



Dossier Technique et Financier additionnel

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
ORGANISATIONELLES PAR L'OCTROI DE BOURSES

PRECOB

RDC1088811

Table des matières

Acronymes	4
1 Fiche d'intervention	5
2 Résumé Exécutif	6
3 Contexte	7
4 Orientations stratégiques	8
4.1 Poursuivre le renforcement des institutions des secteurs prioritaires.....	8
4.1.1 Cartographie des besoins pour les institutions publiques des secteurs des PIC	8
4.2 Accentuer le renforcement de thèmes transversaux pour répondre aux défis mondiaux .	9
4.2.1 Institutions bénéficiaires pouvant bénéficier d'un renforcement selon les thèmes.....	9
4.2.1.1 Changement climatique et Environnement.....	9
4.2.1.2 Egalités des chances et des droits entre les hommes et les femmes	10
4.2.1.3 Gouvernance.....	10
4.2.1.4 Digitalisation	11
4.3 Cibler des institutions publiques particulières.....	11
4.4 Types de formations envisagées.....	11
4.5 Cibler les formations longues	12
4.6 Synergie au sein des interventions du portefeuille	12
4.6.1 Interventions.....	12
4.6.2 PEE	12
4.7 Partenariat avec les Institutions publiques belges	13
4.8 Bilan qualitatif des résultats et capitalisation.....	13
4.9 Renforcement des capacités techniques	13
5 Planification Opérationnelle	14
5.1 Objectifs et résultats attendus.....	14
5.2 Activités.....	14
5.2.1 New Résultat 1 (R10) : Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcées à travers des PAC.....	14
5.2.2 New Résultat 2 (R11) : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre.....	15
5.2.3 New Résulta 3 (R12) : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger particulièrement de doctorat et de master.....	16
5.2.4 New Résulta 4 (R13) : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées.....	16
5.2.4.1 Ecole Nationale de l'Administration	16

5.2.4.2	Les autres institutions	17
5.3	Révision du système de suivi & évaluation.....	17
5.4	Localisation	18
5.5	Bénéficiaires.....	18
5.5.1	Bénéficiaires directs.....	18
5.5.2	Bénéficiaires indirects.....	18
5.6	Durée.....	18
6	Ressources	19
6.1	Ressources humaines.....	19
6.2	Ressources financières.....	19
7	Modalités de mise en œuvre	19
7.1	Ancrage institutionnel.....	19
7.1.1	La structure mixte de concertation Locale (SMCL)	20
7.1.2	L'Unité de Coordination du Programme (UCP).....	20
7.2	Suivi des résultats et rapport	20
7.3	Evaluation et audit.....	20
7.3.1	Evaluation	21
7.3.2	Audit.....	21
8	Analyse des risques.....	22
9	Annexes	23
9.1	Budget total adapté.	23
9.2	Planification budgétaire détaillée.....	23

Acronymes

APLC	Agence de Prévention et de Lutte contre la Corruption
ATI	Assistant Technique International
COMPAR	Comité des Partenaires
ECT	Experts en Coopération Technique
Enabel	Agence belge de développement
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
DAF	Direction Administration et Finances
DANTIC	Direction des archives et NTIC
DEP	Direction des Etudes et Planification
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
FEE	Fonds d'Etudes et d'Expertises
IB	Institut Bénéficiaire
IF	Institut de Formation
M&E	Monitoring and Evaluation
MINCIR	Ministère de la Coopération Internationale
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
PAC	Parcours d'Acquisition des Compétences
PEE	Programmes d'Etudes et d'Expertises
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNSD	Plan National de la Stratégie de Développement
PRECOB	Programme de Renforcement des Capacités organisationnelles par l'Octroi des Bourses
UCP	Unité de Coordination du Programme
Regideso	Régie nationale de distribution d'eau potable
RESREP	Représentant Résident Enabel
RDC	République Démocratique du Congo
SG	Secrétaire Général
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
Snel	Société National d'Electricité
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion

1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	3009859
Code de l'intervention	RDC 1088811
Localisation	RDC (niveau national)
Budget total	Contribution belge : Selon le DTF original : 11.765.064 EUR Selon l'Echange de lettre (03/2016) : 9.765.064 EUR Suite à la décision des COMPAR (11/2019 et 03/2020) : +4.500.000 soit 14.265.064 EUR
Institution partenaire	Ministère de la Coopération au Développement
Date de début de la Convention spécifique	17/03/2013 (signature CS)
Date de démarrage de l'intervention	14/10/2013 (SMCL 0)
Durée	De la mise en œuvre de l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Selon le DTF : 42 mois, jusqu'à 16/04/2017 • Après l'échange de lettres et SMCL / jusqu'à 30/08/2020 • Selon la période de transition : 110 mois, jusqu'à 16/12/2022 De la convention spécifique <ul style="list-style-type: none"> • Selon le DTF : 54 mois, jusqu'à 16/09/2017 • Selon l'échange de lettres (01/2019) : 90 mois, jusqu' au 16/09/2020 Selon la période de transition : 123 mois, jusqu'au 16/06/2023
Groupes cibles	Les agents (hommes et femmes) de développement majoritairement des secteurs prioritaires et dans les régions ciblées par les PICs Les agents (hommes et femmes) de toute institutions contribuant à la bonne gouvernance et au renforcement de l'Etat
Impact	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Outcome reformulé	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement au niveau des secteurs, des thèmes transversaux et des zones de concentration des PICs sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population, et ce pour contribuer à l'amélioration de la bonne gouvernance
Outputs	New R1 : Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcés à travers des PAC
	New R2 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre
	New R3 : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorat et de master
	New R4 : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées

2 Résumé Exécutif

Le présent DTF additionnel du projet PRECOB est élaboré à la suite d'une majoration de l'enveloppe budgétaire de 4,5 millions d'euros. Ce budget additionnel permettra, d'une part, de prolonger le programme et d'autre part, d'amplifier les stratégies de renforcement de capacités organisationnelles. La fin de l'exécution initialement fixée à août 2020 fera l'objet d'une extension jusqu'à fin 2022 et la fin de convention spécifique est fixée au mois de juin 2023

Le DTF additionnel précise les réorientations stratégiques, les ajustements opérationnels et les adaptations/modifications budgétaires qui seront apportés. L'OUTCOME est reformulé de manière à prendre en compte les grands défis mondiaux et les thèmes transversaux.

« Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement au niveau des secteurs, des thèmes transversaux et des zones de concentration des PICs sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population, et ce pour contribuer à l'amélioration de la bonne gouvernance »

Les résultats sont ainsi revus :

1. Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcés à travers des Parcours d'Acquisition des Compétences
2. L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre
3. Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorat et de master
4. Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées

Le PRECOB conserve sa vocation de fournir une réponse adéquate au problème principal de déficit en compétences humaines dans les institutions et organisations publiques ou paraétatiques, principalement dans les secteurs prioritaires et les zones géographiques de concentration de la coopération belgo-congolaise, les grands défis mondiaux et les divers thèmes transversaux étant pris en compte.

Les institutions et organisations démontreront que le choix des groupes de personnes, des thèmes et des modalités correspond au plan de développement de l'entité et s'insère dans sa stratégie de formation des ressources humaines.

A terme, les formations appuyées par le PRECOB devraient aboutir à la structuration d'une administration efficace, grâce à la formation d'un grand nombre d'agents et de fonctionnaires de différents ministères, services étatiques et organisations paraétatiques qui ne disposent actuellement pas des compétences requises pour exécuter leurs tâches de manière appropriée (consistante et qualitative) et en lien avec leurs fonctions.

3 Contexte

Le « Programme de renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses » - PRECOB a fait partie d'une série de nouveaux programmes mis en œuvre dans tous les pays partenaires de la coopération bilatérale belge « directe ». Les PIC 2010-2013 & 2014-2015 avaient défini les zones géographiques de concentration des actions de la coopération belgo-congolaise ainsi que les domaines prioritaires d'intervention, à noter (i) l'agriculture, couplée au désenclavement, (ii) l'enseignement technique, professionnel et emplois, (iii) la santé. Des thèmes transversaux ont été identifiés dans ce cadre : (i) Egalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes, (ii) Respect du droit des enfants, (iii) Bonne Gouvernance, (iv) Gestion durable de l'environnement et (v) VIH/SIDA.

Deux Interventions multisectorielles ont été adjointes à la mise en œuvre de ces PICs : le Programme Bourses - PRECOB et le Programme d'Etudes et d'Expertises - PEE. Ces deux interventions doivent être considérées comme des outils au service des actions des PICs. Les Programmes bourses « nouvelle génération » remplacent, les bourses individuelles de haut niveau qui préparaient le futur personnel scientifique des universités, mais aussi des professionnels des pays partenaires, par l'octroi de bourses d'études de master, doctorat, spécialisation et post-doctorat.

Le PRECOB disposait d'un budget total initial de 11.765.064 euros. En 2016, six mois avant la fin de la convention spécifique, le PRECOB était toujours en pleine mise en œuvre des activités formatives. La partie congolaise a formulé une demande de prolongation du programme à laquelle la partie belge a répondu favorablement : une prolongation du PRECOB de trois années fut alors accordée, sans budget additionnel.

Les deux instruments que sont le PEE et le PRECOB permettront en outre de mettre l'accent sur la « bonne gouvernance » (thème transversal prioritaire de la coopération belge et des deux PICs en cours d'exécution) au travers principalement d'un appui à la fiscalité (recettes des douanes, recouvrement TVA), à l'Etat de droit et la lutte contre la corruption.

4 Orientations stratégiques

4.1 Poursuivre le renforcement des institutions des secteurs prioritaires

Comme dans sa première phase le renforcement des capacités organisationnelles ciblera les institutions des secteurs prioritaires :

- Agriculture
- Développement rural
- Enseignement Technique et Formation Professionnelle
- Santé

Ce renforcement se fera d'une part au niveau central et d'autre part au niveau provinciale, dans les provinces d'interventions des PIC.

Au niveau central, dans cette phase de prolongation avec budget additionnel, PRECOB se positionnera aux côtés des :

- Directions des Ressources Humaines pour renforcer leurs capacités à structurer les besoins en formation
- Direction Etudes et Planification, cheville ouvrière de l'élaboration des stratégies, des statistiques et de la planification
- Direction Archives et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (DANTIC) qui a pour rôle de : Mettre en place un système électronique de gestion des archives ; Dématérialiser les procédures de gestion administrative des différentes Directions

Au niveau provincial, cela concerne les directions provinciales des 4 secteurs prioritaires dans les zones d'interventions des PIC, ainsi que les gouvernorats qui pilotent ses directions.

4.1.1 Cartographie des besoins pour les institutions publiques des secteurs des PIC

Une cartographie des besoins sera identifiée et traduite en parcours d'acquisition des connaissances (PAC) adéquats pour chaque Ministère. Ceci découlera d'analyses organisationnelles. Aussi, les formations spécifiques proposées correspondront à des besoins évidents identifiés, premièrement agréés par l'autorité administrative, en l'occurrence le Secrétaire Général du secteur, et deuxième acceptés par les bénéficiaires.

Le parcours d'acquisition des compétences (PAC) se définit comme un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé sur une trajectoire constituée de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de trois à six mois. L'organisation des PAC requiert une pré-sélection d'apprenants au sein de l'Institution Bénéficiaire, suivant des principes de transparence, de compétitivité loyale et de mérite. Les formations locales groupées restent essentielles. L'Institution de Formation en charge du processus d'apprentissage est sélectionnée suivant les procédures de passation des marchés publics de Enabel.

Chaque PAC devra requérir une validation technique et financière en SMCL pour des raisons évidentes de cohérence. Une fois validé, par la SMCL, il reviendra à UCP de procéder à la mise en œuvre effective selon le mode opératoire à convenir avec le Secrétaire Général du secteur.

4.2 Accentuer le renforcement de thèmes transversaux pour répondre aux défis mondiaux

Les thèmes transversaux qui existent dans les différents PICs, sont des thèmes qui sont intégrés de manière transversale dans les secteurs prioritaires et évoluent selon le contexte macro. Pour rappel les thèmes des 2 PICs sont formulés ainsi :

PIC 2010-2013 :

- Egalités des chances et des droits entre les hommes et les femmes
- Respect du droit des enfants
- Gouvernance
- Gestion durable de l'Environnement
- VIH/SIDA

PIC 2014-2015 :

- Bonne Gouvernance
- Respect des droits humains y compris les enfants
- Genre
- Environnement (REDD+, changement climatique)

Ces thèmes ne se veulent pas à la marge des interventions et correspondent aux évolutions mondiales.

Pour répondre à certains de ces défis, nous proposons que le PRECOB puisse apporter un renforcement des capacités sur les thèmes suivants :

1. **Changement climatique et environnement** pour réduire les causes et augmenter la résilience ;
2. **Gouvernance** pour créer les conditions pour un développement stable et durable ;
3. **Egalités des chances et des droits entre les hommes et les femmes** y compris les enfants pour favoriser un développement inclusif, équitable et équilibré et réduire les inégalités ;
4. **Digitalisation** comme vecteur et accélérateur pour un développement durable.

4.2.1 Institutions bénéficiaires pouvant bénéficier d'un renforcement selon les thèmes

Pour répondre à ces grands défis, les formations s'adresseront au-delà des Institutions Bénéficiaires (IB) issues des quatre secteurs prioritaires à des groupes d'agents des institutions et organisations demandereses. Ces IB peuvent être des administrations d'Etat au niveau national, déconcentrées et/ou décentralisées, mais aussi des institutions autonomes de statut public, paraétatique ou d'économie sociale ainsi que des organisations de la société civile. Ces IB seront issues des zones de concentration des PICs.

4.2.1.1 Changement climatique et Environnement

Une sensibilisation des administrations sectorielles sur le défi du changement climatique et l'appel à la résilience sera menée, le cas échéant en synergie avec le PEE, en vue d'obtenir une formulation de politiques réalistes et de propositions d'actions concrètes. Le PRECOB incitera autant que possible la RDC à être en avant-plan pour jouer pleinement son rôle sur le plan international en raison de son potentiel hydrologique et de son bassin forestier mais aussi à défendre conséquemment au mieux ses intérêts.

En effet, pour réduire les causes majeures profondes du changement climatique et accroître la résilience, la RDC doit trouver des solutions notamment en matière :

- Agriculture climato-intelligente et climato résiliente, y compris gestion durable des forêts et des terres ;
- Gestion intégrée et durable de l'eau (potable et productive) ;
- Croissance urbaine verte, y compris énergies renouvelables et écoconstruction.

Le cas échéant, la formation du personnel aux positions stratégiques des administrations centrales devra se faire sur les thèmes de l'aménagement du territoire et la gestion des espaces protégés. Dans le même ordre d'idées, les formations du personnel des administrations provinciales (sur l'accès durable à l'eau potable, l'énergie renouvelable, etc.) seront aussi vivement encouragées.

4.2.1.2 Egalités des chances et des droits entre les hommes et les femmes

Primo, à chaque réunion du Comité de pilotage du PRECOB, l'UCP rendra compte de la disparité en termes de genre au niveau du personnel formé. L'UCP indiquera à la SMCL les mesures correctrices envisagées, qui pourraient inclure des conditionnalités de financement.

Secundo, le PRECOB est invité, à interagir avec les instances ayant en charge la compétence de la promotion de l'équité du Genre dans les administrations provinciales et centrale dans le but de consolider des mécanismes efficaces de réduction des inégalités.

4.2.1.3 Gouvernance

Etant donné l'importance de la gouvernance pour le développement durable et l'efficacité de l'aide, le renforcement des capacités des institutions publiques est un objectif central. Les principes de gouvernance (transparence, participation, redevabilité, inclusion, etc.) sont déjà intégrés dans les programmes sectoriels.

Cette attention portée à la bonne gouvernance doit contribuer à la pérennisation financière des services publics. Cela passe par la bonne gestion des fonds., L'accent doit être mis sur l'importance de la mobilisation des recettes fiscales en RDC. De plus, un protocole d'accord a été signé entre le SPF Finance belge et les autorités congolaises sur un appui à l'amélioration de la mobilisation des ressources. Cette dernière est indéniablement un domaine d'action prioritaire pour la RDC. Le PEE et le PRECOB pourraient donc être mobilisés dans ce sens.

En effet, l'ambition affichée de la RDC à travers ses principaux organes est d'améliorer la mobilisation des ressources domestiques, en élargissant notamment l'assiette fiscale, en vue d'assurer le financement adéquat du PNSD et d'accroître la résilience de l'économie nationale face aux chocs exogènes.

La Belgique soutient le Gouvernement de la RDC dans la lutte contre la corruption et pourrait également apporter un appui dans ce sens ; auprès des institutions en charge de cela.

Le ministre de la Justice de RDC a fait récemment une visite en Belgique et a demandé l'appui de la Belgique dans ce domaine également. Un appui en lien avec le Centre de Formation Judiciaire et le SPF Justice pourrait être envisagé.

Également lors de cette même mission ministérielle de février 2020, les autorités congolaises ont fait part de leur intérêt de collaborer avec la Belgique dans le domaine de la Réforme du Secteur de la sécurité.

D'autres institutions peuvent être prises en considération en fonction de l'évolution des besoins.

4.2.1.4 Digitalisation

D'une part, le PRECOB, contribuera, au travers de la formation, au renforcement des capacités en NTIC au sein des administrations des secteurs de concentration de la coopération, également dans une perspective de fonctionnalité effective entre les niveaux central et provincial. Il s'agira plus précisément de financer les formations du personnel des administrations en NTIC (en lien avec le plan national du numérique).

D'autre part, dans le cadre de la traçabilité des recettes et des dépenses des appuis en formation seront proposées. Ceci va de pair avec la mise en place d'une expertise via le PEE.

4.3 Cibler des institutions publiques particulières

Depuis quelques années le PRECOB appuie les formations réalisées au sein de l'ENA. Nous sommes actuellement à la 6^{ème} formation.

Dans le même ordre d'idée il est possible d'appuyer d'autres institutions qui en ont déjà fait la demande comme le Conseil d'Etat, la REGIDESO, etc.

Chaque demande sera analysée par l'instance de pilotage du projet et une cartographie des besoins sera élaborée pour produire un plan de formation.

4.4 Types de formations envisagées

Il y a deux principaux types de formation : des formations de **courte durée** (en général moins de six mois) qui seront surtout des formations de type non formel et des **formations de longue durée** (plus de six mois) généralement organisées par le système formel ou parfois dans le cadre d'un stage.

Les « bourses » pourront être utilisées pour des formations et stages en **RDC**, et plus rarement, en **Belgique ou en Afrique**. En d'autres termes, trois types de formations pourront être appuyées par le PRECOB : les formations locales en RDC ; les formations régionales ; les formations en Belgique.

Les formations peuvent être des formations dites « **sur mesure** », c'est-à-dire des formations réalisées par un prestataire selon des termes de références approuvés par le PRECOB ou des formations **standardisées** qui renvoient à des programmes de formation déjà existants, avec des dates de formation et un coût d'inscription déjà fixés. Ces formations peuvent être certifiantes ou non.

La flexibilité dans les modalités pédagogiques et d'accompagnement doit être de mise, de sorte que le dispositif proposé puisse s'articuler avec d'autres modalités pédagogiques. Le recours à des formations **en ligne** doit également être développées ; ceci permettra d'ouvrir le champ des possibles aux bénéficiaires qui ne sont pas forcément habitués à ce type de formation. Et cela nécessitera de mettre à disposition la technologie adéquate comme la mise à disposition d'outils informatiques ou la disponibilisation de la connexion.

Les formations pourront également prendre la **forme de voyages d'études, de stages** de mise en situation professionnelle.

La systématisation de la formation couplée à de l'accompagnement doit faire place à d'autres dispositifs offrant des possibilités d'articulation avec d'autres modalités d'apprentissage qui répondraient mieux aux besoins de certains fonctionnaires (sans

tomber dans l'excès de formules individualisées, à la carte) : parmi les formes d'accompagnement qui peuvent être proposées en réponse à certains besoins identifiés, il pourrait y avoir le **coaching**, individuel ou collectif, et les **communautés de pratiques professionnelles**. Ces deux formes d'accompagnement ont pour principal avantage de favoriser le transfert des compétences en situation de travail, et vont même au-delà puisqu'elles peuvent favoriser l'émergence de nouvelles compétences, connaissances.

Bien évidemment, il convient d'en évaluer l'intérêt, de sonder la volonté des bénéficiaires (hiérarchie et agents) et d'analyser les conditions de réalisation.

Lors de la cartographie des besoins, les différentes possibilités seront explorées.

Enfin les instituts de formations peuvent être des universités, des hautes écoles, des services publics, des consultants ou bureaux privés, des ASBL ou des ONG.

4.5 Cibler les formations longues

Concernant les formations longues durée, l'octroi de toute bourse de type Master ou Doctorat sera organisé sous forme de concours, avec des critères de sélections définis préalablement et un comité de sélection ; le processus et les critères ayant été validés en SMCL.

Les bourses master, seront octroyées exclusivement aux fonctionnaires des institutions bénéficiaires, avec une préférence accordée aux agents féminins.

Les bourses de doctorat, seront ouvertes à tous les étudiants, chercheurs, membres du corps professoral des universités congolaises. Les doctorants devront être issus d'une faculté congolaise qui peut prouver avoir déjà eu au minimum un partenariat avec une faculté belge. Nous privilégierons, les projets de thèse qui s'arriment à des Projets de Recherche et de Développement en cours, ceci afin de favoriser la coopération universitaire.

4.6 Synergie au sein des interventions du portefeuille

4.6.1 Interventions

En tant que programme multisectoriel, le PRECOB se positionne comme un outil auquel les interventions sectorielles font recours en vue d'amplifier l'impact de leurs activités. A ce titre, flexibilité et adaptation continues sont des exigences absolues pour le PRECOB. En amont et en aval des formations du personnel des administrations partenaires, particulièrement au niveau provincial, des liens seront tissés avec les Interventions Enabel présentes.

Dans ce cadre, les Experts en Coopération Techniques, basés à la Représentation d'Enabel RDC, apporteront un appui sur le plan de l'interaction thématique ; et les Chargés de Programme provinciaux, basés en Province, interviendront pour l'interaction opérationnelle.

En pratique, un point focal PRECOB sera désigné dans chaque province d'intervention pour jouer le rôle d'interface entre le PRECOB et les IB au niveau de la diffusion d'informations, de l'organisation logistique des formations et de la collecte de données relatives au monitoring opérationnel et stratégique.

4.6.2 PEE

Le PEE offre la possibilité de mettre à la disposition d'institution publique une expertise qui peut être de longue durée. Cette expertise pourra être utilisée par le PRECOB pour renforcer les institutions dans lesquelles elle est placée.

4.7 Partenariat avec les Institutions publiques belges

Dans la mesure du possible, le partenariat avec des institutions publiques belges sera privilégié promu, cela se traduit par plusieurs partenariats possibles comme par exemple :

- Des stagiaires d'institutions publiques congolaises au sein d'institutions publiques belges (cas des par exemple stagiaires de l'ENA)
- Des formateurs d'institutions publiques belges venant dispenser des formations (ex. ENA, etc.)
- Des bénéficiaires pouvant intégrer des formations délivrées au sein d'institution publiques belges (par exemple l'Ecole des douanes)
- Des échanges entre pairs entre différentes institutions (par exemple au Conseil d'Etat)
- Coordination avec la coopération universitaire en favorisant les bourses pour les projets de thèse qui s'arriment à des Projet de Recherche et de Développement en cours.

Ceci pourra se traduire par le recours à des accords cadre de coopération établis entre Enabel et certaines institutions publiques.

4.8 Bilan qualitatif des résultats et capitalisation

Afin de mesurer au mieux l'atteinte de nos résultats 2 ou 3, des enquêtes seront menées. La première programmée est celle du bilan du soutien à l'ENA, planifiée en 2020. Après cette 1^{ère} expérience, d'autres enquêtes seront menées en fonction des besoins exprimés en Structure Mixte De Concertation locale (SMCL).

Des produits de capitalisation seront élaborés de manière à partager les leçons apprises par la mise en œuvre des programmes successifs de renforcement de capacités.

4.9 Renforcement des capacités techniques

Le PRECOB peut fournir du matériel didactique dans le strict cadre de ses appuis.

Toutefois, en vue d'une transformation fonctionnelle effective, il peut être procédé à l'acquisition de petits équipements et matériels compatibles avec la finalité de l'appui, notamment pour la digitalisation. Il est bien dans le champ d'action de PRECOB de s'assurer d'un transfert réel de savoir-faire.

5 Planification Opérationnelle

5.1 Objectifs et résultats attendus

L'objectif général (Impact) reste inchangé : « Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées »

L'objectif spécifique (Outcome) a été reformulé tel que : « Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement au niveau des secteurs, des thèmes transversaux et des zones de concentration des PICs sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population, et ce pour contribuer à l'amélioration de la bonne gouvernance »

Quant aux résultats, les reformulations sont les suivantes :

1. Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcés à travers des PAC
2. L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre
3. Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorat et de master
4. Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées

5.2 Activités

5.2.1 New Résultat 1 (R10¹) : Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcées à travers des PAC

Ce renforcement cible 4 secteurs :

- Agriculture
- Développement rural
- Enseignement Technique et Formation Professionnelle
- Et Santé

Et 3 directions au niveau central

- Directions des Ressources Humaines
- Direction Etudes et Planification,
- Direction des Archives et des NTIC

Au niveau provincial il cible les directions provinciales de ces secteurs, avec lesquelles les interventions travaillent de manière privilégiée.

Dans un premier temps, un Bureau d'études externe sera recruté pour élaborer, de manière participative, un répertoire de besoins essentiels et une planification des formations correspondantes. Cette cartographie des besoins se traduira par un plan d'acquisition des compétences.

Les formations organisées localement seront privilégiées afin de réduire les coûts.

¹ Suite aux différents avenants et à la restructuration du cadre logique, ce nouveau résultat est incrémenté en tant que résultat 10 dans le système comptable

Ces plans devraient, dans la mesure du possible :

- Préciser la contribution attendue de la formation, en termes de comportements globaux et par catégorie d'emplois types ;
- Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels ;
- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte (exemple : prérequis pour suivre une formation) en vue d'améliorer l'apport du bénéficiaire à son administration (en termes de rendement et de productivité) ;
- Traduire les besoins de formation en termes opératoires, c'est-à-dire réalisables et évaluables, avec précision des délais dans lesquels les objectifs qualitatifs et quantitatifs de formation devraient être atteints ; et ce, compte tenu de certaines contraintes de fonctionnement de l'IB (style managérial, processus de prise de décision et gestion du flux d'information).

Au terme de cet exercice, le Bureau d'études externe mettra à la disposition du PRECOB – pour validation en SMCL – les plans de formation décrivant les parcours d'acquisition des connaissances (PAC) en RDC pour le renforcement des capacités des agents et cadres des Ministères sectoriels. Ces plans de formation compilés formeront le plan général de formation auquel pourront être annexées des formations ponctuelles non préalablement identifiées.

5.2.2 New Résultat 2 (R11²) : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre

Les 4 thèmes sont

- Changement climatique et Environnement
- Egalités des chances et des droits entre les hommes et les femmes
- Gouvernance
- Digitalisation

L'appui des ECT sera mis en première ligne pour identifier les besoins de formation, il en sera de même de l'expertise déployée dans le cadre du PEE, notamment dans le domaine de la gouvernance.

Concernant le changement climatique, le PRECOB fera appel à un prestataire pour cibler les personnes et les sous thèmes essentiels dont le recours à une expertise présente au sein de l'Ecole Régionale Postuniversitaire d'Aménagement et de Gestion intégrés des Forêts et Territoires tropicaux (ERAIFT).

Concernant les égalités hommes femmes, le PRECOB fera appel à un prestataire pour cibler les personnes et les sous thèmes essentiels.

Concernant la Gouvernance, une des stratégies développées est la mise à disposition d'une expertise financées sur le PEE. Une fois que ces expertises sont mises en place, elles pourront développer un plan de formation qui lui sera financé sur le PRECOB.

Pour la Digitalisation, le plan national du numérique doit être analysé pour voir ce que le PRECOB pourrait entreprendre. De plus si la mise en place d'une expertise (financée via le PEE) sur les aspects gestion des finances publiques (ex. traçabilité des recettes) est possible, alors le recourt aux outils digitaux peut s'avérer pertinent et le renforcement des institutions sur cet aspect pourrait donc être intégré dans le cadre du PRECOB.

² Suite aux différents avenants et à la restructuration du cadre logique, ce nouveau résultat est incrémenté en tant que résultat 11 dans le système comptable

5.2.3 New Résulta 3 (R12³) : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l’octroi de bourses à l’étranger particulièrement de doctorat et de master

L’octroi de toute bourse de type Master ou Doctorat sera organisé sous forme de concours, avec des critères de sélections définis préalablement et un comité de sélection. Ces bourses master seront octroyées exclusivement aux fonctionnaires des institutions bénéficiaires. Les bourses de doctorat seront ouvertes à tous étudiants, chercheurs, membres du corps professoral des universités congolaises.

Des bourses master de type 2, seront octroyées exclusivement aux fonctionnaires des institutions bénéficiaires, avec une préférence accordée aux agents féminins. L’obligation de réintégrer son ministère de tutelle sera stipulée dans la convention de bourse, sous peine de devoir rembourser les frais de formation.

Des bourses de doctorat, seront ouvertes à tous étudiants, chercheurs, membres du corps professoral des universités congolaises. Les doctorants devront être issus d’une faculté congolaise qui peut prouver avoir déjà eu au minimum un partenariat avec une faculté belge. Nous privilégierons, les projets de thèse qui s’arriment à des Projet de Recherche et de Développement en cours ceci afin de favoriser la coopération universitaire

Le processus et les critères vont être validées par l’instance de pilotage du PRECOB. Concernant les masters, il sera difficile de pourvoir organiser le recrutement pour cette année universitaire.

Concernant les doctorants, les demandes sont examinées aux seins des universités belges tout au long de l’année, le processus pourra se dérouler dès 2020.

Il est possible également que certaines bourses puissent être attribuées pour des formations dans des institutions de formation régionales (en Afrique).

5.2.4 New Résulta 4 (R13⁴) : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées

5.2.4.1 Ecole Nationale de l’Administration

L’ENA-RDC fonctionne actuellement avec le soutien de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement, de l’ENA Française, du Maroc et de la Belgique.

Un partenariat a été mis en place en décembre 2014 entre la Belgique (via l’Institut Egmont, la CTB et le SPF Affaires Etrangères) et l’ENA-RDC en vue d’appuyer la formation initiale des élèves énarques.

L’appui à l’ENA-RDC dans le programme de transition est envisagé, principalement via l’Institut Egmont à travers des Conventions des Subsidés pour les aspects suivants :

- Appui à la formation de la 6ème promotion (2019-2020) et, le cas échéant, sur accord des Parties, des deux promotions suivantes (2020-2021 ; 2021-2022) ;
- Contribution à la révision du curriculum de l’ENA en prenant en compte la finalité arrêtée par le Gouvernement congolais quant au rôle des énarques dans la transformation et réforme de son administration, en visant une harmonisation du contenu entre les différents intervenants mobilisés dans le cadre de la formation

³ Suite aux différents avenants et à la restructuration du cadre logique, ce nouveau résultat est incrémenté en tant que résultat 12 dans le système comptable

⁴ Suite aux différents avenants et à la restructuration du cadre logique, ce nouveau résultat est incrémenté en tant que résultat 13 dans le système comptable

initiale et en établissant des objectifs pédagogiques pour l'école et une liste de formations permettant de les atteindre.

La formation à distance sera promue et renforcée.

5.2.4.2 Les autres institutions

Certaines institutions ont déjà sollicité pour un appui en renforcement des capacités, notamment le Conseil d'Etat et la REGIDESO.

D'autres institutions peuvent en faire la demande en lien avec les différents secteurs et thèmes, comme, entre autres, l'école des finances publiques ou l'Agence de lutte contre la corruption.

Chaque demande fera l'objet d'une analyse auprès de l'instance de pilotage du programme.

Ensuite dans la majorité des cas ; un Bureau d'études indépendant à recruter, se chargera de structurer les attentes des parties et de définir les axes de renforcement des capacités. Dans la mesure du possible Enabel pourra faire recours aux accords cadre de coopération afin de renforcer le cadre de partenariat entre institutions publiques congolaise et belges. Cela pourra, par exemple, être le cas pour les échanges entre le Conseil d'Etat Congolais et le Conseil d'Etat belge.

5.3 Révision du système de suivi & évaluation

Le système de suivi évaluation d'un programme consacré au renforcement des capacités via les formations est toujours un défi. Lors de la 1^{ère} phase, le dispositif s'est révélé très lourd à suivre, avec notamment beaucoup de remplissage de questionnaires qui n'ont pas été analysés.

Dorénavant les questionnaires seront sous format digital et les instituts de formation seront responsable d'une partie de la collecte et de l'analyse. Le dispositif, suivant est mis en place :

1. **Evaluation de niveau 1** : la satisfaction des participants (questionnaire d'output) sous format numérique.
L'Institut de Formation (IF) administre ce questionnaire préparé en amont avec le PRECOB
2. **Evaluation de niveau 2** : la mesure de leurs apprentissages :
Comparaison entre test préformation et test post-formation
3. **Evaluation de niveau 3** : l'observation du transfert des acquis (comportement) :

Un nouveau système de suivi-accompagnement post-formation sera mis en place et comprendra les étapes suivantes :

- L'IF administre un questionnaire post-formation auprès des personnes formées et de leurs supérieurs hiérarchiques, six mois après la formation afin d'évaluer le niveau de changement de comportements du staff formé. Ceci se traduit par des questions de types (quelles tâches avez-vous pu faire seules, quelles sont les erreurs que vous ne commettez plus) ; Il peut être également demandé juste à la fin de la formation quels sont les trois changements de comportements que le formé veut voir accomplir dans les six prochains mois et lui faire constater si cela a été possible six mois après.
- Chaque IF compile les réponses aux questionnaires et propose une synthèse des résultats atteints en termes de changement de comportement par le staff formé.

- Le chargé de suivi-évaluation du programme propose une analyse systématique (avec une vue à 360°) des résultats atteints à la lumière des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité du programme.
4. **Evaluation de niveau 4** : (Mesure l'Outcome) Mesure des résultats engendrés par les nouveaux comportements/nouvelles compétences, sous forme d'enquêtes.

Une première enquête pour mesurer les résultats du soutien belge à l'ENA RDC sera menée par Enabel au cours de l'année 2020. L'objectif global de l'étude est d'apprécier l'impact du soutien belge à l'ENA ces six dernières années sur l'administration publique congolaise.

Dans ce sens, l'étude fournira :

- une vision claire des positions occupées par les énarques au sein de l'administration publique congolaise ;
- une analyse du rôle des énarques et de leur plus-value, particulièrement dans le cadre d'une réforme de l'administration publique ;
- une description des relations (i) entre les énarques, (ii) avec les pays et organisations hôtes de stage, (iii) avec les institutions partenaires de formation, etc. Les leçons apprises formulées par cette étude seront partagées avec les différents PTF de l'ENA-RDC.

Si cette enquête est concluante, il est envisagé d'en réaliser une ou deux autres en 2022. Ceci ne pourra malheureusement pas être systématisée, vu le coût et le temps nécessaire.

Enfin, des produits de capitalisation seront élaborés de manière à diffuser les leçons tirées de la mise en œuvre du PRECOB, en phases successives, à la fois en interne au sein de Enabel et en externe.

5.4 Localisation

Le PRECOB est un outil au service des interventions du PIC, il cible les institutions centrales et les zones d'interventions des PIC.

5.5 Bénéficiaires

5.5.1 Bénéficiaires directs

Le personnel des Institutions Bénéficiaires. Les IB choisies peuvent émaner d'une administration centrale ou décentralisée ou d'une institution reconnue comme organisation de tutelle, ou des acteurs non étatiques intervenant dans le même secteur.

5.5.2 Bénéficiaires indirects

- Les populations et/ou utilisateurs des services des IB.
- Les enseignants des instituts de formation.
- Les universités et autres instituts de formation (IF) nationaux qui seront approchés en priorité par le programme en fonction des besoins des IB ; une meilleure adéquation entre besoin et offre sera encouragée.

5.6 Durée

La durée de la convention spécifique est portée à 123 Mois, jusqu'au 16/06/2023.

Et la durée de l'exécution est de 110 mois jusqu'en décembre 2022.

6 Ressources

6.1 Ressources humaines.

Afin de répondre au défi de pouvoir exécuter le nouveau budget dans les temps impartis, l'équipe a été étoffée et certaines personnes sont partagées avec le PEE.

Depuis juin 2018, départ de l'ATI, il n'y avait pas eu de nouveau recrutement à ce poste, le PRECOB étant en phase de clôture. Avec l'ajout de 4,5 millions ce poste sera à nouveau pourvu étant donné l'ampleur et la complexité du programme de renforcement de capacité et pour une bonne gestion des fonds mis à disposition. Cette personne se chargera également du suivi du PEE.

L'équipe complète sera composée du personnel ci-après repris :

- Un(e) assistant(e) technique international(e) (ATI) à 100% ; assurant la coordination avec le(a) responsable national(e)
- Un(e) Chargé(e) de formation à 100% ;
- Un(e) Expert(e) en suivi-évaluation partagée à 50% avec le PEE ;
- Un(e) Responsable Administratif et Financier – RAF partagée à 50% avec le PEE ;
- Un(e) Responsable Administratif et Financier International – RAFI à 10% ;
- Un(e) Comptable vérificateur partagée à 50% avec le PEE ;
- Un(e) Logisticien – chauffeur à 100%
- Un(e) Assistant(e) administratif(ve) partagée à 50% avec le PEE

Les précités sont sous contrat Enabel tandis que les suivants sont mis à disposition par l'Institution partenaire auprès de l'Intervention, et ils bénéficient d'une prime de performances :

- Un(e) Gestionnaire national(e) constituant avec l'IM, l'UCP ;
- Un(e) Chauffeur.

6.2 Ressources financières

La contribution belge additionnelle est de 4.5 millions d'Euros soit un total de soit 14.265.064 EUR.

La gestion financière, en ce compris les normes financières applicables pour les formations locales, régionales et internationales sont régies par le Manuel sur les bourses Enabel.

7 Modalités de mise en œuvre

7.1 Ancrage institutionnel

L'ancrage institutionnel du PRECOB demeure le Secrétariat Général à la Coopération internationale. Les Institutions congolaises membres du COMPAR tel que constitué dans le PIC en cours d'exécution sont les premiers partenaires du PRECOB. Toutefois, en cas de besoins, les Parties peuvent, d'un commun accord, convier un organisme étatique ou paraétatique tiers à des fins dûment concertées.

7.1.1 La structure mixte de concertation Locale (SMCL)

Dans la phase de prolongation du PRECOB, les membres de la SMCL vont être étoffés par un représentant de l'Ambassade de Belgique. Ceci s'explique par le fait que comme pour le PEE, ces 2 projets sont en réalité des outils au service du programme de coopération.

Au niveau de ses attributions la SMCL exercera désormais la prérogative de valider le choix des IB et des PAC les concernant, tant en session semestrielle ordinaire qu'en session ad hoc. Pour une réunion de SMCL portant validation des PAC, le Programme peut inviter, en qualité d'expert toute personne susceptible d'apporter une contribution à la prise de décisions de la SMCL. Le secrétariat des réunions de validation est assuré par l'Unité de Coordination du Programme. Les comptes-rendus sont transmis pour information aux membres de la SMCL, pour amendement et signature. Les réunions sont convoquées par un courrier du Président, éventuellement à l'initiative de l'un des membres et de l'UCP. Elles fonctionnent selon la règle du consensus.

7.1.2 L'Unité de Coordination du Programme (UCP)

Les compétences et attributions de l'UCP restent inchangées mais sa composition est modifiée conformément au chapitre 6.1 ;

La coordination du programme sera réalisée par un(e) responsable national(e) pour la partie congolaise et un assistant technique international pour la partie belge.

7.2 Suivi des résultats et rapport

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre reste inchangé.

Il sera réalisé en continu, selon le système de suivi interne technique et financier de Enabel. Sur cette base, l'équipe d'intervention procédera à une mise à jour complète du « Monitoring Opérationnel » continu et un monitoring des résultats annuel conformément à la politique de suivi de Enabel. Ce Monitoring Opérationnel a pour objet de planifier l'évolution de l'intervention et de rendre compte des résultats par rapport à la planification précédente. Il contient des informations administratives et financières, ainsi que des informations sur les activités et les outputs (progrès accomplis, planification et risques).

Des rapports de résultats annuel 2020 et 2021 seront rédigés conformément aux obligations contractuelles. Chaque rapport rendra compte de la mise en œuvre, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires.

7.3 Evaluation et audit

L'évaluation et l'audit sont des moments importants de suivi de la qualité de la mise en œuvre de l'intervention, en ce qui concerne la réalisation des livrables (Outputs), l'atteinte de l'Outcome ainsi que l'utilisation des ressources selon les règles et procédures de gestion en vigueur tout en garantissant la quantité et la qualité des résultats au regard des ressources consommées.

Le PRECOB n'a pas échappé à ces moments, il a reçu lors de l'exécution de la première phase, entre 2015 et 2019, aussi bien la mission d'évaluation à mi-parcours que les missions d'audit de la gestion.

7.3.1 Evaluation

Depuis son démarrage, le PRECOB a reçu une mission d'évaluation. Il s'agit de l'évaluation à mi-parcours (MTR), dont la mission de terrain s'était déroulée en 2016.

Une évaluation finale pourra intervenir l'année de clôture de la phase de transition en 2022.

7.3.2 Audit

Plusieurs missions d'audit ont été réalisées au niveau du PRECOB, pendant la phase de transition, au minimum une mission d'audit pourrait être réalisée

8 Analyse des risques

Le tableau suivant présente les nouveaux risques identifiés

Risques	Catégories de risques	Importance du risque	Action de mitigation du risque
Retards dans la finalisation des recrutements nécessaires, dans la mobilisation des appuis extérieurs, dans la conclusion des MP en raison de la crise Covid19.	Opérationnel	Fort	Anticipation et proactivité au maximum. Réorganisation RH adaptée à l'évolution de la situation.
Suspension / arrêt de l'intervention en raison de la crise Covid19.	Opérationnel	Fort	Suivi rigoureux de la situation en lien avec Enabel Bruxelles, DGD/ambassade et autorités locales. Plans de sécurité. Préparation de tous les MP à lancer en attendant les déplacements possibles et la reprise du travail au sein des ministères à la Gombe Mise en place de formation en ligne (cas de l'ENA)
Absence de mise en place d'expertise via le PEE	Opérationnel	Fort	Prise de contact via l'Ambassade avec les différentes institutions pouvant être intéressées

9 Annexes

9.1 Budget total adapté.

	Libellé	BUDGET INITIAL	BUDGET ADDITIONNEL	Chgt Budgétaire	BUDGET TOTAL	Augmentation (%)
	A LES COMPETENCES ET L'EXPERTISE	7.373.611	2.950.000	0	10.323.611	40%
A_01	01 Les besoins en développement de capacités	351.063	0	16.622	367.685	0%
A_02	02 Les IB du secteurs de l'éducation (ETFP)	1.763.220	0	-24.719	1.738.501	0%
A_03	03 Les IB du secteur de l'agriculture ont	888.421	0	-95.834	792.587	0%
A_04	04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont	436.746	0	23.824	460.570	0%
A_05	05 Appui aux institutions bénéficiaires	2.069.000	0	45.291	2.114.291	0%
A_06	06 Les continuations et reports	682.370	0	-21.280	661.090	0%
A_07	07 ENA	250.000	0	57.922	307.922	0%
A_08	08 Formation court terme Europe	450.000	0	-225.357	224.643	0%
A_09	09 Formation et PAC RDC	482.791	0	-305.841	176.950	0%
A_10	PAC et Formations Sectorielles	0	600.000	340.657	940.657	NA
	Santé		150.000	60.982	210.982	
	Agriculture		150.000	156.816	306.816	
	ETFP		150.000	85.701	235.701	
	Developpement Rural		150.000	37.158	187.158	
A_11	Thèmes Transversaux	0	675.000	0	675.000	NA
	Changement climatique		125.000		125.000	
	Digitalisation		150.000		150.000	
	Genre		100.000		100.000	
	Gouvernance		300.000		300.000	
A_12	Formations à l'Etranger	0	790.000	246.637	1.036.637	NA
	Bourses en Belgique	0	710.000	171.518	881.518	
	Doctorat (6)		245.000	85.759	330.759	
	Master (18)		465.000	85.759	550.759	
	Bourses régionales		80.000	75.119	155.119	
A_13	Renforcement des Institutions Spécialisées ciblées	0	885.000	-57.922	827.078	NA
	Appui à l'ENA		395.000	-57.922	337.078	
	Autres institutions		490.000		490.000	
	X RESERVE BUDGETAIRE (MAX 5% * TOTAL)	120.000	60.000	-13.347	166.653	50%
	Z MOYENS GENERAUX	2.271.453	1.490.000	13.347	3.774.800	66%
Z_01	01 Frais personnel	1.527.206	1.178.000		2.705.206	77%
Z_02	02 Investissements	112.832	97.000		209.832	86%
Z_03	03 Frais de fonctionnement Kinshasa	271.261	155.000		426.261	57%
Z_04	04 Frais de fonctionnement Antennes	207.517		13.347	220.864	0%
Z_05	05 Audit et Evaluation	150.137	60.000		210.137	40%
	99 Conversion rate adjustment	2.500	0		2.500	
	TOTAL GENERAL	9.765.064	4.500.000	0	14.265.064	46%

9.2 Planification budgétaire détaillée.

	Code Navision: RDC108811	SOLDE BUDGETAIRE	BUDGET ADDITIONNEL	Changement budgétaire	BUDGET PROGRAMME SUR LES PROCHAINES ANNEES	ANNEE 1 (2020)	ANNEE 2 (2021)	ANNEE 3 (2022)	ANNEE 4 (2023)
	A LES COMPETENCES ET L'EXPERTISE	529.372	2.950.000	0	3.479.372	417.951	1.422.556	1.395.605	243.260
A_01	01 Les besoins en développement de capacités	-16.622	0	16.622	0				
A_02	02 Les IB du secteurs de l'éducation (ETFP)	24.719	0	-24.719	0				
A_03	03 Les IB du secteur de l'agriculture ont	95.834	0	-95.834	0				
A_04	04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont	-23.824	0	23.824	0				
A_05	05 Appui aux institutions bénéficiaires	-45.291	0	45.291	0				
A_06	06 Les continuations et reports	21.280	0	-21.280	0				
A_07	07 ENA	-57.922	0	57.922	0				
A_08	08 Formation court terme Europe	225.357	0	-225.357	0				
A_09	09 Formation et PAC RDC	305.841	0	-305.841	0				
A_10	PAC et Formations Sectorielles	0	600.000	340.657	940.657	146.201	458.556	335.900	0
	Santé		150.000	60.982	210.982	30.000	116.582	64.400	
	Agriculture		150.000	156.816	306.816	31.000	151.816	124.000	
	ETFP		150.000	85.701	235.701	33.201	111.000	91.500	
	Developpement Rural		150.000	37.158	187.158	52.000	79.158	56.000	
A_11	Thèmes Transversaux	0	675.000	0	675.000	100.000	315.000	260.000	0
	Changement climatique		125.000	0	125.000	20.000	65.000	40.000	
	Digitalisation		150.000	0	150.000	20.000	75.000	55.000	
	Egalité Hommes Femmes		100.000	0	100.000	20.000	40.000	40.000	
	Gouvernance		300.000	0	300.000	40.000	135.000	125.000	
A_12	11 Formations à l'Etranger	0	790.000	246.637	1.036.637	63.750	268.500	461.127	243.260
	Bourses en Belgique	0	710.000	171.518	881.518	41.250	202.500	394.508	243.260
	Doctorat (6)		245.000	85.759	330.759	41.250	82.500	124.508	82.500
	Master (18)		465.000	85.759	550.759		120.000	270.000	160.760
	Bourses régionales		80.000	75.119	155.119	22.500	66.000	66.619	
A_13	Renforcement des Institutions Spécialisées ciblées	0	885.000	-57.922	827.078	108.000	380.500	338.578	0
	Appui à l'ENA		395.000	-57.922	337.078	15.000	175.000	147.078	
	Autres institutions		490.000	0	490.000	93.000	205.500	191.500	
	X RESERVE BUDGETAIRE (MAX 5% * TOTAL	120.000	60.000	-13.347	166.653	-	-	-	166.653
	Z MOYENS GENERAUX	-182.202	1.490.000	13.347	1.321.145	302.737	411.400	409.088	197.919
Z_01	01 Frais personnel	-176.373	1.178.000	0	1.001.627	184.627	348.000	348.000	121.000
Z_02	02 Investissements	-11.290	97.000	0	85.710	64.710	15.000	6.000	
Z_03	03 Frais de fonctionnement Kinshasa	-26.284	155.000	0	128.716	28.000	38.000	42.000	20.716
Z_04	04 Frais de fonctionnement Antennes	-13.347	0	13.347	0				
Z_05	05 Audit et Evaluation	43.688	60.000	0	103.688	25.000	10.000	12.688	56.000
	99 Conversion rate adjustment	1.403	0	0	1.403	400	400	400	203
	TOTAL GENERAL	467.170	4.500.000	0	4.967.170	720.688	1.833.956	1.804.693	607.832