



CTB



Ministère des Affaires Etrangères et
Coopération Internationale

RAPPORT DES RESULTATS 2015

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



ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.3.1 <i>Pertinence</i>	7
<i>Efficacité</i>	8
1.3.2 <i>Efficiéce</i>	8
1.3.3 <i>Durabilité potentielle</i>	9
1.4 CONCLUSIONS.....	11
2 MONITORING DES RESULTATS.....	13
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	13
2.1.1 <i>Contexte général</i>	13
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	13
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	14
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	14
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	16
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	18
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	19
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	19
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2-5.....	23
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	23
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	23
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	24
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 6.....	28
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	28
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	28
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	28
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	29
2.6.1 <i>Genre</i>	29
2.6.2 <i>Environnement</i>	30
2.6.3 <i>Bonne Gouvernance</i>	30
2.6.4 <i>Autres</i>	31
2.7 GESTION DES RISQUES.....	32
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	36
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	36
3.2 RECOMMANDATIONS.....	36
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	36

4	ANNEXES.....	38
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	38
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	42
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR (VERSION 2014).....	44
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS	47
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	47
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	47

Acronymes

ATI	Assistant technique international
ATN	Assistant technique national
CLER	Comité local d'entretien routier
CMO	Convention de mise en œuvre
CRG	Comité régional de gestion
CS	Convention spécifique
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DTF	Document Technique et Financier
EDUKAT	Programme d'Education dans la Province du Katanga
EPSP	Enseignement primaire, secondaire et professionnel
EST	Direction Expertise Sectorielle et Thématique
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FEC	Fédération des entreprises du Congo
HQ	Head Quarters
IB	Institution Bénéficiaire
IF	Institut de formation
IOCA	Institutional and Organisational Capacity Assessment
M&E	Monitoring et Evaluation
MINAFFECI	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale
MINPLAN	Ministère du Plan et Suivi de la révolution de la modernité
ONG(D)	Organisation non-gouvernementale (de Développement)
OPS	Opérations
OSC	Organisations de la Société Civile
PAC	Parcours d'acquisition des compétences
PAIDECO	Programme d'appui aux initiatives de développement communautaire
PEE	Programme d'études et d'expertise
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PRECOB	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
PRONAREC	Programme national de renforcement des capacités
PRODAKOR	Programme de Développement Agricole dans la Province du Kasaï-Oriental
PRODEKOR	Programme de Désenclavement dans la Province du Kasaï-Oriental
PRODEKK	Programme de Désenclavement dans les districts de Kwilu et Kwango
PRODAKK	Programme de développement Agricole dans les districts de Kwilu et Kwango
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
SG	Secrétariat Général
SMCL	Structure mixte de concertation locale
SENAREC	Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités
TdR	Termes de Référence
UBES	Unité Bourses, Etudes et Stages
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion

UCP	Unité de coordination du programme
11.11.11	Coalition du mouvement Nord-Sud en Flandre (Belgique)

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	3009859
Code de l'intervention	RDC 1088811
Localisation	RDC (niveau national)
Budget total	11.765.064 millions d'euros
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF)
Date de début de la Convention spécifique	17/03/2013 (signature CS) 26/04/2013 (signature CMO)
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	14/10/2013 (SMCL 0)
Date prévue de fin d'exécution	01/11/2016 (30 mois d'exécution + 12 mois de finalisation des Plan de formations en cours)
Date de fin de la Convention spécifique	17/09/2017 (54 mois à partir de la signature de la CS)
Groupes cibles	Les agents (hommes et femmes) de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC
Impact¹	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Outcome	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population
Outputs	R1 : (A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et (B) l'offre de formation locale est identifiée R2 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'éducation ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R3 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R4 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur du développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences R5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.
	R6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre
Année couverte par le rapport	2015

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

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2015
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	11.765.064	2.953.441,91	1.538.942,16	7.272.679,93	38 %
Output 1	507.000	211.909,80	63.807,98	231.282,22	54 %
Output 2	2.040.000	197.400,78	286.014,23	1.556.584,99	24 %
Output 3	2.140.000	246.146,73	184.440,13	1.709.413,14	20 %
Output 4	2.045.661	115.054,42	53.380,24	1.877.226,34	8 %
Output 5	2.054.503	841.892,73	424.069,41	788.540,86	62 %
Output 6	714.100	543.209,50	54.876,90	116.013,60	84 %
Overhead	2.143.800	797.827,95	472.353,27	873.618,78	59 %

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

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

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

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

Au niveau institutionnel et organisationnel, nous remarquons finalement l'absence d'un cadre institutionnel adéquat (lois, arrêtés,...), des mandats clairs, des plans stratégiques et opérationnels et des budgets annuels conséquents permettant aux institutions étatiques de réaliser adéquatement leurs missions.

Partant de cette situation, la nouvelle approche du PRECOB correspond à un besoin réel : le renforcement des capacités des organisations stratégiques à travers le développement des compétences de leur personnel. Et la logique d'intervention réajustée

par l'équipe de l'intervention (et approuvée par la SMCL) a aussi induit l'ajustement du cadre du suivi et évaluation 'M&E' (voir la même section, Rapport des résultats 2014).

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

- L'organisation des PAC basés sur des analyses institutionnelles et organisationnelles des IB concernées et des plans de renforcement des compétences stratégiques développés conjointement avec les bénéficiaires ;
- La synergie avec les autres interventions de la CTB dans les mêmes secteurs d'interventions et/ou zones de concentration.

Efficacité

	Performance
Efficacité	C

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

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

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

Les premiers résultats des enquêtes réalisées sont encourageants mais ne permettent pas encore de dégager des conclusions certaines. En dépit des affirmations sur le changement de comportement professionnel ainsi que des habitudes de travail, seule l'évaluation d'un cycle complet d'acquisition des compétences permettra de confirmer ou d'infirmer ces impressions (la réalisation complète de certains plans de formation est envisagée en 2016).

Et il s'observe aussi un fléchissement du taux de participation des apprenants partant de la participation à la formation initiale jusqu'aux enquêtes 'outcome', en passant par l'assiduité à l'accompagnement in situ. Ce phénomène sera suivi méticuleusement en 2016 pour en cerner les vraies causes.

1.3.2 Efficience

	Performance
Efficience	C

Après une année 2013 « d'installation » du programme et une année 2014 de mise en place des outils de travail et de leur expérimentation, 2015 a été l'année qui a permis de dérouler les activités dans la droite ligne de la stratégie de mise en œuvre et des outils opérationnels élaborés.

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

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

Il subsiste néanmoins quelques points d'attention :

- L'absence d'un expert en communication au sein de l'équipe (poste non prévu dans le DTF) continue à présenter un risque pour une communication efficace sur le programme ; cette absence sera compensée par le recours aux consultants ;
- La faiblesse du vivier des IF de qualité risque d'avoir un impact négatif avec l'accroissement escompté du volume d'activités ; et la faible qualité des offres techniques dans certains domaines des compétences a conduit l'Antenne de Kinshasa à reporter l'organisation de certains PAC; cette situation obligera le PRECOB à envisager le recours actif à « l'approche subsides » et de faire appel aux prestataires étrangers ;
- La complémentarité des interventions avec les programmes provinciaux CTB dans le domaine du renforcement des capacités tarde à se concrétiser ; il est espéré que la présence des ATI en charge de l'appui institutionnel et du renforcement des capacités facilitera la collaboration technique en vue d'induire des actions conjointes ;
- Les locaux mis à la disposition du PRECOB par le Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale (MINAFFECI), ne correspondent pas aux besoins réels de l'équipe de l'UCP et de l'antenne de Kinshasa ; et l'option envisagée de recruter une nouvelle unité pour s'occuper des Antennes du Maniema, de Mongala et du Sud-Ubangi risque de buter face à ce problème d'insuffisance de locaux.

1.3.3 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	D

Comme rappelé dans les rapports précédents, la durabilité est à appréhender sous un double prisme : le PRECOB pris isolément ou comme faisant partie d'un ensemble d'interventions aux niveaux sectoriel et provincial (cfr. même section, Rapports des résultats 2013 & 2014).

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

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

d'action indirect).

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

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

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

Pour apprécier la durabilité potentielle du programme au niveau du développement du pays (niveau de l'impact), il sera indiqué de prendre en considération l'ensemble des actions de tous les acteurs concernés ; il s'agira notamment de recourir aux analyses des IB faites conjointement par le PRECOB et les autres acteurs qui ont appuyé les mêmes IB.

1.4 Conclusions

- L'adaptation de la stratégie d'intervention a été soutenue par la Représentation et avalisée par la SMCL ; le programme a finalisé l'étude de base et s'est doté d'un cadre M&E avec des outils de collecte des données qui permettent un bon suivi des résultats ;
- Des procédures opérationnelles (ajustement des modalités d'exécution et mise en place des outils appropriés) adaptées ont permis au PRECOB d'exécuter convenablement les activités envisagées en 2015 ;
- La revue à mi-parcours du PRECOB a eu lieu et a formulé les principales recommandations suivantes :
 - ❖ Envisager une formation supplémentaire pour le personnel administratif afin de s'assurer qu'il soit familier avec la mise à jour des outils administratifs et de planification ;
 - ❖ Apporter un soutien RH supplémentaire à l'ATN pour gérer la charge de travail ;
 - ❖ Intégrer les gestionnaires d'antenne au sein des coordinations provinciales de la CTB avec un lien fonctionnel et non hiérarchique avec le PRECOB bien que le choix des implantations de l'équipe du programme au niveau central soit judicieux ;
 - ❖ Maintenir la séparation du programme de PRECOB du programme de bourses classiques en vue des objectifs très spécifiques du PRECOB dans le cadre du renforcement de l'efficacité nationale et locale au sein de l'administration du gouvernement ;
 - ❖ Continuer le renforcement des capacités, qui pourrait comprendre une révision de la durée de chaque module de formation, et de promouvoir la gestion en mettant l'accent sur l'accompagnement de suivi ;
 - ❖ Promouvoir la gestion en mettant l'accent sur l'accompagnement de suivi axé sur l'impact sur le long terme et qui permettrait l'atteinte des outputs ;
- Le départ de l'ATI Coordinateur du Programme ; il en a découlé la réorganisation du PRECOB : l'ATI Responsable du PEE est mandaté pour superviser le PRECOB et l'ATN est chargé des questions opérationnelles ; La gestion de la restructuration interne de l'équipe (démission du Gestionnaire d'antenne de Kinshasa et son remplacement ultérieur, départ de l'ATI) et le temps consacré à la MTR ont induit le report de certaines activités planifiées en 2015 ; ce qui justifie la note 'C' de l'auto-évaluation ;
- A côté de l'UCP qui a accéléré la mise en œuvre des activités aux niveaux central et national (comparativement à 2014), toutes les antennes ont rendu fonctionnels leurs Comités régionaux de gestion et ont pu mettre en œuvre sept (7) parcours d'acquisition des compétences ; cette mise en train progressive sera accélérée en 2016 ;
- Toutes les analyses organisationnelles et institutionnelles des IB réalisées, ainsi que les plans de formation élaborés étaient à jour et de qualité. Néanmoins, l'aspect genre n'a pas été une préoccupation spécifique pour la plupart de ces documents. Une attention particulière au genre sera accordée aux prochains exercices ;
- Le nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés représente 40% de tous les parcours amorcés en 2015, ce qui représente une évolution positive

(comparativement aux 18% de l'année précédente) ;

- Bien que l'approche organisationnelle du programme se concentre sur les fonctions qui sont *de facto* majoritairement occupés par les hommes, le PRECOB compte cependant 33% des apprenants de sexe féminin, grâce à une sensibilisation auprès des IB ;
- Trois sessions d'échanges ont été organisées avec les instituts de formation locaux basés à Kinshasa et Lubumbashi afin de mieux comprendre l'approche d'intervention du PRECOB afin de présenter des offres de qualité ;
- Le programme a bénéficié du soutien des instances de Gouvernance (CTB HQ Bruxelles, Représentation, SMCL) ; il a développé une collaboration fructueuse avec l'Institut EGMONT et avec les autres interventions de la CTB en RDC (en particulier avec EDUKAT et plus récemment avec PRODADEKK) pour assurer une synergie et une complémentarité des interventions ; il a aussi bien collaboré avec des tiers (IF, 11.11.11,...) ;
- Dans ce climat général de confiance, le PRECOB a pu réaliser ses activités sans difficultés majeures.

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

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

L'année 2015 a démarré avec des manifestations populaires dans les principales villes du pays en raison d'une initiative législative de la majorité parlementaire de conditionner la tenue des élections au recensement général de la population. Cette crise du début de l'année a renforcé la défiance et la méfiance d'une importante frange de la population envers les dirigeants des institutions politiques du pays. Elle a atteint son paroxysme avec d'une part le changement de camp politique d'une frange importante des leaders politiques passés à l'opposition (Groupe de 7 ou G7), la démission de l'ancien gouverneur du Katanga, le refus du dialogue politique national dit inclusif convoqué par le président Kabila et l'interdiction quasi-systématique des manifestations publiques de certains leaders de l'opposition politique et de la société civile.

Les clivages politiques se sont accrus, les propos des hommes politiques deviennent de plus en plus belliqueux et font peser un risque de confrontations urbaines entre anti et pro-pouvoir. Ce décor de crise corrobore les analyses prémonitoires faites dans le précédent rapport : *« Et avec les préalables que le Gouvernement pose pour l'organisation des scrutins à venir, préalables matérialisés par entre autres la mise en place de l'ONIP censé organiser un recensement administratif général de la population, il y a fort à parier que les cycles électoraux 2011-2015 et celui censé démarrer en 2016 risquent de connaître un glissement ! Ce qui aura pour conséquence directe le retard dans l'organisation de l'élection présidentielle, point culminant de la tension politique, avec le risque prévisible d'une contestation généralisée des institutions issues des élections de 2011. La stabilité du pays risque d'être mise en mal, si entre temps, la trajectoire actuellement suivie n'est pas rectifiée »* (Cfr, même section, Rapport des résultats 2014).

De manière spécifique, la cessation des fonctions des ministres provinciaux dans les provinces découpées complique le pilotage des actions sectorielles au niveau des dites provinces. La conséquence directe est la « suspension » de fait du fonctionnement des comités régionaux de gestion (CRG).

La tension politique est palpable et l'hypothèque qui pèse sur les élections prévues à la fin de 2016 font craindre une crise politico-institutionnelle majeure. Il est à souhaiter que les principaux acteurs politiques et sociaux trouvent un compromis politique acceptable par toutes les forces en présence afin d'éviter leur confrontation directe aux conséquences incalculables.

2.1.2 Contexte institutionnel

La réforme de l'administration publique dont la cellule de mise en œuvre est pilotée par le Ministère de la Fonction publique a subi un ralentissement avec le départ de l'ancien Ministre et le découpage territorial mis en œuvre ; le nouveau Ministre de la Fonction publique tente de la relancer dans un contexte politique dominé par des enjeux électoraux qui pointent à l'horizon 2016 et focalisent l'attention des animateurs des institutions de la république.

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

d'efficacité.

Trois aspects de la réforme de l'administration publique concernent le PRECOB en particulier : (1) le rajeunissement de l'administration publique, (2) l'âge de la retraite repoussé de 10 ans (de 55 à 65 ans) et (3) la validation du projet de cadre et des structures organiques ainsi que du référentiel des emplois et des compétences de l'administration publique. En effet, le nombre très élevé des cadres et agents de l'Etat en fin de carrière et en âge très avancé diminue significativement l'impact des PAC organisés. Or, la mise en place effective de nouvelles structures organiques pourrait créer une opportunité de changement mais à condition que la mise en retraite des cadres et agents de l'Etat en fin de carrière aboutisse concrètement.

L'ancrage du PRECOB au sein du Secrétariat Général à la Coopération Internationale offre principalement l'avantage de la proximité avec les partenaires congolais (possibilité d'échanges rapides et moins protocolaires), en dépit de l'exiguïté de l'espace de travail dévolu au Programme.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Dans la conception des modalités d'exécution du PRECOB, les rédacteurs du DTF avaient deux objectifs majeurs en tête : (1) Assurer le maximum d'objectivité dans la sélection et le suivi des bénéficiaires par un système de contrôle et de suivi à plusieurs niveaux ; (2) Responsabiliser et impliquer au maximum le partenaire dans la gestion et la prise des décisions pendant les différentes phases d'octroi de bourses (cfr. même section, Rapports de résultats 2013 & 2014).

Cette préoccupation a conduit à une stratégie de mise en œuvre d'une grande complexité, avec un processus comprenant un grand nombre d'étapes et une architecture complexe des structures décisionnelles. La SMLC a adopté le cycle de formation simplifié ainsi que la création d'un Comité de validation qui reprend une partie de ses tâches. Cette décision s'est montrée salubre pour la mise en œuvre du programme à partir de 2014.

Cependant, au niveau des antennes, il subsiste un problème de fluidité dans la mise en œuvre des activités ; il est envisagé entre autres mécanismes d'incitation active : (1) Un suivi rapproché des gestionnaires d'antenne par l'UCP et par les coordinateurs provinciaux ; (2) Une implication des ATI en charge de l'appui institutionnel et du renforcement des capacités dans les activités à réaliser par les antennes.

2.1.4 Contexte HARMO

Dès le début de sa mise en œuvre, le PRECOB s'est positionné comme un programme multisectoriel (cfr même section, Rapport des résultats 2015). Cette position lui a permis d'entamer une collaboration flexible avec les autres interventions dans le domaine de la gestion des compétences.

La synergie avec EDUKAT a conduit à la mise en œuvre de deux PAC dans les principaux sites d'intervention (Lubumbashi, Likasi et Kolwezi) ; et cet exemple de collaboration est en train d'être suivi par les autres projets 'Education' qui ont sollicité l'appui du PRECOB : un diagnostic institutionnel/analyse organisationnelle de la Division provinciale de l'EPSP a été réalisé à Mbuji-Mayi en appui à EDUKOR ; des demandes similaires ont été faites par EDUT et EDUEQUA.

Une action conjointe a été menée avec l'UCAG/MINIDER au Maniema : l'organisation

d'un atelier de formation sur «la décentralisation en milieu rural, la gouvernance locale et plateformes multi acteurs » à Kindu, du 21 au 26 juillet 2015.

Et dans l'ex-Bandundu, le PRECOB a hérité du PRODADEKK des plans de renforcement des capacités de ses partenaires ; la mise en œuvre a été amorcée à Bandundu-ville et des sessions de priorisation sont entamées avec les acteurs opérant dans le territoire de Bagata et se poursuivront avec ceux de Kenge et Masi-Manimba.

Et dans la province de la Tshopo, des actions sont envisagées avec PRODET pour la formation des chefs de chantiers des CLER des territoires d'Isangi et de Opala. Cette vague tend à se confirmer : la dernière demande de collaboration émane du PRODAKOR en vue d'un renforcement des capacités stratégiques de l'IPAPEL.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : « Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population »					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N ²	Cible année N	Cible finale
70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent	Néant	55%	61%	50%	70%
60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB	Néant	N.A.	N.A.	40%	60%

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

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

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

Au courant de l'exercice 2015, seuls 3 PAC ont été complètement évalués au niveau de l'outcome :

- PAC en 'Planification, suivi-évaluation des activités' facilité par AGESFO au profit des cadres et agents du MINPLAN (63 enquêtés);
- PAC en 'Planification, suivi-évaluation des activités' facilité par AGESFO au profit des cadres et agents du MINEPS-INC (45 enquêtés);
- Formation d'un membre du CONAFED au MONDE SELON LES FEMMES en 'Genre et développement durable' (1 enquêtée) ;

Les résultats de ces enquêtes indiquent, qu'en général, les apprenants ainsi que leurs responsables hiérarchiques sont satisfaits de différents PAC/formations/stages organisés par le PRECOB (variation de 84,5% à 100%). La plupart déclarent que les PAC/formations/stages ont changé leur comportement professionnel ainsi que leurs habitudes de travail ; ils auraient en même temps influencé le comportement de leurs équipes. Toutefois, ces situations devront être complétées par des enquêtes complémentaires (auprès des autres membres des IB) pour les étayer ou les infirmer.

² Valeur annuelle non cumulée.

Par contre, les PAC ci-après ont été évalués et sont en instance de dépouillement (prévu en Q1-2016) :

PAC	IF	Bénéficiaires		Observations
		IB	Effectif	
Gestion administrative : traitement et archivage des dossiers physiques	ARCHIVES CONSULT	MINETP	11	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Gestion des réunions d'équipe	GAAD	MINETP	12	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Gestion des compétences	BIEF	MINPLAN MINEPS-INC MINETP	11	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Gestion administrative : traitement et archivage des dossiers physiques	COGEFOR	MINEPS-INC	45	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Genre et développement durable	LE MONDE SELON LES FEMMES	CONAFED	1	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Planification, suivi-évaluation des activités	AGESFO	OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD	2	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Anglais professionnel	KLC	MINPLAN	...	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Gestion financière des OSC	CEGAE	OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD	10	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>
Le système comptable OHADA (SYSCOHADA)	AGESFO	OSC Partenaires de 11.11.11 & CNCD	6	<i>Fiches à dépouiller Données à analyser Rapport à produire</i>

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

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

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

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

Il sied de noter que les enquêtes sont basées sur des auto-évaluations et les témoignages des responsables hiérarchiques et se sont limitées au niveau des objectifs spécifiques des PAC/formations/stages. Pour les prochains exercices, ces enquêtes seront plus élaborées en intégrant l'observation des changements bénéfiques aux IB.

2.2.3 Impact potentiel

Les commentaires en relation avec l'outcome sont encore plus valables au niveau de l'impact : en réalité le programme ne peut garantir en-soi un impact réel sur le développement du pays ; le PRECOB ne peut qu'y contribuer.

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

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

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et l'offre de formation locale est identifiée »					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour	Néant	60%	70%	60%	80%
A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour	Néant	60%	55%	60%	80%
A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre	Néant	28%	25%	40%	60%
A la fin du programme 50% des IF répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC et à Kinshasa sont évalués pour leur qualité	Néant	61%	65%	40%	50%

2.3.2 État d'avancement des principales activités

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

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

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

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

1. Etude de base « roulante »

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

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

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

À la fin de 2015, le programme dispose des analyses institutionnelles et organisationnelles - réalisées avec l'appui des consultants externes- pour les IB ci-dessous :

- *Education* : la Division Provinciale Katanga I de l'EPS-INC, l'Inspection Principale Provinciale de Bandundu II et la Division Provinciale du Kasaï oriental de l'EPS-INC ;
- *Thèmes transversaux* : les Secrétariats Généraux à la Coopération Internationale et Régionale, 9 organisations de la société civile, le Ministère du genre, la Division provinciale du Plan dans l'ex-Bandundu et la Fédération des entreprises

- du Congo au Kasai oriental ;
- *Santé* : le Programme National d'Approvisionnement en Médicaments (PNAM).

Les analyses organisationnelles des IB présélectionnées de grande taille seront pilotées par l'UCP et celles des IB de petite taille seront faites par les gestionnaires d'antennes.

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

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

Il reste à finaliser notamment la stratégie pour atteindre les personnes défavorisées et la base de données interactive ; la stratégie genre sera diffusée et davantage appliquée.

3. Mise à disposition graduelle des ressources

La gestion des ressources financières, des ressources humaines et des biens matériels par le programme ne pose pas beaucoup de problèmes.

Les mesures suivantes ont été prises en 2015 pour assurer la disponibilité et l'utilisation efficiente des ressources :

- Le remplacement du Gestionnaire d'antenne de Kinshasa ; le gestionnaire d'antenne du Haut-Katanga devra être remplacé pour conduite professionnelle inappropriée ;
- Des SLA sont reconduits avec les programmes provinciaux opérationnels (celui avec les programmes CTB Tshopo est en cours de négociation).

Quelques éléments qui n'ont pas facilité la mise en œuvre fluide du programme :

- Le retard dans le démarrage des autres interventions CTB (Kasai oriental, Tshopo) et dans la finalisation de leurs études de base a obligé le programme à postposer certaines actions projetées ; car ces études de base fondent la priorisation des actions en matière de renforcement des capacités dans le cadre de la synergie et de la complémentarité voulues entre nos interventions ;
- La démission du Gestionnaire d'antenne de Kinshasa et le départ de l'ATI au cours du même trimestre ; ce qui a davantage surchargé l'ATN/Coordinateur-Gestionnaire National dans le pilotage du programme et l'appui technique à apporter aux antennes ;
- L'outil de suivi administratif « Damino » utilisé par l'UBES et les programmes bourses classiques est un outil appréciable pour le suivi des bourses type « classique » mais ne permet pas le suivi approprié des PAC selon le cadre M&E du programme ;
- Le non aboutissement du marché de sélection d'une firme chargée d'appuyer la mise en œuvre opérationnelle d'un système M&E performant (en ce compris la conduite des enquêtes ponctuelles y relatives) ;
- L'exiguïté de l'espace de travail (au sein du Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale (MINAFFECI) ; un de deux locaux supplémentaires prévus a été octroyé au programme.

4. Analyse du progrès des indicateurs

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

Comme mentionné précédemment, le PRECOB s'investit en amont pour appuyer l'organisation des analyses institutionnelle et organisationnelle de qualité ; et depuis 2015, avec l'exigence de la prise en compte de l'aspect 'genre'.

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

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

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

À ce jour, la base de données régulièrement utilisée contient IF :

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

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

2. Analyse de l'indicateur pour les IF

En 2015, l'évaluation des IF a reposé principalement sur l'analyse de leurs offres techniques pour la mise en œuvre des PAC. Vu les lacunes décelées dans beaucoup d'offres, l'option a été levée d'élargir les listes restreintes aux IF qualifiés de 'peu probant', quitte à les appuyer méthodologiquement et techniquement : trois rencontres d'échanges ont été organisées pour ce faire fin mars, avril et fin décembre 2015. Présentement, les prestations de ces IF sont satisfaisantes pour deux raisons principales : d'une part la volonté de mieux faire (en raison de la confiance qui leur est accordée) et d'autre part le suivi de proximité (en forme de coaching) mis en place par l'UCP.

Et pour 2016, cette évaluation inclura les résultats des évaluations des IF consécutifs à la réalisation des PAC : il s'agira de réévaluer le dispositif de formation (méthodologie et planning), le profil des experts alignés et la qualité des prestations (basée sur l'évaluation des apprenants et l'exploitation des rapports des IF)

2.4 Performance de l'output 2-5

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 – 5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture-Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences. Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes	Néant	31%	33%	40%	50%
Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés	0	10	15	70	90
80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences	Néant	77,5%	84%	70%	80%
80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants	Néant	100%	100%	70%	80%

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural		X		
2 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées à Kinshasa liés aux thèmes transversaux		X		
3 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural			X	
4 Développement des plans de formation pour les IB (pré)sélectionnées dans les provinces liés aux thèmes transversaux			X	
5 Organisation des PAC répondant à la demande à Kinshasa dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural			X	
6 Organisation des PAC répondant à la demande dans les provinces dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural				X
7 Organisation des PAC répondant à la demande à Kinshasa liés aux thèmes transversaux			X	
8 Organisation des PAC répondant à la demande dans les provinces liés aux thèmes transversaux				X
9 Organisation des ateliers sur la décentralisation en milieu rural en collaboration avec l'UCAG MINAGRIDER		X		
10 Organisation des stages internationaux en réponses aux demandes spécifiques		X		
11 Appui à la formation initiale de la deuxième promotion « Laurent-Désiré KABILA » de l'ENA (2015-2016)		X		
12 Organisation des enquêtes en vue de suivre le degré d'atteinte de l'output et/ou de l'outcome à l'issue des PAC achevés et/ou finalisés				X

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

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

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

- L'accompagnement des IB sélectionnées dans le développement de plans de formation stratégiques, conçus comme des plans de développement des compétences en lien avec les besoins stratégiques de chaque IB ;
- L'organisation des PAC sur base de plans de formation validés ;

- Le suivi et l'évaluation des PAC développés en utilisant le cadre M&E du programme.

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

1. Développement des plans de formation pour les IB sélectionnées

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

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

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

Sur base des plans de formations disponibles, vingt-cinq parcours d'acquisition des compétences ou PAC ont été développés et sont exécutés ou en cours d'exécution avec l'appui des prestataires externes (principalement des Instituts de formation locaux).

D'une durée variant de 3 à 6 mois, un PAC contient une combinaison de différentes modalités de renforcement des compétences : formation classique, suivi ou coaching dans le milieu de travail, projet pilote, restitution,...

L'objectif d'un PAC est d'offrir un trajet d'apprentissage aux apprenants de sorte qu'ils puissent acquérir une compétence précise ou spécifique.

3. L'appui aux demandes spécifiques

Le PRECOB appuie des demandes de formations spécifiques en fonction de leur pertinence (la mesure selon laquelle elle répond aux objectifs de l'IB) d'une part et d'autre part de la position et du profil des apprenants. Les appuis ci-après ont été accordés durant l'exercice sous revue :

a) Les stages internationaux et visite d'études

Les stages/visite d'études appuyés sont présentés dans le tableau synoptique ci-dessous :

Stage/Visite d'étude	Pays de formation	IF/Organisme d'accueil Durée	Bénéficiaires		Observations
			IB	Effectif	
Concevoir et accompagner un plan de développement de l'éducation	France (Paris)	Centre International d'études pédagogiques/CIEP Du 06/04 au 18/04/2015	MINEPSP (UCAG/EPSP)	1	Stage destiné à un expert national œuvrant au sein de l'UCAG
Compétences et EFTP pour une productivité accrue, la croissance de l'emploi et le développement	Italie (Turin)	Académie de développement des compétences/CIF-ILO Du 03 au 17/05/2015	Partenaires des projets Education CTB (MINEPSP, UCAG/EPSP, FEC)	14	Stage destiné aux experts nationaux du secteur de l'Education (UCAG – Kisangani-Lubumbashi)

Le genre comme condition du développement durable	Belgique (Bruxelles)	Le Monde selon les femmes Du 13/09 au 08/11/2015	MINAFFECI	1	Stage destiné au Responsable National du PRECOB
Visite d'études dans les institutions belges spécialisées dans le domaine de santé sexuelle et reproductive et prise en charge des survivants des violences sexuelles	Belgique (Bruxelles)	CTB HQ (Equipe santé) & Autres Organismes belges Du 10 au 21/11/2015	Division provinciale Santé-PNSR/TSHOPO	1	Visite d'étude de l'Expert national préalable au démarrage du Projet de lutte contre les violences sexuelles (PLVS)
				17	

b) L'appui à la formation initiale de la deuxième promotion de l'ENA RDC (2015-2016)

En réponse à la demande formulée par le Ministre de la Fonction publique de la RDC, l'Institut EGMONT a monté un programme de soutien à la seconde promotion de l'ENA au profit de 100 élèves. Ce programme, mieux articulé que le précédent, cible quatre modules de formation.

Il est intégré aux grands axes du programme de formation initiale de l'ENA RDC qui se décline de la sorte :

- Période d'intégration (juillet à septembre), avec un module de 8 semaines et un stage de 2 semaines ;
- Formation professionnalisante théorique (septembre à décembre), avec deux modules de 10 semaines chacun et un travail-formation-action inclus;
- Stage de mise en pratique (janvier à avril) ;
- Module Grands enjeux contemporains (mai à juin) ;
- Evaluation finale/grand oral (fin juin).

La seconde promotion « Laurent-Désiré KABILA » a démarré son cursus le 8 juillet 2015 ; elle comprend 100 élèves dont 21 femmes. Cet appui est consécutif à celui de la première promotion « Patrice-Emery LUMUMBA » au profit de 60 élèves (7 femmes, 15 fonctionnaires et 45 universitaires, ¼ Kinois et ¾ non Kinois) dont le cursus a duré du 1^{er} juillet 2014 au 8 juillet 2015.

4. Le suivi et l'évaluation des PAC développés en recourant au cadre M&E du programme

L'évaluation de la qualité et de l'impact d'un PAC suit la même logique que celle des autres interventions et s'inscrit dans l'approche de « More Results » développée par la CTB. En même temps, le programme a quelques particularités qui exigeaient le développement d'un cadre M&E approprié pour mesurer les résultats du PRECOB.

Une évaluation à chaud mesure la qualité du service livré et la satisfaction des bénéficiaires, ce qui donne une idée sur l'output et la qualité générale du PAC. Pour chaque PAC, ainsi que pour chaque étape (formation initiale, suivi au poste de travail, stage,...) le programme a suivi et évalué d'une façon systématique la qualité de l'activité. Les résultats de ces évaluations seront répertoriés dans la base de données du programme.

Au niveau de l'outcome, une évaluation mesure le degré réel d'acquisition de nouvelles compétences ou d'amélioration des compétences préexistantes grâce au PAC. Cette évaluation, comme déjà mentionné ci-dessus, ne peut se faire qu'à travers l'observation des apprenants dans leurs activités quotidiennes. En d'autres termes, l'outcome doit

mesurer le transfert effectif de ce que l'apprenant a appris vers son lieu de travail au bénéfice de son organisation.

Et en fin de cycle, l'évaluation devra analyser la mesure selon laquelle les PAC et les plans de formation stratégiques ont réellement contribué à l'augmentation de la performance des organisations au bénéfice de la population congolaise. Ici se trouve la raison pour laquelle les plans de formation sont basés sur des analyses institutionnelles et organisationnelles et les besoins stratégiques des IB en question.

De toute évidence, il sera très difficile d'attribuer le changement dans la performance d'une organisation exclusivement aux initiatives du PRECOB. Toutefois, le PRECOB préconise l'évaluation de type 'outcome' sur le plan organisationnel après un délai de deux ans : ce temps est nécessaire pour mener à bien un trajet de changement observable et mesurable par tout évaluateur.

5. Evaluation des résultats obtenus sur base des indicateurs

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

Le nombre de PAC finalisés représente plus de la moitié de ceux de 2014 et 40% de ceux amorcés en 2015 (soit 15 PAC finalisés sur un total de 25 PAC organisés, 10 concernent uniquement 2015). Et avec une meilleure compréhension de la mise en œuvre des PAC, ce taux va augmenter significativement en 2016 : des objectifs de performance ont été assignés à chaque antenne de telle sorte qu'il soit possible d'organiser au moins 50 PAC en 2016. Et pour tenir compte du nombre relativement peu élevé de PAC finalisés, le nombre de PAC à finaliser jusqu'à la fin du programme est revu de 120 à 90.

A la fin de parcours d'acquisition des compétences considérés, 84% des participants ont été évalués positivement par les IF. Néanmoins, ce pourcentage ne prend en considération que très peu de PAC (15 PAC dont 5 entamés en 2014).

Il a été noté la réticence de certains IF à évaluer les agents de l'administration publique (par commodité en vue d'éviter des susceptibilités et surtout par le faible recours aux évaluations systématiques des apprenants).

Notons in fine que la totalité des PAC ont été évalués positivement par les participants ; cependant, ce pourcentage ne considère que les PAC finalisés. En outre, certains IF ne parviennent pas encore à assimiler les exigences de quantification des résultats des PAC. Cette difficulté sera convertie en critère d'approbation de leurs rapports afin de les inciter à s'y atteler.

2.5 Performance de l'output 6

2.5.1 Progrès des indicateurs

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

2.5.2 État d'avancement des principales activités

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

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

L'output ou le résultat 6 concerne la continuation des engagements antérieurs au démarrage du programme. Le rôle du programme se limite ici à un suivi financier et administratif des dossiers des anciens boursiers.

En général, le suivi financier et administratif se fait d'une façon acceptable. La diminution du nombre des bénéficiaires des anciennes bourses a permis un suivi plus individualisé des dossiers restant. Il demeure néanmoins la situation des anciens boursiers qui sont en 'maintien des droits' : elle devra être clarifiée avec un suivi mensuel rigoureux de telle sorte qu'il ne subsiste plus d'engagements de ce type au-delà de 2016.

Et partant des recommandations faites par Controlling HQ vers la fin de 2015, seules les anciennes bourses continueront à être suivies via l'outil DAMINO ; les autres dépenses et engagements du PRECOB seront directement gérés via l'outil financier FIT (FIT *Financial Information Tool*).

Les anciennes bourses (bourses classiques) ont été gérées uniquement de manière administrative ; il n'y a eu aucune approche programmatique. D'où, les nombreuses faiblesses décelées (Cfr même section Rapports de résultats 2013 et 2014).

Dès lors, si l'option politique est levée de poursuivre l'octroi de bourses comme un des leviers stratégiques dans le cadre de la coopération bilatérale via la CTB, il faudrait un travail préalable permettant de définir les secteurs porteurs ou des niches et par la suite définir les profils et les critères d'éligibilité en lien étroit avec les besoins desdits secteurs ou desdites niches. Faute de quoi, il sera difficile d'obtenir des résultats positifs

palpables.

2.6 Thèmes transversaux

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

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

En plus, le programme essaie d'intégrer le plus que possible les thèmes transversaux dans les formations et stages au sein des trois secteurs prioritaires. Cette intégration augmentera considérablement l'impact de ces derniers.

2.6.1 Genre

La thématique du genre prend une place centrale dans le programme, avec l'objectif qu'à la fin du programme au moins 50% des PAC soient octroyés aux femmes. Toutefois, les efforts du PRECOB iront bien au-delà de cet objectif chiffré qui en-soi ne couvre qu'un aspect de la problématique du genre. En principe, le genre devra être intégré dans chaque initiative du programme, de manière indistincte : dans l'analyse organisationnelle, l'organisation d'un PAC, d'une formation, la définition d'une stratégie, la communication,...

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

- L'appui technique dans l'organisation d'un PAC exclusivement réservé aux associations féminines de la ville de Kisangani (soit 74 femmes issues de 20 associations féminines) ;
- La finalisation d'un PAC (du 9 au 13 février 2015) destiné aux cadres et formateurs du Ministère du Genre, de la famille et de l'enfant (MINGEFAE) avec la facilitation du Prof. Fatou Sarr, Directrice du Laboratoire Genre et Recherche scientifique de l'IFAN/Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- La Formation du Responsable National du PRECOB (partie congolaise) en Genre comme condition de développement à Bruxelles du 14 septembre au 6 novembre 2015 ;
- La discrimination positive en faveur de candidatures féminines lors de la sélection des apprenants en vue de participer aux PAC ;
- L'accent porté sur les formations genre dans les plans de formations à exécuter ou à élaborer.

En dépit de tous ces efforts, il est constaté que le nombre de femmes travaillant dans les IB sélectionnées est très faible et que la plupart d'entre elles occupent de fonctions d'appui ; ce qui rend leur sélection difficile étant donné que la sélection repose avant tout sur l'occupation d'une fonction-clé (lien central de finalité relative au changement organisationnel escompté).

Par conséquent, l'objectif envisagé d'appuyer au moins 50% des femmes dans l'ensemble des PAC n'est pas évident à atteindre et dépendra essentiellement de la capacité du programme à atteindre un grand nombre de femmes dans les organisations

d'une part et d'autre part de cibler explicitement des organisations féminines. D'où, la nécessité pour l'UCP du PRECOB de suivre avec attention l'indicateur directement lié à cet objectif et d'alerter, d'inciter ou d'envisager des actions concrètes à son niveau ou à celui des Antennes.

2.6.2 Environnement

Au niveau stratégique, la problématique de l'environnement est retenue comme thème transversal de première importance.

La formation de 20 experts à « la gestion des terroirs, à la gestion durable des forêts, au développement rural et à l'agriculture » à la faculté de Gestion des ressources naturelles renouvelables de l'Université de Kisangani (UNIKIS) a été clôturée le 21 avril 2015. Après leur PAC, ils seront déployés dans différents sites pour assurer un aménagement durable des terroirs.

Au niveau du fonctionnement journalier, le programme accorde une attention particulière à la problématique de l'environnement :

- L'achat des voitures de basse consommation ; les déplacements sont réduits au strict minimum et se font avec une conduite écologique ;
- Les gestionnaires d'Antennes sont équipés de motos modernes et écologiques de basse consommation ;
- Des photocopies sont uniquement prises si nécessaire et en noir et blanc et recto verso par une machine de basse consommation ;
- L'utilisation des tasses en porcelaine (pour les boissons chaudes) et de verres (pour l'eau de boisson) ;
- La consommation d'énergie, d'eau et de consommables se font d'une façon rationnelle (p.ex. l'eau est achetée dans des bidons réutilisables) ;
- Les déplacements par avion sont limités au strict minimum.

2.6.3 Bonne Gouvernance

Logé à la même enseigne que les autres thèmes transversaux, la bonne gouvernance est devenue un thème de prédilection dans les actions entreprises par le PRECOB.

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

Le thème de la (bonne) gouvernance a dès lors été intégré dans tous les programmes de renforcement des compétences. Au-delà de cet aspect, les IB sélectionnées occupent une position centrale dans le domaine de la gouvernance en relation avec les programmes et projets de la CTB et la coopération belgo-congolaise en général. Il s'agit du Secrétariat-Général à la Coopération Internationale, le Ministère du Plan et les organisations de la société civile œuvrant pour une meilleure gestion du pays.

Au niveau de la gestion interne du PRECOB, l'UCP investit tous les moyens nécessaires

pour assurer une gestion correcte dans le cycle entier de la programmation, de l'organisation des marchés et l'évaluation-suivi du programme.

Elle exige aussi que tous les bénéficiaires, prestataires et autres entités impliqués dans la mise en œuvre du programme l'observance rigoureuse des principes de la bonne gouvernance. La moindre infraction de ces principes provoquera une action directe de l'UCP avec l'exclusion ou une autre sanction appropriée. Chaque cas de corruption sera transféré aux instances compétentes en la matière (Représentation, bureau d'intégrité CTB, autorités congolaises,...).

2.6.4 Autres

Le programme ne prévoit pas d'actions spécifiques pour les autres thèmes transversaux, notamment le VIH/SIDA et les droits des enfants. Le premier n'est pas retenu en tant que tel comme thème transversal et le dernier a été rebaptisé en « thématique prioritaire » dans la nouvelle loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013. Cela n'exclut pas que ces thèmes figurent dans des PAC organisés par le programme, dès lors que cela est jugé opportun.

2.7 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire entrave la réalisation des interventions	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Pas d'actions envisageables (hors de contrôle du programme)				en cours
Les 3 secteurs du PIC ne contribuent pas au développement du pays	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Pas d'actions envisageables (hors de contrôle du programme)				terminé
Les Institutions Bénéficiaires (IB) ne disposent pas de capacités / moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	Assurer la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des capacités	UCP + Antennes	-	synergie et complémentarité visées comme objectif stratégique et mises en œuvre	en cours
						Effectuer des IOCA pour identifier et remédier significativement aux faiblesses	PB + externes	fin 2016	IOCA fait partie intégrale de chaque cycle de formation	
						Aider les IB à augmenter leurs capacités par des formations ciblées	PB + externes	-	Les plans de formation prennent en compte les besoins des IB	
Les interventions CTB/autres agents ne sont pas effectives en temps opportun pour les 3 secteurs et dans les 6 zones	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	Aligner la programmation et l'exécution du programme bourses aux autres interventions là où c'est possible	UCP + Antenne	début 2014	Programmation 2014 selon cette approche	terminé
						Assurer un taux d'exécution prenant en compte le retard dans le démarrage des autres interventions	UCP + Antennes	fin 2013	Des formations réalisées au niveau central	
Les IB ne remplissent pas efficacement leur mission et/ou ne disposent pas d'un minimum des compétences requises	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	Chercher la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des compétences	UCP + Antennes	-	synergie et complémentarité est visée comme objectif stratégique et mise en œuvre	en cours
						Effectuer des IOCA pour identifier et remédier au maximum aux faiblesses	PB + externes	-	IOCA fait partie intégrale de chaque cycle de formation	
						Exclure les IB n'ayant pas les compétences minimales requises	PB + externes	-	un cadre avec des critères de sélection qualitatifs est défini	
						Aider les IB à augmenter leurs compétences par des formations ciblées	PB + externes	-	Les plans de formation prennent en compte les besoins des IB	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC ne sont pas soutenus par leurs responsables hiérarchiques dans l'application de leurs nouvelles compétences	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	Signer avec les responsables un engagement de soutien de leurs équipes	UCP + Antennes	-	Des accords types rédigés	en cours
						Sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leurs responsables	PB + externes	-	Des sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de développement des plans de formation et des PAC	
						Prévoir un programme de coaching dans les programmes de formation	PB + externes	-	Le programme de coaching est intégré dans le PAC	
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC n'appliquent pas leurs compétences acquises au bénéfice de leurs institutions	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	Demander aux IB de signer un engagement avec leurs agents en vue d'utiliser les compétences au bénéfice de leur organisation	PB + externes	-	Des engagements rédigés par l'UCP	en cours
						Assurer un suivi par les IF des formations délivrées aux agents	PB + externes	-	TDR avec recommandations vers les Instituts de formation rédigés	
						Exécuter des tests "outcome" et rendre les résultats positifs conditionnels pour la participation aux nouveaux PAC	PB + externes	-	Des accords types rédigés	
						Sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leurs responsables	PB + externes	-	Des sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de développement des plans de formation et des PAC	
Les personnes formées ne restent pas au sein de leur institution ou leur domaine professionnel	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Assurer la complémentarité avec d'autres interventions pour assurer une meilleure rémunération des agents formés	UCP + Antennes	-	Synergie et complémentarité visées comme objectif stratégique et mises en œuvre	en cours
						Sensibiliser et créer des incitations stimulant les apprenants à rester dans leur institution/domaine	UCP + Antennes	-	La sensibilisation est intégrée dans la préparation et le suivi des PAC	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Il n'y a pas assez de femmes au sein des IB pour être formées	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	Sensibiliser et communiquer pour promouvoir la participation des femmes	PB + externes	début 2014	Un plan de communication avec une attention particulière au genre a été finalisé	terminé
						Appliquer une discrimination positive vis-à-vis des femmes	PB + externes	début 2014	Un manuel avec une attention particulière au genre a été réalisé	
						Développer une stratégie genre pour le programme	PB + externes	début 2014	Une stratégie genre pour le programme a été finalisée	
L'offre de formation locale ne correspond pas à la qualité minimale requise	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	Effectuer des analyses qualitatives de l'offre locale de formation par zones	PB + externes	fin 2014	Des analyses de l'offre finalisées	terminé
						Soutenir des IF afin d'améliorer leur offre de formation	PB + externes	fin 2014	Un appui au IF locaux en cours	
						Chercher des alternatives au niveau international pour garantir des formations de qualité	PB + externes	mi 2014	Des alternatives sont cherchées d'une façon systématique	
Manque de propositions de qualité avec le risque d'un taux d'exécution trop bas	Formulation	REP	High	High	Very High Risk	Assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB et d'IF	PB + externes	-	Un plan de communication est développé et des campagnes de sensibilisation ont été organisées	en cours
						Assurer l'accompagnement des IB afin de parvenir à des plans de qualité	PB + externes	-	MP clôturé pour développer des plans de formation pour les IB	
Les individus manquent des compétences pour restituer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Prévoir des sessions qui aident les agents à assurer une bonne restitution de leur formation	PB + externes	début 2014	Un exercice de restitution intégré dans les PAC	terminé
Un déséquilibre dans les demandes entre les IB fortes et moins fortes	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Définir des mesures spécifiques qui favorisent les IB faibles et l'équilibre entre les IB	PB + externes	mi 2015	Développement d'une politique spécifique en préparation	En cours
						Assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	fin 2016	Un plan de communication est développé et des campagnes de sensibilisation ont été organisées	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Manque d'engagement au niveau des individus et/ou des IB pour appliquer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Sensibiliser et créer des incitations stimulant les agents et les IB en vue d'appliquer les compétences acquises	PB + externes	-	Des sessions de sensibilisation sont organisées dans le cadre de développement des PAC	En cours
						Prévoir un programme de "coaching" dans les programmes de formation	PB + externes	-	Des TDR avec recommandations vers IF rédigés à intégrer dans les PAC	
						Signer des accords entre les agents et leurs IB favorisant la mise en œuvre des compétences acquises	PB + externes	-	Des engagements types rédigés par l'UCP	
Risque de mauvaise utilisation de fonds ou le détournement de fonds	Formulation	FIN	Medium	High	High Risk	Rédiger des procédures strictes de gestion, planification et suivi financier	PB + externes	-	Un Manuel de procédures est rédigé	En cours
						Assurer une bonne gestion financière et opérationnelle interne	PB + externes	-	Un Manuel de procédures est rédigé et dispositions sont prises pour assurer une bonne gestion	
						Assurer le suivi financier minutieux des prestataires et bénéficiaires externes du programme	PB + externes	-	Un Manuel de procédures est rédigé et dispositions sont prises pour assurer une bonne gestion	
						Organiser des formations en gestion (y compris éthique) pour toute l'équipe du programme	PB + externes	-	Programmation des formations en préparation	
Un risque d'attribution de bourses liées à des relations privilégiées	Formulation	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Mettre en place des comités de sélection au niveau local ainsi qu'au niveau national	PB + externes	-	Des comités constitués au niveau national et dans les provinces qui assurent un traitement objectif	En cours
						Mettre en place des critères qualitatifs de sélection pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins	PB + externes	-	Des critères qualitatifs de sélection ont été définis	

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

La logique d'intervention et les modalités d'exécution ont été adaptées à deux reprises afin d'assurer l'atteinte des résultats et la réalisation des objectifs.

La principale réorientation du programme consiste dans sa définition comme un programme de renforcement des compétences stratégiques et de tirer les conséquences logiques de cette réorientation. Et sur le plan opérationnel, cette réorientation a permis de se doter des outils de travail adaptés et favorisé une forte amélioration de la mise en œuvre des activités ; ce qui laisse entrevoir une augmentation significative du taux d'exécution au courant de l'année 2016.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Accélérer la mise en œuvre des PAC au sein des antennes en utilisant à bon escient les outils mis en place	UCP ; Antennes provinciales	Q2-Q4/2016
Finaliser la réflexion sur l'intégration des Gestionnaires d'antenne au sein des équipes des Coordinations provinciales de la CTB (modalités de gestion administrative et de fonctionnement)	REP ; UCP ; Coordinations provinciales	Q1/2016
Envisager des concertations entre Experts RC pour une conjonction des ressources afin de densifier les actions de renforcement des compétences aux côtés des activités sectorielles des programmes provinciaux	REP ; UCP ; Coordinations provinciales/Experts RC	Q1/2016

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
L'idée de mélanger des bourses classiques avec des programmes de renforcement des compétences et/ou des capacités, ne peut que créer des confusions chez les partenaires. En réalité, il s'agit d'une fausse juxtaposition d'une modalité pour renforcer les compétences (une bourse) et une finalité (le renforcement des compétences/capacités) qui doit se faire par une combinaison des outils : formation, stage, analyse organisationnelle,...	Représentation, Départements EST, OPS & OD

<p>Les approches de mise en œuvre mises en place par le programme sont de plus en plus sollicitées par les projets 'Education' ; cette complémentarité mérite d'être davantage intégrée dans des planifications et des activités de suivi-accompagnement conjointes à l'instar de l'expérience menée avec EDUKAT ou celle en cours d'implémentation avec PRODADEKK</p>	<p>Représentation, Coordinations provinciales, Direction</p>
<p>Le programme a une faiblesse fondamentale liée à une gamme fortement limitée des réponses possibles à un problème généralement défini comme très complexe : le renforcement des capacités des organisations. En réalité, un tel renforcement nécessite un diagnostic approfondi, une stratégie à long terme avec un séquençage détaillé d'étapes de mise en œuvre et l'application de différents instruments et outils. Il serait indiqué d'inclure des volets de renforcement des compétences dans toutes les interventions de la CTB.</p>	<p>Représentation, Direction, Départements EST, OPS & OD</p>

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

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

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Approuver le rapport sur l'avancement du programme	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du rapport sur l'avancement du programme	SMCL	05/06/2014	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Approuver l'état d'avancement du cadre de suivi et d'évaluation	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du cadre de suivi et d'évaluation	SMCL	05/06/2014	L'état d'avancement du cadre S&E a été approuvé	Terminé
Approuver l'étude de base sur les IFs à Kinshasa	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation de l'étude de base sur les IF	SMCL	05/06/2014	Le rapport a été approuvé avec quelques recommandations sur les modalités d'agrément officiel des IF	Terminé
Approuver les grandes lignes du Manuel de procédures	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation des grandes lignes du Manuel de procédures	SMCL	05/06/2014	Les grandes lignes du Manuel ont été approuvées avec la recommandation de les traduire intégralement en contenu détaillé	Terminé
Approuver les grandes lignes du Plan de communication	Juin 2014	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Plan de communication	SMCL	05/06/2014	Le Plan a été approuvé et est présentement mis en œuvre	Terminé
Approuver le Rapport sur l'avancement du programme	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Rapport sur l'avancement du programme	UCP	17/03/2015	Le rapport d'avancement a été approuvé	Terminé
Approuver le réajustement budgétaire et	Mars 2015	PV de	UCP	Approbation du réajustement	UCP	17/03/2015	Le réajustement	Terminé

l'ajustement de l'équipe		la SMCL		budgétaire et de l'ajustement de l'équipe			budgétaire et l'ajustement de l'équipe ont été approuvés	
Approuver le Manuel de procédures	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation du Manuel de procédures	UCP	17/03/2015	Le Manuel de procédures est approuvé	Terminé
Approuver la prolongation du contrat de l'ATI jusqu'au 30 juin 2015	Mars 2015	PV de la SMCL	UCP	Approbation de la prolongation du contrat de l'ATI jusqu'au 30 juin 2015	UCP	17/03/2015	Le contrat de l'ATI a été prolongé jusqu'au 30 juin 2015	Terminé

4.3 Cadre logique mis à jour (version 2014)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	<p>Objectif global (= <i>Impact</i>)</p> <p>Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées.</p>			<p>Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des projets.</p>
OS	<p>Objectif spécifique (= <i>Outcome</i>)</p> <p>Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> IOV1 : 70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent IOV2 : 60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB 	<p>Enquête « outcome » qui teste les compétences et l'expertise requises des participants (responsable direct + participant)</p> <p>Enquête « outcome » qui teste l'amélioration des capacités organisationnelles de l'IB (responsable direct + participant)</p>	<p>Les 3 secteurs clés du PIC contribuent effectivement au développement du pays (secteurs porteurs).</p> <p>Les Institutions Bénéficiaires disposent des moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission.</p> <p>Les interventions de la CTB et d'autres bailleurs de fonds sont effectives en temps opportun pour les 3 secteurs dans les 6 zones de concentration.</p> <p>Les apprenants utilisent les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions.</p> <p>Les apprenants sont soutenus (coachés) par leurs responsables hiérarchiques pour appliquer les connaissances acquises.</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
R1.A	Résultat 1: (1.A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • IOV1 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour • IOV2 : A la fin du programme, 60% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour • IOV3 : A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre 	<p>Document d'analyse organisationnelle de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée</p> <p>Document plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque IB appuyée</p> <p>Document d'analyse organisationnelle et de plan de formation de chaque IB appuyée Checklist à remplir pour chaque document</p>	<p>Les projets et programmes de la CTB sont opérationnels dans les zones d'intervention.</p> <p>Le recrutement et l'agrément des personnes prévues pour le fonctionnement du programme se déroulent avec succès.</p>
R1.B	(1.B) L'offre de formation locale est identifiée.	<ul style="list-style-type: none"> • IOV1 : A la fin du programme 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité 	<p>Etude de base des IF</p> <p>Evaluation des IF sélectionnées par PRECOB</p>	Idem

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
R2- R5	<p>Résultat 2-5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / Agriculture / Développement rural / Santé ont été formés sur base des plans de formation au travers de parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation au travers de parcours d'acquisition des compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IOV1 : 50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes • IOV2 : Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés • IOV3 : 80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences • IOV4 : 80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants ; 80% des formations nécessitant un prérequis, font objet d'un test d'aptitudes 	<p>Base de données PRECOB à jour.</p> <p>Base de données PRECOB à jour.</p> <p>Evaluation de chaque participant (test/interview/...) en fonction du PAC en question + Rapports des IF</p> <p>Evaluation de la méthodologie utilisée et la mise en pratique du PAC par l'IF, par chaque participant.</p>	<p>Les besoins en formations sont bien identifiés et le niveau des formations est adapté aux capacités des apprenants.</p> <p>Les formations sont pertinentes et en rapport avec les besoins des IB.</p> <p>La sélection des apprenants (boursiers) a été bien menée.</p> <p>Les instituts de formation ont donné des formations de qualité.</p>
R6	<p>Résultat 6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du programme bourses sont mis en œuvre.</p>	<p>Remarque. : Aucune mesure d'accompagnement des structures d'origine des boursiers n'est prévue dans les bourses attribuées avant le début du nouveau programme.</p> <p>IOV1 : 90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct.</p>	<p>Rapport annuel du Programme.</p> <p>Suivi administratif dans « Damino » (outil de suivi administratif) d'UBES de la CTB.</p>	

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	La plupart des indicateurs a été reformulés suite au backstopping de l'expert en M&E en octobre 2014 pour les rendre plus SMART et permettre une vérification.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	07/2015 (rapport final disponible, Note de position en cours de finalisation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	12/2017 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Backstopping M&E (octobre 2013), backstopping UBES, (novembre 2013), backstopping Communication (décembre 2013), backstopping M&E (octobre 2014)

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

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

4.6 Ressources en termes de communication

- Plan de communication du Programme
- Ressources audio-visuelles du Programme

Liste des activités du PRECOB médiatisées en 2015

Dates	Activité	Groupes cibles	Type de communication	Canal	Source
19 au 23/01/2015 et du 26 au 30/01/2015	Formation en Leadership et Gestion d'équipe	CTB & partenaires MINPLAN, MINAFFECI, EPSINC et ETP	Journal télévisé Radiodiffusion	Télévision Radio	RTNC Top Congo
2 au 6/02/2015	Formation en Leadership (Groupe 3)	CTB & OSC	Journal télévisé Radiodiffusion Presse écrite	Télévision Radio Journal papier	RTNC Top Congo Le Potentiel
9 au 13/02/2015	Formation des formateurs en Genre	CTB & partenaires MINGENRE	Journal télévisé Radiodiffusion Presse écrite	Télévision Radio Journal papier	RTNC Top Congo Le Potentiel
9 au 13/02/2015	PAC en Planification, Suivi et évaluation	CTB & OSC	Reportage	Photos	TELEWAKU
30/03/2015	Lancement PAC en Gestion des organisations locales de développement à Ngandajika/ Kasai oriental	Membres des comités de gestion des CLER & COORDICLER	Journal télévisé Radiodiffusion	Télévision Radio	KHRT, RTDK
3/04/2015	Atelier d'échange avec les institutions de formation de Kinshasa ciblées par le PRECOB à l'hôtel VENUS	IF	Journal télévisé Reportage	Télévision Photos	RTNC TELEWAKU
09/04/2015	1 ^{ère} Réunion du Conseil Régional de Gestion du PRECOB/Kasai oriental	Membres effectifs du CRG/PRECOB	Journal télévisé Reportage	Télévision CD-R (Photos)	KHRT, RTDK PRECOB
14 au 17/04/2015	PAC en Gestion administrative : rédaction des documents techniques	Partenaires du MINPLAN	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB (TELEWAKU)
20 au 24/04/2015	PAC en Gestion d'équipe	Partenaires (MINPLAN, MINEPS-INC & MINETP)	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB (TELEWAKU)
17/04/2015	Clôture du programme d'appui à la formation professionnalisant en aménagement durable des forêts et gestion des terroirs (PADF-GT)	Professionnels de l'environnement	Journal télévisé Radiodiffusion (magazine)	Radios locales CD-R (Photos)	RTNC OKAPI RTDI
15/06/2015	Lancement PAC en Gestion des organisations locales de développement à Luputa/ Kasai oriental	Membres des comités de gestion des CLER & COORDICLER	Journal télévisé Radiodiffusion	Télévision Radio	KHRT, RTDK
25 au 28/06/2015	Formation en Leadership des étudiants de l'ENA (1 ^{ère} promotion)	CTB & IB (ENA)	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB TELEWAKU

Dates	Activité	Groupes cibles	Type de communication	Canal	Source
21 au 26/07/2015	Atelier de formation sur la Décentralisation en milieu rural et Gouvernance locale à Kindu/Maniema	Partenaires MINAGRIDER, Société civile	Journal télévisé Radiodiffusion Reportage	Télévision Radio Radio CD-R (Photos)	RTNC-Kindu Radio MALI Radio MUSHAURI-Kindu
23/07/2015	2 ^{ème} Réunion du Conseil Régional de Gestion PRECOB/ex-Province Orientale	Membres effectifs du CRG/PRECOB	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB
29/07/2015	Atelier de formulation des objectifs opérationnels de formation de l'IPP BDD2 à Masimanimba/ex-Bandundu)	Partenaires (Délégués de l'IPP Bandundu 2)	Radiodiffusion Reportage	Radiodiffusion CD-R (Photos)	Radio Mwindu Télévision (RMT)/Masi PRECOB
Du 06 au 12/10/2015 & du 15- 20/10/2015	Lancement et clôture de l'Atelier sur l'Approche tontine appelée Mutuelle de solidarité -MUSO- basée sur l'épargne et la constitution du fonds de crédit (Kisangani/Tshopo)	Associations féminines de Kisangani	Journal télévisé Radiodiffusion (magazine) Reportage Presse écrite	Télévision Radiodiffusion Journal papier CD-R (Photos)	RTNC OKAPI RTDI ACP
19/10/2015	Analyse institutionnelle et organisationnelle des acteurs éducatifs, partenaires d'EDUKOR (Mbuji-Mayi/Kasaï oriental)	PROVED, IPP, IPPA, Inspools, ETFP, Ministère provincial de l'Education, Sous- Proved et Inspools de Ngandajika	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB
06/12/2015	Atelier de formation des membres de coordination de la CPR en Planification, suivi et évaluation des projets	Partenaires (membres de la CPR et autres services déconcentrés)	Journal télévisé Radiodiffusion Reportage	Radiodiffusion Radiotélévision CD-R (Photos)	Radiotélévision Sarah/Bandundu Ville PRECOB
11/12/2015	Atelier de formation des Cadres et Agents de l'IPP Bandundu 2 en Ethique et déontologie professionnelle à Ngondi/ex-Bandundu	Partenaires (Délégués de l'IPP Bandundu 2)	Radiodiffusion Reportage	Radiodiffusion Radiotélévision CD-R (Photos)	Radio Télé action et RMT (Masi) PRECOB
Du 16 au 22/12/2015	Lancement et clôture de l'Atelier sur la «Gestion, entretien et maintenance des marchés» (Kisangani/Tshopo)	Membres des Comités de gestion des marchés d'Opala et de Kisangani	Journal télévisé Radiodiffusion (magazine) Reportage Presse écrite	Télévision Radiodiffusion Journal papier CD-R (Photos)	RTNC OKAPI RTDI ACP
19/12/2015	Diagnostic institutionnel et analyse du fonctionnement de la FEC/Kasaï oriental	Conseil provincial, Conseil territorial, Secrétariat provincial et Commissions	Reportage	CD-R (Photos)	PRECOB

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

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

Budget Version : **C2**

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	Expenses				Total	Balance	% Exec
					2013	2014	2015	2016			
A LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE DES			9.501.264,00		801.403,47	1.354.210,48	1.066.588,89	21.734,56	3.243.937,40	6.257.326,60	34%
01 Les besoins en développement de capacités			507.000,00		8.041,38	203.868,42	63.807,98	3.938,78	279.656,56	227.343,44	55%
01 Identification et sélection des institutions		REGIE	180.000,00			67.343,02	29.430,00	3.938,78	100.711,80	79.288,20	56%
02 Appui à l'analyse des capacités et		REGIE	90.000,00			98.412,63	16.723,78	0,00	115.136,41	-25.136,41	128%
03 Identification, sélection et évaluation de l'offre		REGIE	37.000,00		2.500,00	11.225,94	12.638,08	0,00	26.364,02	10.635,98	71%
04 Réalisation d'enquêtes auprès des		REGIE	95.000,00			2.100,00	4.686,12	0,00	6.786,12	88.213,88	7%
05 Communication et capitalisation sur le		REGIE	85.000,00		5.541,38	24.786,83	330,00	0,00	30.658,21	54.341,79	36%
06 Appui spécifique aux candidates présentant		REGIE	20.000,00					0,00	0,00	20.000,00	0%
02 Les IB du secteur de l'éducation (EFTP) ont			2.040.000,00		11.911,04	185.489,74	286.014,23	4.519,34	487.934,34	1.552.065,66	24%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	540.000,00			62.039,78	13.248,12	0,00	75.288,89	464.711,11	14%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.500.000,00		11.911,04	123.449,96	272.765,11	4.519,34	412.645,45	1.087.354,55	28%
03 Les IB du secteur de l'agriculture ont			2.140.000,00		54.151,58	191.995,14	184.440,13	13.276,44	443.863,29	1.696.136,71	21%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	540.000,00		10,50	297,93	2.018,90	0,00	2.327,32	537.672,68	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.600.000,00		54.141,08	191.697,22	182.421,23	13.276,44	441.535,97	1.158.464,03	28%
04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont			2.045.661,00		105.771,34	9.283,07	53.380,24	0,00	168.434,66	1.877.226,34	8%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	525.661,00			230,62	28.279,77	0,00	28.510,39	497.150,61	5%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.520.000,00		105.771,34	9.052,46	25.100,47	0,00	139.924,27	1.380.075,73	9%
05 L'appui aux institutions bénéficiaires			2.054.503,00		241.140,81	600.751,93	424.069,41	0,00	1.265.962,15	788.540,85	62%
01 Accompagnement du développement des		REGIE	504.503,00			57.076,75	31.687,32	0,00	88.764,08	415.738,92	18%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.550.000,00		241.140,81	543.675,17	392.382,09	0,00	1.177.198,07	372.801,93	76%
06 Les "continuations et reports" des			714.100,00		380.387,32	162.822,18	54.876,90	0,00	598.086,40	116.013,60	84%
		REGIE	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%
		COGEST									
TOTAL			11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC1088811 Printed on 1/07/2016

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

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

Budget Version : **C2**

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	2013	2014	2015	Expenses 2016	Total	Balance	% Exec
01 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	714.100,00		380.387,32	162.822,18	54.876,90	0,00	598.086,40	116.013,60	84%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL			120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire			120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			2.143.800,00		304.268,09	493.559,87	472.353,28	3.989,19	1.274.150,42	869.648,58	59%
01 Frais personnel			1.215.500,00		188.850,79	370.784,40	327.680,31	2.120,44	889.435,93	326.064,07	73%
01 Assistant technique international		REGIE	414.500,00		138.482,32	170.414,81	88.180,99	0,00	397.078,12	17.421,88	96%
02 Coordinateur / gestionnaire		REGIE	186.000,00		22.000,75	39.638,38	46.934,79	0,00	108.573,93	77.426,07	58%
03 Responsable national (point focal)		REGIE	50.000,00		6.314,92	10.981,47	13.240,26	0,00	30.536,65	19.463,35	61%
04 Equipe finance et administration		REGIE	206.000,00		19.834,96	50.615,56	61.314,65	450,44	132.215,61	73.784,39	64%
05 Equipe technique terrain : gestionnaires		REGIE	359.000,00		2.217,84	99.134,17	118.009,62	1.670,00	221.031,62	137.968,38	62%
02 Investissements			181.000,00		75.699,59	17.827,92	13.949,68	0,00	107.477,20	73.522,80	59%
01 Véhicules (voiture et motos)		REGIE	59.000,00		44.334,00	4.235,19	2.582,69	0,00	51.151,88	7.848,12	87%
02 Equipement bureau		REGIE	12.000,00		4.667,13	1.818,11	3.610,93	0,00	10.096,17	1.903,83	84%
03 Equipement IT		REGIE	61.000,00		20.403,30	7.373,39	2.293,67	0,00	30.070,37	30.929,63	49%
04 Aménagement du bureau		REGIE	49.000,00		6.295,16	4.401,24	5.462,38	0,00	16.158,78	32.841,22	33%
03 Frais de fonctionnement Kinshasa			219.000,00		31.435,49	71.296,67	38.782,10	1.848,75	143.363,00	75.637,00	65%
01 Loyer du bureau		REGIE	30.000,00		9.415,33	20.548,43		0,00	29.963,76	36,24	100%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	7.500,00		540,79	597,13	1.495,25	568,22	3.201,39	4.298,61	43%
03 Frais de fonctionnement du véhicule		REGIE	42.500,00		5.219,98	8.421,63	14.113,10	1.080,78	28.835,48	13.664,52	68%
04 Télécommunications		REGIE	22.500,00		2.470,80	4.292,76	5.932,85	0,00	12.696,41	9.803,59	56%
		REGIE	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%
		COGEST									
TOTAL			11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC1088811 Printed on 10/2/2016

Page 4

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

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

Budget Version : **C2**

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	Expenses					Total	Balance	% Exec
					2013	2014	2015	2016				
05 Fournitures de bureau		REGIE	16.500,00		2.862,39	6.322,31	3.204,87	0,00	12.389,57	4.110,43	75%	
06 Missions		REGIE	40.000,00		685,52	11.245,01	5.709,98	0,00	17.640,51	22.359,49	44%	
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	10.000,00		1.359,17	4.590,20	-104,32	0,00	5.845,05	4.154,95	58%	
08 Formation		REGIE	24.750,00		6.935,92	9.028,01	0,00	24,28	15.988,21	8.761,79	65%	
09 Frais financiers		REGIE	17.750,00		1.945,58	5.399,93	6.474,91	175,47	13.995,90	3.754,10	79%	
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	7.500,00			851,27	1.955,46	0,00	2.806,72	4.693,28	37%	
04 Frais de fonctionnement Antennes			362.800,00		0,00	32.779,56	67.310,97	0,00	100.090,53	262.709,47	28%	
01 Loyer des bureaux		REGIE	25.000,00			1.000,00	28.546,01	0,00	29.546,01	-4.546,01	118%	
02 Services et frais de maintenance		REGIE	30.000,00			685,29	1.686,10	0,00	2.371,39	27.628,61	8%	
03 Frais de fonctionnement des motos		REGIE	99.000,00			3.024,85	9.472,47	0,00	12.497,32	86.502,68	13%	
04 Télécommunications		REGIE	62.500,00			4.710,61	6.930,15	0,00	11.640,77	50.859,23	19%	
05 Fournitures de bureau		REGIE	30.000,00			4.915,07	4.541,10	0,00	9.456,18	20.543,82	32%	
06 Missions		REGIE	39.000,00			1.952,50	7.487,96	0,00	9.440,46	29.559,54	24%	
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	27.500,00			5.963,33	1.789,95	0,00	7.753,28	19.746,72	28%	
08 Formation		REGIE	30.000,00			8.461,79		0,00	8.461,79	21.538,21	28%	
09 Frais financiers		REGIE	10.800,00		0,00	786,43	2.281,89	0,00	3.068,32	7.731,68	28%	
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	9.000,00			1.279,67	4.575,34	0,00	5.855,01	3.144,99	65%	
05 Audit et Suivi et Evaluation			163.000,00		8.254,51	353,33	23.739,67	0,00	32.347,51	130.652,49	20%	
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	55.000,00				3.916,08	0,00	3.916,08	51.083,92	7%	
02 Audit		REGIE	33.000,00					0,00	0,00	33.000,00	0%	
03 Formation et coaching implementation		REGIE	45.000,00		8.254,51	-931,96	12.314,63	0,00	19.637,18	25.362,82	44%	
		REGIE	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%	
		COGEST										
		TOTAL	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%	



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC1088811 Printed on 1/02/2016

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

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

Budget Version : **C2**

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	2013	2014	2015	Expenses 2016	Total	Balance	% Exec
04 Backstopping		REGIE	30.000,00			1.285,29	7.508,96	0,00	8.794,25	21.205,75	29%
99 Conversion rate adjustment			2.500,00		27,71	517,99	890,55	0,00	1.436,25	1.063,75	57%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	2.500,00		27,71	517,99	890,55	0,00	1.436,25	1.063,75	57%

REGIE	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%
COGEST									
TOTAL	11.765.064,00		1.105.671,56	1.847.770,35	1.538.942,17	25.703,75	4.518.087,82	7.246.976,18	38%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of RDC1088811 | Printed on: 10/2/2016