

RAPPORT DES RESULTATS 2016-2017

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



ACRONYMES.....	3
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficience</i>	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS.....	10
2 MONITORING DES RESULTATS.....	11
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	11
2.1.1 <i>Contexte général</i>	11
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	11
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	12
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	12
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	14
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	15
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	17
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2-5.....	21
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	21
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	21
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 6.....	25
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	25
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	26
2.6.1 <i>Genre</i>	26
2.6.2 <i>Environnement</i>	27
2.6.3 <i>Bonne Gouvernance</i>	27
2.6.4 <i>Autres</i>	28
2.7 GESTION DES RISQUES.....	30
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	32
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	32
3.2 RECOMMANDATIONS.....	32
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	32
4 ANNEXES.....	34
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	34
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	38
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR (VERSION 2014).....	41
4.4 APERÇU DES MoRE RESULTS.....	44
4.5 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	44
4.6 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	44

Acronymes

ATN	Assistant technique national
CdV	Comité de Validation
CENACOF	Centre national de coordination de la formation pour le développement
CENCO	Conférence épiscopale Nationale du Congo
CMO	Convention de mise en œuvre
CRG	Comité régional de gestion
CS	Convention spécifique
CSUB	Convention de subsides
DTF	Document Technique et Financier
EDUKAT	Programme d'Education dans les Provinces du Haut-Katanga et Lualaba
EDUKOR	Programme d'Education dans les Provinces du Kasai oriental et Lomami
EDUMOSU	Programme d'Education dans les Provinces de Mongala et Sud-Ubangi
EDUT	Programme d'Education dans la Province de la Tshopo
ENA	Ecole Nationale d'Administration
Enabel	Agence belge de développement, ex-CTB, Coopération Technique Belge
EPS-INCP	Enseignement primaire, secondaire et éducation à la nouvelle citoyenneté
EST	Direction Expertise Sectorielle et Thématique de ENABEL
ETD	Entité territoriale décentralisée
ETP	Enseignement technique et professionnel
ETR	End Term Review
FIT	Financial Information Tool
HQ	High Quarter
IB	Institution Bénéficiaire
IF	Institut de formation
MINCOD	Ministère de la Coopération au Développement
MINEPS-INC	Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et éducation à la nouvelle citoyenneté
MINETP	Ministère de l'Enseignement technique et professionnel
MINPLAN	Ministère du Plan
MTR	Mid-Term Review
M&E	Monitoring et Evaluation
OPS	Direction des Opérations de ENABEL
OSC	Organisations de la Société Civile
OSCEP	Observatoire de surveillance de la corruption et de l'éthique professionnelle
PAC	Parcours d'acquisition des compétences
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaire Technique et Financier
PRECOB	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
PRODADEKK	Programme de développement Agricole et de désenclavement dans les provinces du Kwango et Kwilu
PRONAREC	Programme national de renforcement des capacités
RDC	République Démocratique du Congo

SENAREC	Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités
SG	Secrétariat Général/Secrétaire Général
SMCL	Structure mixte de concertation locale
S&E	Suivi-évaluation
TdR	Termes de Référence
UCP	Unité de coordination du programme
11.11.11	Coalition du mouvement Nord-Sud en Flandre (Belgique)

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	3009859
Code de l'intervention	RDC 1088811
Localisation	RDC (niveau national)
Budget total	11.765.064 millions d'euros (ramenés à €9.765.064)
Institution partenaire	Ministère de la Coopération au Développement
Date de début de la Convention spécifique	17/03/2013 (signature CS) 26/04/2013 (signature CMO)
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	14/10/2013 (SMCL 0)
Date prévue de fin d'exécution	17/09/2020 (17/09/2017 + <i>Prolongation de 3 ans</i>)
Date de fin de la Convention spécifique	17/09/2017 (54 mois à partir de la signature de la CS)
Groupes cibles	Les agents (hommes et femmes) de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC
Impact¹	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Outcome	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population
Outputs	R1 : (A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et (B) l'offre de formation locale est identifiée R2 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'éducation ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R3 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R4 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur du développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences. R6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre R7 : L'« Appui à l'Ecole Nationale d'Administration » est mis en œuvre R8 : Les « Formations de courte durée en Belgique » sont mises en œuvre R9 : Les « Formations et PAC en RDC » sont mises en œuvre
Année couverte par le rapport	2016-2017

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

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2017
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	9.765.064	4.501.908,37	3.216.531,87	2.046.623,76	79 %
Output 1	351.063,00	275.717,78	74.344,38	1.000,84	100 %
Output 2	1.763.220,00	485.740,43	943.679,36	333.800,21	81 %
Output 3	888.421,00	431.307,70	265.128,18	191.985,12	78 %
Output 4	436.746,00	168.434,65	298.577,66	-30.226,31	107 %
Output 5	2.069.000,00	1.267.657,10	767.163,65	34.179,25	98 %
Output 6	682.370,00	598.275,89	15.702,63	68.391,48	90 %
Output 7	250.000,00	-	-	250.000,00	0 %
Output 8	450.000,00	-	4.077,48	445.922,52	1 %
Output 9	482.791,00	-	-	482.791,00	0 %
Overhead	2.271.453,00	1.274.774,82	847.858,53	148.819,65	93 %

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

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

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

À ce problème crucial de faiblesse structurelle généralisée des compétences génériques au sein des administrations étatiques s'ajoutent le délabrement et/ou manque d'infrastructures, d'équipements et la faiblesse de la rémunération qui ne permettent pas de travailler d'une façon efficace.

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

de réaliser adéquatement leurs missions, en dépit des efforts en cours pour la réforme de l'administration publique.

Partant de cette situation, le PRECOB préconise le renforcement des capacités des organisations stratégiques à travers le développement des compétences de leur personnel. Ce, conformément à la logique d'intervention (y compris le cadre du suivi et évaluation 'M&E') réajustée par l'équipe de l'intervention en juin 2014.

À cet effet, la nouvelle stratégie opérationnelle du PRECOB se focalise sur :

- L'organisation des parcours d'acquisition des compétences (PAC) basés sur des analyses institutionnelles et organisationnelles des institutions bénéficiaires (IB) concernées et des plans de renforcement des compétences stratégiques développés conjointement avec les bénéficiaires ;
- L'organisation des formations de courte durée à l'étranger ;
- L'appui à la formation des énarques (ENA-RDC)
- La synergie avec les autres interventions d'Enabel dans les mêmes secteurs d'interventions et/ou zones de concentration.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	C

L'objectif spécifique du PRECOB renvoie au renforcement durable des compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les trois (3) secteurs prioritaires et les six (6) régions ciblées par le Programme indicatif de coopération (PIC) ; ce, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes).

Tenant compte de sa spécificité tel que relevé au point ci-dessus (appuis partiels dans le domaine du renforcement des capacités), le PRECOB a recadré *la mesure de son objectif spécifique en termes d'acquisition des compétences des agents qui ont suivi un PAC et de l'impact de ce changement sur les prestations de l'IB où ils/elles travaillent.*

Pour y parvenir, le PRECOB organise des enquêtes qui mesurent 'l'outcome' en terme de changement du comportement des agents en lien avec les objectifs prédéfinis (objectifs déterminés dans les plans de formation et au début du *roll out* de chaque PAC).

Les premiers résultats des enquêtes réalisées sont encourageants mais ne permettent pas encore de dégager des conclusions généralisables. En dépit des affirmations sur le changement de comportement professionnel ainsi que des habitudes de travail, seule l'évaluation d'un cycle complet d'acquisition des compétences (CAC) permettra de confirmer ou d'infirmer ces impressions.

Et il s'observe aussi un fléchissement du taux de participation des apprenants partant de la participation à la formation initiale jusqu'aux enquêtes 'outcome', en passant par l'assiduité à l'accompagnement in situ. Ce phénomène mériterait un suivi méticuleux pour en cerner les vraies causes.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

La plupart des activités programmées ont été réalisées et l'Unité de coordination du programme (UCP) a veillé à la cohérence de l'ensemble du processus (contrôle qualité interne). Des outils opérationnels adaptés ont été utilisés (rapport mensuel type, rapport trimestriel type, planning-type, budget opérationnel-type, tableaux types de sélection des apprenants, etc.) et la plupart des activités ont été réalisées dans les limites des budgets approuvés.

Toutes les antennes ont été fonctionnelles et chacune a pu expérimenter l'organisation des diagnostics institutionnels/analyses organisationnelles et des PAC dans son contexte d'intervention; ce qui donne à l'UCP un panorama des opportunités, défis et contraintes sur chaque zone d'intervention afin d'envisager des actions en phase avec les réalités de terrain. Dès lors, le cadrage de l'intervention permet dans une grande mesure l'utilisation efficiente des ressources disponibles.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Comme rappelé dans les rapports précédents, la durabilité est à appréhender sous un double prisme : le PRECOB pris isolément ou comme faisant partie d'un ensemble d'interventions aux niveaux sectoriel et provincial (cfr. même section, Rapports des résultats 2013-2015).

Le PRECOB vise le renforcement durable des capacités des IB selon une démarche graduelle reposant sur :

- Le renforcement des compétences des agents travaillant dans des organisations stratégiques dans les secteurs de concentration (niveau d'action direct);
- La mise en œuvre de nouvelles compétences acquises au sein des IB (niveau d'action indirect).

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

Cependant, la durabilité de cette approche dépendra pour une grande partie du fait que ce renforcement des capacités « immatérielles » sera complété ou non par un renforcement plus institutionnel et matériel des capacités des bénéficiaires du programme ; ainsi que l'empressement des IB concernées à mettre en œuvre le processus de changement. D'où, la nécessité de travailler en complémentarité et en synergie avec les autres interventions d'Enabel et/ou celles des autres instances.

Le succès à long terme et la durabilité du programme seront déterminés, par conséquent, par la qualité et le degré de synergie avec d'autres interventions (Enabel ou autres) et par la disponibilité d'autres sources de revenus pour les organisations bénéficiaires du programme ; lesquelles conditionneront à terme leur viabilité (frais de fonctionnement, financement des activités,...).

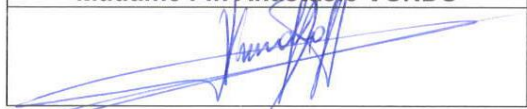
Par conséquent, l'appréciation de la durabilité au niveau de l'impact devrait prendre en considération l'ensemble des actions de tous les acteurs concernés ; il s'agira notamment de recourir aux analyses des IB faites conjointement par le PRECOB et les autres acteurs qui ont appuyé les mêmes IB.

1.4 Conclusions

Ce rapport des résultats porte sur deux exercices (2016-2017) ; la perspective de clôture du PRECOB en septembre 2017 exigeait de produire plutôt un rapport de clôture du projet ; mais avec la nouvelle donne de prolongation du programme, il fallait produire un rapport qui englobe les deux exercices :

- Le programme est prolongé de trois ans et un nouveau DTF a été élaboré et validé ; cependant, les nouvelles activités (output 7 à 9 du DTF additionnel) ne sont pas suffisamment étayées pour en faciliter la mesure en terme de résultats ; et dans cette même perspective, la structuration de l'équipe de pilotage mérite une clarification pour que le suivi des résultats notamment soit correctement appréhendé et les rôles et responsabilités des organes et du staff soient actualisés ;
- Fin 2016 et surtout début 2017, il y a eu accélération de la mise en œuvre des activités, demandée par le Siège, dans l'optique de clôture du PRECOB en septembre 2017 ; cette accélération s'est accompagnée de :
 - ❖ Réduction de la durée des PAC (de 6 à 3 mois) ;
 - ❖ Augmentation du volume des formations 'one shot' (et donc sans mécanisme adéquat de mesure des résultats conformément au cadre M&E existant) ;
 - ❖ Mise en œuvre de conventions de subsides pour accroître les décaissements ;
- Un partenariat agissant a été mis en place avec l'ENA-RDC et l'Institut EGMONT pour l'appui à la formation des énarques ; le PRECOB a contribué de manière significative à la mise à jour des outils d'évaluation des formations (validation des modules de formation, évaluation des approches de transmission des connaissances et grille d'évaluation des formateurs) ;
- Un nombre très significatif de PAC a été mis en œuvre de 2015 à 2017 : de 25 à 87 ; cela traduit l'appropriation de la démarche par les Instituts de formation (IF) et les apprenants notamment ;
- Le PRECOB a connu deux rythmes contradictoires dans la période sous revue, avec un risque évident d'instabilité destructurante des actions amorcées : une poussée massive dès novembre 2016 et un ralentissement effréné entre mars et avril 2017 mais en même temps l'option d'une prolongation du programme pour trois ans mais avec un budget couvrant au mieux une année supplémentaire. Ces changements ont exigé des efforts constants d'adaptation et de motivation des équipes sans lesquels il n'eût plus été possible d'assurer la délivrance des prestations de qualité.

L'UCP a réussi à réaliser la majeure partie des activités programmées (et à achever la mise en œuvre de toutes les conventions contractées).

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Madame Fifi Anastasie VUNDU	Didier MUBINZI K. NAKEN
	

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

La prégnance de l'instabilité politique retarde l'émergence et la mise en œuvre effective d'un cadre normatif national en matière de renforcement des capacités.

Le Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités (SENAREC), qui devrait être le 'guichet unique' en matière de renforcement des capacités en RDC ne bénéficie pas encore de tous les outils de pilotage stratégique afin de mener à bien ses missions.

Tant qu'il ne disposera pas de moyens de fonctionnement conséquents, il lui sera quasi impossible de développer un « pool d'expertise » (des coaches nationaux notamment) en mesure de disséminer les outils didactiques et méthodologiques homologués en matière de renforcement des capacités ; et son rôle normatif en matière de certification des approches de renforcement des capacités risque de ne jamais se matérialiser.

D'autant plus que c'est dans ce dernier volet de sa mission que le SENAREC aurait pu offrir au pays un plateau national d'Instituts de formation (IF) « certifiés » en 'formation continue' et avec lesquels le PRECOB devrait travailler.

Le Programme National pour le Renforcement des Capacités (PRONAREC), qui constitue sa principale feuille de route dépend plutôt d'un hypothétique financement des partenaires techniques et financiers (PTF).

D'autre part, la réforme de l'administration publique qui devrait constituer le terreau d'ensemence et d'expansion des approches de développement des compétences –aux côtés des actions de relance de l'Ecole Nationale d'administration (ENA)– peine à s'imposer comme une voie incontournable de la revitalisation des services et entités étatiques. Or, couplée à la décentralisation (qui elle aussi est 'phagocytée'), la réforme – dans sa mise en œuvre efficace et efficiente– aurait pu doter la RDC des bases d'une administration dite de développement.

2.1.2 Contexte institutionnel

La réforme de l'administration publique, pilotée par le Ministère de la Fonction publique, se poursuit dans un contexte caractérisé par l'instabilité gouvernementale (deux changements de gouvernement au courant de 2017, couplés à la reconfiguration des ministères et de leurs attributions étalées souvent entre deux ou trois ministères) et l'aggravation de la crise politique dominée par les enjeux électoraux dont les joutes électorales sont prévues en novembre 2018.

L'aboutissement de la réforme de l'administration publique générera un contexte plus favorable au programme et renforcera son impact en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficacité.

Trois aspects de la réforme de l'administration publique concernent le PRECOB en particulier : (1) le rajeunissement de l'administration publique² (2) l'âge de la retraite

² Le processus de recrutement de 1000 jeunes universitaires est en cours et ceux-ci seront déversés principalement au sein des Directions standard mises en place au sein de l'Administration depuis fin 2016.

repoussé de 10 ans (de 55 à 65 ans) et (3) la validation du projet de cadre et des structures organiques ainsi que du référentiel des emplois et des compétences de l'administration publique. En effet, le nombre très élevé des cadres et agents de l'Etat en fin de carrière et en âge très avancé diminue significativement l'impact des PAC organisés. Or, la mise en place effective de nouvelles structures organiques pourrait créer une opportunité de changement mais à condition que la mise en retraite des cadres et agents de l'Etat en fin de carrière aboutisse concrètement.

La mise en retraite de nombreux Secrétaires Généraux (SG) courant septembre 2017 et le processus de recrutement de jeunes universitaires participent de cette démarche. Et il est à espérer que d'une part le départ massif des SG en retraite ne complique le fonctionnement des SMCL et d'autre part que l'intégration des jeunes universitaires soit bien accompagnée.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

En ajustement de la stratégie de mise en œuvre d'une grande complexité, contenue dans le DTF initial, avec un processus comprenant un grand nombre d'étapes et une architecture complexe des structures décisionnelles, opportunément modifiée en 2014, la SMCL a adopté le cycle de formation simplifié ainsi que la création d'un Comité de validation (CdV) qui reprend une partie de ses tâches.

Et la SMCL de juin 2017 a renforcé ce dispositif en le réduisant en un binôme SG Coopération Internationale-Représentation d'Enabel ; cependant, le manque de fluidité dans la circulation des informations entre les deux acteurs rend quasi inopérante cette structure « dans sa forme telle que définie par le nouveau DTF du PRECOB ».

L'UCP recourt dès lors au mécanisme de validation à distance des dossiers (instauré pour palier la lourdeur dans la tenue des réunions) : en lieu et place d'une réunion conjointe, le dossier à valider est analysé par l'UCP et soumis à l'appréciation administrative des deux membres du Comité de validation par voie épistolaire.

Par ailleurs, les approches méthodologiques du PRECOB ont été expérimentées et appliquées dans toutes les zones d'intervention d'Enabel en RDC ; dès lors, les retombées positives de la mise en œuvre des PAC méritent d'être consolidées et disséminées, autant que EST Education est en train de s'en servir dans la formulation des nouveaux projets.

2.1.4 Contexte HARMO

Le positionnement multisectoriel du PRECOB est capital : cette position lui a permis d'entamer une collaboration flexible avec les autres acteurs et interventions dans le domaine de la gestion des compétences.

Sur le plan national, aucun autre PTF ne dispose d'une intervention de type PRECOB ; la plupart des PTF du Groupe Thématique 'Décentralisation' qui souhaitent mener des actions conjointes avec le PRECOB n'ont plus poursuivi leurs activités.

Et le PRECOB s'est positionné comme partenaire essentiel du SENAREC et a participé à l'élaboration³ du PRONAREC ; ses approches méthodologiques (des « PAC ») ont été reprises comme une des dimensions méthodologiques du PRONAREC et sont

³ C'est la Banque Mondiale qui a financé l'élaboration du nouveau PRONAREC.

désormais appliquées par de nombreux IF dont les plus en vue : AFGOR, AGESFO, CEFORMAD, CENACOF, centre d'excellence national de formation continue, et COGEFOR.

Les PAC se sont imposés comme une démarche cohérente destinée à faciliter l'acquisition ou le développement des compétences dans toutes les zones d'intervention d'Enabel en RDC.

La synergie la plus aboutie est celle avec EDUKAT, qui a conduit à la mise en œuvre de plusieurs PAC dans ses principaux sites d'intervention (Lubumbashi, Likasi et Kolwezi) ; il a même été formé un noyau des Inspecteurs formateurs en 'méthodes pédagogiques actives' ; et cet exemple de collaboration a été suivi –dans une moindre mesure– par les autres projets 'Education', qui ont sollicité l'appui du PRECOB : un diagnostic institutionnel/analyse organisationnelle de la Division provinciale de l'EPSP a été réalisé à Mbuji-Mayi en appui à EDUKOR et à Kisangani et Isangi en appui à EDUT.

Le PRECOB via son Antenne à Gemena a été le fer de lance de l'organisation des formations en appui à EDUMOSU.

Et dans l'ex-Bandundu, le PRECOB a hérité du PRODADEKK des plans de renforcement des capacités de ses partenaires ; la mise en œuvre a été amorcée à Bandundu-ville et des sessions de formations des agri-multiplicateurs ont été réalisées au site de Soa.

Dans la province de la Tshopo, des formations ont été réalisées tant à Kisangani qu'à Isangi.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : « Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population »					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Valeur année 2017	Cible année 2017	Cible finale 2020
70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent	Néant	55%	61%	70%	70%
60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB	Néant	N.A.	N.A.	60%	60%

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Pour mieux apprécier le degré selon lequel l'activité a pu changer le comportement des apprenants (en d'autres termes, appréhender l'outcome d'un PAC et d'un plan de formation dans sa totalité), une évaluation ne peut avoir lieu raisonnablement qu'après un certain temps après la finalisation de l'activité (au moins six mois) ; en raison notamment du temps imparti aux apprenants pour assimiler/s'impregnner des acquis de l'apprentissage. D'où, l'option prise par le PRECOB de mesurer le changement de comportement d'un apprenant six mois après la finalisation de l'activité en vue d'accorder l'opportunité à chaque apprenant de réellement appliquer ce qu'il a appris.

Dès lors, il a été estimé opportun de ne pas formuler de valeur de base des indicateurs au niveau de l'outcome ; et le Rapport Baseline explique en détails cette approche.

Cependant, les aléas de mise en œuvre du PRECOB, avec le départ de l'Expert M&E censé s'occuper de l'organisation des Enquêtes Outcome prive le PRECOB des capacités de disposer des données à jour conformément au cadre des résultats adopté en 2014.

Dès lors, seuls 8 PAC ont été complètement évalués au niveau de l'outcome :

- PAC en 'Planification, suivi-évaluation des activités' facilité par AGESFO au profit des cadres et agents du MINPLAN (63 enquêtés);
- PAC en 'Planification, suivi-évaluation des activités' facilité par AGESFO au profit des cadres et agents du MINEPS-INC (45 enquêtés);
- PAC en "Gestion administrative : traitement et archivage des dossiers physiques" facilité par ARCHIVES CONSULT au profit des cadres et agents du MINETP (11 enquêtés) ;
- PAC en 'Gestion des réunions d'équipe' facilité par GAAD au profit des cadres et agents du MINETP (12 enquêtés) ;
- PAC en 'Gestion administrative : traitement et archivage des dossiers physiques' facilité par COGEFOR au profit des cadres et agents du MINEPS-INC (45 enquêtés) ;
- PAC en 'Planification, suivi-évaluation des activités' facilité par AGESFO au profit

- des OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD (2 enquêtés) ;
- PAC en 'Gestion financière des OSC' facilité par CEGAE au profit des OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD (10 enquêtés) ;
- PAC sur le "système comptable OHADA (SYSCOHADA)" facilité par AGESFO au profit des OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD (6 enquêtés).

Les résultats de ces enquêtes indiquent, qu'en général, les apprenants ainsi que leurs responsables hiérarchiques sont satisfaits des différents PAC/formations/stages organisés par le PRECOB (variation de 82,5% à 90%). La plupart déclarent que les PAC/formations/stages ont changé leur comportement professionnel ainsi que leurs habitudes de travail ; ils auraient en même temps influencé le comportement de leurs équipes. Toutefois, ces situations devraient être complétées par des enquêtes complémentaires (auprès des autres membres des IB) pour les étayer ou les infirmer.

Notons que les facteurs qui ont facilité la mise en œuvre sont entre autres⁴:

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

Et les contraintes ci-après ont freiné la mise en pratique de nouvelles compétences au profit des IB :

- L'irrégularité de certains agents au service (à cause de différentes missions de service effectuées par les agents lors de la phase d'accompagnement notamment) ;
- La faible implication de certains chefs hiérarchiques ;
- La résistance à l'innovation au niveau de l'administration publique ;
- L'incertitude créée pour certains par la réforme de l'administration encours.

Il sied de noter que les enquêtes sont basées sur des auto-évaluations et les témoignages des responsables hiérarchiques et se sont limitées au niveau des objectifs spécifiques des PAC/formations/stages. Et avec la réduction des effectifs au niveau de l'UCP, il ne nous est plus possible d'étoffer ces enquêtes en y intégrant l'observation des changements bénéfiques aux IB.

2.2.3 Impact potentiel

Les commentaires en relation avec l'outcome sont encore plus valables au niveau de l'impact : en réalité, si le programme ne peut garantir à lui seul un impact réel sur le développement des compétences techniques des agents de l'Administration publique au niveau ciblé, il est certain que le PRECOB y contribue valablement dans les limites géographiques et thématiques où il intervient.

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

⁴ En termes d'importance selon les réponses dépouillées.

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

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et l'offre de formation locale est identifiée »					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour	Néant	60%	70%	80%	80%
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour	Néant	60%	55%	80%	80%
A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre	Néant	28%	25%	60%	60%
A la fin du programme 50% des IF répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC et à Kinshasa sont évalués pour leur qualité	Néant	61%	65%	50%	50%

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Définition d'une stratégie de mise en œuvre du programme adaptée aux réalités du terrain		X		
2 Organisation du lancement officiel du programme avec une couverture médiatique nationale		X		
3 Développement d'un Manuel de procédure du programme		X		
4 Consultation des autres interventions d'Enabel et d'autres instances pertinentes pour expliquer le programme et explorer et développer des synergies		X		
5 Lancement d'un appel à candidature et identifier de nouvelles IB potentielles		X		
6 Organisation d'un atelier sur la décentralisation et développement local avec le groupe inter bailleurs décentralisation afin d'identifier des IB prioritaires au niveau des ETD		X		
7 Définition d'une stratégie M&E pour le programme sur base de la nouvelle stratégie		X		
8 Développement d'une base de données performante du programme			X	
9 Définition d'une stratégie de communication et de sensibilisation avec l'aide du département Communication HQ		X		
10 Définition d'une stratégie genre pour le programme et organiser une formation en genre pour la SMLC, l'équipe et les IB potentielles			X	

⁵

- A : Les activités sont en avance
- B : Les activités sont dans les délais
- C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
- D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

11 Opérationnalisation des Comité régionaux de gestion (CRG) et les Antennes dans les zones de concentration			X	
12 Identification et répertoire des IB potentielles à Kinshasa et dans les provinces et garder le répertoire actualisé		X		
13 Analyse des requêtes introduites et validation des demandes qualitatives par le Comité de validation et par le CRG		X		
14 Réalisation des analyses institutionnelles et organisationnelles afin de définir les stratégies de changement des IB		X		
15 Réalisation de l'étude de base avec l'identification et évaluation de l'offre des formations pourvues localement		X		
16 Organisation d'une couverture médiatique des activités du PRECOB à Kinshasa et dans les provinces			X	
17 Développement d'une stratégie pour atteindre les personnes défavorisées et organiser des initiatives spécifiques pour ces personnes			X	
18 Organisation des sessions de travail avec les instituts de formation locaux (échanges en vue d'améliorer la qualité des offres et de l'accompagnement des IB)		X		

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

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

1. Etude de base « roulante »

L'option retenue a été de conduire une étude de base roulante en raison des spécificités relatives à la mise en œuvre du PRECOB.

Les institutions effectivement sélectionnées pour bénéficier des appuis du PRECOB sont soumises à une analyse institutionnelle et organisationnelle afin de définir leurs besoins en renforcement des capacités. C'est sur base de cette analyse qu'un plan de formation est développé selon une méthodologie participative.

L'étude de base « roulante » permet en définitive de disposer des informations actualisées (analyse de besoins des institutions clés des différents secteurs prioritaire de la coopération belgo-congolaise) tout au long de la mise en œuvre du programme.

Au 31 décembre 2017, le PRECOB dispose des analyses institutionnelles et organisationnelles - réalisées avec l'appui des consultants externes- pour les IB ci-dessous :

- **Education** : les Secrétariats Généraux à l'EPS-INC et à l'ETP, la Division Provinciale Katanga I de l'EPS-INC, l'Inspection Principale Provinciale de

Bandundu II, la Division Provinciale de l'EPS-INC du Kasai oriental et de la Lomami ainsi que la Division Provinciale de l'EPS-INC Tshopo;

- *Agriculture et Désenclavement* : la Commission Provinciale Routière à Bandundu-ville, les OPCSS et les Unions du Kwango-Kwilu ;
- *Santé* : le Programme National d'Approvisionnement en Médicaments (PNAM) et le Projet santé Sud-Ubangi (PADP).
- *Thèmes transversaux* : les Secrétariats Généraux à la Coopération Internationale et à l'Intégration Régionale, 9 organisations de la société civile, le Ministère du Genre, Enfant et Famille, la Division provinciale du Plan dans l'ex-Bandundu et la Fédération des entreprises du Congo (FEC) au Kasai-Oriental.

2. Développement des outils de gestion adaptés à la nouvelle stratégie d'intervention

Les documents essentiels conçus en 2013-2014 (Note stratégique, manuel de procédures opérationnelles et ses annexes, stratégie M&E, stratégie genre, stratégie de communication) ont été complétés en 2015 par des outils spécifiques de mise en œuvre du Programme (Fiche d'activité, Normes financières, Budget-type, formulaires d'évaluation, questionnaires d'enquête output et outcome, canevas de reporting, planning-type).

3. Analyse du progrès des indicateurs

Un total de 11 IB sur 20 qui ont été appuyées ont élaboré de plans de formation de qualité consécutifs à des analyses institutionnelle et organisationnelle ; 3 IB sont en attente d'appui pour l'élaboration de plans de formation. Sur 14 analyses institutionnelles et organisationnelles, 5 ont développé une stratégie prenant en compte l'aspect 'genre'.

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

1. La mise à jour de l'étude sur l'offre locale de formation

Cette étude fait partie intégrante de « l'étude de base roulante » ; sa mise à jour est faite principalement par l'analyse des demandes d'agrément et accessoirement par une nouvelle identification.

À ce jour, la base de données régulièrement utilisée se présente comme suit :

Viabilité	Kinshasa		Province Orientale		Katanga		Kasai-Oriental		Bandundu		TOTAL	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Probant	61	70	21	75	23	66	26	67	11	69	142	85
Peu probant	26	30	0	0	0	0	0	0	0	0	26	15
Total	87	100	21	100	23	100	26	100	11	100	168	100

Cette base des données est utilisée pour la présélection des IF pertinents en vue de les inviter à soumissionner pour la mise en œuvre des PAC planifiés. La mise à jour des données sur les IF est continue (en vue d'intégrer les nouvelles demandes d'agrément d'une part et d'affiner la qualité des informations réelles sur les IF).

2. Analyse de l'indicateur pour les IF

Les séances de mise à niveau des IF organisées en 2015 (fin mars, avril et fin décembre

2015) ont permis d'induire l'amélioration de leurs prestations (*notamment par la prise en compte progressive et effective des trois segments d'un PAC que sont la formation initiale, l'accompagnement en situation réelle -in situ- et l'évaluation conjointe ou la restitution*).

Dès lors, il n'y a plus eu de nouveaux IF agréés, les exigences programmatiques voulant que l'on se focalise sur l'intensification de la mise en œuvre des activités.

2.4 Performance de l'output 2-5

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 – 5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture-Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences. Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Valeur année 2017	Cible année 2017	Cible finale 2020
50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes	Néant	31%	33%	50%	50%
Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés	0	10	87	90	90
80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences	Néant	77,5%	84%	80%	80%
80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants	Néant	100%	100%	80%	80%

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ⁶	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X		
2 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa liés aux thèmes transversaux		X		
3 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X	X	
4 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces liés aux thèmes transversaux		X	X	
5 Organisation des PAC répondant à la demande à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X	X	
6 Organisation des PAC répondant à la demande dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural			X	
7 Organisation des PAC répondant à la demande à Kinshasa liés aux thèmes transversaux		X		
8 Organisation des PAC répondant à la demande dans les provinces liés aux thèmes transversaux				X
9 Organisation des stages internationaux en réponses aux demandes spécifiques		X		

⁶ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

10 Appui à la formation initiale de la troisième (2016-2017) et de la quatrième promotion de l'ENA (2017-2018)			X	
11 Organisation des enquêtes en vue de suivre le degré d'atteinte de l'output et/ou de l'outcome à l'issue des PAC achevés et/ou finalisés				X

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

Avec la signature début 2014 d'un programme indicatif de coopération intermédiaire entre la Belgique et la RDC, qui couvre la période 2014-15, le secteur de la Santé a été réintroduit. Et la Commission Mixte a demandé d'intégrer le secteur de la Santé comme un des secteurs prioritaires du PRECOB à partir du 1^{er} mai 2014.

Les activités retenues pour contribuer à l'atteinte des résultats escomptés sont catégorisées en trois types :

- L'accompagnement des IB sélectionnées dans le développement de plans de formation stratégiques, conçus comme des plans de développement des compétences en lien avec les besoins stratégiques de chaque IB ;
- L'organisation des PAC sur base de plans de formation validés ;
- Le suivi et l'évaluation des PAC développés en utilisant le cadre M&E du programme.

L'état d'avancement des activités pour l'exercice sous revue est présenté ci-dessous :

1. Développement des plans de formation pour les IB sélectionnées

Dès l'adoption de la nouvelle stratégie du programme début 2014, le PRECOB a effectué une série d'ateliers participatifs avec l'appui d'un consultant et en collaboration avec les IB concernées afin de développer des plans de formation stratégiques pour les structures en question. Et au niveau provincial, d'une part, des plans de formation ont été développés pour les partenaires de l'ex-Bandundu et du Haut-Katanga et d'autre part le PRECOB hérite des plans de renforcement des capacités élaborés sous l'égide du PRODADEKK.

A ce jour, le PRECOB dispose d'un nombre important de plans de formation d'une bonne facture technique qui permettent d'organiser des PAC pour les bénéficiaires avec une grande efficacité et une grande probabilité de ressortir des effets à long terme.

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

Sur base des plans de formations disponibles et des demandes ponctuelles, quatre-vingt-sept (87) PAC ont été finalisés et quatre (4) autres sont en cours de mise en œuvre avec l'appui des prestataires externes (principalement des Instituts de formation locaux).

D'une durée variant de 3 à 6 mois, un PAC contient une combinaison de différentes modalités de renforcement des compétences : formation classique, suivi ou coaching

dans le milieu de travail, projet pilote, restitution, etc.

L'objectif d'un PAC est d'offrir un trajet d'apprentissage aux apprenants de sorte qu'ils puissent acquérir une/des compétences précises ou spécifiques.

3. *La mise en œuvre des Conventions de subsides (CSUB)*

En application des recommandations de la mission d'appui EST/OPS de novembre 2016, des conventions de subsides ont été signées et mises en œuvre –en un temps record, soit de mars en juillet 2017– aux fins d'accélérer les décaissements dans la perspective de clôture du Programme en septembre 2017 :

Leur situation se présente comme suit :

- 2 CSUB avec l'Académie Diplomatique Congolaise 'ACAD' (150 personnes de 8 Ministères formées – dont 68 femmes, soit 45%– en 'Rédaction des documents administratifs' et 50 de personnes de 3 Ministères – dont 20 femmes, soit 40%– en 'Gestion d'équipe') ;
- 3 CSUB avec le CENACOF (131 personnes de 10 Ministères formées – dont 46 femmes, soit 35%– en 'Marchés publics' (niveaux de base et avancé), 187 personnes de 10 Ministères – dont 100 femmes, soit 53%– en 'Bureautique de base (Word et Excel)' et 128 personnes de 7 Ministères – dont 48 femmes, soit 38%– en 'Gestion du temps et des priorités') ;
- 1 CSUB avec l'OSCEP (272 personnes de 6 Ministères formées – dont 88 femmes, soit 32%– en 'Ethique et déontologie professionnelle') ;

4. *L'appui aux demandes spécifiques*

Depuis 2014, le PRECOB appuie la formation initiale des élèves de l'Ecole Nationale d'administration de la RDC (ENA RDC).

L'approche de mise en œuvre de cet appui comporte : (i) une demande formulée par le Ministre de la Fonction publique de la RDC, (ii) un programme de travail monté par l'Institut EGMONT en lien avec la Direction Formation de l'ENA-RDC et l'ATN du PRECOB, (iii) la revue technique de la requête selon les procédures du PRECOB et (iv) sa validation par le Comité de validation.

Partant des résultats obtenus les années antérieures (qualité de la formation et prestation des énarques), la SMCL de juin 2017 a décidé d'octroyer un appui pour trois promotions successives.

5. *Evaluation des résultats obtenus sur base des indicateurs*

Le taux de participation des apprenants de sexe féminin passe de 31% à 33% ; et la sensibilisation auprès des IB se poursuivra pour l'améliorer.

Le nombre de PAC finalisés connaît un bond très significatif qui traduit aussi la montée en puissance de la mise en œuvre du PRECOB : de 15 PAC finalisés en 2014, l'on atteint 87 PAC achevés au 31 décembre 2017, soit une progression de près de 250% sur deux ans. Le rapport de 2015 préconisait déjà ce bond en ces termes : « *Et avec une meilleure compréhension de la mise en œuvre des PAC, ce taux va augmenter significativement en 2016 : des objectifs de performance ont été assignés à chaque antenne de telle sorte qu'il soit possible d'organiser au moins 50 PAC en 2016. Et pour tenir compte du nombre relativement peu élevé de PAC finalisés, le nombre de PAC à finaliser jusqu'à la fin du programme est revu de 120 à 90* ». (Rapports des résultats 2015).

Et effectivement, il y a eu l'appropriation de « l'approche PAC » par les parties prenantes (IB, IF, apprenants).

A la fin des PAC considérés, 82% des participants ont été évalués positivement par les IF. En l'on doit noter que ce pourcentage ne prend en compte que l'échantillon des enquêtes Output dépouillées.

Notons in fine que la totalité des PAC ont été évalués positivement par les participants (une appréciation qui varie de 85 à 90%, ne concernant que les PAC finalisés. En outre, certains IF ne parviennent pas encore à désagréer les données sexo-spécifiques dans les rapports finaux des PAC : cette difficulté a été convertie en critère d'approbation de leurs rapports afin de les inciter à s'y atteler.

2.5 Performance de l'output 6

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output : Résultat 6 : « Les 'Continuations & reports' des engagements antérieurs au démarrage du projet bourses sont mis en œuvre »					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct	Néant	60%	100%	90%	90%

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Le suivi financier et administratif des bourses de l'ancien programme bourses est assuré		X		
2 L'outil pour le suivi administratif « Damino » est mis à jour		X		

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

L'output ou le résultat 6 concerne la continuation des engagements antérieurs au démarrage du programme. Le rôle du programme se limite ici à un suivi financier et administratif des dossiers des anciens boursiers ; car les anciennes bourses (bourses classiques) ont été gérées uniquement de manière administrative ; il n'y a eu aucune approche programmatique.

Toutefois, la diminution du nombre des bénéficiaires des anciennes bourses a permis un suivi plus individualisé des dossiers restant. Et les derniers engagements des anciens boursiers (3 bourses doctorales) ont été clôturés en 2016.

La reprise des bourses étant acté dans le DTF additionnel, il est attendu qu'une le suivi administratif sera amélioré, en attendant qu'une politique globale d'octroi de bourses ainsi que les procédures qui s'y réfèrent soient clairement définies par les Parties comme un des leviers stratégiques dans le cadre de la coopération bilatérale via Enabel.

⁷ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.6 Thèmes transversaux

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

Une enveloppe initiale de 20% du budget des activités a été consacrée aux demandes provenant des individus ou des institutions étatiques et non étatiques non directement concernées par les secteurs et les zones de concentration, mais relevant des thèmes transversaux du PIC 2010– 2013 : (1) La gestion durable de l'environnement ; (2) L'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes ; (3) Les droits des enfants ; (4) Le VIH/SIDA et (5) La bonne gouvernance.

En plus, le programme a accru significativement la prise en compte des thèmes transversaux au cours des exercices 2016 et 2017.

2.6.1 Genre

L'importance cette thématique réside fondamentalement dans l'objectif assigné au PRECOB d'atteindre au moins 50% d'apprenants féminins.

D'où l'orientation d'intégrer 'l'approche genre' dans chaque initiative du programme, de manière indistincte : dans l'analyse organisationnelle, l'organisation d'un PAC, d'une formation, la définition d'une stratégie, la communication, le traitement sexo-spécifique des données des formations, etc.

Et malgré un contexte institutionnel caractérisé par l'occupation des postes de responsabilité essentiellement par les hommes, le taux moyen des femmes formées est passé de 31% à 33%.

De manière spécifique, le PRECOB a pris les initiatives suivantes :

- Six formations/PAC spécifiques ont été organisées en 2016 au profit des cadres des administrations centrales afin de les outiller à l'analyse des relations de Genre ;
- Deux formations/PAC spécifiques ont été organisées en 2017 au profit des cadres des administrations centrales afin de les outiller à l'analyse des relations de Genre ;

Et au regard du travail réalisé en ce domaine depuis 2014, le PRECOB a participé activement à la « Table Ronde sur l'Intégration du genre dans les programmes d'enseignement et la recherche universitaire en RDC », co-organisé à Kinshasa du 17 au 29 novembre 2017, pour les recteurs des universités et les Directeurs Généraux (DG) des Instituts supérieurs de la RDC, par le PNUD et les Ministères de l'Enseignement Supérieur et Universitaire et du Genre, Enfant et Famille

Nonobstant toutes les actions mise en œuvre dans le cadre du genre, l'objectif envisagé d'appuyer au moins 50% des femmes dans l'ensemble des formations/PAC n'est pas évident à atteindre : il dépendra essentiellement de la capacité du programme à faire inscrire un grand nombre de femmes aux formations organisées d'une part et d'autre part du ciblage exprès des organisations féminines. D'où, la nécessité pour l'UCP du PRECOB de suivre avec attention l'indicateur directement lié à cet objectif et d'envisager des actions correctrices à son niveau.

2.6.2 Environnement

En dépit de l'importance de cette thématique, le PRECOB n'a pas reçu de requêtes spécifiques en 2016-2017.

Quant au fonctionnement proprement dit, le programme accorde une attention particulière à la problématique de l'environnement par :

- L'achat des voitures de basse consommation ; les déplacements sont réduits au strict minimum et se font avec une conduite écologique ;
- Des photocopies faites principalement en noir et blanc et recto verso par une machine de basse consommation ;
- L'encouragement du staff à privilégier l'archivage électronique pour économiser les impressions ;
- L'utilisation du verso des papiers dont les impressions ont raté pour le collage des pièces comptables ;
- L'utilisation des tasses en porcelaine (pour les boissons chaudes) et des verres (pour l'eau de boisson) ;
- La consommation d'énergie, d'eau et de consommables se font d'une façon rationnelle (p.ex. l'eau est achetée dans des bidons réutilisables) ;
- Les déplacements par avion sont limités au strict minimum.

2.6.3 Bonne Gouvernance

La bonne gouvernance est devenue un thème de prédilection dans les actions entreprises par le PRECOB.

Partant des résultats des analyses institutionnelles et organisationnelles de différentes organisations, il est apparu nettement que les vrais enjeux en matière de renforcement des capacités des organisations ne se situent pas dans les domaines techniques, mais plutôt dans le domaine des compétences stratégiques et transversales (dont la gouvernance au sein des organisations concernées). Plus spécifiquement, la gouvernance administrative et financière pose beaucoup de problèmes ; bien plus, au niveau des Ressources humaines (système de promotion, politique salariale,...), de grandes lacunes ont été constatées.

Le thème de la (bonne) gouvernance a dès lors été intégré dans tous les segments du renforcement des compétences. Au-delà de cet aspect, les IB sélectionnées occupent une position centrale dans le domaine de la gouvernance en relation avec les programmes et projets d'Enabel et la coopération belgo-congolaise en général. Il s'agit du Secrétariat Général à la Coopération Internationale, de l'Ecole Nationale d'Administration de la RDC (ENA-RDC, creuset de l'élite administrative des années à venir) et des organisations de la société civile œuvrant pour une meilleure gestion du pays (principalement, les partenaires de 11.11.11/CNCD).

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

Elle exige aussi et veille à ce que tous les bénéficiaires, prestataires et autres entités impliqués dans la mise en œuvre du programme observent rigoureusement les principes de la bonne gouvernance.

2.6.4 Autres

Le programme a soutenu les principales actions suivantes :

1. *La Première conférence nationale sur la drépanocytose*

En soutien aux efforts du père Henri de la Kethulle pour sortir la situation des drépanocytaires de l'anonymat, le PRECOB a appuyé l'organisation de cette conférence à Kinshasa sur le thème « *l'état des lieux de la lutte contre la drépanocytose en République Démocratique du Congo* », du 30 mars au 1^{er} avril 2017. Les travaux étaient ouverts par le Ministre de la santé et clôturés au Centre Wallonie Bruxelles, par l'Ambassadeur de Belgique, accompagné de la Déléguée de Wallonie Bruxelles International (WBI).

Les partenaires de la conférence ont organisé des actions complémentaires dont le don bénévole du sang et le dépistage gratuit de la drépanocytose pour de nombreuses familles.

Les travaux ont connu une affluence majeure : plus de 300 personnes par jour les deux premiers jours et près de 150 personnes que ne pouvait contenir la salle des spectacles du Centre Wallonie Bruxelles.

2. *L'appui pour une formation en santé publique à l'Ecole de Santé Publique de Lubumbashi (ESPL), rattachée à l'Université de Lubumbashi (UNILU).*

À la demande du Programme Santé en RDC, appuyé par la Représentation de Enabel, le PRECOB finance la formation des partenaires nationaux du Programme Santé (PANC) : il s'agit de 7 médecins issus de projets santé provinciaux du Kwilu (1 médecin), Sud-Ubangi (3 médecins) et Tshopo (3 médecins).

D'une durée de 10 mois, cette formation professionnelle vise la mise à niveau des professionnels de la santé en vue de les aider à améliorer leur propre rendement et ainsi contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus par leurs organisations respectives au profit du système de santé de la RDC.

Les apprenants se spécialiseront en : (i) Epidémiologie, médecine préventive et contrôle des maladies (4 apprenants) et (ii) Santé, développement et management des services de santé (3 apprenants).

Une convention de subsides a été signée avec KANDINDI (Fondation Hironnelle) en vue de la sensibilisation sur les violences sexuelles basées sur le genre, via 21 radios partenaires de la Fondation Hironnelle en RDC, dans les villes et cités suivantes: Bandundu-Idiofa-Kabinda-Kikwit-Kinshasa-Kisangani et Mbuji Mayi (700 flyers ont été distribués dans chacune de ces villes et 1 000 à Kinshasa, 4 magazines de 15 minutes et 29 chroniques de 3 minutes ont été produits, gravés sur 1 000CD, puis distribués ; diffusion de 882 chroniques - sur 924 prévues, soit 95%) et 252 magazines - sur 264 prévus, soit 95% ; selon le rapport d'enquête d'impact produit, 90% des personnes ont estimé la campagne efficace, sur un échantillon de 517 auditeurs âgés de moins de 35 ans).

Deux membres de l'équipe ont aussi participé à l'Atelier « Fragilité et Droits Humains », organisé à Kinshasa du 13 au 16 novembre 2017, pour toutes les interventions d'Enabel en RDC, par EST Infrastructures et Gouvernance.

Le PRECOB a pris une part très active dans l'élaboration PRONAREC 2017-2020, à

l'invitation du SENAREC.

2.7 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire entrave la réalisation des interventions	Formulation	OPS	High	High	Very High Risk	Pas d'actions envisageables (hors de contrôle du programme)	RR/CP	-	-	en cours
Les 3 secteurs du PIC ne contribuent pas au développement du pays	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Pas d'actions envisageables (hors de contrôle du programme)	UCP	-	-	en cours
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC ne sont pas soutenus par leurs responsables hiérarchiques dans l'application de nouvelles connaissances et expertise	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	Prévoir un programme de coaching dans les programmes de formation	UCP + externes	-	Le programme de coaching est intégré dans le PAC	en cours
						Impliquer les programmes/projets provinciaux d'Enabel pour un suivi efficace	UCP/CP provinciaux	-	Synergie et complémentarité comme objectif stratégique de mise en œuvre conjointe	
						Ne plus collaborer avec les IB "déficientes"	CdV/UCP	-	Une Note explicative justifiant l'exclusion est jointe au dossier de chaque IB concernée	
Le plafonnement des décaissements en cours de mise en œuvre des activités	Mise en œuvre (Q3-2017)	JUR	Low	High	Medium Risk	Tenir compte de la situation réelle des projets (niveau d'activités et volume des engagements en cours)	RR/CP	-	Prise en compte par la RR des engagements en lien avec le niveau effectif d'activités ainsi que l'état réel du traitement des dossiers	nouveau
						Mettre en place des modalités pratiques de négociation du report des engagements échus	RR/CP	-	Accord des IF pour paiement courant 2018 (Q1 2018)	
Le plafonnement des décaissements en cours de mise en œuvre des activités	Mise en œuvre (Q3-2017)	FIN	Medium	High	High Risk	Tenir compte de la situation réelle des projets (niveau d'activités et volume des engagements en cours)	RR/CP	-	Prise en compte par la RR des engagements en lien avec le niveau effectif d'activités ainsi que l'état réel du traitement des dossiers	nouveau
Le plafonnement des décaissements en cours de mise en œuvre des activités	Mise en œuvre (Q3-2017)	OPS	High	High	Very High Risk	Reporter la mise en œuvre des activités en cours ou déjà programmées	CP/ATN	-	Reprogrammation des activités entamées ou suspendues en 2017 pour Q1 et Q2 2018	nouveau

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
La mise en œuvre des activités de nature différente (le 'mix des activités') sans modification en profondeur du cadre des résultats	Mise en œuvre (Q4-2017)	OPS	High	High	Very High Risk	Intégrer la dimension suivi des résultats (de type Output) pour chaque action qui n'est pas un PAC	CdV/UCP	-	Vérification de la prise en compte du résultat escompté avant la validation/le financement de chaque action qui n'est pas un PAC	nouveau

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

La logique d'intervention et les modalités d'exécution ont été adaptées à deux reprises afin d'assurer l'atteinte des résultats et la réalisation des objectifs. Et avec le DTF additionnel de juin 2017, il y a une combinaison d'activités dont la mesure des résultats devient « mixte » : un focus sur les résultats avec les PACs en continuation et un focus sur les produits avec les nouvelles activités : formations de courte durée en RDC, principalement 'One shot', bourses de courte durée en Belgique et formation continue en appui à l'ENA RDC.

La principale réorientation du programme a consisté dans sa définition comme un programme de renforcement des compétences stratégiques et de tirer les conséquences logiques de cette réorientation. Et sur le plan opérationnel, cette réorientation permet de se doter des outils de travail adaptés et favorise sans doute une amélioration quantitative et qualitative de la mise en œuvre.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Poursuivre et achever les activités suspendues en Q4-2017 en raison de la mesure de limitation des engagements	UCP (ATN)	Q1-Q2/2018
Finaliser le DTF additionnel en intégrant les recommandations formulées lors de la SMCL de juin 2017 (notamment la réorganisation de l'UCP et la réallocation budgétaire)	OPS ; REP ; UCP	Q1/2018

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Grâce à sa position comme programme multisectoriel, le PRECOB a été en mesure d'une part de se doter des outils de travail à usage varié et d'autre part d'agir de manière très flexible : ainsi en est-il des appuis qu'il a consentis à destination de tous les projets sectoriels d'Enabel en RDC, y compris dans la mobilisation de l'expertise technique perlée (cas de EDUT).	Représentation, EST, OPS

Dans la formulation d'un nouveau programme de type PRECOB, il est important de prévoir les postes ci-après : • Un expert en communication au sein de l'équipe : pour non seulement l'information des parties prenantes sur les activités, mais aussi pour capitaliser 'progressivement' toutes les leçons apprises ; • Un expert en M&E permanent : pour s'occuper 'en continu' de la collecte des données et de l'analyse des résultats (pour les besoins du suivi opérationnel et du Rapport des résultats).	Représentation, EST, OPS
L'accompagnement des apprenants qui sont en poste de responsabilités et qui sont en exercice effectif consolide les acquis ainsi que les aptitudes et participe significativement à l'efficacité de actions formatives. Il est donc, à noter, que les changements de comportement et de management ne peuvent être durables que s'il est accordé aux apprenants l'opportunité suffisante de traduire en pratique de métier.	Administration partenaires ENABEL RDC
Les interventions qui ont disposé d'une vision très nette du Renforcement des capacités (RC) de leurs partenaires (EDUKAT, PRODAKOR) ont très bien collaboré avec le PRECOB, et il a pu être mené des actions conjointes. Il y a eu dans le futur montage d'un programme bilatéral d'inclure de fait, dans les interventions cet aspect de renforcement des capacités avec un apport spécialisé d'un projet type PRECOB qui a la maîtrise technique des outils et approches et peut mener un dialogue constant entre les parties prenantes.	ENABEL COMPAR

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

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

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Approuver le rapport sur l'avancement du programme	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du rapport sur l'avancement du programme	SMCL	05/06/2014	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Approuver l'état d'avancement du cadre de suivi et d'évaluation	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du cadre de suivi et d'évaluation	SMCL	05/06/2014	L'état d'avancement du cadre S&E a été approuvé	Terminé
Approuver l'étude de base sur les Instituts de Formation (IF) à Kinshasa	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation de l'étude de base sur les IF	SMCL	05/06/2014	Le rapport a été approuvé avec quelques recommandations sur les modalités d'agrément officiel des IF	Terminé
Approuver les grandes lignes du Plan de communication	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Plan de communication	SMCL	05/06/2014	Le Plan a été approuvé et est présentement mis en œuvre	Terminé
Approuver le Rapport sur l'avancement du programme	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Rapport sur l'avancement du programme	SMCL	17/03/2015	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Approuver le réajustement budgétaire et l'ajustement de l'équipe	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation du réajustement budgétaire et de l'ajustement de l'équipe	SMCL	17/03/2015	Le réajustement budgétaire et l'ajustement de l'équipe ont été approuvés	Terminé
Approuver le Manuel de procédures	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Manuel de procédures	SMCL	17/03/2015	Le Manuel de procédures est approuvé	Terminé
Prolonger la durée de mise en œuvre jusqu'à la fin de la Convention spécifique	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Prolongation de la durée de mise en œuvre jusqu'à la fin de la Convention spécifique	SMCL	17/03/2015	La Prolongation a été approuvée	Terminé

Décision				Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Approuver le Rapport sur l'avancement du programme	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Rapport sur l'avancement du programme	SMCL	27/07/2016	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Maintenir en l'état la composition des CRG (nonobstant l'érection de nouvelles provinces via le découpage territorial)	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP	Confirmation de la composition des CRG telle que définie dans le DTF	SMCL	27/07/2016	La composition des CRG est maintenue inchangée (telle que définie dans le DTF)	Terminé
Approuver le Rapport de la MTR (réalisée en 2015)	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Rapport de la MTR réalisée en 2015	SMCL	27/07/2016	Le rapport de la MTR est approuvé	Terminé
Approuver le réajustement budgétaire (réduction du budget de 2M euros sur 11M)	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP	Approbation du réajustement budgétaire (réduction budgétaire de 2M sur 11M consécutive au COMPAR spécial de Mars 2016)	SMCL	27/07/2016	Le réajustement budgétaire (réduction de 2M euros) est approuvé	Terminé
Approuver le réajustement budgétaire	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP	Approbation du réajustement budgétaire et de l'ajustement de l'équipe	SMCL	27/07/2016	Le réajustement budgétaire et l'ajustement de l'équipe ont été approuvés	Terminé
Approuver le nouveau dispositif organisationnel du PRECOB (placer les Gestionnaires d'Antennes sous la supervision administrative des programmes/projets d'Enabel en provinces)	Juillet 2016	PV de la SMCL	UCP RR CP	Intégration administrative des Gestionnaires d'Antennes au sein des programmes/projets d'Enabel en provinces	SMCL	30/09/2016	La SMCL prend acte et recommande que ce nouveau dispositif ne gêne pas le fonctionnement du PRECOB	Terminé
Approuver la prolongation du PRECOB pour 3 ans (conformément à la décision du Ministre belge de la Coopération)	Juin 2017	PV de la SMCL	UCP RR	Approbation de la prolongation de la durée de mise en œuvre du PRECOB sur 3 ans	SMCL	Non renseigné	La Prolongation du PRECOB a été approuvée	Terminé

Décision				Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Valider le nouveau DTF du PRECOB consécutif à la prolongation (« mini-DTF »)	Juin 2017	PV de la SMCL	UCP RR	Recommandations formulées: i-non limitation des lignes budgétaires tel que proposé, la réallocation budgétaire pouvant être autorisée par la SMCL en fonction de la pertinence des demandes d'appui; ii-renforcement de l'UCP avec 3 agents supplémentaires, en raison de la suppression des Antennes du PRECOB en provinces; iii-Engagement d'Enabel à procéder aux aménagements nécessaires dans la composition de l'UCP sur base des besoins réels	SMCL	Non renseigné	La SMCL valide le mini-DTF moyennant les observations formulées	En cours
Approuver la suppression des Antennes du PRECOB pour 3 ans (conformément à la décision du Ministre belge de la Coopération)	Juin 2017	PV de la SMCL	UCP	Suppression des Antennes provinciales et renforcement du niveau central (UCP) pour la mise en œuvre des dossiers émanant des provinces	SMCL	15/09/2017	La SMCL prend acte et recommande à Enabel de procéder aux aménagements nécessaires dans la composition de l'UCP sur base des besoins réels	Terminé

4.3 Cadre logique mis à jour (version 2014)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global (= <i>Impact</i>) Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées.			Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des projets.
OS	Objectif spécifique (= <i>Outcome</i>) Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes).	- IOV1 : 70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent - IOV2 : 60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB	Enquête « outcome » qui teste les compétences et l'expertise requises des participants (responsable direct + participant) Enquête « outcome » qui teste l'amélioration des capacités organisationnelles de l'IB (responsable direct + participant)	Les 3 secteurs clés du PIC contribuent effectivement au développement du pays (secteurs porteurs). Les Institutions Bénéficiaires disposent des moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission. Les interventions de Enabel et d'autres bailleurs de fonds sont effectives en temps opportun pour les 3 secteurs dans les 6 zones de concentration. Les apprenants utilisent les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions. Les apprenants sont soutenus (coachés) par leurs responsables hiérarchiques pour appliquer les connaissances acquises.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
R1.A	Résultat 1: (1.A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés.	• IOV1 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour • IOV2 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour • IOV3 : A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre	Document d'analyse organisationnelle de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée Document plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée Document d'analyse organisationnelle et de plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque document	Les projets et programmes de Enabel sont opérationnels dans les zones d'intervention. Le recrutement et l'agrément des personnes prévues pour le fonctionnement du programme se déroulent avec succès.
R1.B	(1.B) L'offre de formation locale est identifiée.	• IOV1 : A la fin du programme 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité	Etude de base des IF Evaluation des IF sélectionnées par PRECOB	Idem

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
R2- R5	Résultat 2-5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture / Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation au travers de parcours d'acquisition des compétences. Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation au travers de parcours d'acquisition des compétences.	- IOV1 : 50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes - IOV2 : Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés - IOV3 : 80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences - IOV4 : 80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants ; 80% des formations nécessitant un prérequis, font objet d'un test d'aptitudes	Base de données PRECOB à jour. Base de données PRECOB à jour. Evaluation de chaque participant (test/interview/...) en fonction du PAC en question + Rapports des IF Evaluation de la méthodologie utilisée et la mise en pratique du PAC par l'IF, par chaque participant.	Les besoins en formations sont bien identifiés et le niveau des formations est adapté aux capacités des apprenants. Les formations sont pertinentes et en rapport avec les besoins des IB. La sélection des apprenants (boursiers) a été bien menée. Les instituts de formation ont donné des formations de qualité.
R6	Résultat 6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du programme bourses sont mis en œuvre.	Remarque. : Aucune mesure d'accompagnement des structures d'origine des boursiers n'est prévue dans les bourses attribuées avant le début du nouveau programme. IOV1 : 90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct.	Rapport annuel du Programme. Suivi administratif dans « Damino » (outil de suivi administratif) d'UBES de Enabel.	

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Les principaux indicateurs ont été reformulés suite au backstopping de l'expert en M&E en octobre 2014 pour les rendre plus SMART et permettre une vérification. Le mini-DTF (approuvé en juin 2017) incorpore trois nouvelles lignes d'activités sans ajustement du cadre logique ; dès lors, il sera appliqué des indicateurs proxy à ces nouvelles activités et selon les mêmes critères définis dans le Rapport <i>Baseline</i>
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Oui
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Non (en raison de la prolongation du PRECOB, une nouvelle date est à programmer)
Missions de backstopping depuis le début du PRECOB (2013)	Backstopping M&E (octobre 2013), backstopping UBES, (novembre 2013), backstopping Communication (décembre 2013), backstopping M&E (octobre 2014), backstopping EST Education & OPS (novembre 2016), backstopping OPS (mars 2017), backstopping OPS (mai-juin 2017),

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

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

4.6 Ressources en termes de communication

- Plan de communication du Programme
- Ressources audio-visuelles du Programme :
 - *Albums photos* ;
 - *Reportages radio (sur CD)* ;
 - *Reportages vidéo (sur CD, clé USB)*,
- Article de Jeune Afrique sur l'ENA-RDC (dont le PRECOB finance la majeure partie des formations dispensées et une part de stages de professionnalisation via Institut EGMONT) : <http://www.jeuneafrique.com/mag/519287/societe/rdc-que-vaut-lena-de-kinshasa%E2%80%89/>

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

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

Budget Version : **D1**

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	2015	2016	2017	Expenses 2018	Total	Balance	% Exec
A LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE DES			7.373.611,00	2.155.613,95	1.071.519,60	1.027.664,79	1.341.008,54	131.627,84	5.727.434,74	1.646.176,26	78%
01 Les besoins en développement de capacités			351.063,00	211.909,80	63.807,98	72.211,87	2.132,51	0,00	350.062,17	1.000,83	100%
01 Identification et sélection des institutions		REGIE	152.706,00	67.343,02	29.430,00	55.932,63		0,00	152.705,66	0,34	100%
02 Appui à l'analyse des capacités et		REGIE	122.539,00	98.412,63	16.723,78	7.402,09		0,00	122.538,50	0,50	100%
03 Identification, sélection et évaluation de l'offre		REGIE	26.364,00	13.725,94	12.638,08			0,00	26.364,02	-0,02	100%
04 Réalisation d'enquêtes auprès des		REGIE	8.568,00	2.100,00	4.686,12	1.781,51		0,00	8.567,63	0,37	100%
05 Communication et capitalisation sur le		REGIE	39.886,00	30.328,21	330,00	7.095,64	2.132,51	0,00	39.886,36	-0,36	100%
06 Appui spécifique aux candidates présentant		REGIE	1.000,00					0,00	0,00	1.000,00	0%
02 Les IB du secteur de l'éducation (EFTP) ont			1.763.220,00	197.400,78	288.339,65	387.268,34	556.411,02	103.686,44	1.533.106,23	230.113,77	87%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	193.476,00	62.039,78	13.586,43	52.249,92	85.140,56	0,00	213.016,69	-19.540,69	110%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.569.744,00	135.361,00	274.753,22	335.018,42	471.270,46	103.686,44	1.320.089,54	249.654,46	84%
03 Les IB du secteur de l'agriculture ont			888.421,00	246.146,72	185.160,98	186.470,57	78.657,61	0,00	696.435,88	191.985,12	78%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	35.100,00	308,43	2.018,90	2.084,71	0,00	0,00	4.412,03	30.687,97	13%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	853.321,00	245.838,30	183.142,08	184.385,86	78.657,61	0,00	692.023,85	161.297,15	81%
04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont			436.746,00	115.054,41	53.380,24	138.358,26	160.219,40	0,00	467.012,32	-30.266,32	107%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	35.746,00	230,62	28.279,77	7.235,53		0,00	35.745,93	0,07	100%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	401.000,00	114.823,80	25.100,47	131.122,72	160.219,40	0,00	431.266,39	-30.266,39	108%
05 L'appui aux institutions bénéficiaires			2.069.000,00	841.892,74	425.764,36	228.098,13	539.065,52	27.941,40	2.062.762,14	6.237,86	100%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	116.300,00	57.076,75	31.687,32	17.277,92	10.225,05	0,00	116.267,05	32,95	100%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.952.700,00	784.815,98	394.077,04	210.820,20	528.840,47	27.941,40	1.946.495,09	6.204,91	100%
06 Les "continuations et reports" des			682.370,00	543.209,50	55.066,39	15.257,63	445,00	0,00	613.978,52	68.391,48	90%
01 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	682.370,00	543.209,50	55.066,39	15.257,63	445,00	0,00	613.978,52	68.391,48	90%
Rapp		REGIE	9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%
		COGEST									
		TOTAL	9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC1088811

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

Budget Version : D1

Currency : EUR

YTD : Report includes all valid transactions, registered up to today

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	2015	2016	2017	Expenses 2018	Total	Balance	% Exec
07 ENA			250.000,00					0,00	0,00	250.000,00	0%
01 Mise en oeuvre appui ENA		REGIE	250.000,00					0,00	0,00	250.000,00	0%
08 Formation court terme Europe			450.000,00				4.077,48	0,00	4.077,48	445.922,52	1%
01 Formation court terme à l'étranger		REGIE	450.000,00				4.077,48	0,00	4.077,48	445.922,52	1%
08 Formations et PAC RDC			482.791,00					0,00	0,00	482.791,00	0%
01 Formations et PAC en RDC		REGIE	482.791,00					0,00	0,00	482.791,00	0%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL)			120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire			120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			2.271.453,00	797.827,96	478.948,86	488.183,91	381.874,82	9.038,16	2.131.671,51	139.781,49	94%
01 Frais personnel			1.527.206,00	559.635,19	330.434,07	279.274,26	281.851,50	8.112,63	1.459.307,65	67.898,35	96%
01 Assistant technique international		REGIE	397.078,00	308.897,13	88.180,99			0,00	397.078,12	-0,12	100%
02 Coordinateur / gestionnaire		REGIE	198.000,00	61.639,14	47.214,44	47.915,86	54.203,69	2.520,00	213.493,14	-15.493,14	108%
03 Responsable national (point focal)		REGIE	70.000,00	17.296,39	13.439,91	12.799,08	11.408,14	948,88	55.899,20	14.100,80	80%
04 Equipe finance et administration		REGIE	346.394,00	70.450,52	62.712,90	73.206,85	92.105,45	3.225,95	301.701,67	44.692,33	87%
05 Equipe technique terrain : gestionnaires		REGIE	515.734,00	101.352,01	118.885,83	145.352,47	124.134,22	1.420,00	491.144,52	24.589,48	95%
02 Investissements			112.832,00	93.527,51	13.949,88	5.354,23	1.514,15	0,00	114.345,58	-1.513,58	101%
01 Véhicules (voiture et motos)		REGIE	51.234,00	48.589,19	2.582,69	81,87		0,00	51.233,75	0,25	100%
02 Equipement bureau		REGIE	8.439,00	6.485,24	3.610,93			0,00	10.096,17	-1.657,17	120%
03 Equipement IT		REGIE	37.000,00	27.778,69	2.293,67	5.272,37	1.514,15	0,00	36.856,88	143,12	100%
04 Aménagement du bureau		REGIE	16.159,00	10.696,39	5.482,38			0,00	16.158,78	0,22	100%
03 Frais de fonctionnement Kinshasa			271.281,00	102.732,16	39.355,20	60.937,76	34.559,35	908,30	238.492,76	32.788,24	88%
	REGIE		9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%
	COGEST										
TOTAL			9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%

Rapp



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC1088811

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

Budget Version : D1

Currency : EUR

YTD : Report includes all valid transactions, registered up to today

	Status	Fin Mode	Amount	Expenses					Total	Balance	% Exec
				Start to 2014	2015	2016	2017	2018			
01 Loyer du bureau		REGIE	30.000,00	29.983,76				0,00	29.983,76	36,24	100%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	8.500,00	1.137,92	1.495,25	2.138,10	2.995,55	0,00	7.766,82	733,18	91%
03 Frais de fonctionnement du véhicule		REGIE	71.085,00	13.841,81	14.113,10	19.488,70	10.205,18	270,81	57.899,39	13.385,61	81%
04 Télécommunications		REGIE	32.257,00	8.783,98	8.485,95	8.917,05	7.797,29	88,15	28.050,00	4.207,00	87%
05 Fournitures de bureau		REGIE	25.000,00	9.184,70	3.204,87	5.729,80	4.188,08	388,88	22.899,33	2.310,67	91%
06 Missions		REGIE	42.188,00	11.930,53	5.709,98	10.547,88	4.008,24	0,00	32.194,43	9.993,57	78%
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	7.888,00	5.949,37	-104,32	1.222,69	27,05	0,00	7.094,80	573,20	93%
08 Formation		REGIE	28.783,00	15.963,93	0,00	11.799,01	1.000,00	0,00	28.762,94	0,06	100%
09 Frais financiers		REGIE	20.500,00	7.345,52	8.494,91	1.211,80	3.782,59	138,03	18.950,85	1.549,15	92%
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	5.300,00	851,27	1.955,48	1.905,92	579,38	28,43	5.320,44	-20,44	100%
04 Frais de fonctionnement Antennes			207.517,00	32.779,56	67.570,41	90.515,20	29.285,23	17,23	220.147,62	-12.630,62	108%
01 Loyer des bureaux		REGIE	29.548,00	1.000,00	28.548,01			0,00	29.548,01	-0,01	100%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	20.710,00	885,29	1.888,10	18.339,00	1.589,00	0,00	22.279,39	-1.569,39	108%
03 Frais de fonctionnement des motos		REGIE	28.833,00	3.024,85	9.472,47	14.135,32	17,23	0,00	26.649,88	-18,88	100%
04 Télécommunications		REGIE	19.813,00	4.710,81	7.115,07	7.838,08	931,02	17,23	20.612,02	-799,02	104%
05 Fournitures de bureau		REGIE	30.347,00	4.915,07	4.541,10	20.890,39	1.448,80	0,00	31.793,37	-1.448,37	105%
06 Missions		REGIE	37.304,00	1.952,50	7.582,48	14.608,08	19.200,39	0,00	43.323,44	-6.019,44	116%
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	8.200,00	5.983,33	1.789,95	388,28		0,00	8.141,55	58,45	99%
08 Formation		REGIE	8.482,00	8.481,79				0,00	8.481,79	0,21	100%
09 Frais financiers		REGIE	11.708,00	786,43	2.281,89	5.377,29	6.100,79	0,00	14.546,40	-2.838,40	124%
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	14.794,00	1.279,87	4.575,34	8.938,78		0,00	14.793,77	0,23	100%
05 Audit et Suivi et Evaluation			150.137,00	8.807,84	24.849,98	50.280,25	14.484,08	0,00	98.031,11	52.105,89	85%
		REGIE	9.785.064,00	2.953.441,91	1.548.488,48	1.513.848,70	1.702.683,18	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%
		COGEST									
		TOTAL	9.785.064,00	2.953.441,91	1.548.488,48	1.513.848,70	1.702.683,18	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%

Rapp



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of RDC1088811

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

Budget Version : D1

Currency : EUR

YTD : Report includes all valid transactions, registered up to today

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses		Balance	% Exec
				2014	2015	2016	2017	2018	Total		
D1 Frais de suivi et évaluation		REGIE	71.000,00		3.916,08	43.482,24		0,00	47.408,32	23.591,68	67%
D2 Audit		REGIE	17.000,00					0,00	0,00	17.000,00	0%
D3 Formation et coaching implementation		REGIE	19.637,00	7.322,55	12.314,63			0,00	19.637,18	-0,18	100%
D4 Backstopping		REGIE	42.500,00	1.285,29	8.419,25	6.797,01	14.484,06	0,00	30.985,61	11.514,39	73%
98 Conversion rate adjustment			2.500,00	545,70	987,54	-188,79	0,34	0,00	1.346,79	1.153,21	54%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	2.500,00	545,70	987,54	-188,79	0,34	0,00	1.346,79	1.153,21	54%

REGIE	9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%
COGEST									
TOTAL	9.765.064,00	2.953.441,91	1.548.466,46	1.513.848,70	1.702.683,16	140.666,00	7.859.106,25	1.905.957,75	80%

Rapp

