



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

Rapport de résultats 2020

**Programme de Renforcement des
Capacités organisationnelles par l'Octroi
des Bourses (PRECOB) – RDC 1088811**

République Démocratique du Congo

Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	5
2.1	FICHE D'INTERVENTION	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	6
2.2.1	<i>Pertinence</i>	6
2.2.2	<i>Efficacité</i>	7
2.2.3	<i>Efficiéce</i>	8
2.2.4	<i>Durabilité potentielle</i>	8
2.2.5	<i>Conclusions</i>	9
3	SUIVI DES RESULTATS	11
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	11
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	11
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	12
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	13
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	13
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	14
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	14
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	14
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	15
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	15
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	15
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	16
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
3.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	17
3.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	17
3.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	18
3.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
4	SUIVI BUDGETAIRE	19
5	RISQUES ET PROBLEMES	19
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	26
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	26
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	26
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	26
7	THEMES TRANSVERSAUX	26
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	26
7.2	GENRE.....	27
7.3	DIGITALISATION ET GOUVERNANCE	27
8	LEÇONS APPRISES	28
8.1	LES SUCCES	28
8.2	LES DEFIS	29
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	29
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	29
9	PILOTAGE	30
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	30
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	31
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	32
9.4	RECOMMANDATIONS	32
10	ANNEXES	33
10.1	CRITERES DE QUALITE	33

10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	38
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL)	39
10.4	APERÇU DES MORE RESULTS	39
10.5	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	39

1 Acronymes

ATI	Assistant Technique International
CdV	Comité de Validation
CS	Convention spécifique
CSUB	Convention de subsides
DTF	Document Technique et Financier
ENA	Ecole Nationale d'Administration
Enabel	Agence belge de développement, ex-CTB, Coopération Technique Belge
EPST	Enseignement primaire, secondaire et technique
ETR	End Term Review
IB	Institution Bénéficiaire
IF	Institut de formation
MTR	Mid-Term Review
M&E	Monitoring et Evaluation
OPS	Opérations
PAC	Parcours d'acquisition des compétences
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaire Technique et Financier
PRECOB	Programme de renforcement de capacités Organisationnelles par l'Octroi de bourses
RDC	République Démocratique du Congo
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	3009859
Code de l'intervention	RDC 1088811
Localisation	RDC (niveau national)
Budget total	<p>Selon le DTF original : 11.765.064 EUR</p> <p>Selon l'Echange de lettre (03/2016) : 9.765.064 EUR</p> <p>Suite à la décision des COMPAR (11/2019 et 03/2020) : +4.500.000 soit 14.265.064 EUR</p>
Institution partenaire	Ministère de la Coopération au Développement
Date de début de la Convention spécifique	<p>17/03/2013 (signature CS)</p> <p>26/04/2013 (signature CMO)</p>
Date de démarrage de l'intervention	14/10/2013 (SMCL 0)
Date de fin de la Convention spécifique	<p>17/06/2023 (expirée en décembre 2018 et prolongée de 3 ans par la signature d'échange de lettres le 15/01/2019, le 17/09/2020 et le 30/12/2020).</p> <p>L'avenant du 30/12/2020 fixe la durée de la convention spécifique à 123 mois, jusqu'au 16/06/2023 et la durée de l'exécution du Programme à 117 mois, 31/12/2020.</p>
Groupes cibles	<p>Les agents (hommes et femmes) de développement majoritairement des secteurs prioritaires et dans les régions ciblées par les PICs</p> <p>Les agents (hommes et femmes) de toute institutions contribuant à la bonne gouvernance et au renforcement de l'Etat</p>
Impact	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Outcome	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement 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	<p>R1 : Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcés à travers des PAC</p> <p>R2 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre</p> <p>R3 : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorat et de master</p> <p>R4 : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées</p>
Année couverte par le rapport	2020

2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	B

Le PRECOB est un instrument 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 de la RDC.

L'intervention PRECOB s'ancre dans les politiques nationales et la stratégie belge en renforçant les compétences des agents des administrations sectorielles qui développent et exécutent leurs stratégies et politiques sectorielles.

Un deuxième DTF additionnel a été adopté par la SMCL du PRECOB le 18/09/2020.

De nouvelles orientations stratégiques y ont été apportées, à savoir :

- Poursuivre le renforcement des Institutions des secteurs prioritaires : le PRECOB a retenu, au niveau central, comme public-cible les Directions des Ressources humaines (DRH), les Directions d'Etudes et Planification (DEP) ainsi que les Directions Archives et NTIC (DANTIC) des Ministères de l'Agriculture, de la Santé, du Développement rural, de l'Enseignement primaire, secondaire et technique (EPST), de la Formation professionnelle, artisanat et métiers (FPAM).
- Accentuer le renforcement des thèmes transversaux pour répondre aux défis mondiaux : des axes d'intervention - relatifs au changement climatique et environnement, à l'égalité des chances et des droits entre les hommes et les femmes, à la digitalisation et gouvernance – sont provisoirement définis, lors de la séance de brainstorming de novembre 2020, dans une approche d'innovation relative au couplage formation-accompagnement, avec finalité de s'inscrire dans la perspective du prochain PIC et d'être en lien avec les autres interventions Enabel.
- Cibler les Institutions publiques particulières : la SNEL, le Conseil d'Etat et la REGIDESO sont les organisations spécialisées retenues pour un appui ad hoc du PRECOB dont le mécanisme d'appui est distinctement défini ou à définir d'une institution à une autre.
- Trois types de formations à appuyer: des formations locales en RDC, des formations régionales et des formations en Belgique. Dans un premier temps, il est retenu d'offrir 18 bourses de master en Belgique aux fonctionnaires congolais (tout Ministère compris) et 12 bourses doctorales mixtes aux chercheurs congolais et/ou membres du corps scientifique des universités congolaises. La phase de sélection est en cours pour les bourses doctorales.
- Favoriser la synergie au sein des interventions du portefeuille pays dont le PEE.
- Développer des partenariats avec des institutions publiques belges: c'est le cas des partenariats en cours de formalisation, notamment entre le conseil d'Etat belge et le Conseil d'Etat congolais.
- Mesurer les résultats et les réalisations du PRECOB à travers un bilan qualitatif.
- Réaliser le renforcement des capacités techniques dans le cadre de la digitalisation, en vue d'un transfert réel de savoir faire aux institutions bénéficiaires.

2.2.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Le cadre logique PRECOB, précédemment désarticulé, a fait l'objet d'une mise à jour lors de l'atelier MDF organisé au Q4 2020.

Au regard de ses nouvelles orientations stratégiques et en vue de garantir l'atteinte de son outcome, le PRECOB attend de la mission en cours - relative à l'actualisation des besoins de formation et élaboration des PAC au bénéfice des Directions cibles des Ministères sectoriels - des mécanismes constitutifs des conditions de succès pour le renforcement des capacités organisationnelles des Ministères sectoriels. Il s'agit de :

- 1) Conditions de mise en œuvre des formations, en fonction de l'état des lieux des Directions-ciblées.
- 2) Stratégie de formation des RH, en fonction des attentes des bénéficiaires (DRH, DEP, DANTIC des 5 Ministères sectoriels) et des ressources disponibles au PRECOB.
- 3) Plans de formation par Ministère comprenant :
 - Les modules de formation (objectifs général et pédagogiques) ;
 - Les propositions de modalités de formation (càd comment idéalement la formation devrait être donnée) ;
 - Les recommandations pour le transfert des compétences sur le poste de travail (acquis de formation) ;
 - Les bénéficiaires.
- 4) Indicateurs de développement sur le poste de travail.
- 5) Plan de Suivi-évaluation par Ministère (la mesure effective de l'appropriation se fera lors du suivi-évaluation, sur le poste de travail).
- 6) Planning de mise en œuvre à 2 ans et 5 ans.
- 7) Canevas et guide de rédaction des TDR des formations.

L'outcome du PRECOB sera atteint dans la mesure où :

- Le processus d'appropriation des acquis de formation devient opérationnel.
- Les Directions ciblées dans les Ministères sectoriels s'impliquent effectivement dans la production des plans de formation ;
- Les candidatures retenues pour les bourses doctorales et de master sont conformes aux conditions d'accès ;
- La cartographie des besoins de formation est tributaire d'une expression réelle des compétences recherchés et d'une bonne priorisation (plan de formation) ;
- La bonne sélection des apprenants (motivés et capables de changement) est effective ;
- L'amélioration des conditions sanitaires liées au COVID19 est atteinte.

2.2.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

L'intervention a utilisé de manière efficace les ressources mises à sa disposition en 2020. Malgré tout, l'équipe du PRECOB doit encore être complétée (recrutement d'un chargé de suivi-évaluation et d'un gestionnaire de subsides) par deux ressources partagées avec l'intervention du PEE (programmes d'études et d'expertises). Un intervenant manager et une comptable vérificatrice ont été engagés en fin d'année 2020.

En 2020, le PRECOB s'est principalement concentré sur les activités de démarrage de l'intervention (recrutements, recherche de nouveaux bureaux et préparation des grandes activités de l'intervention).

Le PRECOB a mis le focus sur les modalités pratiques relatives à l'organisation des PAC et formations sectorielles (recrutement des consultants et sensibilisation des Directions-cibles des Ministères sectoriels) et a finalisé la mise en œuvre de formations en santé publique pour 3 agents de la DPS Tshopo (novembre 2019 – novembre 2020).

Les mesures sanitaires relatives à la pandémie de la COVID 19 ont constitué un frein non négligeable pour l'organisation des formations en présentiel, notamment des formations ad hoc et des formations transversales.

2.2.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Durabilité financière / économique

Le délai d'exécution restant au PRECOB est de deux ans. Cependant, l'octroi des bourses doctorales porte sur une durée de 48 mois maximum (soit 12 mois de séjour en Belgique et 36 mois de séjour en RDC).

Un mécanisme de continuation et report des allocations au-delà de la période d'exécution est à mettre en place. Pour ce faire, un solde conséquent est prévu pour couvrir toutes les mensualités et annuités requises pour les bourses doctorales.

Degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles

Les plans de développement des ressources humaines ainsi que les processus d'appropriation des acquis de formation au sein des Directions-cibles des Ministères sectoriels devront à terme garantir la pérennisation du renforcement des capacités des agents et cadres des Directions concernés.

Aussi, les plans de formation (en élaboration sous la supervision de la mission en cours des consultants recrutés) seront constitués de plans de formations sur 2 ans et sur 5 ans. Celles portant sur 5 ans devraient être intégrées dans la politique RH interne aux Ministères sectoriels, sur base de financement sur fonds propres (ligne budgétaire Formations) ou financement d'autres bailleurs de fonds.

Une réflexion est également menée pour mettre en place les modalités d'apprentissage qui favorisent le transfert et la durabilité des compétences acquises.

Niveau d'appui politique / interaction entre intervention et le niveau politique

Des échanges de lettres entre la Belgique et la RDC en vue d'un changement de la Convention Spécifique relative au PRECOB ont donné lieu à la prolongation de la durée d'exécution du Programme à 117 mois prenant fin en décembre 2022.

Le niveau d'appui politique est donc évident.

Contribution de l'intervention à la capacité institutionnelle de gestion

La stratégie de formation des RH prendra en compte les besoins et les attentes des bénéficiaires (DRH, DEP, DANTIC des 5 Ministères sectoriels).

La mission en cours des consultants, relative à l'élaboration des plans de formation des Directions-cibles des Ministères sectoriels – à travers des ateliers de production des modules de formation par les futurs bénéficiaires – vise à renforcer les capacités de la DRH dans la mission d'identification des besoins de formation par un accompagnement de proximité assuré par une IF.

2.2.5 Conclusions

Un document technique et financier (DTF) additionnel a été adopté par la SMCL du PRECOB le 18/09/2020, prolongeant l'intervention d'une durée de 3 ans avec un budget complémentaire de 4,5 M EUR.

Par conséquent, le PRECOB s'est concentrés en 2020, sur les activités de démarrage de l'intervention :

Au niveau des ressources humaines : l'équipe s'est renforcée avec l'arrivée en octobre 2020 d'un intervention manager et d'une comptable vérificatrice. Fin 2020 ont également lancé les processus de recrutement d'un responsable administratif et financier et d'un chargé de suivi-évaluation (ressources partagées avec le programme d'études et d'expertises) ;

Au niveau de l'installation de l'intervention : le PRECOB a dû trouver de nouvelles installations car le Secrétariat Général à la coopération internationale ne disposait plus de suffisamment d'espace pour accueillir l'intervention. Un travail de recherche de bureaux a occupé une partie de l'équipe en fin d'année 2020. Les loyers des nouveaux bureaux, l'ameublement et le déménagement sont des coûts additionnels non prévus dans le budget du PRECOB.

Parallèlement à cela, un double marché public de réhabilitation de 9 bureaux du Secrétariat Général à la Coopération internationale et d'ameublement de ses bureaux a été lancé et est en cours d'achèvement. Il s'agit d'un financement assuré à 50% par le PRECOB et à 50% par le programme d'études et d'expertises PEE.

Au niveau des activités de renforcement des compétences, il est aisé de comprendre que la pandémie de Covid-19 a perturbé le fonctionnement des institutions et la réalisation des activités du Programme en vue de l'atteinte des résultats. Du moins, des résultats intermédiaires ont été atteints ou mis en route :

▪ **Résultat 1 : PAC et Formations sectorielles en RDC :**

- ✓ Le processus de contractualisation du marché sur l'analyse situationnelles et l'élaboration des parcours d'acquisition de compétences des DEP, DRH et DANTIC des 5 Ministères sectoriels s'est finalisé en décembre 2020.
- ✓ Les formations de DEA en santé publique à Lubumbashi au bénéfice de 3 Médecins boursiers se sont achevées.

▪ **Résultat 2 : Thèmes transversaux**

A été définie une première feuille de route des actions à entreprendre au sein du PRECOB pour l'intégration des thèmes transversaux retenus : changement climatique et environnement ; digitalisation et gouvernance ; égalité des chances et des droits entre les hommes et les femmes.

▪ **Résultat 3 : Formations à l'étranger**

L'appel à candidatures pour 12 bourses doctorales a été publié en décembre 2020.

▪ **Résultat 4 : Appui aux organisations spécialisées ciblées**

- ✓ Sélection et accompagnement, avec l'Institut Egmont et l'Ecole nationale d'administration, des stagiaires énarques affectés à l'ambassade de Belgique et dans certains gouvernements provinciaux de la RDC ;
- ✓ Réalisation d'une étude d'impact du soutien belge à l'ENA ajustée par un complément d'enquête auprès des énarques et de l'Institut Egmont.

Les objectifs et les défis en 2021 pour le PRECOB seront de pouvoir opérationnaliser les différentes stratégies de renforcement de compétences (appuis aux institutions ciblées, renforcement des capacités de 5 ministères sectorielles, mise en œuvre de bourses doctorales et de masters en Belgique), en plus de définir le système de suivi-évaluation et de le suivre rigoureusement.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
<p>Fifi Anastasie VUNDU KOGBA</p>  	<p>Joël MEERSSEMAN</p>  

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

En 2020, la situation sanitaire mondiale relative à la pandémie de Covid-19 a eu une incidence tant sur la conjoncture du climat des affaires nationales, sur les échanges interprovinciaux et sur la vie socio-économique des populations de par le monde, que sur les activités et l'atteinte des résultats du Programme.

L'agitation dans la sphère politique en RDC, quant à elle, a contribué à fragiliser davantage la stabilité précaire des Institutions nationales sur l'ensemble du pays, y compris les poches d'insécurité persistantes 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 était devenue paralysante pour l'action gouvernementale ; elle a donc contribué à marquer le pas d'une incertitude 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.

Le Programme, quant à lui, a connu un ralentissement des activités suite à la situation sanitaire paralysante. Cela a contribué significativement à la modification incessante des activités planifiées ou à l'annulation et/ou report des autres.

Aussi, ce contexte n'a pas permis l'organisation des sessions de formation au Maroc au bénéfice de 4 agents de la REGIDESO. Cependant, une souplesse d'adaptation, en fonction du contexte changeant, a été observée à l'ENA et à l'Ecole de Santé publique de Lubumbashi qui ont opté pour des formations en ligne pour finaliser leur cursus de formation.

Par ailleurs, la durée de la Convention spécifique PRECOB arrivant à échéance, sans prolongation anticipée, a retardé la tenue de la SMCL de validation du DTF additionnel du PRECOB portant une série de nouvelles orientations stratégiques. La mise en œuvre de ces orientations s'en est trouvée freinée.

La situation de télétravail, nouvelle pour tout le personnel Enabel en RDC, a également eu son lot d'avantages et d'inconvénients, au même moment où les partenaires (Ministères sectoriels et Institutions publiques congolais) devaient fonctionner avec un service minimum.

Sur le plan institutionnel, l'ancrage du PRECOB au Secrétariat Général à la Coopération internationale a été soumis à rude épreuve, suite à la délocalisation du Programme en vue d'isoler son personnel et garantir l'observation des mesures barrières relatives à la Covid-19. Et pourtant, cet ancrage offrait principalement l'avantage de la proximité avec le partenaire congolais, entendu possibilités d'échanges rapides et moins protocolaires.

Les activités ont progressivement repris avec la levée du confinement de la Commune de la Gombe, siège des institutions à Kinshasa.

L'évolution actuelle des décisions bilatérales permet ainsi donc, d'espérer un élan positif des activités de l'intervention et un volume croissant pour les années à venir.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

En 2020, seul le partenariat avec l'Institut Egmont a été renouvelé. En effet, le 7 février 2020, le PRECOB octroyait à l'Institut Egmont un subside portant sur l'appui à la formation de la 6^{ème} promotion de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de la RDC pour des activités à mettre en œuvre entre le 7 février 2020 et le 31 janvier 2021 pour un montant total de 175.212 €.

Le 5 juin 2020, à la suite des mesures sanitaires mises en œuvre dans le cadre de la pandémie Covid-19, le PRECOB et l'Institut Egmont signaient un avenant n°1 à cette convention de subside, qui prévoyait l'adaptation de l'action ainsi qu'un ajustement du budget.

Dans l'incertitude qui régnait autour de la durée des mesures sanitaires, les modifications prévues dans l'avenant portaient quasi exclusivement sur la mise en ligne des cours dans le cadre de la formation initiale de mai à octobre 2020.

Il s'agissait plus concrètement d'un soutien à l'accès à une plateforme informatique dédiée à la formation, l'accompagnement des formateurs pour l'adaptation et la dispense des cours et séminaires, ainsi que la formation (des formateurs et des élèves) à l'utilisation des outils de la formation en ligne.

Les résultats de ce partenariat sont évidents. En dépit de la situation de la Covid19, le cursus de la formation initiale a pu être dispensé (en ligne) pour les étudiants de la 6^{ème} promotion, sur une durée de 7mois. Cet exercice a également permis un réel passage au digital au sein de l'ENA RDC.

L'institution est capable d'organiser des formations en ligne. Les formateurs congolais de l'ENA ont aussi développé leurs compétences en matière de digital et formations à distance.

Un avenant n°2 a été introduit en fin 2020, en vue de modifier l'appui aux stages de professionnalisation. Compte tenu de l'évolution de la situation, et en particulier des mesures de télétravail imposées au sein de la fonction publique, il a été jugé impossible d'organiser ces stages professionnalisant en Belgique. Par conséquent il a été décidé de transformer les 10 stages en Belgique, prévus du 9 novembre 2020 au 1^{er} février 2021, en deux stages à l'Ambassade de Belgique à Kinshasa et huit stages auprès des gouvernorats de province en RDC.

Les équipes du PRECOB et de l'Institut Egmont ont assuré un suivi collectif de ces 10 stagiaires, sélectionnés sur base du classement à mi-parcours et par un jury constitué à cet effet, comprenant des membres du PRECOB et de l'ambassade de Belgique.

Les 2 stagiaires à l'Ambassade sont coachés par leurs maitres de stage sur place, tandis que les 8 stagiaires en province bénéficient, en plus de leurs maitres de stage respectifs, d'un coaching individualisé par des hauts managers au sein du service public belge, dont Jean Van Wetter, Directeur général d'Enabel.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Le PRECOB n'a rencontré aucun défi opérationnel dans son fonctionnement actuel. Les modalités opérationnelles restent appropriées.

Afin de ne pas freiner le rythme d'exécution du PRECOB en 2021, il faudra s'assurer que les SMCL puissent se tenir à une fréquence adéquate, idéalement 3 à 4 fois par an. Pour rappel, en 2020, seule une SMCL a pu se tenir.

3.2 Performance de l'outcome



La performance de l'outcome ne peut être renseigné :

Tout d'abord parce que les activités de renforcement de compétences n'ont pas encore commencé.

Ensuite, parce que le PRECOB n'a pas encore élaboré son système de suivi-évaluation. Cette étape sera réalisée conjointement avec les consultants recrutés dans le cadre du marché de service (RDC 108111_13) pour l'analyse situationnelle et l'élaboration des parcours d'acquisitions de compétences et de formations pour des Directions d'Etudes et Planification (DEP), des directions des Ressources humaines (DRH) et des Directions d'Archives et NTIC (DANTIC) des Ministères sectoriels dont l'exécution est en cours.

3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : 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.					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Degré d'application des acquis de compétences au sein des Institutions liées au PIC	N/A	N/A	Nouvel indicateur	Un nouveau système de suivi-accompagnement post-formation à mettre en place	
Résultats engendrés par les nouveaux comportements/nouvelles compétences au sein des Institutions spécialisées	N/A	N/A	Nouvel indicateur	Evaluation annuelle des progrès	

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'année 2020 au PRECOB a été marquée par des nouvelles orientations stratégiques inscrites dans le DTF additionnel validé par la SMCL le 18/09/20.

Aussi, l'atteinte de l'outcome a été ralentie par les facteurs suivants :

- Le fait que des PAC et formations sectorielles n'ont pas été déployées étant donné qu'une analyse organisationnelle préalable était requise au sein des DEP, DRH et DANTIC des Ministères sectoriels. Cette analyse a démarré le 19/01/2021 et ses conclusions permettront de mettre en place des dispositifs de formation, des systèmes de suivi-évaluation et des processus d'appropriation des acquis de formation, à travers des plans de développement des compétences ;

- La définition non définitive des axes d'intervention des thèmes transversaux en lien avec les enjeux mondiaux ;
- Le report de l'octroi des bourses doctorales et de master pour la Belgique au Q1 2021 suite au contexte relatif à la situation sanitaire liée à la Covid 19 ;
- L'absence de réactivité de la SNEL sur la transmission d'une demande d'appui au PRECOB ;
- La définition en suspens du mécanisme d'appui du PRECOB au Conseil d'Etat ;
- Les reports successifs des sessions de formation de 4 agents de la REGIDESO au Maroc en Ressources en eaux souterraines et gestion des forages.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcées à travers des PAC.					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'Institutions Bénéficiaires avec un PAC élaboré.	N/A	N/A	Nouvel indicateur		A désagréger par niveau et par secteur
Pourcentage des participants femmes.	N/A	N/A	Nouvel indicateur	50% de participants femmes	
Progrès de mise en œuvre des PAC	N/A	N/A	Nouvel indicateur	Réunions trimestrielles	

3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹	En sérieux retard ²
1. Sensibilisation des DEP, DRH et DANTIC sur leur contribution à l'identification des besoins de formation.		X		
2. Recrutement des consultants pour l'analyse organisationnelle et élaboration des PACs.		X		

¹ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

² Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3. Organisation DEA en santé publique à Lubumbashi (3 bourses).		X		
---	--	---	--	--

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

La mobilisation et sensibilisation des DEP, DRH et DANTIC des ministères sectoriels (Santé, Agriculture, Développement rural, EPST, Formation professionnelle, Arts et Métiers) à déterminer les profils professionnels réels recherchés pour les différents métiers a constitué un préalable de taille. Cette étape a permis de faciliter les analyses situationnelles respectives des 5 Ministères concernés.

Le plan de renforcement des capacités se fera par Direction-cible des Ministères sectoriels et sera décliné uniquement pour le niveau central.

Les institutions bénéficiaires sont appelées à interagir dans l'élaboration de la cartographie de leurs besoins en formation et à comprendre les méthodes efficaces de transfert des compétences.

La contractualisation du marché public sur l'analyse organisationnelle des Directions cibles des Ministères sectoriels est intervenue en décembre 2020.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre.					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'IB appuyées dans le cadre des thèmes transversaux	N/A	N/A	Nouvel indicateur		
Nombre de participants aux formations (F/H)	N/A	N/A	Nouvel indicateur	50% de participants femmes	

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
Définition d'une feuille de route provisoire sur les thèmes transversaux.		X		
Rédaction des TdR sur le recrutement du consultant en genre		X		

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Comme condition de succès de l'output 2, le PRECOB devrait obtenir une définition claire des axes d'intervention dans les thèmes transversaux.

Depuis le Q2 2020, avec la finalisation du DTF additionnel reprenant des nouvelles orientations stratégiques du Programme, la conceptualisation des thèmes transversaux et enjeux mondiaux est à l'ordre du jour.

Plusieurs approches ont été abordées, notamment la conceptualisation des thèmes transversaux par les experts sectoriels Enabel et d'autres contributeurs internes, le recours à des consultants externes pour la définition des axes d'intervention des différentes thématiques et enfin, l'organisation des formations ad hoc relatives à une thématique ou une autre sans indication concrète du champ d'action.

Cette constante remise en question est tributaire de :

- Des nouvelles opportunités qui s'offrent dans le secteur de l'environnement et changement climatique, la digitalisation et la gouvernance ;
- La réflexion en cours dans la préparation du nouveau programme de coopération.
- La réallocation budgétaire relevant de l'augmentation du nombre de bourses doctorales, tel que décidé en réunion de SMCL du 18/09/20 ;

Au Q4 2020, une séance de brainstorming a eu lieu et une feuille de route provisoire a été retenue.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorats et de masters.					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Bourses de master octroyées et finalisées (F/H)	N/A	N/A	18	30% de participants femmes	A déterminer
Bourses de doctorat octroyés et finalisées (F/H)	N/A	N/A	12	30% de participants femmes	A déterminer

3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ³	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
Elaboration et publication de l'appel à candidatures pour bourses doctorales		X		
Elaboration de l'appel à candidatures pour bourses de Master		X		

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

La planification opérationnelle du Q2 2020 prévoyait le lancement des appels à candidatures pour les bourses doctorales et de master en Belgique. Cependant, la situation de fermeture des frontières tant nationales que celles de l'espace Shengen a mis à mal la possibilité de mise en œuvre de ces bourses, à travers des démarches consulaires et des formalités d'inscription des boursiers à sélectionner.

L'octroi des bourses doctorales et de master en Belgique a ainsi été reporté pour le Q1 2021.

Au Q4 2020, le PRECOB a procédé à l'élaboration et publication des appels à candidatures pour les bourses doctorales en Belgique.

L'appel à candidatures pour les bourses de master en Belgique, en cours d'élaboration en décembre 2020, a été publié en janvier 2021.

La sélection et l'évaluation des candidatures à la bourse doctorale en Belgique auront lieu en Q1 2021.

3.6 Performance de l'output 4



3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées.					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale

Nombre d'institutions spécialisées identifiées	1	1	4	4	2
Nombre de participants impliqués au trajet de renforcement de capacités (F/H) (pour savoir si c'est un groupe restreint ou un grand groupe qui est impliqué. Le choix dépend de la stratégie de renforcement).	N/A	N/A	Nouvel indicateur		
Valeur des appuis à l'institution spécialisée (pour avoir une idée du volume d'appui).	N/A	N/A	Nouvel indicateur		
Impact du soutien belge à l'ENA.	N/A	N/A	Nouvel indicateur		

3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
Sélection et accompagnement, avec l'Institut Egmont et l'ENA, des stagiaires énarques à affecter / affectés à l'AMBABEL et aux gouvernements provinciaux de la RDC.		X		
Etude d'impact du soutien belge à l'ENA ajustée par un complément d'enquête auprès des énarques et de l'Institut Egmont.			X	
Appui à l'organisation du module de formation en « Partenariat public – privé » au bénéfice de 40 apprenants anciens élèves de l'ENA RDC, du 14 au 18/12/20.		X		
Appui à la formation de 4 agents de la REGIDESO au Maroc (élaboration du protocole d'accord avec l'IF, organisation du voyage pour session 1 et organisation de l'accueil et de l'hébergement au Maroc).				X

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Appui à l'Ecole nationale d'administration (ENA) :

- ✓ La version définitive du Rapport final de l'« Etude d'impact sur le soutien belge à l'ENA » est déposée en retard, le 13/01/21. Non satisfait de la qualité du document, Enabel RDC a procédé à l'amélioration qualitative du document qui sera finalisé en février 2021 ;
- ✓ Les stages de l'ENA se sont déroulés conformément à la planification prévue.

- ✓ La formation de 4 agents de la REGIDESO au Maroc a été postposée en raison des mesures sanitaires (Covid-19) et fermetures des aéroports au Maroc. La formation aura lieu en juin et juillet 2021.

4 Suivi budgétaire

SUIVI BUDGETAIRE RDC1088811 AU 31/12/2020

Étiquettes de lignes	Initial Budget	Delta Revised Budget	Total Budget	Total commitments	Actuals	Available	Taux% d'écution
A_LES COMPETENCES ET L'EXPERTISE	7 373 611	2 950 000	10 323 611	158 720	6 979 041	3 185 849	68%
X_RESERVE BUDGETAIRE	120 000	46 653	166 653	0,00	0,00	166 653	0%
Z_MOYENS GENERAUX	2 271 453	1 503 347	3 774 800	15 000	2 638 680	1 121 119	70%
Total général	9 765 064	4 500 000	14 265 064	173 720	9 617 722	4 473 621	67%

En 2020, le PRECOB a connu une augmentation budgétaire de 4.500.000 € faisant passer le budget total à 14.265.064 €.

La structure budgétaire a été modifiée dans la rubrique “A-compétences et expertises” afin d’intégrer les 4 nouveaux résultats prévus dans le DTF additionnel.

Le **taux d'exécution financière** de l'intervention PRECOB est de **67 %** au 31/12/2020.

5 Risques et problèmes

Les risques identifiés ci-dessous sont tous de type “opérationnel” et sont en lien avec:

- La difficulté d’identifier, de lancer et de mettre en oeuvre certaines activités;
- Le contexte contraignant de la Covid-19;
- La difficulté de mesurer les résultats et de construire un système de suivi-évaluation efficace

Des mesures de mitigations ont été prévues de façon pouvoir gérer la majorité des risques.

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
R04/RDC1088811 : Motivation insuffisante des apprenants pendant et après la formation.	12/12/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen
R05/RDC1088811 - Faible implication des institutions bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités de formation.	02/02/2021	OPS	Moyen	Haute	Haute
R06/RDC1088811 - Non-retour de certains boursiers à la fin de leur cycle de formation à l'étranger.	12/12/2019	OPS	Faible	Moyen	Moyen
R09/RDC1088811 - Retards dans la mobilisation des appuis extérieurs (formateurs) en raison de la crise Covid 19.	02/02/2021	OPS	Moyen	Moyen	Moyen
R10/RDC1088811 - Ralentissement des activités de l'intervention, en raison de la crise sanitaire du Covid 19.	10/07/2020	OPS	Moyen	Moyen	Moyen
R11/RDC1088811 - Retards dans la finalisation des recrutements nécessaires à la consolidation de l'équipe de travail.	15/05/2020	OPS	Haute	Moyen	Haute

R13/RDC1088811 - Non finalisation de la mise en œuvre des formations dans les DEP, DRH et DANTIC des cinq ministères sectoriels en raison de la longue procédure d'analyse organisationnelle et d'analyse des besoins.	08/10/2020	OPS	Moyen	Haute	Haute
R14/RDC1088811 - Difficulté d'identification des modalités de mise en œuvre des parcours d'acquisition de compétences (PAC) des 5 ministères sectoriels bénéficiaires.	13/02/2021	OPS	Moyen	Haute	Haute
R15/RDC1088811 - Difficulté de définir et concrétiser l'appui en renforcement de compétences en lien avec les thèmes transversaux	13/02/2021	OPS	Moyen	Haute	Haute
R16/RDC1088811 - Difficulté de démarrer et programmer les bourses doctorales	13/02/2021	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
A07/R04/RDC1088811 - Cibler avant les formations les agents motivés et disposés à apporter le changement à leur niveau.	Equipe d'intervention		0%	Prévu
A08/R05/RDC1088811 - Identifier les points focaux dynamiques qui faciliteront la mise en œuvre des activités du PRECOB au sein de leur institution.	Equipe d'intervention		0%	En cours
A09/R06/RDC1088811 - Prévoir une clause à cet effet dans la convention de bourses à faire signer par le boursier et les promoteurs (Belgique et RDC)	Equipe d'intervention		0%	Prévu
A03/R09/RDC1088811 - Anticipation et proactivité maximales par rapport à la replanification des activités et aux modalités d'appui à distance	Joël Meersseman		0%	En cours
A10/R10/RDC1088811 - Anticipation et proactivité maximales par rapport à la replanification des activités et aux modalités d'appui à distance.	Equipe d'intervention		0%	En cours
A04/R11/RDC1088811 - Ouverture des postes de RAF et Chargé(e) de suivi-évaluation.	HENNIN Françoise		100% Les postes ont été ouverts. le RAF est recruté le 12/02/2021. Le recrutement du chargé de suivi-évaluation est en cours.	Accompli

A06/R13/RDC1088811 - Disposer d'un plan de formation réaliste et évaluable, avec un répertoire des formations clés disposant d'une plus-value.	Direction de l'intervention	15/12/2020	25% Les consultants ont été engagés. Et la prestation est prévue de Q1 à Q2 2021	En retard
A11/R14/RDC1088811 - Obtenir au plus vite les plans de formation et d'accompagnement afin de programmer le séquençage des activités en prenant en compte les modes de contractualisation et leurs délais de préparation et d'exécution (ASC, CSUB, MP).	Equipe d'intervention	30/06/2021	0%	Prévu
A12/R15/RDC1088811 - Analyser rapidement la faisabilité de l'ensemble des propositions en identifiant le bénéficiaire, ses besoins réels en formation/accompagnement et le timing/budget de l'action proposée. Ce travail peut -être réalisé par l'équipe du PRECOB et/ou par un prestataire externe (via MP ou ASC).	Equipe d'intervention	30/06/2021	0%	En cours
A13/R16/RDC1088811 - Ne pas démarrer l'ensemble des 12 doctorats au même moment afin de permettre une meilleure gestion et organisation des bourses doctorales.	Estelle Mukunya	30/06/2021	0%	Prévu
A14/R16/RDC1088811 - Obtenir au plus vite les chronogrammes des activités doctorales validés par le doctorant, son promoteur congolais et promoteur belge.	Estelle Mukunya	30/06/2021	0%	Prévu

Identification des problèmes			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Io1/RDC1088811 - Incapacité pratique à traduire les questionnaires d'enquête en indicateurs de résultats. Changement de cadre logique (de 6 à 3 outputs) rendant impossible une comparaison de résultats. DTF additionnel orienté sur les activités et non sur la théorie de changement rendant inopérant toute construction d'indicateurs de résultats.	13/07/2018	OPS	Faible	Moyen	Moyen
Io3/RDC1088811 – Mauvaise circulation de l'information, entre les niveaux central et provincial des administrations sectorielles, relative aux nouvelles orientations stratégiques du PRECOB et sur les mécanismes d'en requérir un appui.	08/10/2020	OPS	Moyenne	Faible	Moyenne
Io4/RDC1088811 – Indisponibilité de l'appui d'Enabel Bruxelles pour l'organisation des bourses de master et de doctorat en Belgique (logement, inscriptions et autres modalités pratiques).	02/02/2021	OPS	Haute	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
A08/I01/RDC1088811 - Un nouveau système de suivi-évaluation sera proposé pour le suivi des PAC adressés aux 5 ministères sectoriels.	Joël Meersseman	30/06/2021	0 %	Prévu
A09/I03/RDC1088811 - Un travail de diffusion de l'information sera assuré par le PRECOB tant au niveau central que provincial.	Equipe de l'intervention	30/06/2021	0 %	Prévu
A07/I04/RDC1088811 - Anticiper les différentes étapes à réaliser (inscription aux universités, identification des logements, assurances, ...)	Estelle Mukunya	30/06/2021	0 %	En cours

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

En 2020, aucune synergie avec une autre intervention Enabel n'a été réalisée.

Cependant, un rapprochement avec le Programme d'Etudes et d'expertises (PEE) est envisagé autour d'une action de définition et de mise en place d'une stratégie nationale de l'environnement en RDC (requête émanant du ministère de l'environnement). Une analyse de faisabilité a lieu en Q1 2021.

Une synergie pourrait également se faire avec d'autres interventions dans les secteurs de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels et celui de la santé au niveau de la thématique "digitalisation".

6.2 Avec les projets pour tiers

En 2020, aucune synergie avec un projet pour tiers n'a été identifié.

6.3 Autres synergies et complémentarités

En 2020, aucune synergie avec d'autres types d'interventions n'a été identifié

7 Thèmes transversaux

Une première feuille de route définissant les appuis que pour fournir le PRECOB dans les thématiques transversales/défis mondiaux a été conçue lors de plusieurs séances de brainstorming en novembre et décembre 2020.

Les axes d'intervention relatifs au changement climatique et environnement, à l'égalité des chances et des droits entre les hommes et les femmes, à la digitalisation et la gouvernance sont provisoirement définis, dans une approche d'innovation relative au couplage formation-accompagnement, avec finalité de s'inscrire dans la perspective du prochain programme de coopération et d'être en lien avec les autres interventions d'Enabel.

7.1 Environnement et changement climatique

Il sera question de :

Organiser un ou plusieurs ateliers (avec les ministères centraux, provinces, Enabel, chercheurs, activistes de l'environnement, etc.) **en vue d'aboutir à une stratégie** « long-terme » **et un plan d'actions** « court-terme » sur les questions du changement climatique et l'environnement.

- **Stratégie long-terme** : stratégie nationale de l'environnement dans laquelle pourront s'inscrire à l'avenir les différents bailleurs et agences d'exécution.

- **Plan d’actions court-terme** : suite à une démarche introspective sur les pratiques « environnementales » de chaque administration et d’Enabel en matière de comportements durables, il s’agira de produire des recommandations à mettre en place directement au sein de son administration, de son ministère ou de son intervention Enabel (pratiques de gestion des déchets, d’identification des consommables, de rentabilisation des déplacements, etc.).

L’atelier sera facilité par Enabel, porté par le Ministère de l’environnement, et intégrerait les futurs « points focaux environnement » désigné par les administrations et Ministères.

7.2 Genre

L’option retenue est de mettre en place un système de mentoring par les points focaux genre déjà existant dans plusieurs administrations, chargé de coacher le personnel de l’administration, y compris les Secrétaires généraux et directeurs (favoriser la prise de paroles des femmes, etc.), d’intervenir au niveau du service recrutement pour veiller à favoriser les candidatures féminines, coacher les nouvelles recrues féminines (confiance en soi, prise de parole en public) et de mettre en place des actions de sensibilisation contre le harcèlement au travail pour les hommes et femmes. Ces points focaux genre seraient accompagnés et formés par le PRECOB afin de pouvoir mener leurs missions de manière plus efficace dans leurs administrations respectives.

7.3 Digitalisation et Gouvernance

L’accent sera mis sur l’**implémentation d’outils numériques de gestion parmi les partenaires via un coaching rapproché**, notamment :

- Au niveau central, au ministère des finances (Kinshasa): coaching sur l’implémentation d’outil numérique de perception des taxes ou à tout action similaire en lien avec la recherche de transparence financière et lutte contre la fraude.
- Au sein des centres de formation, des établissements scolaires et des Ministères provinciaux de l’ETFP (Katanga, Sud-Ubangi, Kinshasa, Tshopo) : coaching à l’implémentation d’un outil numérique de gestion (progiciel de gestion scolaire) pour l’administration et la gestion intégrée des centres de formations et des établissements scolaires.
- Au sein des bureaux provinciaux de la FEC et de la CENEFE (Commission Nationale des Entrepreneures Femmes) (Katanga, Sud-Ubangi, Kinshasa, Tshopo).
- Au sein des bureaux provinciaux de la SNEL (Tshopo, Kasaï Oriental Lomami) : coaching sur l’implémentation d’outil de gestion numérique quotidienne de la distribution de l’énergie électrique (facturation et le recouvrement).

Le mécanisme d’accompagnement reste encore à préciser.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

PAC et Formations sectorielles		
Résultats atteints		Commentaires
01	Développement d'une interaction constructive avec les 5 Ministères sectoriels dans le cadre des analyses situationnelles des DEP, DRH et DANTIC des Ministères sectoriels en décembre 2020	Phase 1 des analyses situationnelles des DEP, DRH et DANTIC des Ministères sectoriels terminée et rapports déposés par les consultants. Les Ministères collaborent avec le PRECOB et les contacts semblent efficaces.
02	Signature d'un avenant au protocole d'accord du 11/12/19 portant sur le DEA en santé publique à Lubumbashi et finalisation de la formation au bénéfice des 3 Médecins boursiers.	Adaptation du cursus de formation à l'Ecole de Santé Publique de Lubumbashi par des cours en ligne lors de la fermeture des institutions d'enseignement (de mars à octobre 2020) suite à la décision gouvernementale relative à la gestion de la crise sanitaire liée à la COVID 19.
		Fin de la bourse Enabel en novembre 2020.
Formations à l'étranger : Bourses doctorales et de master		
Résultats atteints		Commentaires
03	Publication de l'appel à candidatures pour bourses doctorales Enabel.	Enabel n'avait plus octroyé de bourses doctorales depuis une dizaine d'année, que ce soit en RDC ou ailleurs. En cela, c'est un succès que d'avoir prévu une telle activité dans le DTF additionnel. En effet, la RDC connaît une pénurie importante de professeurs dans les universités, et la recherche en RDC n'est pas suffisamment valorisée. Candidatures reçues et en cours d'évaluation.
Appui aux organisations spécialisées ciblées		
Résultats atteints		Commentaires
04	Sélection et accompagnement, avec l'Institut Egmont et l'ENA, des stagiaires énarques à affecter / affectés à l'AMBABEL et aux gouvernements provinciaux de la RDC	La situation sanitaire relative à la COVID 19 a perturbé l'organisation des stages de professionnalisation en Belgique. D'où l'alternative prise par l'Institut Egmont, l'ENA et Enabel d'organiser ces stages au sein des gouvernorats provinciaux de la RDC et de l'AMBABEL.
05	Etude d'impact du soutien belge à l'ENA : recrutement consultant et accompagnement dans la réalisation de la mission.	Complément d'enquête auprès des énarques et de l'Institut Egmont pour ajuster les conclusions de l'Etude d'impact finalisée.
06	La digitalisation de la formation initiale de l'ENA (cours en ligne, mise en place d'une plateforme de cours électronique et formation du corps enseignant et des étudiants au digital) permettant d'assurer le cursus en période de Covid-19.	C'est un réel succès démontrant une preuve d'adaptation rapide et efficace au contexte Covid-19. La formation initiale d'une durée de 7Mois a complètement été digitalisée et dispensée en ligne.

8.2 Les défis

Les défis identifiés pour la période 2020-2021 sont les suivants :

- Définition claire des axes d'intervention des thèmes transversaux ;
- Implication des Directions ciblées dans les 5 Ministères sectoriels ;
- Réception des candidatures conformes aux conditions pour bourses doctorales ;
- Expression réelle des besoins et bonne priorisation dans les plans de formation en cours d'élaboration ;
- Bonne sélection des apprenants (motivés et capables de changement) au sein des Ministères sectoriels ;
- Maintien des subsides à l'Institut EGMONT en vue prolonger ses appuis à l'Ecole nationale d'administration de la RDC ;
- Amélioration des conditions sanitaires liées au COVID19 ;
- Développement d'un système de suivi-accompagnement post-formation ;
- Intégration des indicateurs de suivi (définis à l'atelier MDF du Q4 2020) dans la logique d'intervention du PRECOB.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Le partenariat au niveau central est une question (d'apprentissage) stratégique pour le portefeuille d'Enabel. En effet, le PRECOB est une des rares interventions d'Enabel active au niveau central. La mise en place des premières activités du PRECOB avec les 5 ministères sectoriels a montré qu'Enabel était peu présente au sein des ministères centraux, et que le dialogue avait perdu en intensité et en fréquence. C'est la raison pour laquelle le PRECOB se concentre sur **le développement d'une interaction constructive avec les 5 Ministères sectoriels**, notamment en ayant identifié des relais (points focaux) au sein de ces administrations et en ayant une communication fréquente avec les secrétaires généraux.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p><i>La nécessité de renforcer le dialogue avec les partenaires au niveau central afin de faciliter le pilotage stratégique et le suivi opérationnel des actions de coopération.</i></p> <p><i>Le PRECOB travaille sur ce point et se rapproche des 5 ministères sectorielles, ainsi que d'autres institutions (Conseil d'Etat,...). Si on veut travailler plus efficacement, il va falloir mettre de l'énergie dans ce rapprochement avec les partenaires.</i></p>	<p><i>Enabel RDC (représentation et interventions Enabel)</i></p>

<p><i>Capacité d'adaptation (flexibilité) dans le domaine de la formation : la digitalisation de la formation initiale d'une durée de 7 mois a été mise en place très rapidement par l'ENA et l'institut Egmont afin de pouvoir dispenser la formation en temps de Covid-19.</i></p> <p><i>Une plateforme électronique de gestion des cours a été mise en place, les cours ont été mis en ligne, le corps enseignant a été formé à cette technologie et les énarques ont été formés à l'utilisation de la plateforme et des cours en ligne.</i></p> <p><i>Cette expérience représente une réponse « digitale » rapide et efficace face au Covid-19</i></p>	<p><i>Enabel RDC et siège</i></p>
--	-----------------------------------

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Un document technique et financier (DTF) additionnel a été adopté par la SMCL du PRECOB le 18/09/2020, prolongeant l'intervention d'une durée de 3ans avec un budget complémentaire de 4,5 M EUR.

De nouvelles orientations stratégiques y ont été apportées, à savoir :

- La poursuite du renforcement des Institutions des secteurs prioritaires : le PRECOB a retenu, au niveau central, comme public-cible les Directions des Ressources humaines (DRH), les Directions d'Etudes et Planification (DEP) ainsi que les Directions Archives et NTIC (DANTIC) des Ministères de l'Agriculture, de la Santé, du Développement rural, de l'Enseignement primaire, secondaire et technique (EPST), de la Formation professionnelle, artisanat et métiers (FPAM) ;
- Renforcement des compétences dans les thèmes transversaux pour répondre aux défis mondiaux (Environnement, Genre, Digitalisation, Gouvernance);
- Appui aux Institutions publiques particulières : la SNEL, le Conseil d'Etat et la REGIDESO sont les organisations spécialisées retenues à ce stade pour un appui ad hoc du PRECOB en renforcement de compétences;
- Organisation de formation des formations locales en RDC et de formations en Belgique (18 bourses de master en Belgique pour les fonctionnaires congolais et 12 bourses doctorales mixtes aux chercheurs congolais et/ou membres du corps scientifique des universités congolaises);
- Développer des partenariats avec des institutions publiques belges: conseil d'état
- Mesurer les résultats et les réalisations du PRECOB à travers un bilan qualitatif.
- Réaliser le renforcement des capacités techniques dans le cadre de la digitalisation, en vue d'un transfert réel de savoir faire aux institutions bénéficiaires.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
Do4/RDC1088811 - L'avenant au Dossier Technique et Financier (DTF) du PRECOB est validé, ainsi que le budget y afférant	18/09/2020	Comité de pilotage
Do5/RDC1088811 - Le nombre de bourses doctorales financées par le PRECOB est augmenté, passant de 6 à 12 bourses. Le budget est revu en conséquence. Le processus d'octroi de bourses doctorales et de master est acté	18/09/2020	Comité de pilotage
Do6/RDC1088811 - Les formations liées aux services techniques de l'Etat dans les provinces doivent au préalable avoir l'accord du Secrétariat Général concerné. Les demandes présentées en SMCL du 18/09/2020 n'ont donc pas été analysées.	18/09/2020	Comité de pilotage

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Aucune réorientation stratégique n'est prévue. Pour le PRECOB il s'agira plutôt de veiller à opérationnaliser et concrétiser les nouvelles orientations stratégiques définies dans le DTF additionnel (voir page 30, point 9.1).

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Validation des plans de renforcement de compétences adressés aux 5 ministères sectoriels	Comité de pilotage	Q2 2021
Validation de la stratégie de mise en œuvre des activités de renforcement de compétences au niveau des thèmes transversaux (changement climatique/environnement, genre, digitalisation, gouvernance)	Comité de pilotage	Q2 2021
Identifier/ciblage des institutions bénéficiaires du renforcement de compétences sur le thème de la Gouvernance (APLC, DGDA, Cour de comptes, ...)	Direction de l'intervention	Q2 2021

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

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

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				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
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).				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
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.		
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
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.		
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?				
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		

	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
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

L'atelier MDF – PRECOB du 30/11 au 01/12/2020 a revisité le cadre logique du PRECOB comme suit :

CADRE LOGIQUE			
IMPACT : Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées			
OUTCOME : Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement 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			
RESULTAT 1. Les institutions liées aux secteurs des PIC sont renforcés à travers des PAC Produit : <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse organisationnelle - Plan d'Acquisition des Compétences (PAC) - Mise en œuvre du PAC 	RESULTAT 2 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre Produit : <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse organisationnelle en relation avec les thèmes transversaux - PAC en relation avec les thèmes transversaux - Mise en œuvre du PAC 	RESULTAT 3 : Les institutions bénéficiaires sont renforcées à travers l'octroi de bourses à l'étranger, de doctorat et de master Produit : <ul style="list-style-type: none"> - Bourses de formations de courte durée à l'étranger - Bourses de doctorat à l'étranger - Bourse de Master à l'étranger 	RESULTAT 4 : Des institutions spécialisées identifiées ou à identifier sont renforcées Produit : <ul style="list-style-type: none"> - Expertises et formations fournies à l'ENA - Expertises et formations fournies à REGIDESO
ACTIVITES R1 Sensibilisation des DEP, DRH et DANTIC sur leur contribution à l'identification des besoins en formation Recrutement des consultants pour l'analyse organisationnelles et élaboration des PACs Organisation DEA en santé publique à L'shi (3 bourses)	ACTIVITES R2 Conceptualisation des thèmes transversaux. Rédaction des TdR sur le recrutement du consultant en genre	ACTIVITES R3 Elaboration et publication de l'Appel à candidatures pour bourses doctorales Elaboration et publication Appel à candidatures pour bourses de Master	ACTIVITES R4 Appui à l'ENA : Stages et curriculum Appui à REGIDESO : Organisation logistique de la formation au Maroc de 4 agents de la Regideso

10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

La démarche réflexive est en cours pour l'élaboration des Fiches de suivi du processus de changement à utiliser.

Des données sur ce point seront fournies dans le rapport des Résultats 2021.

10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	OUI
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Avril 2014
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Janvier 2016
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Décembre 2022
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Du 24/02 au 09/03/19

10.5 Ressources en termes de communication

En 2020, aucun matériel de communication n'a été produit.