



*Ministère de la Coopération
Internationale, Coopération
Régionale et Francophonie*

Rapport de résultats 2020

Programme d'Etudes & d'Expertises,
RDC 1015311



Table des matières

1	ACRONYMES	3
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	4
2.1	FICHE D'INTERVENTION	4
2.2	AUTO-ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	5
1.1.1	<i>Pertinence</i>	5
1.1.2	<i>Efficacité</i>	5
1.1.3	<i>Efficiences</i>	6
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i>	6
1.1.5	<i>Conclusions</i>	7
3	SUIVI DES RÉSULTATS	9
3.1	ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	9
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	9
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	10
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 :	10
	<i>LES REQUÊTES DE QUALITÉ À FINANCER SONT DISPONIBLES</i> »	10
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 :	13
	<i>« LE PROGRAMME EST VULGARISÉ AUPRÈS DES SECTEURS ET DANS LES ZONES DE CONCENTRATION DU PIC</i> »	13
3.4.1	<i>État d'avancement des principales activités</i>	15
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
4	SUIVI BUDGÉTAIRE	16
5	RISQUES ET PROBLÈMES	17
6	SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS	25
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	25
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	25
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS	25
7	THÈMES TRANSVERSAUX	26
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	26
7.2	GENRE.....	26
7.3	DIGITALISATION ET NTIC.....	27
8	LEÇONS APPRISSES	28
8.1	LES SUCCÈS	28
8.2	LES DÉFIS	29
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE.....	30
8.4	SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS	30
9	PILOTAGE	31
9.1	MODIFICATIONS APPORTÉES À L'INTERVENTION	31
9.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI	32
9.3	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES ENVISAGÉES	34
9.4	RECOMMANDATIONS	34
10	ANNEXES	35
10.1	CRITÈRES DE QUALITÉ	35
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THÉORIE DE CHANGEMENT MIS À JOUR	39
10.3	APERÇU DES MORE RESULTS	39
10.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	39

1 Acronymes

ENABEL	Agence belge de développement
CS	Convention Spécifique
M&E	Monitoring et évaluation
ATI	Assistant Technique International
COMPAR	Comité des Partenaires
Enabel	Agence belge de développement
DTF	Dossier Technique et Financier
FEE	Fonds d'Etudes et d'Expertises
MINCODEV	Ministère de la Coopération au Développement
MINIPLAN	Ministère du Plan
PEE	Programmes d'Etudes et d'Expertises
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNSD	Programme National stratégique pour le Développement
PRECOB	Programme de Renforcement des Capacités organisationnelles par l'Octroi des Bourses
UAGP	Unité d'Appui à la Gestion du Programme
RESREP	Représentant Résident Enabel
RDC	République Démocratique du Congo
SG	Secrétaire Général
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
TdR	Termes de Références
ToC	Theory of Change – Théorie de Changement

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme d'Etudes et d'Expertises
Code de l'intervention	RDC1015311
Localisation	Kinshasa-Secrétariat général à la Coopération internationale
Budget total	Contribution belge : Selon le DTF original : 6.234.196 EUR (dont 2.234.296 reliquats + 4.000.000 nouveau) Suite à la décision du COMPAR (03/2020) : +4 millions soit 10. 234.196 EUR
Institution partenaire	Ministère de la Coopération Internationale, Intégration régionale et Francophonie
Date de début de la Convention spécifique	19/07/2012
Date prévue de fin d'exécution	31/12/2022
Date de fin de la Convention spécifique	18/06/2023
Durée	De la convention spécifique Selon le DTF : 72 mois, jusqu'à 18/07/2018 Selon l'échange de lettre de février 2019 jusqu'à 18/07/2020 Selon la période de transition : 131 mois, jusqu'à 18/06/2023
Groupes cibles	Institutions publiques congolaises
Impact	Contribuer à la mise en œuvre des PICs 2010-2013 & 2014-2015 en cours d'exécution et à la préparation des futurs PICs.
Outcome	Renforcer les capacités des institutions publiques congolaises impliquées en priorité dans les secteurs et les zones de concentration géographique d'intervention des PICs en cours.
Outputs	La mise en œuvre des stratégies et programmes, décrits dans les Programmes de Coopération belgo-congolaise et plus généralement dans le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) de la République Démocratique du Congo, est facilitée. La mise en œuvre, en priorité dans les secteurs de concentration et des approches transversales actualisées dans les documents de politique prioritaire des deux Etats est facilitée. La réalisation des Programmes de Coopération en exécution et la préparation des Programmes suivants sont facilitées. La mise en œuvre des programmes de renforcement de la gouvernance, en particulier de renforcement des systèmes nationaux de gestion financière, de gestion des marchés publics, de gestion des ressources humaines, de planification et de suivi-évaluation est facilitée.

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	B

Le PEE est un outil flexible, particulièrement apprécié des partenaires congolais et des institutions partenaires belges, et qui répond aux défis et besoins concrets des administrations publiques au niveau central et provincial. Cet instrument permet de renforcer les capacités de l'administration congolaise en faisant recours à de l'expertise internationale et de réaliser études/diagnostics/analyses sur des thématiques spécifiques pour lesquelles peu des données fiables existent en RDC.

Le PEE s'aligne autant que possible sur les stratégies et politiques sectorielles. Cet alignement est d'ailleurs une des conditions d'éligibilité des études et expertises financées par l'intervention. Le PEE vient également en appui aux bénéficiaires/partenaires des autres interventions d'Enabel et contribue de ce fait, à la réalisation du programme indicatif de coopération.

L'utilité et l'intérêt de l'intervention PEE se traduit par l'augmentation du nombre de requêtes enregistrées et le budget sollicité. Le nombre de requêtes disponibles couvrent l'ensemble des secteurs de concentration du PIC et les zones de concentration concernées.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

L'intervention du PEE réalise les activités d'analyse, de sélection et de mise en œuvre des demandes d'études et d'expertises qui contribuent à l'outcome du PEE, à savoir, « *Renforcer les capacités des institutions publiques congolaises impliquées en priorité dans les secteurs et les zones de concentration géographique d'intervention des PICs en cours* ».

L'Unité d'Appui à la Gestion du Programme a reçu et traité 57 requêtes durant l'année 2020 et les a soumises pour sélection et validation au comité de pilotage. 4 requêtes ont été approuvées lors de la réunion du comité de pilotage du 17 Juin 2020, et 9 requêtes ont été approuvées lors de sa réunion du 20 Novembre 2020. Le PEE a également démarré la mise en œuvre de 6 études approuvées antérieurement lors du Comité des partenaires du 22 Novembre 2019.

Cependant, il est à noter que même si les demandes d'études mises en œuvre semblent atteindre les résultats escomptés, un certain nombre de ces études n'auront probablement pas de suite. Ceci est une limite importante du PEE par rapport à sa contribution à l'outcome.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

En 2020, le PEE a renforcé son équipe en recrutant 2 ressources partagées (un intervention manager, une comptable vérificatrice). Cependant, le recrutement de deux ressources additionnelles était toujours en cours en 2020 : un responsable administratif et financier et un chargé de suivi-évaluation. Ces deux fonctions seront également partagées avec l'intervention du PRECOB. Le PEE doit pouvoir disposer de suffisamment de ressources que pour pouvoir face aux défis de gestion tant sur le volet opérationnel que sur le volet financier. En effet, les bénéficiaires aux faibles capacités de gestion nécessitent un accompagnement important de la part de l'équipe du PEE pour assurer des résultats qualitativement valables et pour éviter les risques de mauvaise gestion des fonds.

La gestion opérationnelle de l'intervention repose sur 4 types de ressources :

- L'équipe du PEE/Enabel ;
- Les ressources internes des partenaires/bénéficiaires capables d'appuyer l'étude à réaliser ;
- Les relais en provinces des autres interventions Enabel, qui peuvent également donner des appuis-conseils aux partenaires/bénéficiaires du PE ;
- La possibilité de recourir à un panel d'experts sectoriels d'Enabel pour l'analyse des demandes d'études et d'expertises à subsidier.

La bonne gestion des ressources permet au PEE de réaliser les activités, le plus souvent, dans les délais prévus.

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

La question de la durabilité au niveau du PEE est difficile à appréhender dans la mesure où le PEE ne finance que des études (dont la durée de mise en œuvre est limitée à 6mois) et de l'expertise (durée de maximum 18mois).

Bien que le PEE réponde aux besoins des partenaires, ceci se fait de façon ponctuelle et limitée dans le temps. La question essentielle est celle de savoir dans quelle mesure les études réalisées contribuent effectivement au renforcement durable des capacités des institutions bénéficiaires. Le PEE, dans sa conception actuelle, n'est pas conçu pour assurer une réelle durabilité de ses actions.

Malgré ce constat, certaines mesures sont mises en place pour favoriser la durabilité. Comme par exemple, la prise en compte de la durabilité dans les critères de sélection des requêtes, l'utilisation d'outils tels que le scan organisationnel, l'implication des interventions provinciales pour le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Ainsi, le PEE s'assure de fournir aux structures institutionnelles partenaires tout l'accompagnement et l'appui pouvant contribuer tant soit peu à la durabilité.

1.1.5 Conclusions

En 2020, le PEE a été perturbé par les mesures sanitaires liées à la pandémie de la Covid-19. Les activités planifiées ont subi des perturbations tant dans le contenu de leur organisation que dans leur calendrier de mise en œuvre.

En résumé les éléments clés de l'année en rapport avec les résultats sont :

- L'élaboration d'un Document Technique et Financier additionnel consacrant ainsi la prolongation dans le temps et une rallonge budgétaire conséquente avec une nécessité de production d'outils additionnels (Plan de communication et manuel des procédures)
- La première vague de la pandémie de la Covid-19 a imposé un rythme de travail particulier. Confinement, télétravail et mesures barrières qui ont eu une incidence notable sur le respect des planifications trimestrielles et la mise en œuvre des propositions d'études validées par le Comité de pilotage du PEE.
- La tenue tardive de 2 réunions du comité des partenaires en juin et en novembre 2020. La première a validé 3 études et a approuvé *sous réserve* 2 autres études. La seconde réunion a approuvé 6 études et 3 études approuvées avec recommandations.

En résumé :

- ✓ 57 demandes de financement ont été reçues parmi lesquelles 13 propositions d'études ont été validées par le Comité de Pilotage pour contractualisation et mise en œuvre selon les modalités d'octroi direct en convention de subsides (12) et en marché public (1).
- ✓ 8 études sous financement depuis 2019 ayant fait l'objet d'un avenant pour prolonger leur durée d'exécution suite aux mesures sanitaires liées à la Pandémie de la Covid-19 ont fourni leurs conclusions. Les rapports de mise en œuvre sont disponibles.

Il s'agit de :

1. Etude sur la planification familiale dans les zones de santé de Bujala, Gemena et Tandala 2019-2020 (Division de Genre, Famille et Enfant du Sud-Ubangi) ;
2. Evaluation de l'utilisation de la chlorhexidine di gluconate 7,1% dans les soins ombilicaux couplée à l'accompagnement des prestataires au niveau de 3 zones de santé de la ville de Mbuji-Mayi (Coordination Provinciale des activités humanitaire et de développement/Ministère Provinciale du Plan / Kasai-Oriental) ;
3. Etude sur la promotion de l'utilisation des systèmes nationaux à travers le renforcement de la Gestion des Finances Publiques (Plateforme de Gestion de l'Aide et des Investissements/Ministère du Plan/ Kinshasa) ;
4. Effets des différentes poudres des feuilles des plantes à action insecticide dans la conservation des graines de maïs contre les charançons (Sitophilus zeamais) dans les conditions des villages Sese Mulutu, Kwenge Secteur et

Kianga pendant la période allant de décembre 2019 à Juin 2020 (Service National de Semences/Coordination provinciale du Kwilu);

5. Projet d'amélioration de la gouvernance forestière artisanale du bois dans la Province du Kwilu (Direction Générale des Forêts/ Ministère de l'Environnement et du Développement durable/ Kinshasa);
 6. Campagne d'information et de prévention contre le HIV/SIDA en milieu scolaire et universitaire dans la ville de BUTEMBO (Université Officiel du Rwenzori/ BUTEMBO/Nord Kivu) ;
 7. Sensibilisation sur l'existence et l'utilisation du Planning Familial dans les zones de santé de Kikwit 1, Kikwit 2 et Lusanga dans la Province du Kwilu (Service Urbain du Genre, Famille et Enfant / Ville de Kikwit/ Province du Kwilu) ;
 8. Campagne de conscientisation sur l'importance de la scolarité pour les jeunes filles à l'aide de la bande dessinée Kiara dans les écoles de Kinshasa, Kwango et Kwilu (CENADIF/ Centre National de Documentation et d'Information sur la Famille/ Ministère du Genre, Femme et Famille/Kinshasa).
- Une proposition d'actualisation du Manuel de procédures a été élaborée et devra être soumise au Comité de Partenaires pour validation. Cette version intègre certaines recommandations de la revue finale du PEE et certains points d'attention identifiés par les parties prenantes.
 - Un double marché public de réhabilitation de 9 bureaux du Secrétariat Général à la Coopération internationale et d'ameublement des bureaux a été lancé et est en cours d'achèvement.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
 Clément KATSANINGU 	 Joël MEERSSEMAN 

3 Suivi des résultats¹

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

L'année 2020 a connu la pandémie de la COVID- 19. Le contexte sanitaire mondial marquant fortement l'humanité entière et la RDC en particulier a eu une incidence sur la conjoncture du climat des affaires nationales, des échanges interprovinciaux, de la vie socio-économique des populations et sur l'activité du Programme.

L'agitation dans la vie politique en RDC, quant à elle, a contribué à renforcer la fragile stabilité des Institutions nationales dans l'ensemble du pays et renforcée les poches d'insécurité toujours perceptibles dans les zones nord-Est et Est de la RDC.

La coalition politique au pouvoir, fragilisée par la difficulté des acteurs politiques de composer dans le gouvernement de coalition, a contribué à marquer le pas dans la coordination de l'action du pouvoir exécutif. D'autre part l'Assemblée nationale s'est caractérisée par des fortes dissensions intestines devenant ainsi le théâtre des rivalités au sein même de la coalition.

Un ralentissement des activités suite à la pandémie a été enregistré. Cela a contribué significativement à la modification des activités planifiées d'une part, à l'annulation des unes et au report des autres. Ce contexte n'a pas permis une tenue régulière des réunions de comité de pilotage pendant au moins un semestre occasionnant ainsi le cumul des demandes de financement.

3.1.2 Contexte de gestion

La Gestion du Programme a été fortement marquée par les agitations au sein des institutions affectant ainsi la précaire stabilité du cadre institutionnel sur fond de dégradation du contexte général marqué par la pandémie à la Covid-19.

Une réunion de pilotage tenue au mois de juin et une seconde au mois de novembre ont permis d'adopter quelques recommandations (Cfr décisions du Comité de Pilotage page 9.2) proposant ainsi à l'équipe d'intervention des orientations pour la gestion du programme.

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Six conventions de subsides ont été signées avec des institutions publiques dans le cadre de la mise en œuvre des études approuvées par le Comité des Partenaires.

Deux contrats de services ont été signés dont la première porte sur l'exécution du Marché public portant travaux de réhabilitation de neuf bureaux du Secrétariat Général à la Coopération Internationale d'une part et d'autre part un contrat de prestation en appui à l'étude portant sur *l'Etat des lieux et analyse prospective des secteurs porteurs de l'économie de la ville de Kinshasa*.

Un marché public a été attribué afin de mobiliser un expert pour l'accompagnement des institutions partenaires dans le processus de collecte des données (enquêtes KOBO) prévu dans la mise en œuvre de chaque étude.

¹ « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.
Rapport des résultats 2020 Programme d'Etudes et d'Expertises

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Un DTF additionnel validé a permis la prolongation de la durée de l'intervention PEE de 3 ans et un apport budgétaire de 4.000.000 € en sus d'une légère réorientation stratégique portant notamment sur certains thèmes transversaux nouveaux tels que : le changement climatique & l'environnement, la digitalisation et les NTIC et le Covid-19.

Les planifications opérationnelles du PEE de 2020 ont connu certaines perturbations dues au contexte évoqué supra. Les délais de mise en œuvre de certaines études à subsidier n'ont pas pu être respectés. Les contraintes sont d'ordre interne et surtout externe, liées au contexte sanitaire (Covid-19) et aux faibles capacités de certains partenaires.

Un défi majeur porte sur le temps de traitement des dossiers dans le processus de validation des demandes de financement. Ce défi est doublé des exigences contractuelles liées aux procédures tant de Marchés publics que des conventions de subsides.

3.2 Performance de l'outcome

Le DTF du PEE n'applique pas de théorie de changement et ne dispose pas d'un cadre logique. Ses indicateurs ne sont que des indicateurs d'activités et pas du niveau outcome. Les indicateurs inscrits dans le présent rapport sont issus d'une réflexion menée avec le Cabinet de consultance MDF d'une part, d'autre part les rapports d'évaluation final du PEE¹ a suggéré des indicateurs de performance pour faciliter l'évaluation de la mise en œuvre du programme. Ici sont reportés des indicateurs suivant la situation 2020 qui est une année fortement marquée par les effets liés à la pandémie de la Covid-19.

3.3 Performance de l'output 1 :

Les requêtes de qualité à financer sont disponibles »

Six indicateurs sont assortis à cet output :

- **Indicateur 1** : Nombre de requêtes reçues
- **Indicateur 2** : Nombre de requêtes reçues réparties par secteur de concentration et thèmes transversaux définis dans le PIC
- **Indicateur 3** : Nombre de requêtes approuvées en fonction des secteurs de concentration définis dans le PIC
- **Indicateur 4** : Ratio qualité (Nombre de requêtes approuvées/Nombre de requêtes reçues)
- **Indicateur 5** : Nombre d'études approuvées en fonction des zones de concentration géographique définies dans le PIC et Kinshasa
- **Indicateur 6** : Nombre de réunion Nombre de réunions du comité de partenaires (Compar) tenues pour la validation des requêtes

Progrès et analyse des indicateurs

Indicateur 1 :	Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de requêtes reçues					
Nombre de requêtes reçues au ComPar	0	-	32	57	-
Nombre de requêtes ayant reçus un accord formel ² du ComPar	0	0	2	9	-
Nombre de requêtes en cours d'exécution	0	0	9	7	-
Nombre de requêtes ayant reçu un accord de principe ³ du ComPar	0	0	13	13	-

Le PEE a connu une augmentation significative de requêtes liée notamment aux efforts d'informations de l'équipe PEE, mais également par la sollicitation des bénéficiaires par les autres interventions d'Enabel situées les provinces.

Parmi les études approuvées :

- 4 ont été approuvées durant la réunion du Comité des partenaires du 17 Juin 2020.
- 9 ont été approuvées durant la réunion du Comité des partenaires du 20 Novembre 2020.

Indicateur 2 :		Valeur de la Baseline	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de requêtes reçues réparties par secteur de concentration et thèmes transversaux définis dans le PIC						
Nombre de demandes par secteur d'interventions	Santé	0	-	4	11	-
	ETFP	0	-	2	6	-
	Agriculture	0	-	4	5	-
	Développement rural	0	-	0	11	-
Total				10	33	
Nombre de demandes par Thèmes transversal	Gouvernance	0	-	5	8	-
	Genre	0	-	6	5	-
	Environnement	0	-	2	6	-
	Droits de l'enfants	0	-	0	1	-
	VIH /Sida	0	-	1	3	-
Total				14	23	
Etudes reçues hors-PIC					1	
				24	57	

En 2020, la santé et le développement rural sont les deux secteurs les plus représentés dans le nombre total des requêtes reçues. Au niveau des thèmes transversaux, c'est celui de la gouvernance et de l'environnement qui ressortent davantage.

² Accord formel : approuvé sans aucune réserve.

³ Accord de principe : approuvé avec recommandations
Rapport des résultats 2020 Programme d'Etudes et d'Expertises

Indicateur 3 :						
Nombre de requêtes approuvées en fonction des secteurs de concentration définis dans le PIC		Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de requêtes approuvées par secteur d'intervention du PIC						
	ETFP	0	0	0	1	-
	Santé	0	0	2	3	-
	Agriculture	0	0	1	1	-
	Développement rural	0	0	0	1	-
Nombre de requêtes approuvées par Thème transversal d'intervention du PIC						
	Gouvernance	0	0	3	2	-
	Genre	0	0	3	1	-
	Environnement	0	0	1	4	-
	Droits de l'enfants	0	0	0	-	-
	VIH /Sida	0	0	1	-	-
Total				11	13	

La représentativité des requêtes approuvées est en corrélation avec les enquêtes reçues par secteurs. Ce sont les mêmes secteurs (santé) et thèmes (gouvernance et environnement) qui sont mis en exergue.

Indicateur 4 :						
Ratio qualité = nombre de requêtes approuvées/nombre de requêtes reçues) (en %)		Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre d'études reçues		0	0	24	57	-
Nombre d'études approuvées		0	0	11	13	-
Total				45,83%	22,8%	

En 2020, seules 23% des requêtes reçues ont été approuvées par le comité de pilotage. Ce ratio laisserait croire que les demandes d'études étaient de moindre qualité en 2020. Mais l'explication doit être nuancée par les aspects budgétaires (certaines études étaient très coûteuses) et par les points de vue divergents des membres du comité de pilotage qui ont posé une limite au niveau des sélections des requêtes.

Indicateur 5 :						
Nombre d'études approuvées en fonction des zones de concentration géographique définies dans le PIC et Kinshasa		Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de requêtes approuvées par secteur d'intervention du PIC						
	Kwilu	0	0	3	2	-
	Kwango	0	0	0	0	

Zones de concentration du PIC	Kasaï oriental	0	0	1	0	-
	Sud -Ubangi	0	0	1	1	-
	Tshopo	0	0	0	0	-
	Maniema (Kindu)	0	0	0	1	-
	Haut Katanga	0	0	0	0	-
	Kinshasa	0	0	6	9	-
Total				11	13	

Parmi les 9 études des Institutions publiques de Kinshasa 4 portent sur des zones de concentrations du PIC principalement à la Tshopo et Kasai-Oriental.

La couverture du PEE dans les zones de concentration du PIC est faible. La disponibilité des études sur l'étendue de la zone cible exige une proximité du Programme, Ce qui nécessite une plus grande présence des équipes PEE sur le terrain afin de susciter des financements des institutions publiques.

Indicateur 6 :	Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de réunions du comité de partenaires (Compar) tenues pour la validation des requêtes /	0	0	2	2	-

3.4. Performance de l'output 2 :

« Le programme est vulgarisé auprès des secteurs et dans les zones de concentration du PIC »

Jusqu'à présent la vulgarisation de l'outil PEE s'est orientée vers les institutions bénéficiaires des secteurs prioritaires aux niveaux central et provincial. Si cette approche a permis l'augmentation du nombre de requêtes, elle ne paraît pas s'accompagner d'une nette amélioration qualitative des résultats.

Le DTF additionnel prescrit qu'un plan de communication opérationnel sera élaboré avec pour finalité d'élargir le spectre des entités ciblées. Il s'agira d'accroître auprès des interventions d'Enabel, des ONG impliquées dans les secteurs de concentration, prioritairement de la coopération belge, l'appropriation de l'outil PEE et des avantages que cet outil peut apporter en vue d'une meilleure gouvernance d'un secteur.

Néanmoins, deux indicateurs sont assortis à cet output :

- ✓ **Indicateur 1** : Disponibilité du manuel des procédures et du canevas de demande de financement au sein des institutions des secteurs de concentration du Programme.
- ✓ **Indicateur 2** : Nombre d'ateliers de vulgarisation du manuel des procédures du PEE organisés pour les institutions des secteurs de concentration du PIC

⁴ Requête : projet d'étude, demande d'expertise ou encore demande de financement soumise au PEE pour une étude/expertise
Rapport des résultats 2020 Programme d'Etudes et d'Expertises

Progrès des indicateurs

Indicateur 1 :					
Disponibilité du manuel des procédures et du canevas de demande de financement au sein des institutions des secteurs de concentration du Programme	Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre de manuels de procédures imprimés	0	0	350	0	
Nombre de manuel de procédures distribués	0	0	260	10	
Nombre de représentations provinciales des zones de concentration ayant reçu le nouveau manuel	0	0	5	0	
Nombre d'administrations centrales des secteurs de concentration du PIC ayant reçu le manuel de procédures	0	0	4	0	

Indicateur 2 :					
Nombre d'ateliers de vulgarisation du manuel des procédures organisés pour les institutions des secteurs de concentration du PIC sur le manuel des procédures du Programme	Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible finale 2022
Nombre d'ateliers de vulgarisation organisées	0	0	7	0	
Nombre d'agents et cadres des Institutions Publiques Congolaises (IPC) dans les secteurs, thèmes transversaux et zones géographiques d'intervention ont pris connaissance des procédures vulgarisées	0	0	140	0	

En 2020, quasi aucun manuel de procédures n'a été distribué et aucun atelier de vulgarisation n'a été organisé. Ceci s'explique principalement par les mesures sanitaires prises dans le contexte de la Covid-19.

3.4.1. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁶	En sérieux retard ⁷
Elaboration du DTF additionnel				
Elaboration du manuel des procédures révisé version 2020				
Validation du manuel des procédures version 2020				
Distribution du nouveau manuel des procédures version 2020 à travers les ateliers de vulgarisation et d'appui conseil				
Elaboration d'un plan de communication du PEE				
Validation d'un plan de communication du PEE				
Mission de vulgarisation dans les provinces du PIC				
Réunions en présentiel d'appui conseil sur les procédures de financement à travers les ateliers de vulgarisation				
Appui conseil à distance (messagerie ou téléphone)				
Identification -classement – archivage des études et expertises (2010-2020 du PEE				

3.4.3. Analyse des progrès réalisés

La mise à disposition d'un DTF additionnel relance les perspectives du Programme et crée les conditions pour suivre certaines recommandations de l'évaluation finale du PEE 1.

Le manuel des procédures du PEE enrichi dans le souci de présenter aux Institutions ciblées le maximum de renseignements et d'informations sur l'outil que représente le Programme d'études et d'Expertise.

Les informations additionnelles contenues dans l'ébauche du nouveau manuel résultent à la fois des procédures internes que des expériences cumulées tout au long du PEE 1. Le besoin de clarifier le circuit de gestion d'une demande tout en maintenant les informations sur les critères d'éligibilité et d'approbation a contribué à rendre le manuel plus complet et plus facile à comprendre.

Le manuel a été produit pour validation au sein de l'équipe d'intervention et approbation auprès du Comité des Partenaires avant sa vulgarisation dans les zones de concentrations du PIC. Il incorpore les informations sur la gestion de la mise en œuvre d'une étude validée pour un financement direct selon les procédures d'Enabel. Il évoque également l'échéancier de traitement d'une demande de financement afin de permettre une visibilité du parcours dans la

⁶ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁷ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.
Rapport des résultats 2020 Programme d'Etudes et d'Expertises

gestion des demandes et ainsi écourter le temps de traitement dès le dépôt de la demande jusqu'à la décision du Comité de pilotage rendu par la notification du requérant.

La convention de subsides comme modalité de mise en œuvre de l'étude a été abordée avec la clarification des outils et exigences du processus de gestion des fonds liées à la mise en œuvre de l'étude.

En vue de renforcer l'appropriation des procédures de demande de financement, il est suggéré un appui-conseil aux partenaires par secteur de concentration et par zones de concentrations. Cette mesure contribue à pallier au retard dans la vulgarisation en comptant sur un appui à distance à travers des NTIC et la version antérieure encore disponibles auprès des partenaires ayant été vulgarisés les années antérieures.

D'autre part une synergie est envisagée avec les programmes provinciaux d'Enabel en raison de leur proximité avec les partenaires locaux.

Le nombre d'entités ayant soumis des projets de demande de financement s'est accru. Le nombre d'Institutions publiques congolaises qui utilise le PEE est sensiblement en hausse. Il reste nécessaire d'amélioration de la qualité des études à soumettre au Programme.

Une attention portée sur l'identification, le classement et l'archivage des études et expertises (2010-2020 du PEE) a permis d'alimenter une base de données numérisées de toutes les demandes de financement et requêtes enregistrées.

4 Suivi budgétaire

SUIVI BUDGETAIRE RDC1015311 AU 31/12/2020

Étiquettes de lignes	Initial Budget	Delta Revised Budget	Total Budget	Total commitments	Actuals	Available	Taux d'exécution
A Etudes	1 879 690,00	-46 068,00	1 833 622,00	0,00	1 833 753,18	-131,18	100%
B Expertises	981 161,00	0,00	981 161,00	0,00	981 161,49	-0,49	100%
D Vulgarisation du programme	75 000,00	100 000,00	175 000,00	0,00	87 216,70	87 783,30	50%
E Etudes et expertises	0,00	4 656 698,00	4 656 698,00	79 932,50	554 775,95	4 021 989,55	12%
X Réserve budgétaire	1 904 562,00	-1 769 562,00	135 000,00	0,00	0,00	135 000,00	0%
Z Moyens généraux	1 393 783,00	1 058 932,00	2 452 715,00	15 000,00	1 749 950,92	687 764,08	71%
Total général	6 234 196,00	4 000 000,00	10 234 196,00	94 932,50	5 206 858,24	4 932 405,26	51%

Le PEE a connu une augmentation budgétaire de 4.000.000 € faisant passer le budget total à 10.234.196 €.

Le budget de l'intervention a subi une modification qui a été proposée et validée au comité des partenaires restreint du 17 Juin 2020. Cette modification consistait en l'insertion d'une **ligne budgétaire E « Etudes et expertises »** pour financer les études/expertises selon les thématiques/secteurs. Ceci permettra à l'intervention de dégager facilement les coûts pour chaque thématique/secteur.

Le **taux d'exécution financière** de l'intervention PEE est de **51%** au 31/12/2020.

5 Risques et problèmes

5.1. Risques

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
1. Risque de dispersion : chaque initiative a sa logique propre, il n'y a pas d'initiatives d'ensemble	06/07/2018	Développement	Haute	Moyen	Haute
2. Disponibilité limitée des experts sectoriels pour avis techniques lors des traitements des études par l'UAGP	27/09/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen
3. Faible célérité dans le processus de consolidation des dossiers marchés publics et des conventions de subsides	10/04/2019	OPS	Moyen	Haute	Haute
4. Risque de ne pas pouvoir disponibiliser une expertise en appui aux Finances publiques de la RDC sans ciblage préalable d'une entité bénéficiaire.	01/01/2019	OPS	Haute	Faible	Moyen
5. Retard dans la mise en œuvre des activités (ateliers et autres rassemblements) suite à l'obligation de respecter les mesures de distanciation sociale durant la Pandémie de la COVID-19	14/07/2020	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Risque 1 : Risque de dispersion : chaque initiative a sa logique propre, il n'y a pas d'initiatives d'ensemble				
<ul style="list-style-type: none"> <i>L'analyse des requêtes sur évaluation conjointe au niveau de l'UAGP selon les critères préétablis qui sont en cohérence avec les ODD, le PNSD et le PIC ainsi que les contributions des Experts sectoriels.</i> 	<p>MUTOMBO MUDIAY Jean -Luc</p>	30/09/2020	<p>100%...Les requêtes à recevoir sont préalablement discutées avec les Experts thématiques des programmes provinciaux et soumis avant approbation aux ECT suivant les secteurs de concentration du PIC.</p>	Accompli
<ul style="list-style-type: none"> <i>Mise en place d'un DTF additionnel et d'un nouveau manuel des procédures version 2020 en attente de validation</i> 	<p>TSHIMANGA MUKA Patrick</p>	30/09/2020	<p>100%.... Les documents sont disponibles et en attente de validation par le COMPAR (Q3 2020). Le DTF est validé lors du Compar du 17 Juin 2020. Les dispositions du nouveau manuel intégrant une tarification des coûts sont suivies dans la validation des budgets des études à mettre en œuvre.</p>	Accompli

<ul style="list-style-type: none"> Le contenu du DTF additionnel propose des domaines précis porteurs des Etudes éligibles au Financement du PEE. La multiplicité des secteurs et des thèmes transversaux justifie la flexibilité du PEE comme outil transversal, opportun et disponible pour les Entités et Institutions publiques. 	<p>MUTOMBO MUDIAY</p> <p>Jean -Luc</p>	<p>31/03/2020</p>	<p>100%...l'implication des programmes provinciaux auprès des partenaires dans la formulation des études contribuent garantie le cadrage vers les thèmes sectoriels du PIC</p>	<p>Accompli</p>
<p>Risque 2 : Disponibilité limitée des experts sectoriels pour avis techniques lors des traitements des études par l'UAGP</p>				
<ul style="list-style-type: none"> Une augmentation conséquente du budget du programme pouvant couvrir les sollicitations des experts sectoriels dans la consolidation des propositions d'actions ; 	<p>DEGERNIER Philippe</p>	<p>31/05/2020</p>	<p>100%...Le programme bénéficie d'un appui budgétaire conséquent de 4 millions d'Euros pour 3 ans...la validation par le Compar du DTF additionnel intégrant le nouveau budget du PEE est effective depuis la réunion du Compar du 17 Juin 2020.</p>	<p>Accompli</p>

<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau manuel entrevoit la possibilité de recourir à des experts sectoriels congolais et belges pour valoriser les requêtes en termes de qualité et de plus-value au regard du PIC et des priorités nationales ; 	TSHIMANGA MUKA Patrick	30/09/2020	75%... le manuel en attente de validation par le COMPAR envisagé en Q3 2020	En cours
Risque 3 : Faible célérité dans le processus de consolidation des dossiers marchés publics et des conventions de subsides				
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'Equipe de l'intervention et déconcentrer les responsabilités par un recrutement de personnel additionnel 	MUTOMBO MUDIAY Jean -Luc	10/11/2020	75%...il est prévu un recrutement d'un personnel ressource partagée avec le PRECOB. Il s'agit d'un Responsable Administratif et financier, d'un Chargé de Suivi & Évaluation et d'un Comptable vérificateur. Les recrutements sont en cours de finalisation	En cours
Risque 4 : Risque de ne pas pouvoir disponibiliser une expertise en appui aux Finances publiques de la RDC sans ciblage préalable d'une entité bénéficiaire.				
Encourager un dialogue entre l'Ambassade de Belgique, la Présidence de la République et le Ministère de finances pour définir la nature et la cible de l'appui.	MUTOMBO-MUDIAY Jean-Luc	30/09/2020	0%...Aucune démarche n'est enclenchée jusque-là sur la possibilité d'échange avec les acteurs à impliquer dans la réflexion suivant les Institutions : Présidence, Ministère ou Entités administratives dans le Secteur des Finances en RDC	Prévu

Risque 5 : Retard dans la mise en œuvre des activités (ateliers et autres rassemblements) suite à l'obligation de respecter les mesures de distanciation sociale durant la Pandémie de la COVID-19

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intensifier le télétravail avec les partenaires locaux et obtenir un appui des programmes provinciaux pour les partenaires du PEE en Province.</i> 	TSHIMANGA MUKA Patrick	30/10/2020	50%...Une intense activité dans les échanges par messagerie électronique est remarquée en même temps que les missions sur le terrain sont ralenties au profit d'un appui accordé par les programmes provinciaux aux partenaires du PEE	En cours
---	------------------------	------------	--	----------

5.2 Problèmes

Identification des problèmes			Analyse des problèmes		
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
1. Un travail conséquent pour l'UAGP en raison de la faible qualité des demandes d'études et d'expertises et du nombre important de dossiers à appuyer (nombre en augmentation)	06/07/2018	OPS		Haute	
2. Volet financier : - Pas assez de ressources pour effectuer des contrôles de manière systématique ; - Peu de moyens de vérifier la matérialité des dépenses	06/07/2018	FIN		Moyen	
3. Impact de la crise Covid19 sur la mise en œuvre de nos actions à cause des mesures sanitaires et politiques prises au niveau national suite à la prévalence de la pandémie.	30/03/2020	OPS		Moyen	

Traitement des problèmes			Suivi des problèmes	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Problème 1 : Un travail conséquent pour l'UAGP en raison de la faible qualité de demande-beaucoup de dossier à appuyer (nombre en augmentation)				
<ul style="list-style-type: none"> <i>Vulgariser les procédures d'élaboration des requêtes, informer les requérants sur les exigences de qualité attendues et renforcer l'accompagnement des bénéficiaires dans l'élaboration des requêtes au niveau central, déconcentré et décentralisé</i> 	KATSANINGU KABENGA Clément	30/09/2020	30%.....Moins du tiers des zones de concentration du PIC est parcouru.	<i>En cours</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Participation des programmes Enabel sectoriels et des programmes provinciaux dans l'accompagnement et dans l'élaboration des requêtes par zone PIC et par secteur.</i> 	TSHIMANGA MUKA Patrick	30/09/2020	75%.... Les programmes provinciaux sont impliqués dans l'accompagnement des partenaires à l'élaboration des études de qualité. Ces études sont en cohérence avec les programmes développés en provinces et en lien avec le PIC.	<i>En cours</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Intégration des dispositions plus flexibles et plus fluides dans le nouveau manuel des procédures version 2020. Favoriser la possibilité d'accès au financement suivant les</i> 	TSHIMANGA MUKA Patrick	31/05/2020	75 %.... la validation du DTF additionnel est effective depuis le 17 Juin 2020. Le nouveau manuel est disponible et en attente de validation	<i>En cours</i>

procédures moyennant un traitement des requêtes avec célérité.				
Problème 2 : Volet financier : -Impact de la crise Covid19 sur la mise en œuvre de nos actions à cause des mesures sanitaires et politiques prises au niveau national suite à la prévalence de la pandémie .				
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le suivi financier des requêtes ou convention de subsides par un appui additionnel de personne compétente (Enabel) pour un suivi administratif et financier en appui au Gestionnaire de subsides. 	MEERSSEMAN Joël	30/09/2020	75% ... 75% ...Une comptable vérificatrice a été recrutée en octobre 2020. Un RAF a été recruté le 12/02/2021. Le recrutement d'un Gestionnaire des conventions de subsides et d'un Chargé de suivi -évaluation est en cours. Ce personnel est une ressource partagée avec le PRECOB.	En cours
Problème 3 : Impact de la crise Covid19 sur la mise en œuvre de nos actions à cause des mesures sanitaires et politiques prises au niveau national suite à la prévalence de la pandémie .				
<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le télétravail avec les partenaires et adapter les activités prévues en fonction du contexte 	N/A	N/A	100 %...Les recommandations sont suivies.	Accompli

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Les options envisagées en 2019 d'établir des synergies avec les autres interventions d'Enabel dans les zones PIC ont été appliquées et consolidées en 2020.

Désormais, ces interventions Enabel dans les provinces représentent une « porte d'entrée » pour le PEE, facilitant l'identification des partenaires, l'échange d'information, le suivi des activités.

En effet, lors des activités du PEE réalisées au sein des zones géographiques de concentration, les programmes provinciaux sont mis à contribution : la proximité avec les partenaires locaux, l'expertise locale des interventions facilitent la mise en œuvre des activités du PEE. Cette synergie contribue à assurer un suivi continu des actions, à apporter un appui en temps réel aux partenaires de la région et à renforcer les liens de collaborations entre Enabel et les partenaires de la zone.

L'intérêt pour les interventions d'Enabel dans les Provinces est de pouvoir solliciter le PEE pour soutenir leurs partenaires/bénéficiaires dans la réalisation d'études portant sur des problématiques propres à leurs secteurs ou contexte.

6.2 Avec les projets pour tiers

Le Programme n'a jusque-là développé aucune synergie avec un projet pour tiers. Mais au regard de l'orientation stratégique d'Enabel RDC de développer un véritable portefeuille pour tiers, le PEE s'approchera des animateurs de ce volet pour identifier les éventuelles opportunités de collaboration.

Le PEE se veut un outil souple pour contribuer autant que possible à tout mécanisme qui contribue à un développement social, inclusif et durable de la RDC, en particulier dans les domaines prioritaires de la coopération belge congolaise.

6.3 Autres synergies et complémentarités

Aucune synergie n'est développée avec des programmes ou projets autres que les programmes provinciaux d'Enabel.

Le DTF additionnel évoque de manière précise l'opportunité d'une synergie avec le PRECOB (Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses). Vu le bénéfice de la proximité PEE-PRECOB, l'Intervention PRECOB pourrait ainsi relayer les missions d'études ou d'expertises pour faire des mises à niveau et répondre au déficit des compétences identifiées, en particulier dans les administrations des secteurs prioritaires. Cette orientation est en cours de réflexion et pourrait produire ses fruits en 2021. En particulier, les Directions des Etudes et Planification seront ciblées par le PRECOB afin qu'elles parviennent à répondre aux éventuels appels à soumissions mais aussi à les mettre en capacité de participer à la pré-validation des requêtes émanant du niveau provincial ou des autres Directions de leur secteur.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

Suivant les dispositions du DTF additionnel validé par le Comité des partenaires du 17 Juin 2020 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 PRECOB en vue d'obtenir la formulation des politiques réalistes ou de propositions d'actions concrètes.

La gestion de l'eau et la protection des sources ou nappes d'eau, la promotion d'une vision d'un développement agricole respectueux de l'environnement sont des thématiques encouragées.

Le PEE 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. Le cas échéant, une prestation d'expert (ou cabinet d'experts) en appui stratégique au niveau des administrations provinciales et centrales, de la Primature ou de la Présidence est envisagée dans le DTF additionnel.

Par ailleurs, il se définit au sein des programmes PEE et PRECOB, une réflexion autour d'une mise en place d'une stratégie climat et environnement en RDC.

Ainsi quelques études ont retenu l'attention du Comité des Partenaires :

- Etude de faisabilité de mise en place d'une politique du secteur Environnemental en République Démocratique du Congo ;
- Identification des menaces à l'intégrité des tourbières de la République Démocratique du Congo.

7.2 Genre

En tout premier plan, il est recommandé une collecte des données désagrégées par sexe pour permettre d'apprécier le rapport homme/femme dans les actions financées par le Programme, quel qu'en soit le secteur. A chaque réunion du Comité de pilotage du PEE, l'UAGP rendra compte de la disparité genre tant du point de vue de bénéficiaires finaux des prestations que du point de vue des acteurs intermédiaires.

Il est de stricte application que les listes de présences des activités publiques financées par le PEE tiennent compte de la désagrégation homme/femme parmi les participants aux études d'une part et d'autre part parmi les bénéficiaires ciblées par les études exploratoires ou enquêtes de terrain réalisées.

Les études mises en œuvre par le PEE et ayant un lien avec la thématique « genre » sont les suivantes :

- Analyse socioéconomique des stratégies de développement de l'entrepreneuriat féminin dans la filière agricole en milieu rural ;

- Evaluation de la prévalence des violences basées sur le genre dans les territoires de Bagata, Masimanimba et dans les agglomérations de Bandundu et Kikwit dans la province du Kwilu ;
- Mise en place d'une Baseline sur les violences sexuelles et les conséquences affectives sur les jeunes filles et les femmes dans les sites de Bwamanda, Lipoko, Budjala et Zongo ;

7.3 Digitalisation et NTIC

Il est également prévu une orientation sur le thème transversal de la Digitalisation en lien avec la structuration administrative au niveau centrale de l'Administration publique des secteurs de concentration.

Ainsi dans le cadre de la restructuration organique de l'administration publique congolaise, il a été instauré quatre (4) Directions principales, dites standard et dont le fonctionnement, l'organisation et les effectifs (poste, profil, nombre, compétences) ont été clairement établis. Il s'agit de (i) Direction Administration et Finances - DAF, (ii) Direction des Ressources Humaines - DRH, (iii) Direction des Etudes et Planification – DEP, (iv) Direction d'Archivage et de NTIC - DANTIC.

En association avec PRECOB, le PEE a prévu de contribuer au déploiement adéquat DANTIC au sein des administrations des secteurs de concentration de la coopération (Agriculture, Développement rural, EPST) dans une perspective de fonctionnalité effective entre les niveaux central et provincial.

Les interventions seront orientées avec le souci d'une capitalisation qui permet, à brève échéance, l'extrapolation des expériences vers les autres secteurs.

Le PEE est resté sensible à ce sous-thème transversal, ainsi quelques études ont intégré la digitalisation dans la mise en œuvre des propositions d'études. Il a été recommandé d'intégrer dans les budgets des partenaires d'exécution l'équipement adéquat à la collecte de données digitalisées en lien avec les enquêtes prévues. Et les partenaires ont formé sur l'outil digital de collecte « KOBO ».

En outre le comité des partenaires restreint a validé une étude en lien avec la digitalisation :

- Etude d'implémentation d'un système de gestion de l'information hospitalière conformément au Plan National du Développement de l'Informatique de santé (Hôpital pilote : HGR Saint Joseph de Kinshasa)

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

Au nombre des succès, nous épinglons les facteurs majeurs qui se sont inscrits à la fois comme des opportunités pour l'intervention et qui pourraient significativement contribuer à l'atteinte des résultats à terme. Les succès enregistrés sont :

- ✓ Le DTF additionnel avec une proposition budgétaire additionnel qui consacre une ligne budgétaire (Ligne _E) aux *Frais de sélection et de validation des études*. Ce dispositif nous permettra à la fois d'impliquer une expertise de qualité en amont de la sélection des propositions de demandes de financement pour étude afin que la validation au niveau du Comité de Pilotage soit facilitée.

D'autre part l'Intervention pourrait à travers ces ressources additionnelles contribuer à la *capitalisation* des résultats des certaines études qui auraient retenu particulièrement l'attention des deux Parties congolaise et belge.

- ✓ Le nombre de demandes d'études a significativement augmenté en 2020. Cette augmentation est la résultante de deux facteurs :
 - Les efforts de l'équipe du PEE qui a organisé des séances d'informations sur les opportunités que représentent ce programme et la manière dont on peut le solliciter (vulgarisation du manuel de Procédures) ;
 - Les autres interventions Enabel qui ont appuyé directement ou indirectement leurs partenaires et bénéficiaires dans la sollicitation du PEE pour la mise en œuvre d'études et d'expertises.
- ✓ Le processus de constitution d'une base de données pour les études PEE retenues pour capitalisation durant le Programme Indicatif de Coopération. La compilation numérisée de toutes les informations sur le processus de chaque étude reçue et financée par le PEE afin de constituer une base de données flexible et facile à consulter et rendre ainsi disponible les études de qualité. Ces études seraient retenues suivant l'intérêt manifesté par les deux Parties pour un besoin de capitalisation durant le PIC en cours ou en perspective du PIC prochain. En 2021, ce processus aboutira à la création d'une base de données online, consultable par tout public.
- ✓ L'adaptation de l'organisation du travail en fonction de la Pandémie à la Covid-19. Les mesures sanitaires imposées suite à l'état d'urgence promulgué par le Président de la république en fin du premier trimestre 2020 a modifié les habitudes de travail tant en interne qu'à l'externe. Le télétravail a induit un type nouveau de suivi et d'échanges d'informations qui d'une part renforce le processus de digitalisation des informations et d'autre part augmente le volume d'échange d'information en ligne induisant un besoin de connexion internet accru. La télécommunication renforcée offre des alternatives de suivi - terrain de la mise en œuvre des projets d'étude.

8.2 Les défis

Les difficultés rencontrées en 2020 se résument principalement dans les effets collatéraux de la Pandémie de la Covid-19. Ceux-ci ont eu une incidence sur la fréquence des réunions du Comité de pilotage, sur le taux d'exécution financière et sur les résultats annuels.

- Le télétravail comme mode de travail à domicile loin de son centre administratif habituel. L'adaptation pour les partenaires à ce mode de travail s'est avérée très difficile au regard de leurs capacités opérationnelles limitées et des moyens limités mis à dispositions.
- Les mesures liées à la limitation des mouvements et aux restrictions en lien avec les réunions ont induit un changement dans la programmation d'activités et dans la nature/type d'activités prévues. Certaines activités ont été annulées, d'autres reportées et d'autres encore modifiées.
- La valeur qualitative des études produites par les Institutions publiques bénéficiaires. Le personnel impliqué dans la mise en œuvre des études est souvent peu qualifié. La fiabilité des données collectées, analysées et interprétées requiert des ressources additionnelles pour mettre à disposition une expertise externe en appui au processus de production d'une étude de qualité acceptable.
- L'utilisation des résultats des études ne sont généralement pas utilisées au sein des institutions. Une faible implication des décideurs à utiliser les recommandations de l'étude soit faute de stabilité du personnel, soit faute d'intérêt accordé par la hiérarchie ou faute de ressources au sein des Institutions et des acteurs concernés.

Pour 2021, les défis seront :

- De rendre plus efficace le processus de sélection des requêtes (outil politique complexe)
- D'obtenir des études/expertises qui sont davantage en cohérence avec le programme de transition et préparation du prochain programme coopération belgo-congolaise ;
- L'amélioration qualitative des études. En amont, il faudra travailler sur l'analyse des requêtes avec les experts Enabel. En cours de mise en œuvre, il faudra fournir un accompagnement efficace. Enfin, en aval, il faudra mettre en place une procédure de validation plus rigoureuse (comité scientifique ou panel d'expert);
- Accroître la demande d'Expertises et non d'études ;
- Améliorer la redevabilité (diffusion des résultats): création d'une plateforme électronique reprenant les études produites par thème/secteur/ province, multicritères. Formation assurée pour le suivi de la base de données. Etc.
- Assurer un suivi opérationnel efficace des conventions de subsides en étant proche des bénéficiaires aux faibles capacités, alors qu'il manque toujours certains effectifs dans l'équipe du PEE (gestionnaire de conventions de subsides et chargé de suivi-évaluation).

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Quelques initiatives ont été intégrées dans le suivi de l'intervention et constituent des éléments d'apprentissage stratégique :

- L'inventaire des demandes de financement reçu au PEE de 2012 à 2020 ;

Il renforce la base de données à partager avec le Partenaire sur l'éventail des études produites dans les secteurs et zones de concentration du PIC. Il pourrait contribuer à la réalisation des PIC prochain.

- Adaptation du mode de collaboration et de coopération dans le contexte des mesures sanitaires liées à la lutte contre la pandémie à la COVID -19 ;

Bien que l'intervention PEE n'était pas préparée à un tel scénario, la flexibilité et l'innovation ont été des facteurs déterminants pour garantir la continuité des activités du PEE. Un apprentissage tant de l'intervention que de ses partenaires (aux moyens technologiques, techniques et financiers plus faibles) a pu se faire sur les modalités de travail à distance.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<ul style="list-style-type: none">▪ L'implication des experts thématiques en amont dans la validation des demandes de financement pour études/expertises facilite tant le processus l'approbation par le Comité des Partenaires que la gestion du processus après contractualisation. Elle accroît en outre la probabilité de produire des études de qualité pour les Institutions publiques demanderesse.	<ul style="list-style-type: none">▪ Représentation Enabel▪ Ambassade de Belgique▪ Membres du Comité de Pilotage▪ Membres de l'UAGP
<ul style="list-style-type: none">▪ La validation des budgets conséquents pour la communication et la connexion internet facilite la télécommunication dans un contexte de prévalence de la Pandémie de la Covid-19. Elle permet de maintenir la planification et tenir les délais tant dans le suivi que dans le rapportage.	<ul style="list-style-type: none">▪ Représentation Enabel▪ Equipe d'intervention

<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise à disposition des expertises externes et indépendantes dans l'accompagnement des institutions contractantes contribue à renforcer la qualité du travail sur les résultats de l'étude à produire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions publiques bénéficiaires ▪ Equipe d'intervention ▪ Comité de Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le suivi de proximité des partenaires facilite la compréhension des difficultés et des problèmes dans la gestion des budgets et des planifications des études financées. Les capacités opérationnelles limitées et le manque d'expérience dans la gestion des fonds extérieurs accroissent le risque de gestion financière et opérationnelle. Un dispositif de suivi réduit le risque de gestion des ressources accordées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions publiques bénéficiaires ▪ Equipe d'intervention

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Les modifications apportées à l'intervention PEE découlent des effets collatéraux liés à la lutte contre la pandémie de la covid-19 d'une part et d'autre part d'un besoin de stabilisation de l'équipe d'intervention pour faire face au volume de travail induit par la reprise des activités de Programme en 2019.

Les modifications majeures apportées à l'intervention sont :

1. L'élargissement de l'équipe de gestion : un RAFI (en cours de recrutement en 2020), un Comptable vérificateur (recruté) et un chargé spécifique du suivi des conventions de subsides. Cela accroît la disponibilité des effectifs pour le suivi des partenaires et contribue à la réduction du risque financier.
2. Recrutement d'un Intervention Manager au Programme PRECOB et qui a également en charge le pilotage de l'intervention du PEE.
3. La délocalisation des bureaux du PEE sans incidence sur le principe d'ancrage institutionnel au sein du Ministère de la Coopération Internationale. Désormais le Programme loue des bureaux au centre-ville de Kinshasa. Un budget substantiel non prévu au départ est à rechercher.
4. Modification des modes de collaboration entre le PEE et ses partenaires/bénéficiaires (travail à distance : emails, whatsapp, teams, téléphone, ...) Ceci a engendré une augmentation budgétaire liée à la consommation des crédits de communication suite au besoin de télécommunication pour l'appui des partenaires et le suivi des études en cours de réalisation sur le terrain et de télétravail avec l'équipe d'intervention.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
<ul style="list-style-type: none"> Validation du DTF additionnel du PEE pour une période de 3 ans et un budget de 4 Millions d'Euros 	17/06/2020	Procès-verbal du Comité de Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> Validation de l'Etude préalable à la mise en place du Programme " Kin-Emploi" portant sur : "Etat des lieux et analyse prospective des secteurs porteurs de l'économie de la ville de Kinshasa, état des besoins actuels et futurs en capital humain, capacité de réponse des opérateurs d'incubation, d'accélération et de formation professionnelle" 	17/06/2020	Procès-verbal du Comité de Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> Approbation pour contractualisation de 3 demandes de financement d'études 	17/06/2020	Procès-verbal du Comité de Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> Approbation pour contractualisation de 9 demandes de financement d'études dont 6 sans recommandations et 3 avec recommandation 	22/11/2020	Procès-verbal du Comité de Pilotage

Action pour les demandes de financement approuvées			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Comité de Pilotage du 17/06/2020				
<ul style="list-style-type: none"> Lancement du Marché Public et recrutement d'une expertise internationale 	Cellule MP Représentation	17/09/2020	50%	En retard
<ul style="list-style-type: none"> Suivi de la signature de la convention spécifique du Programme Kin-Emploi 	Représentation Enabel	30 /12/2020	50%	En retard
<ul style="list-style-type: none"> Déclenchement du processus d'élaboration des conventions de subsides : 	Equipe D'intervention	19/09/2020	100%	Accompli
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Analyse organisationnelle du partenaire</i> 		17/12/2020	0%	En retard
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Signature de la convention</i> 				
Comité des Pilotage du 22/11/2020				
<ul style="list-style-type: none"> Notification des partenaires 	Equipe d'intervention	22/01/2021	0%	En retard
<ul style="list-style-type: none"> Analyse organisationnel 		22/02/2021	0%	Planifié
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration des conventions des subsides 		22/03/2021	0%	Planifié

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Le PEE, en 2020, fait plusieurs constats, notamment le fait que :

- Les nombreuses requêtes soumises à l'unité d'appui et de gestion de l'intervention du PEE ne répondent pas aux priorités politiques et stratégiques du nouveau gouvernement congolais. Ces requêtes ne s'inscrivent pas non plus dans une perspective de préparation du nouveau programme de coopération entre la RDC et la Belgique ;
- Le processus d'approbation des requêtes est peu efficace et chronophage pour les membres du comité des partenaires restreint ;
- Aucune demande d'expertise n'a été introduite au PEE.

Face à ces constats, il est proposé réorienter en 2021 le processus de sélection en affinant les critères d'éligibilité des requêtes soumises à l'intervention et de modifier le mécanisme d'approbation des requêtes.

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Proposition d'une réorientation du PEE au niveau des critères d'éligibilité et du mécanisme de sélection des demandes d'études et d'expertises.	UAGP	Q1 2021
Validation de la proposition de réorientation du PEE au niveau des critères d'éligibilité et du mécanisme de sélection des demandes d'études et d'expertises.	Comité de pilotage restreint	Q1 2021
Mise en place une stratégie pour susciter davantage de demande d'expertise (car aucune demande d'expertise n'a été introduite en 2020 au PEE)	UAGP	Q1 2021

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (*Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle*), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

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 ?					
...	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.			
X	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.

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

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.
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.
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.
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.
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

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 cibles 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.
	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.
X	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 ?		
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	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).
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Le PEE ne dispose pas d'un cadre logique. Aucune théorie de changement n'est envisagée.

10.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	<ul style="list-style-type: none">• Aucun résultat n'a été modifié malgré l'adoption d'un DTF additionnel.• Les indicateurs proposés en l'absence d'un cadre logique sont des indicateurs d'activités. Ils n'ont pas connu de modification.
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	N-A
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	31/12/2022
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

10.4 Ressources en termes de communication

- Document technique et financier
- Rapport d'évaluation du PEE
- Inventaire des études PEE de 2012-2020
- Rapport de mission
- Manuel de procédure
- Rapports trimestriels
- Rapport de mission de supervision
- Données digitalisées sur PILOT