinciale reste pertinent même s'il doit être reporté à une échéance ultérieure, car il nécessite des préalables pas encore atteints : stabilité au niveau des assemblées provinciales, avancées réelles de la décentralisation, modernisation de la fonction publique...

Par ailleurs, la problématique de l'entretien routier continue à se poser. Des efforts seront entrepris en faveur d'un débat de fond afin que le partenaire congolais mette en place une stratégie efficace (financière et opérationnelle) pour l'effectivité d'un entretien routier. Enabel pourrait soutenir ce dialogue politique en collaboration avec d'autres PTF.

En outre, la prise en charge financière pour le fonctionnement de la Commission provinciale Routière (CPR), n'est pas garantie avec la fin des appuis d'Enabel. On note quand-même quelques engagements de PTF, sans aucune assurance de l'effectivité d'actions.

## Support aux programmes

Résultat 3	Indicateurs
R3 : Appui à la mise en œuvre des interventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de missions réalisées et intégration des propositions d'amélioration</li> <li>- Nombre de dossiers traités (élaboration des CSC) en vue de la réalisation d'infrastructures de bonne qualité, tenant compte des concepts d'écoconstruction et d'utilisation de matériaux locaux</li> </ul>
<b>Activités principales SR3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une procédure d'assurance qualité</li> <li>- Révision des spécifications techniques des projets d'infrastructures, des bacs, de l'énergie solaire</li> <li>- Appui aux interventions dans la conception, le dimensionnement, la supervision et le contrôle des travaux</li> <li>- Animation de rencontres de partage d'informations avec tous les acteurs pour un renforcement de la cohérence des interventions</li> <li>- Révision des MONOP et propositions pour une consommation budgétaire</li> <li>- Appui des interventions pour le développement de normes de qualité</li> </ul>	
<b>Principaux résultats SR3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructures qui répondent de mieux en mieux aux règles de l'art</li> <li>- Spécifications techniques de meilleure qualité, standardisées et une réduction du traitement des marchés publics</li> <li>- Standardisation des approches de réhabilitation de routes rurales</li> <li>- Réajustement de programmations d'interventions afin de se rapprocher au maximum aux prévisions de dépenses budgétaires</li> </ul>	

D'importants progrès relatifs à la qualité des infrastructures sont enregistrés. Le coaching des ingénieurs et la prise en compte des recommandations suite aux visites de terrain, ont permis de réceptionner des infrastructures de meilleure qualité. Par ailleurs, l'adoption d'un suivi / contrôle des travaux avec l'implication du partenaire a renforcé l'appropriation avec une prise de conscience de la nécessité de l'entretien, de la part des « bénéficiaires ». Les insuffisances qui persistent sont liées à la faiblesse de certains agents en interne, pour lesquels un coaching rapproché et des formations sont prévus.

Les appuis apportés aux interventions ont permis de pro mériter des spécifications techniques de meilleure qualité et une diminution des échanges et de la durée de traitement des dossiers d'infrastructures par la Cellule des Marchés Publics et Logistique. Il est prématuré d'évaluer la réduction du temps de traitement des dossiers de marchés publics, à ce stade, mais la valeur ajoutée est très importante.

D'autre part, les révisions des différents MONOP et les interactions avec les interventions, ayant abouti à des réajustements de programmations, ont contribué à la réduction des écarts de consommation budgétaire.

## Rôle d'interface

Résultat 4	Indicateurs
R4 : Veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fréquence des rencontres / échanges avec l'attaché de coopération</li><li>- Contribution aux Groupes inter bailleurs</li><li>- Nombre de partenaires identifiés et potentiellement intéressés</li></ul>
Activités principales SR4	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Animation de rencontres régulières avec l'attaché de coopération et contribution aux réflexions prospectives pour le nouveau portefeuille pays</li><li>- Participation aux cadres de concertation inter bailleurs</li><li>- Rencontres / séances de travail avec plusieurs PTF potentiellement intéressés par un partenariat avec Enabel (BM, l'UE, le DFID, de l'USAID, ...) et valorisation de l'expertise et de la valeur ajoutée d'Enabel</li><li>- Partage d'informations et participation aux réflexions sectorielles au sein de l'équipe EST</li></ul>	
Principaux résultats SR4	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Intégration de la dimension intersectorielle dans la poursuite de la mise en œuvre des interventions, grâce au dispositif des ECT intégré à la Représentation</li><li>- Alignement et vision commune avec l'Ambassade grâce aux échanges réguliers</li><li>- Identification d'acteurs intéressés et potentialités pour un partenariat avec Enabel (BM, DFID, de l'USAID, ...)</li><li>- Harmonisation des points de vue avec les experts sectoriels EST, avec une fructueuse collaboration</li></ul>	

Une veille stratégique, prospective basée sur la rencontre avec des acteurs, la recherche et le traitement d'informations a constitué un axe prioritaire pour décrocher des prestations pour tiers, de suivre les évolutions tendanciennes et de tenir compte des changements de notre organisation. Les rencontres avec des acteurs potentiellement intéressés pour un partenariat avec Enabel (BM, DFID, de l'USAID, ...), ont permis des possibilités de partenariat dans le cadre de futurs Programmes de Coopération.

Les cadres de concertation inter bailleurs ont faiblement fonctionné durant l'année 2018, à cause du contexte politique caractérisé par l'instabilité institutionnelle avec l'année électorale 2018. L'espoir d'un redémarrage se profile dans les prochains mois, avec l'érection d'un nouveau gouvernement.

D'autre part, les échanges réguliers, les séances de travail récurrents et les missions conjointes entre l'Attaché de Coopération et l'ECT infrastructures ont contribué à l'intégration de la dimension Développement et Diplomatie.

L'objectif de prestation relatif aux réflexions prospectives pour une complémentarité et une cohérence dans la conception, les méthodes et les approches dans le domaine des infrastructures est remplacé par les missions pour tiers, car ce objectif regroupe l'essentiel des activités précédemment retenues en 2018.

La remontée des informations au siège et les fructueux échanges avec les collègues d'EST ont contribué à l'harmonisation des points de vue avec une capitalisation des expériences.

## Nouveaux axes de travail et objectifs de prestation

### Missions pour tiers et rôle d'interface

Les activités suivantes seront menées :

- Identifier les opportunités de partenariat : identification de partenaires (Gouvernement, bi/multilatéral, ACNG, Privé, ...) et échanges avec eux
- Réaliser une analyse prospective pour orienter les prochaines interventions (stratégie portefeuille pays)
- Assurer le partage d'informations pertinentes avec EST
- Animer et participer aux groupes sectorielles inter bailleurs

### Intégration de la digitalisation pour un meilleur suivi des interventions

Une attention particulière sera portée sur des innovations en matière de digitalisation, ce qui conduira vers la création d'une plateforme pour une meilleure visibilité des interventions Enabel en RDC.

L'atelier SIG, tenu en novembre 2018, est le point de départ pour la mise en place d'une base de données standardisées, consultable en ligne par le grand public.

Une standardisation du format des couches à renseigner et de la méthode de collecte des données est acquise. Cette vitrine Enabel en RDC permettra de visualiser les interventions financées par le Royaume de la Belgique en RDC et mises en œuvre par l'Agence belge de développement. Cette vitrine sera construite sur une plateforme SIG (système d'information géographique), hébergée et mise en valeur sur un serveur web. Elle aura pour but de renseigner le public et le partenaire congolais (Redevabilité). Il constituera aussi un outil d'analyse, de prise de décisions stratégiques et de suivi des réalisations.

### 4.3 Gouvernance

Pour l'ECT Gouvernance à mi-temps, 6 axes de travail ont été priorisés pour 2018 ; un septième a été ajouté lors de l'entretien de fonctionnement d'octobre 2018. Ces **sept axes s'inscrivent** dans les deux domaines de Résultats prévus dans la CMO ECT : coordination sectorielle, et expertise technique.

#### Domaine de résultats 1 : Expertise technique et renforcement des capacités.

**R1 : Stratégie RC** : Les approches, stratégies, méthodes et pratiques « utiles » de renforcement de capacités sont capitalisées, formalisées, et diffusées.

**R2 : RC Etat congolais** : Les ressources humaines de l'Etat congolais sont renforcées.

#### Domaine de résultats 2.1 : Appui aux programmes

**R3 : Fragilité et Droits Humains** : Les approches « Fragilités » et « Droits Humains » sont prises en compte de manière opérationnelle dans les programmes, et de manière stratégique dans les réflexions

**R4 : Gouvernance sectorielle** : Les problématiques spécifiques à la gouvernance, et au renforcement de capacités sont mieux prises en compte par les programmes sectoriels, ce qui contribue à renforcer la durabilité des résultats et impacts des programmes

**R5 : Compréhension et analyse de contexte** : Les capacités internes de compréhension et d'analyse des contextes d'intervention sont renforcées et permettent d'ajuster les interventions

#### Domaine de résultats 2.2 : Rôle d'interface

**R6 : Réflexions stratégiques** : Les réflexions stratégiques de la CTB dans le cadre de la coopération belgo-congolaise sont appuyées et renforcées dans le champ de la Gouvernance.

**R7 : Veille et interface** : Un travail de veille et d'interface sur les questions de gouvernance est réalisé : bonne gouvernance, gouvernance territoriale, gouvernance sectorielle

EXPERTISE TECHNIQUE ET RC	
Résultat 1	Indicateurs
<b>1. Les stratégies, approches, méthodes de renforcement des capacités (RC) dans les programmes et interventions sont valorisées et renforcées</b>	<b>Nombre de programmes et interventions ayant renforcé leurs stratégies, approches et méthodes RC</b>
1.1 Une stratégie de renforcement des capacités en RDC est élaborée avec les équipes programmes	- Existence d'un document interne de référence pour la stratégie RC en RDC
2.1 Les ATI / ATN RC s'approprient la stratégie et l'utilisent pour améliorer leur action	- Niveau de connaissance et de maîtrise de la stratégie par les ATI / ATN RC - Degré d'utilisation de la stratégie RC RDC pour formuler ou améliorer les approches et stratégies RC des interventions

**Activités principales R1**

- Un premier travail d'état des lieux des stratégies mis en œuvre par les programmes et les interventions a été élaboré. La majorité d'entre elles ne sont pas formalisées.
- L'élaboration du document stratégique et méthodologique propre à Enabel RDC est toujours en cours
- Les temps de regroupement interne (rencontre RR – Coordinations Provinciales, Journées ATI annuelles), et les missions d'appui aux interventions ont été l'occasion de partager les principes stratégiques, travailler les postures de renforcement, et d'affiner les stratégies et actions RC.

**Principaux résultats R1**

- Etat des lieux des stratégies et pratiques de RC à Enabel RDC réalisé
- Intégration des principes et approches de RC dans la stratégie, les objectifs, et les activités du PIREDD Mongala et du PRODAKK ajusté

Le renforcement des capacités des acteurs clés et des bénéficiaires des interventions est un axe généralement transversal des interventions et programmes provinciaux. En 2017, les 3 programmes provinciaux disposaient d'un ATI RC et Appui Institutionnel partagé entre interventions. En 2018, seul un ATI était encore présent, au Kasai Oriental. Les compétences internes ont aussi diminué du fait du départ d'ATN RC (Prodekor, Prodakor), de l'évolution des programmes (PRODAKK), ou du choix de certaines interventions de ne pas se doter de RH suffisante sur la question (PRODET) ; Les contraintes budgétaires imposées aux interventions ont influé sur ces arbitrages. Des marges de progressions sont possibles sur les volets santé et eau.

Fin 2018, face à la nécessité de doter les interventions – pour partie en phase de finalisation, pour partie à mi-parcours – de compétences dans le domaine, le PRODET, le Prodakor, et le PRODAKK ont engagés des processus de recrutement d'ATN RC, Gouvernance, et Conseiller en développement local. Ces agents sont en fonction depuis novembre pour le PRODAKK, depuis décembre pour le Prodakor. Pour le PRODET la prise de fonction est prévue pour janvier 2019.

Au regard de cet important turn over, il devient essentiel de préserver la mémoire des stratégies, approches et méthodes de RC développés par Enabel en RDC, afin de partager, faire évoluer nos savoir-faire en interne, et de les valoriser dans la formulation de nouvelles interventions pour tiers et du futur Programme De Coopération.

Rédiger un document de référence interne (guide stratégique et méthodologique) sur le renforcement des capacités devient donc une priorité pour Enabel RDC. Ce travail s'inscrit dans le les trajets de capitalisation prévus dans le PAP 2019.

EXPERTISE TECHNIQUE ET RC	
Résultat 2	Indicateurs
<b>2. Les ressources humaines de l'Etat congolais sont renforcées.</b>	<b>Nombre et nature des actions de renforcement mises en œuvre</b>
2.1. les Enarques congolais sont mieux formés et préparés à assurer leurs futures fonctions	- Nombre de jours et thème de formation
2.2 Les interventions intègrent le renforcement des pouvoirs et services publics dans leurs stratégies	- Nombre d'intervention ayant formalisée leur stratégie
<b>Activités principales R2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution au partenariat entre l'Institut Egmond et l'ENA par une intervention de 3 jours sur deux sujets : l'action extérieure des Collectivités locales, le développement rural.</li> <li>- Appui au PRODAKK dans l'ajustement de son DTF pour sa phase de consolidation, incluant une stratégie de renforcement des services de l'administration de l'agriculture et du développement rural pour l'appui aux filières agricoles.</li> <li>- Appui au PRODET dans la formalisation de sa stratégie RC intégrant le renforcement des pouvoirs publics (en cours)</li> </ul>	
<b>Principaux résultats R2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 jeunes énarques formés aux enjeux et problématiques de l'action extérieure des collectivités locales (2 jours) et du développement rural (1 jour)</li> <li>- Une intervention (PRODAKK) ayant formalisé sa stratégie de renforcement des services de l'Etat et de dialogue entre les pouvoirs publics et les citoyens</li> <li>- Une intervention (PRODET) en cours de formalisation de sa stratégie intégrant le renforcement des services de l'Etat</li> </ul>	

Le renforcement des pouvoirs et services publics est mieux pris en compte dans les interventions d'Enabel en RDC ; cette dimension renvoie à la nécessité d'agir pour renforcer l'Etat et le dialogue entre celui-ci et la société civile, dans la perspective de contribuer à le relégitimer. L'appui d'Enabel au partenariat entre l'Institut Egmond et l'ENA y contribue aussi. Cette dimension est un des axes stratégiques du PAP 2018, « intervenir dans et sur la fragilité ».

Pour 2019, les priorités porteront sur :

- La poursuite des interventions à l'ENA et l'accueil d'un stagiaire sur un thème transversal aux interventions ;
- L'appui aux interventions pour qu'elles intègrent le renforcement des services publics décentralisés/déconcentrés dans leur stratégie.

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 3	Indicateurs
<b>3. Les approches d'intervention en situation de fragilité et Droits de l'Homme sont mieux comprises et appropriées par les équipes programme</b>	<b>Nombre d'intervention ayant mis en place des approches / actions innovantes prenant en compte la fragilité et/ou les Droits de l'Homme</b>
3.1 Une stratégie et une démarche pour opérationnaliser l'approche fragilité dans les programmes est produite	- Existence d'un document de stratégie interne sur l'opérationnalisation de l'approche fragilité
3.2 Des relais internes (référents) dans les coordinations provinciales sont accompagnés et soutenu dans leurs actions de diffusion et déploiement des approches	- Nombre de relais actifs dans les coordinations provinciales - Nombre et nature des actions de diffusion et de déploiement des approches
<b>Activités principales R 3 :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Information/sensibilisation à la prise en compte par les équipes de la fragilité et des Droits Humains dans les interventions, en particulier lors des missions d'appui</li> <li>➔ Appui-conseil aux interventions pour opérationnaliser les actions visant à renforcer la place et le rôle de l'Etat, ainsi que le dialogue Etat-société civile et la cohésion sociale.</li> <li>➔ Mise en place d'un réseau interne « fragilités et Droits Humains » pour suivre la mise en œuvre des actions innovantes définies lors de l'atelier de novembre 2017</li> </ul>	
<b>Principaux résultats R3</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de l'approche fragilité et Droits Humains dans la phase de consolidation du PRODAKK</li> <li>- Intégration de l'approche fragilité dans la formulation de nouvelles interventions : PIREDD Mongala</li> <li>- Impulsion d'un groupe de travail interne « agir sur la fragilité et prendre en compte les droits humains ».</li> </ul>	

La dynamique lancée fin 2017 pour mieux prendre en compte ces nouvelles approches dans les interventions avait abouti à l'identification d'actions innovantes à expérimenter dans les interventions. Mais le réseau interne impulsé début 2018 s'est essoufflé, pour deux raisons :

- Des interventions centrées sur leurs priorités, contraintes par les limitations budgétaires imposées
- La décapitalisation RH interne, avec la fin de postes d'ATI RC AI dans deux des 3 programmes, et l'absence d'ATN (poste vacant au PRODET, départ au PRODAKOR et PRODEKOR)

Dans ces conditions, opérationnaliser des initiatives/actions innovantes n'a que partiellement fonctionné. Seul le PRODAKK a véritablement joué le jeu en saisissant l'occasion d'une autorisation de prolongation de phase opérationnelle pour reformuler sa stratégie en intégrant ces nouvelles dimensions. Le Programme Kasai Oriental a tenté d'innover en réfléchissant à une stratégie qui permette d'agir sur la fragilité des administrations publiques (assistance technique nomade, renforcement du dialogue entre pouvoirs publics et acteurs provinciaux par le soutien à la concertation provinciale routière...), mais sa mise en œuvre n'a été que partielle.

Le PRODET a sollicité un appui pour formaliser sa stratégie RC gouvernance et recruter un ATN à temps plein sur le sujet

Les autres interventions n'ont pour le moment pas suivi.

Pour 2019, les priorités porteront sur

- Continuer à accompagner les interventions sur le sujet
- Faire le lien avec les missions pour tiers / nouvelles interventions



- Diffuser les approches (fragilité, DH, DEL...) + Faire un petit aide mémo interne pour aider les équipes à prendre en compte les éléments clés dans leurs pratiques, et dans la formulation de missions pour tiers + Programme De Coopération

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 4	Indicateurs
<b>4. La qualité des interventions dans le champ de la gouvernance est améliorée par un appui aux programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de missions d'appui aux programmes et interventions</li> <li>- Amélioration des résultats et impacts des interventions sur les questions de gouvernance.</li> </ul>
<p><b>Activités principales R 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 1 mission d'appui au Prodakor et au Prodekor pour le suivi de la mise en œuvre des stratégies de renforcement des capacités et d'appui à la gouvernance des deux programmes.</li> <li>➔ 4 Mission d'appui au PRODAKK : définition et opérationnalisation de la stratégie d'autonomisation des Unions ; ajustement du DTF pour y intégrer une stratégie filière et appui au développement économique local pour la phase de consolidation du programme ; définition de la stratégie d'appui aux filières dans les bassins de production</li> <li>➔ 1 Mission d'appui à la formalisation de la stratégie gouvernance du PRODET (tshopo) et de renforcement de la stratégie RC du Prodat</li> <li>➔ Appui aux recrutements d'ATN : 1 RC pour le Prodakor, 2 conseillers en développement local pour le PRODAKK, 1 RC et Gouvernance pour PRODET</li> <li>➔ Introduction de l'approche territoriale du développement lors des journées intersectorielles de septembre 2018</li> </ul>	
<p><b>Principaux résultats R4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui conseil aux interventions (missions, conseil et suivi à distance) dans les 3 programmes provinciaux permet d'améliorer les stratégies et les approches de la gouvernance sectorielle et territoriale</li> <li>- L'approche territoriale est mieux connue des interventions</li> </ul>	

Les interventions progressent dans leurs stratégies et leurs approches mais il est trop tôt pour mesurer les effets de ces évolutions sur l'amélioration de la gouvernance sectorielle (agriculture, mobilité et désenclavement, ETFP) et territoriale.

Déjà des initiatives sont prises par certaines interventions qui permettent d'expérimenter des manières de faire différentes (approche développement économique local et filières dans le Kwilu Kwango...) ; Celles-ci viendront alimenter la formulation de la prochaine stratégie pays et du prochain Programme de Coopération.

Toutefois, certaines approches stratégiques sont encore très éloignées des connaissances et pratiques internes à notre organisation ; comme par exemple l'approche territoriale du développement, ou encore l'approche fondée sur les Droits Humains. Pour pouvoir concrètement être implémentées dans les interventions, elles nécessiteront de mobiliser de nouvelles compétences (évolution dans les profils lors des futurs recrutements), d'être renforcées dans les équipes (sensibilisation et/ou formation internes, partage de pratiques...), mais aussi et surtout de mieux valoriser les pratiques dans nos interventions qui y contribuent.

Pour 2019, les priorités seront de :

- Poursuivre l'appui à l'opérationnalisation des stratégies gouvernance et RC des interventions
- Sur la gouvernance routière en particulier, piloter un travail transversal plus approfondi de documentation des tracasseries et de leur impact
- Appuyer le démarrage du PIREDD Mongala (R1, R3, R4)
- Piloter et suivre le Programme GODICA en RCA

<b>APPUI AUX PROGRAMMES</b>	
<b>Résultat 5</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>5. La compréhension, l'analyse et la prise en compte des contextes dans les interventions sont améliorées, et aide à la décision stratégique et opérationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un instrument interne Enabel RDC pour analyser les évolutions de contexte</li> <li>- Nombre d'interventions s'appuyant sur cet instrument pour aider à la décision</li> </ul>
<p><b>Activités principales R 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Un inventaire des approches et méthodes et instruments existants (en interne ou utilisés par d'autres acteurs du champ de la coopération au développement) est en cours</li> <li>➔ Le travail pour formuler, expérimenter un instrument d'analyse rapide des contextes d'intervention n'est pas encore engagé.</li> </ul>	
<p><b>Principaux résultats R5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrument en cours d'élaboration</li> </ul>	

Cet axe a peu progressé en tant que tel cette année. Pas d'instrument interne produit, mais deux interventions ont fait l'objet d'une ré analyse de leur contexte afin de mieux positionner face aux changements visés : Le PRODAKK (ajustement pour la phase de consolidation) et le PIREDD Mongala (reformulation pour le compte du FONAREDD avec un démarrage prévu pour avril 2019).

Bien que la majeure partie des interventions soient en phase de croisière ou de finalisation, il semble toujours pertinent de pouvoir s'appuyer sur un instrument interne, propre à Enabel RDC, pour guider les interventions dans leur repositionnement au fil de l'eau, et pour partir d'une analyse suffisamment approfondie dans la formulation du nouveau Programme de Coopération. L'analyse contextuelle est en effet une dimension essentielle de l'intervention en situation de fragilité.

Pour 2019, les priorités fixées sont de :

- Produire une boîte à outils pour mieux analyser les contextes avant d'agir ;
- Diffuser ces outils en interne, en saisissant l'opportunité des missions d'appui aux interventions, et en s'appuyant sur les compétences Gouvernance et RC en interne ;
- S'appuyer sur cet outil pour produire, le cas échéant, l'analyse contextuelle préalable à la formulation d'une stratégie pays et d'un PROGRAMME DE COOPÉRATION.

ROLE D'INTERFACE	
Résultat 6	Indicateurs
<b>6. Les réflexions stratégiques sur la gouvernance, le renforcement des capacités et l'appui institutionnel sont améliorés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nombre de travaux de production (contribution aux formulations, rapports ; notes stratégiques et techniques...) réalisés</b></li> <li>- <b>Evolution de la qualité des programmes et interventions (gouvernance, RC, appui institutionnel)</b></li> </ul>
<b>Activités principales R 6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Contribution au Rapport de Résultats 2017</li> <li>➔ Contribution à l'élaboration du PAP 2019</li> <li>➔ Contribution à la préparation de la CdS de Enabel à Miluna</li> <li>➔ Production de documents internes : Prise en compte des approches fragilité dans les interventions ; approche territoriale du développement</li> <li>➔ Mission de reformulation du PIREDD Mongala en décembre 2018</li> </ul>	
<b>Principaux résultats R 6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Architecture du programme PIREDD Mongala redéfinie et ajustée au contexte de la province et aux conditions d'intervention</li> <li>- Le PRODAKK est ajusté à l'évolution des enjeux locaux et s'appuie sur les stratégies Enabel pertinentes (Développement économique local, Droits Humains, Genre...)</li> <li>- Rapports de Résultats 2017</li> <li>- PAP 2019</li> <li>- Sensibilisation lors des journées sectorielles sur l'approche territoriale du développement</li> </ul>	

Les réflexions stratégiques sur la gouvernance, le renforcement des capacités et l'appui institutionnel progressent à Enabel RDC. Ces dimensions sont de plus en plus transversales à l'ensemble des interventions, et contribuent à la durabilité des résultats. En outre, intervenir dans et sur la fragilité demande d'adopter des postures agiles et d'innover en fonction des contextes et problématiques, et exige d'adopter des approches, postures et pratiques parfois nouvelles pour les équipes d'Enabel.

En 2019, les priorités seront de :

- Contribuer aux documents clés : PAP 2020, RAR 2018, MOPA, notes stratégiques pays... ;
- Assurer la qualité de la mise en œuvre opérationnelle, de la programmation, et du reporting / évaluation sur les résultats et axes liés à la Gouvernance et au RC ;
- Contribuer à l'analyse continue du Portefeuille pays et à la préparation de la stratégie pays et du futur PROGRAMME DE COOPÉRATION ;
- Contribuer à l'identification d'opportunités (marchés pour tiers) et à la formulation d'offre technique et financière.
- Suivre et appuyer les trajectoires de capitalisation programmées dans le PAP

ROLE D'INTERFACE	
Résultat 7	Indicateurs
<b>7. Une veille sur les questions de Gouvernance en RDC et un travail d'interface en interne et avec l'extérieur est réalisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nombre et nature des documents, références, contacts.... Sur les questions de gouvernance</b></li> <li>- <b>Qualité d'animation du réseau interne et des relations externes sur les questions de gouvernance</b></li> </ul>
<b>Activités principales R7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Travail de veille documentaire sur la Gouvernance en RDC autour de 2 axes : « good governance », gouvernance territoriale</li> <li>➔ Diffusion en interne de ressources en direction des équipes gouvernance et RC des programmes</li> <li>➔ Interface avec les acteurs belges de la coopération non gouvernementale (ONG, Réseau), de la coopération gouvernementale intervenant en RDC dans le champ de la Gouvernance</li> <li>➔ Renforcement des relations avec les services de l'ambassade de Belgique en RDC sur les questions de Gouvernance, à la faveur de la transition de CTB vers Enabel et de l'installation dans le bâtiment de l'ambassade.</li> </ul>	
<b>Principaux résultats R7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une base de ressources documentaires en cours : Documentation sur les approches Droits Humains, fragilité, développement économique local, développement territorial mutualisée dans un dossier Dropbox ECT. Diffusion à la demande ou en fonction de l'analyse de l'opportunité de documents à destination des équipes Gouvernance et RC des interventions</li> <li>- Contribution à l'animation de la cible 7 Gouvernance du dialogue stratégique entre le Ministère de la coopération et les ONG belges</li> <li>- Renforcement des relations avec les services de l'ambassade de Belgique en RDC sur les questions de Gouvernance, à la faveur de la transition de CTB vers Enabel et de l'installation dans le bâtiment de l'ambassade.</li> </ul>	

Sur cet axe, l'essentiel de l'activité a été consacré à l'alimentation d'un fonds documentaire et à la diffusion ciblée de contenu en fonction des besoins/attentes des interventions.

Le travail d'interface sur les questions de Gouvernance en interne, avec l'Ambassade, et avec l'extérieur (autres PTF, acteurs congolais...) n'a pas été très dense, par manque de temps.

Les priorités pour 2019 resteront les mêmes que pour 2018. Une attention particulière sera portée à la veille stratégique sur d'éventuelles opportunités de missions pour tiers, et sur le renforcement de la visibilité d'Enabel dans le paysage des acteurs bilatéraux et multilatéraux en RDC.

Dans le cadre du dialogue stratégique entre l'Etat belge et les ONG, le FABAC a mis en place des groupes thématiques. La cible 7 dédiée à la gouvernance, a fait l'objet d'une contribution permanente de l'expert sectoriel.

## 4.4 Agriculture

Avec l'arrivée en janvier 2018 à la Représentation Enabel de l'Expert en Coopération Technique (ECT) du secteur agriculture, la coordination et l'expertise sectorielle ont fait leur retour après un vide d'un an et la fin, plutôt difficile, des UCAG Agriculture et Développement Rural.

Cette expertise a toutefois démarré à un moment où les trois interventions Enabel dans ce secteur étaient déjà bien engagées. Par ailleurs, le contexte des relations belgo-congolaises a été difficile tout au long de l'année 2018 avec un fort climat d'incertitudes, une quasi absence de contacts avec les institutions congolaises au niveau central et des contraintes d'obtention de visas pour les collègues du Siège. Tout cela a indiscutablement impacté négativement les résultats.

Les trois interventions du secteur agricole sont à des stades d'avancement différents mais toutes plus ou moins proches de leur clôture. Le PRODAKK se terminera en septembre 2019. Le PRODAKOR devrait se terminer en octobre 2019 et le PRODAT début 2020. Il est prévu de prolonger ces deux interventions afin de permettre une transition avec d'éventuelles nouvelles interventions.

Après le départ et le non remplacement de l'ATI du PRODAKOR en 2017, l'ATI expert semencier a terminé son contrat début 2018 et n'a pas été remplacé ; ce qui a également été le cas de l'ATI du PRODAKK en juin 2018. L'ATI responsable du PRODAKK a démissionné fin 2018 et a quitté son poste en janvier 2019. Lui non plus n'a pas été remplacé. Même si les coordinateurs provinciaux ont des profils qu'ils leur permettent de suivre les projets agricoles, il n'y a donc plus qu'un seul ATI responsable d'intervention en RDC dans le portefeuille Agriculture. On peut également signaler que d'autres ATI « opérationnels » sont partis prématurément sans être remplacés (ATI gouvernance, ATI PRODEKOR). Un déséquilibre s'est ainsi créé dans le dispositif d'assistance technique des interventions directement liées au Développement Rural entre les fonctions opérationnelles et les fonctions administratives et financières dans la mesure où les responsables administratifs et financiers internationaux et les coordinateurs sont restés en postes ou ont été remplacés. L'expert Sectoriel a tenté de pallier ces déséquilibres en apportant une expertise correspondant aux besoins exprimés et à la diversité des contextes.

Un autre élément important du contexte de mise en œuvre des interventions agricoles d'Enabel en RDC est celui des contraintes budgétaires qui ont démarré en 2017, ont continué en 2018 et se poursuivent en 2019. L'enveloppe annuelle moyenne attribuée aux interventions agricoles était de l'ordre de 1.400.000 euros, soit moins des deux tiers de ce qui aurait été nécessaire pour atteindre la programmation moyenne initiale. Cette situation inévitablement à des conséquences sur le niveau d'atteinte des résultats. Par ailleurs, du fait que le dispositif n'a pas été modifié l'efficacité des interventions a également été impactée. Mais ces contraintes de plafonnement budgétaire annualisé ont également induit un effet positif inattendu, dans le sens où elles ont généré des marges substantielles qui ont permis de prolonger ces interventions jusqu'en 2019 pour le PRODAKK et le PRODAKOR, et qui permettront de prolonger le PRODAT jusqu'au début de 2021. Ce qui peut permettre une transition vers un éventuel nouveau Programme de Développement fin 2020.

Enfin, 2018 a également été l'année où la Représentation Enabel en RDC a de nouveau recherché des prestations pour Tiers. La première de celles-ci concerne le secteur Agriculture. Il s'agira de mettre en œuvre le PIREDD dans la province de la Mongala pour le compte du FONAREDD. L'expert sectoriel Agriculture ainsi que l'expert sectoriel Gouvernance ont été mobilisés pendant le quatrième trimestre pour la formulation de cette nouvelle intervention.

Dans le cadre de l'exercice 2018-2019 de l'expert sectoriel Agriculture et afin de faciliter la mise en cohérence et une approche la plus systémique possible, 5 axes de travail spécifiques ont été identifiés, intégrés et déployés dans les deux domaines d'actions prévus pour les ECT (coordination sectorielle et expertise technique).

Ces 5 axes sont les suivants :

**Axe 1:** Accompagnement, appui et soutien technique aux interventions « Agriculture » selon une approche Assurance-Qualité et une logique intersectorielle.

**Axe 2 :** Animation de la coordination sectorielle des interventions « Agriculture ».

**Axe 3 :** Accompagnement, appui et soutien techniques aux interventions « Agriculture » pour la capitalisation de leurs acquis.

**Axe 4 :** Elaboration et constitution d'une expertise et d'une connaissance des secteurs Agriculture et Environnement en RDC.

**Axe 5 :** Interface sectorielle entre Enabel et les acteurs des secteurs Agriculture et Environnement en RDC (Partenaires, PTF, ONG locales, belges et internationales, secteur privé).

**Pour l'axe 1, le résultat attendu est : Les interventions sont accompagnées et soutenues dans la mise en œuvre, la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations.**

Concrètement cela doit se traduire par :

- Une appropriation et un coaching méthodologique sont menés en faveur des équipes terrain.
- Les sollicitations et bons de commande d'appui font l'objet d'une réponse appropriée en flux tendu (1 semaine) avec une attention plus importante pour PRODAKK et PRODAKOR en raison de la configuration de leur équipe.
- Le Contrôle-qualité des interventions Agriculture est suivi et appuyé par l'ECT Agriculture.
- Un appui à la préparation et au suivi technique des Conventions de Subsidés est rendu.
- Une démarche continue d'assurance/processus qualité est impulsée/inoculée dans les interventions.
- La cohérence des activités des interventions Agriculture / Enseignement Agricole est améliorée à travers la promotion d'une dynamique collective entre interventions et un appui réalisé conjointement avec l'ECT ETFP.

Les activités qui ont pu être réalisées en 2018 pour atteindre ce résultat sont :

- Une mission dans chaque intervention de prise de connaissance des interventions et du contexte de leur mise en œuvre.
- Le tissage de synergies avec les autres ECT, en particulier ETFP, autour des écoles techniques agricoles et des formations dans le secteur du développement rural.
- Le partage d'informations avec les responsables d'interventions et les coordinateurs.
- La mise en évidence de besoins en lien avec les fondamentaux agronomiques et la formulation de recommandations dans ce sens. Par exemples : les changements climatiques n'étaient pas documentés et il est nécessaire d'obtenir des données météo. Il est nécessaire d'avoir une connaissance plus fine et plus différenciée des milieux en particulier des sols. Une meilleure maîtrise du suivi des indicateurs s'avère également nécessaire et cela peut s'obtenir à travers des exploitations de références parfaitement connues.
- La mise en évidence de questionnements sur la qualité des équipements de transformation des produits agricoles et l'amorçage d'une réflexion à ce sujet.
- Une contribution à la préparation de la prolongation du PRODAKK et un soutien à l'établissement de deux conventions de subsidés avec des ONG belges afin de tester une nouvelle approche et de soutenir la durabilité des acquis du PRODAKK.

### **Résultats obtenus fin 2018.**

Incontestablement les interventions agricoles ont été accompagnées et soutenues dans leur mise en œuvre et un appui été apporté, sans substitution aux responsables de ces interventions pour la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations.

Cet appui et cet accompagnement ont permis de faire quelques constats intéressants pour la préparation d'éventuelles nouvelles interventions à partir de 2020.

- On perçoit une certaine obsolescence de la conception des interventions actuelles qui, pour la plus ancienne, a été identifiée en 2011 et formulée en 2012. Cette obsolescence est en lien avec la Stratégie Agriculture actualisée en 2017 et avec les nouvelles orientations retenues pour la mutation de la CTB vers Enabel (place du secteur privés, subsides, etc..).
- Il y a un manque d'outils de mise en œuvre adaptés aux nouvelles orientations et au contexte d'intervention dans des pays fragiles. Faute d'outils adaptés les interventions recourent principalement aux conventions de subsides qui ne correspondent pas toujours aux besoins. C'est ainsi qu'en RDC, toutes les conventions de subsides sont en octroi direct alors que cette procédure doit être une exception. Il n'y a pas non plus d'outils disponibles pour travailler avec le secteur privé ou pour créer des fonds financiers.
- Le non remplacement des ATI est également interpellant et on peut se poser la question de la plus-value d'une coopération bilatérale sans coopérant. Les échanges entre les personnes et l'enrichissement mutuel qui en découle ont tendance à diminuer dans ce contexte même s'il est intéressant de mettre en position de responsabilités des collègues nationaux ; l'un n'empêchant pas l'autre.

**Pour l'axe 2, le résultat attendu est : La mise en œuvre de bonnes pratiques d'appui au Développement Agricole, dans le cadre de la Stratégie Agriculture de la Coopération belge et des Stratégies nationales est renforcée au niveau des interventions. Leur compréhension et appropriation par les équipes terrain est améliorée.**

Les activités qui ont pu être réalisées en 2018 pour atteindre ce résultat sont :

- Le partage aux interventions des informations sectorielles techniques mais aussi de celles en lien avec d'autres acteurs, d'autres PTF et les ONG.
- L'introduction du journal *La Voix du Paysan Congolais* au niveau des interventions du secteur agriculture mais aussi des interventions ETFP en lien avec les écoles techniques agricoles.
- L'organisation des journées sectorielles avec comme thèmes : la gestion de la fertilité des sols et la capitalisation. Pendant ces journées sectorielles, en lien avec la question de la qualité des équipements de transformation des produits agricoles une visite de l'atelier du BERCIT qui fabrique des équipements de qualité à Kinshasa a été organisée et deux ONG belges (CARITAS et BD) ont été invitées afin de favoriser les synergies entre acteurs.
- La nouvelle Stratégie Agriculture a été partagée au sein des interventions.
- La circulation des informations entre les trois interventions du secteur agricoles a été favorisée et ainsi que le partage des résultats intéressants.

### **Résultats obtenus fin 2018.**

Une dynamique intéressante et une bonne inflexion a commencé à se construire en 2018 malgré un contexte assez difficile. Cette dynamique arrive toutefois dans la seconde moitié de la période de mise en œuvre des interventions et les marges de manœuvre sont de ce fait limitées. L'impact de l'appui sectoriel sera donc moindre que si les ECT avaient pu être présent plus tôt.

**Pour l'axe 3, le résultat attendu est : Dans la logique d'organisation apprenante, les enseignements des interventions Agriculture d'Enabel en RDC sont recueillis, analysés, mis en forme et partagés afin de pouvoir être capitalisables tant pour Enabel que pour les autres acteurs concernés.**

Les activités qui ont pu être réalisées en 2018 pour atteindre ce résultat sont :

- La capitalisation était un des deux thèmes majeurs des journées sectorielles. A cette occasion les interventions ont présenté l'état d'avancement de leur travail de capitalisation, les orientations prises pour cela et des feuilles de routes ont été établies.

- Le travail d'appui à la capitalisation du PRODAKK réalisé par l'IRAM a été analysé et enrichi de recommandations.
- Lors des missions de terrain, en particulier au PRODAKOR et au PRODAT, la question du travail de capitalisation a été abordée et a fait l'objet d'échanges et de recommandations.

### **Résultats obtenus fin 2018.**

Le processus de capitalisation des interventions est très avancé au PRODAKK et toujours en cours au PRODAKOR et au PRODAT. En raison de l'avancement de ces interventions les besoins d'appui seront certainement plus importants en 2019. Mais les contraintes budgétaires limiteront les moyens disponibles pour ces travaux de capitalisation et les ambitions devront donc être correctement adaptées.

**Pour l'axe 4 le résultat attendu est : Disposer et mettre à la disposition d'Enabel et de l'ambassade de Belgique en RDC une expertise actualisée et documentée sur les différents aspects des secteurs Agriculture et Environnement en RDC.**

Les activités qui ont pu être réalisées en 2018 pour atteindre ce résultat sont :

- Un travail de prospection et de collecte d'informations et de documents, essentiellement sous forme électronique.
- Le partage de ces informations et de ces documents, en fonction des sujets, avec les interventions, les coordinations, la Représentation et l'attaché de coopération.
- La coordination d'un don de livres techniques reçu GREC et sa ventilation dans au niveau des trois interventions agricoles mais aussi des quatre interventions ETEP.
- La diffusion du journal *La voix du paysan congolais* dans les interventions agricoles et ETEP.
- Une bonne collaboration avec l'attaché de coopération en charge de l'Agriculture et un partage mutuel des d'informations.
- Le lien avec le Siège d'Enabel et plus particulièrement EST-Agri.
- Le partage des informations et des documents avec les autres collègues experts sectoriels afin de développer une réelle approche multisectorielle.
- Une contribution importante à la formulation du PIREDD Mongala.
- L'expertise de l'ECT Agriculture a également été valorisée à travers d'autres fonctions d'appui au dispositif Enabel en RDC (Formation PILOT, Groupe sécurité, backup pour les paiements).

### **Résultats obtenus fin 2018.**

Une importante documentation a été rassemblée et est souvent partagée, à la demande et en fonction des besoins.

On peut dire également qu'au sein du « team Belgium » un réseau d'échanges d'information, dynamique fluide, s'est mise en place et est animé par les experts sectoriels.

**Pour l'axe 5, le résultat attendu est : Contribuer aux réflexions stratégiques sur l'Agriculture et l'Environnement en RDC pour Enabel et avec l'ensemble des parties prenantes. Contribuer à la cohérence belgo-belge des approches dans les secteurs Agriculture et Environnement.**

Les activités qui ont pu être réalisées en 2018 pour atteindre ce résultat sont :

- La participation avec l'attaché de coopération aux rencontres du groupe des bailleurs de l'agriculture et du développement rural (GIBADER).



- Une participation à la table ronde organisée par le Ministère de l'Agriculture et la FAO sur la question de la Chenille Légionnaire d'Automne et le partage des informations à ce sujet à nos trois interventions agricoles.
- Un lien avec les acteurs de la filière palmier à huile (PalmElit, BERCIT, WWF et CIRAD) et une veille continue sur ce sujet.
- Un lien avec le Musée des Sciences Naturelles de Bruxelles et le Centre d'Etudes sur la Biodiversité (Cebios) à Kisangani.
- Des contacts avec les acteurs concernés par l'Environnement et la Forêt (CIFOR).
- Des échanges avec l'ONG TRIAS sur la filière cacao dans la perspective de réaliser une étude de cette filière avec un financement du PEE de manière à appuyer la préparation d'éventuelles nouvelles interventions.
- Des contacts avec des acteurs du secteur privé comme la plantation Miluna, Ibi Village.
- Plusieurs rencontres, en particulier au début de l'année 2018, pour expliquer la transformation de CTB vers Enabel.
- Une prise de contact avec Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, malheureusement seulement en fin d'année 2018 en raison de la situation des relations diplomatiques entre la Belgique et la RDC.
- L'initiative, avec l'attaché politique, des rencontres inter-sections de l'ambassade et la présentation du PRODAT et de ses résultats lors de la rencontre de juin 2018.
- Une participation à l'atelier de dialogue stratégique entre l'ambassade et les ONG belges présentes en RDC.
- De nombreux contacts avec les ONG belges, en particulier celles de l'Alliance Agri Congo qui sont actives dans le secteur Agriculture dans le cadre du projet PASPOR financé par la coopération belge.

Ce qui peut se traduire en quelques chiffres :

- 58 jours de mission de suivi et d'appui dans les interventions du secteur agriculture.
- 2 missions au PRODAT, 1 mission au PRODAKOR et 1 mission au PRODAKK.
- Contribution à la préparation de 3 conventions de subsides pour les projets Agricultures.
- Contribution à la préparation de 2 conventions de subsides Education, dans une approche intersectorielle.
- Participation à 3 réunions du Groupe des bailleurs Agriculture et Développement Rural.
- 1 mission de formulation.
- Contribution à 2 briefings d'assistants techniques en RDC.
- Animation de 1 rencontre sectorielle.

### **Résultats obtenus fin 2018.**

Après l'arrêt des UCAG et dans la perspective de la préparation d'un éventuel nouveau Programme de Coopération, l'animation et la réflexion sectorielle « revivent » et l'expert sectoriel est au cœur d'un réseau en reconstruction.

De ce fait Enabel est plus visible et mieux reconnue pour son expertise dans le secteur Agriculture. Elle redevient un acteur présent et actif au niveau stratégique local.

### **Points spécifiques devant faire l'objet d'une attention particulière :**

Sur la base des observations de nos interventions et d'une meilleure connaissance du secteur agricole en RDC quelques points d'attention apparaissent et méritent sans doute un examen particulier.

- La question du modèle de développement qui sous-tend la logique de nos interventions est rarement posée et aucune action n'est prévue à ce sujet. En raison des défis démographiques et environnementaux de la RDC, c'est le modèle Agricole de Développement qui paraît être le mieux adapté. Mais nous restons fort démunis pour le décrire et pour le prendre pleinement en compte dans nos logiques d'intervention. En zone forestière, où la mécanisation est peu envisageable dans le cadre d'une agriculture durable et où, actuellement, la traction animale a peu de chance de se développer pour des raisons sanitaires, le développement des exploitations et le montant des revenus que ces exploitations peuvent fournir restera toujours limité. Or, pour faire simple, le modèle de développement des populations de ces zones forestières n'est pas celui d'un développement contenu, soutenable et durable. Il conviendrait donc sans doute d'accorder plus d'attention aux aspects sociaux, économiques, culturels et même anthropologique de nos actions.
- D'un point de vue plus technique, nos approches paraissent trop réductives des systèmes agraires et nous n'avons à ce jour guère de modèle d'exploitations agricoles à proposer.
- La conception de nos trois interventions agricoles est fortement focalisée sur une approche filière / chaîne de valeur et nous avons largement perdu de vue la notion de système agricole.
- On constate également que l'on s'est un peu éloigné des fondamentaux agronomiques. Cela s'observe notamment lors des processus de recrutement des collègues des interventions agricoles où les questions agronomiques passent généralement après des considérations plus générales et plus transversales.
- On ressent également, peut-être en lien avec le point précédent, un besoin d'accompagnement scientifique sur des questions d'économie rurale par exemple. En effet, si la productivité de la terre et du matériel génétique, traduite par les rendements, est prise en compte par toutes nos interventions ce n'est pas le cas de la productivité du travail qui est jusqu'à présent largement ignorée. Nos équipes mettent souvent en avant la recherche d'une valorisation à prix élevé des produits agricoles alors que par le marché a un faible pouvoir d'achat. Il est donc nécessaire d'augmenter la productivité du travail pour mettre davantage de production sur le marché à un prix abordable pour les consommateurs et pour être compétitifs par rapport aux produits agricoles importés.

D'un point de vue organisationnel, on constate souvent une « sur référence » du concept de stratégie et un mélange de ce qui relèverait du niveau stratégique et d'un niveau que l'on pourrait qualifier de « tactique ». Suite à cette confusion, les responsables du niveau stratégique font parfois de la tactique et inversement. La tactique étant l'ensemble des moyens coordonnés que l'on emploie pour parvenir à un résultat, elle reviendrait dans notre système au niveau des interventions. La stratégie devant relever davantage du Siège. Un troisième niveau est souvent ignoré ; c'est le niveau « opératif » qui fait le lien entre les deux autres et se situerait logiquement au niveau de la Représentation, y compris dans ses dimensions de coordination provinciale et d'expertise sectorielle.

## 4.5 Marché public

### Domaine de résultats 1 : Expertise technique et renforcement des capacités

**SR1** : Le Centre de Service Marchés Publics et Logistique (CSMPL) Enabel à Kinshasa, correctement managé, est totalement opérationnel, efficace et efficient.

### Domaine de résultats 2 : Appui aux programmes

**SR2** : Les fonctions MP et logistique de toutes les interventions en RDC sont coordonnées et les pratiques sont harmonisées.

**SR3** : La cellule MP du CSMPL et les cellules MP des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.

**SR4** : La cellule Log du CSMPL et les cellules logistiques des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.

EXPERTISE TECHNIQUE ET RENFORCEMENTS DES CAPACITES	
Résultat 1	Indicateurs
<b>Le Centre de Service Marchés Publice et Logistique Enabel à Kinshasa, correctement managé, est totalement fonctionnel, opérationnel, efficace et efficient.</b>	<b>Temps de traitement des dossiers MP et Log par le CSMPL</b>
1.1 Management des équipes Marchés Publics et Logistique	- Les équipes MP et Log sont fonctionnels et opérationnels avec tout le matériel nécessaire pour le bon fonctionnement. - La gestion et suivi de l'équipe est faite quotidiennement, ainsi avec des réunions hebdomadaires.
1.2 Assurance de la bonne gestion administrative et financière	- Résultats d'audits - Résultats des contrôles de la caisse
<b>Activités principales SR1</b>  - La gestion du Centre de Service Marchés Publics et Logistique tant au niveau matériel (emplacement et équipement) qu'au niveau du personnel (recrutement, coaching et formation)  - Application, uniformisation et amélioration des méthodes de travail (fonctionnement interne)  - La caisse et le fonctionnement sont contrôlés deux fois par mois par la cellule Finance de la Représentation. En outre, des contrôles inopinés de la caisse sont faits régulièrement par le coordonnateur du CSMPL.	

### Résultats principaux SR1

- Le CSMPL dispose de toute l'infrastructure et les moyens nécessaires pour bien fonctionner.
- Le personnel est formé dans chacune de ses tâches (MP ↔ Log)
- L'application des méthodes de travail se fait (tout le personnel utilise les mêmes templates standardisés (repris dans la base de données) et elles sont évaluées et améliorées constamment, ainsi que le manuel MP/Log.
- Pas de remarques émises par la cellule Finance de la Représentation concernant la caisse du centre. Ni de constat de problème par le Coordonnateur.

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 2	Indicateurs
<b>R2 : Les fonctions MP et logistique de toutes les interventions en RDC sont coordonnées et les pratiques sont harmonisées.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Constats des auditeurs</b></li><li>- <b>Harmonisation des pratiques MP par les interventions</b></li></ul>
2.1 Consultation, information et appui aux directions des programmes dans les domaines MP et Log	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre d'échanges formels d'informations</li><li>- Nombre de rencontres</li></ul>
2.2 L'assurance qualité assurée des équipes et des opérations en matière MP et Logistique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de dossiers de spécifications techniques refusés/corrigés</li></ul>
2.3 Renforcement des capacités de tous les acteurs (internes et externes) impliqués dans les processus MP et Logistique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de formations organisées</li><li>- Nombre d'appuis spécifiques</li></ul>
<b>Activités principales SR 2 :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les coordinations et directions des programmes sont informées régulièrement (au minimum bihebdomadaire) de la situation des MP. Il y a 2 fois par année (à Kinshasa) des journées de rencontre avec les Coordonnateurs (Journées de coordination / journées sectorielles) pendant lesquelles des discussions dans le domaine MP/Log sont prévues. En outre, lors de chaque passage à Kinshasa, il y a des contacts de coordination (2.1)</li><li>- Les dossiers MP/Log ont été soigneusement contrôlés sur cohérence et qualité (aussi bien la partie administratif et juridique que la partie technique). Des échanges multiples ont eu lieu (2.2 et 2.3). Aucun dossier n'a pu être lancé sans correction au niveau technique. Plusieurs dossiers techniques ont été refusés et ont dû être revus dans leur intégralité (concept, contenu, spécifications)</li><li>- Information/formation/sensibilisation/renforcement des capacités des équipes sur tous les aspects des MP/Log/ lors des missions d'appui aux interventions et/ou de cours organisés au Centre de Service MP/Log.</li></ul>	
<b>Résultats principaux SR 2 :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les directions des programmes sont appuyées, consultées et informées (mails – appels téléphoniques - mesagerie).</li><li>- Deux rencontres organisées avec les coordonnateurs et plusieurs « ad hoc » à d'autres moments.</li><li>- Tous les dossiers sont contrôlés et corrigés dans le domaine technique.</li><li>- Des missions d'appui aux interventions.</li><li>- Des cours organisés au Centre de Service MP/Log pour les différents interventions (au minimum 3 fois par an).</li></ul>	

APPUI AUX PROGRAMMES	
Sous Résultat 3	Indicateurs
<b>SR3 : La cellule MP du CSMPL et les cellules MP des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services MP efficaces et efficients.</b>	- <b>Observations des auditeurs / MP</b>
3.1 Traitement et suivi de tous les dossiers de marchés publics (>25.000 € BE et >20.000 € FED)	- Nombre de dossiers traités
3.2 Assurance du suivi des dossiers de marchés publics auprès des instances compétentes	- Nombre de dossiers introduits auprès de L&A et le Conseil d'administration (CA)
3.2 Développement et suivi des outils de gestion, en particulier assurer la mise en ligne de la base de données MP à ce qu'elle soit accessible à tous les programmes en RDC	- Tous les dossiers à jour dans la base de données MP - Connaissance et utilisation de la base de données MP par tous les acteurs concernés
3.3 Amélioration des normes existantes (manuels, guides, fiches techniques...)	- Actualisation et partage du manuel MP/Log adapté aux nouvelles réglementations
3.4 Contractualisation des MP, la rédaction du volet juridico-administratif des cahiers des charges est assurée	- Nombre de contrat signés
<b>Activités principales SR 3 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les dossiers MP (&gt;25.000 € BE et &gt;20.000 € FED) sont traités par le CSMPL.</li> <li>- Signature des contrats MP</li> <li>- Le CSMPL transmet tous les dossiers &gt;200.000 € à L&amp;A pour ANO afin d'obtenir le mandat ad hoc du Conseil d'administration (CA).</li> <li>- Le manuel a été partiellement révisé et des échanges avec les utilisateurs ont eu lieu.</li> <li>- La base de données MP à jour soit accessible à tous les programmes en RDC.</li> </ul>	
<b>Résultats principaux SR 3 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 58 dossiers MP traités</li> <li>- 21 dossiers MP attribués (contrats signés) - 16 dossiers MP non-attribués - 21 dossiers à attribuer en 2019</li> <li>- Le CSMPL a transmis 6 dossiers &gt;200.000 € à L&amp;A pour ANO. Aucun dossier n'a été refusé.</li> <li>- Le manuel MP/Log a été revu partiellement début 2018 à cause de changements dans la législation (nouvelle version était publiée en Mai 2018)</li> <li>- Mise en ligne de la base de données accessible à tous les programmes en RDC en mois de septembre 2018.</li> <li>- Mise à jour de la base de données</li> </ul>	

PROGRAMME PROJET	DOSSIERS TRAITES	DOSSIERS ATTRIBUES	DOSSIERS NON-ATTRIBUES	DOSSIERS A FINIR 2019	DOSSIERS ANO CA 2018	MONTANT € ATTRIBUTION	% NOMBRE	% MONTANT
EDUKAT	3	-	-	3	1	€ 387.905,93	5,2%	11,0%
PRODAKOR	4	2	2	-	-	€ 83.310,86	6,9%	2,4%
PRODEKOR	6	0	2	4	1	€ 324.233,60	10,3%	9,2%
EDUKOR	7	2	3	2	2	€ 562.920,71	12,1%	15,9%
PRODAT	2	2	-	-	-	€ 122.664,46	3,4%	3,5%
PRODET	-	-	-	-	-	€ 0,00	0,0%	0,0%
EDUT	3	2	-	1	1	€ 479.399,27	5,2%	13,6%
EDUMOSU	4	2	-	2	-	€ 362.035,95	6,9%	10,2%
PANC	2	0	1	1	1	€ 304.262,88	3,4%	8,6%
PADP	6	1	1	4	-	€ 205.768,52	10,3%	5,8%
PLVS	3	1	2	-	-	€ 20.550,00	5,2%	0,6%
PROGEAU MBUJI-MAYI	5	2	2	1	-	€ 102.898,38	8,6%	2,9%
PROGEAU MANIEMA	5	3	2	-	-	€ 190.098,38	8,6%	5,4%
PROGEAU KIVU	3	2	1	-	-	€ 107.288,00	5,2%	3,0%
PRECOB	2	-	-	2	-	€ 0,00	3,4%	0,0%
REPRDC	3	2	-	1	-	€ 280.540,00	5,2%	7,9%
TOTAL	58	21	16	21	6	€ 3.533.876,94	100,0%	100,0%

APPUI AUX PROGRAMMES	
Sous Résultat 4	Indicateurs
<b>SR4 : La cellule Logistique du CSMPL et les cellules logistiques des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.</b>	- <b>Observations des auditeurs / logistique</b>
4.1 Traitement et suivi des dossiers MP 'faible montant' (≤ 25.000 € BE et ≤ 20.000 € FED)	- Nombre de dossiers traités
4.2 Développement des outils de gestion comme Appui de la Logistique des programmes (mise en place d'outils améliorés de suivi des achats, des inventaires, des véhicules...)	- Base de données Log développée - Contractualisation d'un contrat de service pour le développement d'une base de données Log
4.3 Améliorer les normes existantes (manuels, guides, fiches techniques...)	- Actualisation et partage du manuel MP/Log adapté aux nouvelles réglementations
4.4 Supervision de la gestion du matériel, des véhicules, et des infrastructures	- Existence et complétude de l'inventaire du matériel - Observations des auditeurs - Existence de contrats de location et d'assurance
4.5 Appui lors des importations en exonérations	- Nombre de dossiers d'exonérations réalisés
4.6 Appui dans le domaine des assurances des véhicules	- Nombre de contrats d'assurance
<b>Activités principales SR 4 :</b>	
- Plusieurs les dossiers MP 'faible montant' (≤ 25.000 € BE et ≤ 20.000 € FED) sont traités par le CSMPL (cellule Logistique).	
-Etude préliminaire des TdR pour le marché de service « base de données Log »	

-La gestion du matériel est décentralisée. De ce fait, le centre supervise la gestion de son matériel, ses véhicules et ses infrastructures.

-Accompagnement des importations en exonération pour des véhicules via contrat cadre, pour les projets et pour les déménagements privés.

-La gestion des assurances pour véhicules est faite en permanence par le Centre de manière centralisée.

#### Résultats principaux SR 4

- 224 dossiers Log traités ( $\leq 25.000$  € BE et  $\leq 20.000$  € FED)

- Etude préliminaire des TdR pour le marché de service « base de données Log » faite, mais toujours en attente à la mise en application de UBW en RDC pour continuer pour éviter des doublons.

- Le manuel MP/Log a été revu partiellement début 2018 à cause de changements dans la législation (nouvelle version était publiée en Mai 2018)

- Inventaire, contrat de location et d'assurance pour le centre sont existant et à jour.

- Importation en exonération de 11 dossiers dans le cadre de MP.

- Conclusion de 307 contrats d'assurance (253 SONAS – 54 Omnium)

PROGRAMME PROJET	DOSSIERS TRAITES	MONTANT € ATTRIBUTION	% NOMBRE	% MONTANT
EDUKAT	2	€ 550,00	0,9%	0,1%
PRODAKOR	3	€ 314,00	1,3%	0,0%
PRODEKOR	1	€ 128,00	0,4%	0,0%
EDUKOR	2	€ 78,00	0,9%	0,0%
PRODAT	8	€ 3.126,00	3,6%	0,5%
PRODET	7	€ 4.614,00	0,0%	0,7%
EDUT	7	€ 3.414,00	3,1%	0,5%
PRODAKK	14	€ 7.429,00	6,3%	1,1%
EDUMOSU	17	€ 44.279,00	7,6%	6,6%
PANC	23	€ 37.042,00	10,3%	5,5%
PADP	29	€ 360.826,00	12,9%	53,6%
PLVS	4	€ 4.650,00	1,8%	0,7%
PROGEAU	26	€ 71.700,00	11,6%	10,6%
PRECOB	8	€ 13.400,00	3,6%	2,0%
REPRDC	73	€ 121.767,00	32,6%	18,1%
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>€ 673.317,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## 5 Analyse des résultats – orientations et mesures

La rupture du dialogue politique entre la Belgique et la RDC du fait du report des élections présidentielles, législatives et provinciales, a contraint Enabel, tolérée par défaut, à poursuivre ses interventions discrètement. En cohérence avec cette posture délicate, il a été décidé de limiter l'énergie consacrée à la recherche de Marché pour tiers en RDC en 2018.

Dans ce contexte particulier, la mobilisation d'une expertise pointue à la Représentation dans les domaines des infrastructures, de l'agriculture, de l'Education-Formation-Emploi, et de la Gouvernance a tout particulièrement permis de :

- Renforcer la qualité des interventions en vue d'atteindre les résultats visés ;
- Renforcer les interventions dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies sectorielles ;
- Innover dans les approches sectorielles et dans les partenariats développés (avec le secteur privé entre autres) ;
- Commencer à alimenter les réflexions stratégiques dans l'optique d'un futur Programme de Coopération.

### 5.1 Principaux enseignements tirés

Au-delà des résultats obtenus dans chaque domaine d'expertise et en appui aux programmes et interventions, tels que présentés dans ce rapport, la présence d'une équipe sectorielle dans la team Enabel RDC a apporté une réelle plus-value. Elle a permis de renforcer la convergence intersectorielle, de favoriser les benchmarking, d'innover dans les interventions, ou d'engager de nouvelles dynamiques partenariales. L'enjeu est de contribuer à l'amélioration de la performance des programmes, en particulier dans leur dimension de durabilité.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions de l'équipe ECT et leur effet sur la convergence intersectorielle, l'amélioration des pratiques, et l'innovation dans les interventions



	Convergence intersectorielle	Amélioration des pratiques	Innovation dans les interventions
PRODAKK : réorientation stratégique du programme et des résultats vers une approche filière dans une perspective d'appui au développement économique local			
EDUMOSU / EDUT : réorientation stratégique pour mieux intégrer la formation professionnelle et technique dans son environnement économique, par le développement de partenariats innovants entre Enabel et le secteur privé (ASBL Elikia, FEC).  Focus méthodologique sur l'insertion professionnelle via l'auto emploi ou l'emploi salarié			
Intégration de l'environnement comme une dimension transversale aux interventions désenclavement			
Mise en place d'un système d'information géographique harmonisé et coordonné au niveau de la Rep			
Réflexions sur la qualité (infrastructures, équipements agricoles, équipements scolaires)			
Unité territoriale la plus appropriée pour accompagner les changements : bassin de production,			
Approches pédagogiques intégrant beaucoup plus la pratique dans la formation et rapprochement entre formation professionnelle et monde de l'entreprise (ex : chantier école)			
Formulation du PIREDD Mongala en intégrant une approche systémique et territoriale du développement			
Renforcement des stratégies et modalités d'appui aux services techniques de l'Etat en proximité des usagers (prise en compte de l'approche fragilité dans les interventions)			
Intégration transversale de l'entrepreneuriat aux interventions à l'entrepreneuriat féminin			

L'appui à l'amélioration de la qualité des interventions se heurte parfois aux manques de maîtrise des fondamentaux dans leur secteur. Certaines interventions sont en effet parfois déconnectées des évolutions contextuelles, des référentiels théoriques, pratiques et méthodologiques de leurs secteurs (ex : référentiel de réhabilitation des pistes et ouvrages d'art, tel que prévu dans les DTF, obsolète au regard de l'évolution du contexte ; trop forte déconnexion des interventions ETFP des besoins des acteurs économiques). Dans cette situation, ceci peut avoir pour effet de rendre difficiles :

- Les ajustements nécessaires des stratégies et de leur mise en œuvre lorsque le contexte le demande ;
- La mobilisation des interventions pour alimenter la prospective pays (stratégie, Programme de Coopération...).

Cependant, la proximité des interventions d'Enabel sur le terrain constitue une réelle plus-value pour accompagner des dynamiques de changement durable, et un véritable atout à exploiter pour un prochain Programme de Coopération.

## 5.2 Principales orientations et points d'attention pour 2019

Comme pour 2018, le travail de l'équipe ECT se poursuivra en 2019 sur la coordination sectorielle et l'expertise technique, auquel s'ajouteront la recherche de marchés pour tiers et l'anticipation de la préparation d'un nouveau Programme de Coopération.

Le contexte particulier d'intervention en RDC demande toutefois de prendre en compte un certain nombre de risques qui pourraient avoir un impact sur l'expertise sectorielle, et plus largement sur la mise en œuvre du portefeuille en cours et sur la préparation du prochain programme de coopération. Ceux-ci sont présentés dans l'analyse FRAME simplifié page suivante.

Pour répondre au premier chantier prioritaire du PAP 2019 d'extension du portefeuille et de prolongation des interventions performantes, un accent particulier sera apporté à accompagner celles qui sont en phase de clôture, pour contribuer à en consolider les résultats et pour capitaliser l'expérience acquise. Pour les interventions en cours, ou dont la phase opérationnelle pourrait être prolongée, il s'agira d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'éventuelles réorientations stratégiques nécessaires à l'amélioration de leur performance, et d'en assurer la qualité. Autant que faire se peut, des approches innovantes seront testées pour alimenter l'élaboration du futur Programme de Coopération.

S'agissant du deuxième chantier prioritaire -la mobilisation de missions pour tiers-, l'équipe ECT contribuera à systématiser une visibilité plus forte d'Enabel en RDC, et le cas échéant, à formuler des interventions (à l'instar du PIREDD Mongala pour le compte du FONAREDD).

Pour anticiper la préparation d'un nouveau Programme de Coopération, cinq points d'attention devront être pris en compte :

- Nécessité de s'appuyer sur des analyses d'économie politique plus systématiques dans les interventions et au niveau du portefeuille pays ;
- S'alimenter de l'évaluation du dispositif de coopération et de ses processus de fonctionnement (mission « DO/OPS/EST ») pour construire le dispositif à venir, dans le contexte particulier de la RDC ;
- Sécuriser rapidement le dispositif ECT pour disposer des compétences nécessaires le moment venu de la formulation du nouveau Programme de Coopération ;
- S'appuyer sur un accompagnement scientifique plus important, en valorisant les partenariats possibles en RDC et avec des acteurs belges du monde de la recherche.

- Mieux articuler le partage de responsabilité et renforcer la redevabilité entre les ATI, les Coordinateurs Provinciaux, les ECT et la Représentation. Par exemple, la contribution des ECT à la préparation et à la tenue des SMCL n'a pas été systématique alors que ce point figure explicitement dans les missions confiées aux experts sectoriels.

En outre, certaines questions de réorientation seront aussi importantes à approfondir en 2019 :

- Transition d'une approche projets vers une réelle approche Programme : objectifs de changement, instruments, partenariats...
- Réflexion sur les territoires pertinents d'intervention en fonction des objectifs de développement : ancrage provincial ; approche par bassins économiques etc...
- Approche partenariale pour la mise en œuvre du futur Programme de Coopération et modalités de contractualisation.

Enfin, pour ce qui concerne le dispositif ECT et son éventuelle reconduction, il serait pertinent de transcender la logique sectorielle qui a sous-tendu l'actuelle Convention de Mise en Œuvre (CMO). D'abord, en dépassant la simple description de fonctions sectorielles et en formulant clairement les résultats attendus en lien avec les objectifs de prestation. Ensuite en dépassant l'approche sectorielle pour privilégier des objectifs transversaux autour de 3 axes :

- Déployer de nouvelles modalités de mise en œuvre de la stratégie pays et du programme de coopération : analyse d'économie politique systématique, soutien à des dispositifs plutôt qu'intervention directe, partenariats innovants...
- Construire et accompagner l'innovation dans le programme de coopération : développement territorial, développement économique, approche systémique agroforestière...
- Piloter et animer l'apprentissage organisationnel : processus de capitalisation mis en œuvre précocement, mécanismes d'adaptation et flexibilité...

## Analyse FRAME simplifiée des risques pour 2019

Catégories de risques	Facteurs de risques	Conséquences sur		
		Le contexte	Les programmes	L'institution (BE)
Politique	Poursuite de la politique étrangère vis-à-vis de la BE par les nouvelles autorités	Blocage du dialogue politique	Réduction budgétaire, réorientation	Réduction ou réorientation de futurs Programme de Coopération (# humanitaire ?)
	Persistances des incertitudes liées aux processus électoraux	Blocage institutionnel en RDC	Clôture sans suite des interventions bilatérales	Non démarrage d'un nouveau Programme de Coopération
	Conflits au niveau des Assemblées provinciales	Dysfonctionnement des instances de pilotage stratégique	Faible appropriation et absence de durabilité	Difficulté de mise en œuvre des interventions
	Délai de constitution d'un Gouvernement en Belgique	Retard dans la reprise du dialogue politique	Extinction progressive du Programme	Perte d'influence, de légitimité en tant qu'acteur clé de la coopération au développement en RDC
Sociétal	Rupture des capacités de résilience des populations et la cohésion sociale	Explosion sociale, conflits ethniques, émeutes entraînant la paralysie de tout ou partie du pays	Suspension de la mise en œuvre de Programmes	Réorientation des moyens de la coopération vers d'autres pays
Economique	Accentuation de la dégradation du cadre macroéconomique	Dégradation des conditions de vie et multiplication des mécanismes de mauvaise gouvernance	Non-respect des engagements de la partie congolaise	Risques fiduciaires
Sécuritaire	Dégradation de la situation sécuritaire	Généralisation de l'insécurité et risque physique pour les personnes	Réduction d'activités avec une réduction de la mobilité	Réorientation de la Coopération vers d'autres pays
Environnemental et sanitaire	Expansion non contrôlée d'épidémies (Ebola, Choléra, ...)	Confinement des populations et effondrement socio-économique	Réduction / arrêt de certaines interventions	Nécessité de mettre des moyens supplémentaires pour faire face à la crise
	Accentuation de la dégradation des conditions climatiques	Perturbation des calendriers agricoles	Impact négatif sur les résultats des Programmes agricoles	A Intégrer dans les prochaines formulations