



Expertise en coopération technique pour la
coordination sectorielle du programme de
coopération

RDC1620411

RAPPORT DE RESULTATS 2020

Table des matières

I. Acronyme	3
II. Introduction	3
III. Analyse contextuelle et évolution sectorielle	4
3.1. Education Formation Emploi.....	4
3.2. Infrastructures.....	11
3.3. Gouvernance	12
3.4. Agriculture	13
3. Activités et Résultats	15
4.1 Education Formation Emploi.....	15
4.2 . Infrastructures.....	20
4.3 Gouvernance	20
4.4 . Agriculture.....	26
4.5 Marchés publics.....	29
5 Perspectives 2021 – Orientations et Mesures.....	38
6 Analyse FRAME simplifiée des risques pour 2021.....	39

I. Acronyme

FONER : Fonds national pour l'éducation et la recherche

PIC : Programme Indicatif de Coopération.

CMO : Convention de Mise en Œuvre.

SSEF : Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation.

MINIDER : Ministère du Développement Rural.

DVDA : Direction des Voies de Desserte Agricole.

CPR : Commissions Provinciales Routières.

GIBADER : Groupe inter-bailleurs pour l'agriculture et le développement rural.

BERCIT : Bureau d'Etudes de Réalisation et de Commercialisation Industrielle de Technologie.

WWF : Fonds mondial pour la nature.

CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

FONAREDD : Fonds National REDD.

CIFOR : Center for International Forestry Research.

ERAIFT : Ecole Régionale Postuniversitaire d'Aménagement et de Gestion intégrés des Forêts et Territoires tropicaux.

II. Introduction

La CMO pour la mise en place d'une Expertise en Coopération Technique a été signée entre la CTB et le Ministère de la Coopération au Développement le 24 novembre 2016. Le processus de recrutement des ECT s'est déroulé durant l'année 2017, dans la perspective d'une équipe complète et opérationnelle en janvier 2018.

Les deux premiers ECT ont pris leur fonction respectivement, en décembre 2016 pour l'ECT marchés publics et logistique, et en juin 2017 pour l'ECT Gouvernance sur un poste à mi-temps. Les trois autres ECT ont pris fonction respectivement en janvier 2018 pour l'ECT Agriculture et pour l'ECT Education Formation Emploi, et en février 2018 pour l'ECT Infrastructures. L'ECT infrastructures a quitté ses fonctions en mai 2019. Il n'a pas été remplacé à ce jour. L'ECT gouvernance a également quitté ses fonctions en octobre 2019. Il a été remplacé début janvier 2020. L'ECT infrastructure doit être recruté au début de l'exercice 2021.

Afin de préciser les missions définies dans la CMO par domaine de Résultats, un cahier des charges pour chaque ECT a été élaboré. Il précise, par grands domaines, les objectifs, les résultats attendus, et les principales actions.

La CMO a été prolongée jusqu'au 23 mai 2022 afin d'accompagner l'exécution du programme de transition en RDC et de préparer le nouveau PIC.

Ce rapport de résultats présente l'évolution du contexte en RDC et les évolutions sectorielles par domaine, les principaux résultats obtenus, une analyse transversale de ceux-ci, ainsi que les enseignements tirés et réorientations stratégiques pour 2021.

III. Analyse contextuelle et évolution sectorielle

L'action de l'équipe sectorielle de la représentation s'inscrit dans le portefeuille pays et le Plan d'Action Pays 2020.

3.1. Education Formation Emploi

Actualisation du contexte en 2020

Plus de trois décennies de déclin économique, de chaos politique et de guerre ont malheureusement valu à la RDC le dernier rang sur l'index de développement humain du PNUD et créé des conditions extrêmement difficiles pour le système éducatif. Malgré ce contexte, le secteur de l'éducation a su se développer, quoique lentement, et les indicateurs clés se rapprochent graduellement des moyennes des pays d'Afrique Subsaharienne (à l'exception du pré primaire). Des progrès significatifs restent donc à réaliser tant du point de vue de la scolarisation que de l'équité dans l'accès et surtout, de l'absorption par le marché de l'emploi. Le manque de données récentes limite les analyses éducatives et la RDC devra consacrer une grande place à l'amélioration de son système d'information. Le processus de décentralisation largement inachevé, entraîne des conséquences parfois funestes pour les parents qui ont vu leur fardeau financier alourdi en raison de la multiplication de divers droits et taxes liés au financement du minerval.

La RDC "reste l'un des pays avec le plus grand nombre d'enfants non scolarisés", note le Partenariat Mondial de l'Education (PME). On estime que 3,5 millions, soit 26,7 % des enfants en âge de fréquenter le primaire, ne sont pas scolarisés. La RDC a tout de même progressé, avec 70% d'élèves achevant le primaire en 2014 contre 29% en 2002, d'après le PME.

La capacité du système éducatif à répondre aux besoins d'une économie compétitive est très faible quantifiée à 34,4 %. Cette note est largement inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne. Elle traduit une faible employabilité obtenue à l'issue de l'enseignement technique professionnel d'une part et une adéquation carencée par rapport aux défis et aux besoins en capital humain de l'économie congolaise d'autre part.

La réponse de l'Etat, s'agissant de l'enseignement professionnel et technique, va dans le sens d'un appui timide à la construction et la modernisation d'écoles techniques et professionnelles.

Le taux de réussite des filles au TENAFEP est de 28% contre 42% pour les garçons, ce qui traduit des problèmes d'accès et de discrimination importants au niveau du genre (en ce y compris dans l'effectif des enseignants).

L'indicateur relatif aux compétences en TIC et maîtrise de l'outil informatique démontre l'immensité du travail à réaliser. Il en ressort qu'en 2016, 9,2% des congolais de 15 ans et plus utilisent l'ordinateur, 10,1% des congolais de 15 ans et plus utilisent l'Internet et 13,2% des congolais disposent d'une adresse électronique. Les disparités sont considérables selon le sexe : 12,7% des hommes ont effectué au moins une des neuf activités spécifiques liées à l'ordinateur contre 4% seulement pour les femmes de 15-24 ans. La fracture numérique discriminante est patente.

S'agissant des investissements publics par élève, le gouvernement de la RDC investit peu dans l'éducation des élèves. En 2018, elle n'y a consacré que 23,4 USD, alors que la moyenne africaine est autour 729 USD. La situation est davantage inquiétante dans la mesure où cet investissement a décliné, passant de 31 USD en 2015 à 23,4 USD en 2018.

Les conséquences du Covid et de la fermeture des écoles pendant plusieurs mois hypothèque les chances de toute une génération d'élèves, dans un système scolaire, profondément fragilisé voire détruit. L'immatriculation et la mécanisation des professeurs demeure incomplète.

La question de l'effectivité de la gratuité pour l'enseignement fondamental reste patente. Elle aura évidemment un impact important sur les indicateurs de prochaines années

Dans les faits, subsistent encore des obstacles financiers à l'accès à l'éducation que la réforme de la gratuité devait lever. Les enquêtes disponibles indiquent effectivement qu'il y a persistance des frais scolaires. En outre le caractère obligatoire de la mesure n'est pas rencontré sur le terrain et s'accompagne d'une augmentation du ratio élève/enseignant qui pose des difficultés insurmontables en termes d'accès et d'infrastructures disponibles.

Gouvernance sectorielle

La corruption et l'instabilité politique, associées à la faiblesse des infrastructures, continuent d'affecter le développement, mais aussi la gouvernance du secteur de l'éducation. Des milliers d'écoles fictives sont évoquées. Paradoxalement, l'amélioration progressive de l'accès au système éducatif a pour conséquence de générer des goulots d'étranglement liés aux phénomènes d'inadéquation formation emploi, à l'agonie et à la taille corsetée du marché de l'emploi formel. Le faible taux de bancarisation à l'intérieur du pays, les difficultés liées à l'évacuation des productions alimentaires, la corruption endémique à tous les échelons additionnés aux tracasseries généralisées, ont un impact direct sur les perspectives de mises à l'emploi des cohortes de jeunes sortants, en particulier des filières de l'EPSP. Le caractère peu pratique des formations, leur longueur inutile et la surreprésentation de filières non porteuses constituent des handicaps longs à résorber.

De récents scandales de détournement au niveau du SECOPE – organe chargé du paiement des professeurs de l'EPST – ont mis à jour des écoles et des professeurs « fantômes » pour des montants détournés de plusieurs millions de dollars par mois. Des procès au pénal sont d'ailleurs en cours avec des cadres de très haut niveau inculpés pour fraude, corruption et détournement (massif) de fonds publics.

La situation de la formation professionnelle et de l'enseignement technique, couplée à la connotation négative des métiers artisanaux et manuels, **s'est fortement dégradée**. La formation professionnelle a été négligée au profit de l'enseignement général. L'enseignement technique, adossé à l'enseignement général, est **insuffisamment pratique, peu professionnalisant** et tourné vers la poursuite d'études universitaires plutôt que vers l'exercice d'un métier.

En conséquence, les jeunes diplômés de l'enseignement professionnel et technique se sont retrouvés sans travail en raison de **l'inadéquation de leurs compétences et profil** avec les besoins en capital humain de qualité, les professionnels bien formés se sont raréfiés, tant dans l'artisanat de production que dans les métiers de services.

Le Ministère de la Formation Professionnelle des Arts et Métiers a été créé, avec comme objectif principal, de pallier le déficit de main d'œuvre qualifiée en assurant la multiplication des centres de formation professionnelle.

Considérée comme un levier crucial du développement de la RDC, la Formation Professionnelle est un outil important de la lutte contre la pauvreté favorisant l'employabilité, l'autonomisation et la réinsertion socioprofessionnelle des jeunes sans emploi.

L'intervention du Président à l'occasion de la dernière session des Nations Unies en septembre 2019 a mis tout particulièrement l'accent sur la formation professionnelle : « promouvoir une meilleure adéquation entre l'enseignement et l'emploi, à travers une stratégie de formation technique et professionnelle ambitieuse, conçue et mise en œuvre en partenariat avec le secteur privé. »

Le Ministère en charge de la formation professionnelle, métiers et artisanat fait l'objet d'une phase de transition et de construction.

Le conflit de compétences entre le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique (EPST ex EPSP) et le Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers (FPAM) pose toujours difficulté. Le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Artisanat et des Métiers essaie de trouver une légitimité à travers une approche formation, emploi innovante. Il a d'ailleurs été décidé que le programme KinEmploi, formulé en 2020 et dont l'exécution débutera en 2021, soit adossé au MFPAM. La Formation Professionnelle semble se mobiliser au niveau du ministère et de ses stratégies, alors que l'administration

manque de tout. Le personnel est pléthorique, sans dotation en équipements voire pour la moitié d'entre eux, sans bureau ni activités/taches/plan d'action à mettre en œuvre.

Par rapport au conflit de compétences avec le Ministère de l'EPST : la décision du Premier Ministre de rattacher le Secrétariat Général de l'Enseignement Technique et Professionnel au Ministère de la FPMA devrait enfin mettre un terme au climat délétère qui a prévalu entre ces deux Ministères même s'il n'est pas certain que le conflit de compétences qui subsiste entre l'EPST et le MFPMA depuis plusieurs années soit définitivement réglé. Ce pacte vise l'amélioration de « la qualité et de l'offre de formation professionnelle », tout en insistant sur le fait que « outre la présence des ressources humaines qualifiées et en nombre suffisant », l'amélioration de la qualité et de l'offre de la Formation Professionnelle passe également par le développement des partenariats multiples entre les autorités publiques et les acteurs du secteur privé productif.

Le Gouvernement opte pour la démarche partenariale considérée comme instrument central de sa politique en matière de Formation Professionnelle ». Le concept de centre de ressource visant l'accompagnement vers et dans l'emploi des jeunes via une offre multi-services semble porté par le Ministère de la formation professionnelle actuel.

Coordination et gestion du secteur

L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle forment un ensemble hétérogène d'acteurs institutionnels impliqués dans le secteur de l'éducation :

Le Ministère en charge de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel : des nombreuses écoles du niveau secondaire combinent un cycle d'enseignement général avec des options d'enseignement technique et professionnel.

Le Ministère de l'enseignement supérieur exerce la tutelle sur les institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Les institutions non-universitaires technique « ISTA » (Institut supérieur de techniques appliquées) accueillent majoritairement les lauréats d'un institut d'enseignement technique du niveau secondaire à l'issue de l'examen d'état.

Le Ministère des affaires sociales gère un ensemble de centres de promotion sociale offrant des cours de formation professionnelle.

Le Ministère de la jeunesse gère un ensemble de centres de formation des jeunes accueillant des jeunes dans une multitude de filières.

Le Ministère de la santé entretient un ensemble d'écoles de santé où on forme les infirmières et infirmier, techniciennes et techniciens de laboratoire et autres personnels employés au sein du secteur santé, soit dans les hôpitaux, soit dans les centres de santé et chez les médecins pratiquant pour leur propre compte.

Le Ministère de l'emploi, du travail et de la prévoyance sociale exerce la tutelle sur l'INPP, l'Institut National de Préparation Professionnelle, une institution publique de statut autonome.

Au niveau national, Le SPACE constitue une structure interministérielle chargée de la coordination, du suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et stratégies sectorielles de l'éducation. Le SPACE assure la coordination technique des sous-secteurs de l'éducation sur la base du Plan d'action des sous-secteurs de l'éducation à travers la mise en œuvre de la Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation, dont le plan d'action et les programmes couvrent l'ensemble du système éducatif : l'enseignement préscolaire, l'éducation de base, l'enseignement secondaire général et normal, l'enseignement technique et la formation professionnelle, l'enseignement supérieur et universitaire ainsi que l'alphabétisation et l'éducation non formelle. Le SPACE a été créé par un arrêté interministériel signé par les quatre Ministres du secteur de l'éducation. Il est animé par un groupe d'experts internationaux et nationaux de haut niveau sous la direction d'un Secrétaire Permanent. Ce dispositif est fortement soutenu par l'UNICEF et la France, notamment. Au niveau des provinces éducationnelles un Proved ETFP et un Sous-Proved ETFP ont été institués.

Stratégie et politique sectorielles

La stratégie sectorielle est alignée sur la SSEF. Ce document de Stratégie sectorielle pour l'éducation et la formation consiste à pour ambition de répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée nécessaire au

développement économique en offrant des formations qualifiantes de qualité et adaptées aux besoins des entreprises, et contribuer à l'élévation générale du niveau scolaire de la jeunesse du pays.

Une première Revue conjointe de la SSEF s'est déroulée du lundi 25 au vendredi 29 novembre 2019. Elle a réuni les acteurs-clés du secteur éducatif en RDC avec pour objectif principal d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la SSEF. Cette revue a permis de mesurer l'écart entre les résultats visés et atteints ainsi que les forces et faiblesses des options prises et des réformes retenues pour le développement du secteur de l'éducation. Les grandes lignes de force des conclusions relatives à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle vont dans le sens de :

La rationalisation des établissements d'enseignement technique et professionnel ;

La priorisation de l'activation des partenariats public-privé ;

La mise en phase de tout le secteur avec les besoins en capital humain de qualité exigés par le développement économique en devenir de la RDC ;

La mise en œuvre effective de la gratuité dans l'enseignement fondamental.

En outre, les évaluations externes louent les progrès atteints mais soulignent en même temps les effets néfastes du sous-financement du système éducatif :

La croissance démographique rapide risque d'absorber le progrès en termes de scolarisation et d'allocations budgétaires.

Les disparités de genre restent préoccupantes : Les jeunes filles sont défavorisées dès l'accès à l'école primaire et ensuite sur tout le parcours scolaire, avec un taux de décrochage plus important avec la fin du cycle primaire et des résultats moins bons que leurs homologues masculins pour celles qui le terminent.

Les barrières financières apparaissent comme l'obstacle principal à la fréquentation scolaire avec des mauvaises pratiques qui perdurent comme le paiement de frais aux niveaux administratifs supérieurs (appelés « les flux ascendants ») par les parents. L'école joue le rôle « d'assiette parafiscale » basée sur la contribution des parents. Le volume de ces contributions est tel qu'il alimente un système parallèle aboutissant à la reproduction des inégalités dans le secteur de l'éducation congolaise. En effet, selon le Pôle de Dakar de l'UNESCO, les ménages contribuent à près de 77 % des dépenses courantes d'éducation dans l'enseignement primaire et le secondaire.

La mise en avant de filières de formation plus courtes, axées sur la demande des entreprises, en phase avec les exigences de développement du secteur agricole et de transformation agro-alimentaire, sur base d'une ingénierie et liaison constante formation-emploi, constituent des défis que les interventions EFE s'emploient à relever. Les mécanismes de transition vers et dans l'emploi, privilégiant à ce stade l'incubation via l'entrepreneuriat sous TPE associatif ou l'auto-emploi sont progressivement mis en place mais restent embryonnaires et peu structurants en termes de volume.

Le programme de transition 2020-2022 s'emploie à relever ces défis et à changer de paradigme. En effet, le focus est maintenant passé de l'employabilité des jeunes vers l'emploi effectif des jeunes. Ce changement de paradigme est observé dans les nouvelles programmations Enabel, en Guinée et au Sénégal notamment. Cette orientation consiste à privilégier la demande de l'économie, du marché de l'emploi et les attentes directes des employeurs en matière de capital humain de qualité. Cette prise en compte d'une offre de formation axée sur la demande, induit comme moteur et justification, la mobilisation pour l'activation de formations courtes, pratiques et professionnalisantes, plutôt que le soutien à des filières longues de type techniques générales. En RDC, ces filières techniques débouchent le plus souvent sur des études supérieures, à la sortie desquelles les perspectives d'emplois seront tout aussi absentes.

L'accompagnement des bénéficiaires vers une insertion professionnelle effective doit devenir l'axe prioritaire des programmes du portefeuille EFE. En se positionnant sur des stratégies endossées par les acteurs clés locaux pour positionner l'accès à l'emploi comme priorité absolue pour passer, en fonction des contextes, d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

Toutefois, le contexte conjoncturel (climat morose des affaires) et structurel (nombre extrêmement limité d'entreprises formelles et nombre extrêmement limité de nouvelles entreprises en création) ne permet pas d'envisager un changement radical de focus sur l'emploi plutôt que l'employabilité dans le cadre de cette prolongation. En effet, dans le contexte du peu d'opportunités d'emploi salarié et d'une économie peu formalisée, l'accompagnement vers l'auto-emploi et donc le développement des compétences techniques et d'entrepreneuriat des apprenants reste la stratégie la plus pertinente dans le terme imparti de cette prolongation.

Les résultats qui semblent aujourd'hui les plus encourageants, se traduisent par la mise en œuvre d'une ingénierie formation emploi de plus courte durée, axée sur la demande du secteur économique formel ou informel, dans le cadre d'une réalisation conjointe voire contractualisée avec le secteur privé. Ces positionnements s'observent principalement en faveur de la chaîne de valeur agricole et agroforestière, de la transformation agro-alimentaire ou encore de l'artisanat, à l'exception notable d'une réponse structurante apportée au Katanga et Lualaba en direction du secteur minier en pleine croissance et des secteurs connexes dudit secteur extractif. Le positionnement de nos interventions EFE, au plus près des besoins d'une population éprouvée par des années de crise politique et économique, reste un de nos atouts principaux qu'il s'agirait de préserver.

Les forces et les faiblesses du sous-secteur ETFP

Le développement institutionnel de l'ETFP en RDC se trouve dans une phase de transition et de construction qui implique certaines incertitudes à court terme par rapport au cadre institutionnel. Aujourd'hui le sous-secteur de l'ETFP a de grandes difficultés à trouver sa place dans un système éducatif articulé et diversifié. La couverture au niveau des filières « cycles courts » de la formation professionnelle (81 individus sur 100.000) reste très faible. À Kinshasa, seuls 3 % des employés et 8% des entrepreneurs ont suivi une formation professionnelle. En même temps les besoins exprimés en termes de formation additionnelle sont importants pour 67% des employés, et 91% des entrepreneurs.

En synthèse, Le Gouvernement est conscient que le développement économique et social du pays passe nécessairement par l'existence d'une main d'œuvre nationale capable d'accompagner le développement du secteur formel et des gains de productivité dans le secteur informel et a décidé de faire de ce segment l'une des principales priorités d'interventions des Ministères en charge de l'ETFP. La priorité du Gouvernement repose d'abord sur l'organisation de ce segment pour jeter les bases d'un développement efficace d'un système de formation de techniciens qualifiés qui réponde aux besoins du secteur économique. Dans ce cadre, il sera procédé à la rationalisation de l'offre existante (adaptée aux besoins locaux en main d'œuvre qualifiée), à l'amélioration progressive de la qualité de l'offre, et au développement de partenariats avec différents acteurs.

L'analyse du cadre institutionnel et des différentes initiatives mises en œuvre pour la création des emplois pour les jeunes laisse apparaître des forces mais également des faiblesses touchant aussi bien au cadre institutionnel qu'aux actions opérationnelles de promotion de l'emploi des jeunes.

Leçons apprises au niveau sectoriel

1. Changements institutionnels
 - L'effectif des établissements soutenus a augmenté de 30%, au bénéfice de plus de 15.377 apprenants par an. Plus de 2500 élèves ont bénéficié d'un stage formatif en entreprise soutenu par Enabel. 2207 apprenants ont été effectivement insérés à l'emploi salarié ou à l'auto-emploi. L'effectif des jeunes filles apprenantes a augmenté de 74% en moyenne, toutes filières confondues, suite à la sensibilisation massive en faveur de l'inscription des jeunes filles dans les filières techniques et professionnelles.
 - L'expérience des centres de ressources du projet EDUKAT montre qu'un partenariat public-privé est possible, avec un engagement réel des autorités (aussi financier) et du secteur privé. Cette expérience repose entre autres sur un travail pour et avec les entreprises formelles et la FEC, et donc sur la proximité et co-création avec le milieu économique local.

L'attractivité générée par l'implantation du dispositif CdR (construction, organisation et forme de statut autonome) a favorisé l'accompagnement et l'insertion socioprofessionnelle (Emploi salarié, auto-emploi) des lauréats, ainsi que les affiliations en masse des écoles. Cette approche aboutie dans le Katanga est élargie et expérimentée dans toutes les provinces d'intervention. Le cadre juridique et les conditions de l'instauration d'une gestion réellement paritaire public/privé ne sont pas encore acquises.

- Focus sur l'emploi effectif : Une tendance générale est observée chez le partenaire bilatéral visant à déplacer le focus de l'employabilité des jeunes vers une politique visant l'emploi effectif des jeunes. Cette tendance consiste à privilégier la demande de l'économie, du marché de l'emploi et les attentes directes des employeurs en matière de capital humain de qualité.
- Le partenariat avec la FEC est opérationnel entre le CdR Lubumbashi et la FEC Katanga. Ce type de partenariat public privé, largement boosté par Enabel notamment via la mobilisation du dispositif VETTOOLBOX. En effet, quelle que soit la zone ciblée, la mobilisation des acteurs du secteur privé est une condition sine qua non de la résolution de l'(ad)équation formation emploi. Ce partenariat fondateur est en cours d'extension dans toutes les provinces d'intervention.
- Une offre de formation axée sur la demande induit l'activation de formations courtes, pratiques et professionnalisantes, plutôt que le soutien à des filières longues de type techniques générales.
- Le secteur informel : les perspectives d'auto emploi réelles dans le secteur informel, via l'activation d'une ingénierie de formation duale, plus courte, modulaire et orientée métiers de l'artisanat ou en fonction des besoins identifiés, voire conventionnés préalablement auprès du secteur privé formel ou informel, devient également un axe stratégique des interventions Education Formation Emploi. Les revues confirment la validité de la stratégie de développer davantage de formations courtes (non-formelle) adaptées aux opportunités d'insertion professionnelle réelles (entrepreneuriat, marché d'emploi).
- Les progrès et résultats obtenus en matière d'institutionnalisation et de renforcement des ministères déconcentrés de l'EPST vont dans le sens d'une appropriation améliorée des enjeux et défis alors que même que les aspects régaliens en matière d'enseignement technique semblent au point mort. La mise en place d'un progiciel de gestion scolaire dans le cadre du programme de transition EFE dans toutes les provinces. La mise en place de dispositifs de digitalisation des processus administratifs doit améliorer les conditions de la gouvernance du secteur éducatif en RDC.
- L'engagement actif du secteur public et privé dans l'atteinte des résultats (co-crédation, co-financement). Le renforcement des partenariats entre les opérateurs économiques et les opérateurs de formation est à encourager et à approfondir. Dans ce sens, l'ensemble du processus d'incubation, d'accompagnement et de suivi dans l'auto-emploi durable et de qualité, mis en place à partir des acteurs locaux, doit être animé et soutenu par les projets à travers un mécanisme permanent public/privé de pilotage et de concertation à identifier
- Même si l'approche « faire faire » par les structures existantes a largement servi de base dans le design initial des interventions, il apparaît que certaines interventions ont opté, avec succès et en raison du contexte de grande fragilité, pour l'approche « faire avec ». Les revues soulignent qu'il faut néanmoins rester vigilant qu'une intervention ne peut jamais remplacer les autorités et structures publiques et ses partenaires (notamment le secteur privé). Ce changement de paradigme visant une posture d'accompagnement plutôt que de substitution devrait servir de fil rouge au design de la stratégie pays et du nouveau portefeuille.

2. Changements techniques

- L'approche de la formation sur le lieu de travail dans l'économie informelle est un bon exemple d'adaptation de la stratégie d'intervention au contexte de fragilité en travaillant avec des opérateurs porteurs de projets de formation dans l'économie informelle
- La formation par alternance (EDUKOR) permet aux jeunes de bénéficier davantage d'une formation pratique et pertinente et de se confronter à une mise en situation réelle de travail
- Les chantiers-écoles et unités de production adossées aux établissements de formation (EDUT, EDUMOSU) constituent une réelle opportunité pour, d'une part apporter des ressources aux écoles (ou faire des économies), et d'autre part pour le développement d'une capacité de formation pratique. Même si parfois ces activités demandent une capacité de gestion et de suivi qui dépasse la capacité présente.
- L'approche territoriale du développement local : L'approche territoriale du développement local s'inscrit dans le cadre général du changement d'approche avec lequel Enabel pense atteindre plus de résultats. Cette approche, en tant que résultat de tout ce qui a été mené jusqu'à présent et comme réflexion prospective de nouvelles approches de développement, implique de dépasser les logiques sectorielles d'appui pour expérimenter des modalités d'accompagnement des « potentiels de développement », perçus comme autant d'atouts mais qui sont, en eux-mêmes, faute d'articulation entre eux et de leadership clair sur les processus, insuffisants pour induire une dynamique nouvelle et un passage à l'échelle du territoire. Il s'agit également de privilégier des postures permettant de se positionner sur des stratégies endossées par les acteurs clés locaux pour positionner l'accès à l'emploi comme priorité absolue, pour passer en fonction des contextes, d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

3. Changements sociaux en termes de dynamique sociale

- Les programmes exécutés en EFE ont permis de former une main d'œuvre qualifiée dans les filières techniques et professionnelles. Ces jeunes acquièrent les compétences métiers dans un cadre adapté et bénéficient d'outils d'apprentissage de qualité.
- Focus sur l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes et jeunes filles : mettre à l'échelle les efforts d'accompagnement à l'auto-emploi pour les femmes et jeunes filles vulnérables et fragilisées devient une priorité absolue. Les projets d'activités génératrices de revenus et/ou de soutien à des entreprises résilientes portées par des femmes constituent une voie prioritaire dans les actions de soutien à l'entrepreneuriat. Plus généralement, avec le taux le plus élevé au monde de femmes entrepreneures, le continent africain fait de l'entrepreneuriat un véritable facteur d'émancipation. Cependant, la grande majorité des femmes qui entreprennent le font par nécessité, faute d'autres opportunités.
- les interventions d'Enabel mettent en œuvre des activités et des moyens pour consolider la communauté des femmes entrepreneures dans le domaine des nouvelles technologies, la rendre visible, et assurer que les structures d'accompagnement et autres intermédiaires (financiers par exemple) soient correctement formés et sensibilisés à l'entrepreneuriat féminin de sorte qu'ils puissent leur délivrer des services adaptés et que l'outil digital/technologique soit (aussi) au service de l'autonomisation, de l'empowerment des femmes.
- La mise en œuvre d'un projet Emploi/Formation nécessite une vision partagée des différentes parties prenantes (EPST, FEC, INPP, Société Civile)

3.2. Infrastructures

Après plusieurs années d'instabilité, d'absence de l'Etat, de la faiblesse d'un secteur privé structuré, on assiste à une détérioration des infrastructures qui constitue un frein important au développement économique du pays. Les différents PIC ont retenu plusieurs fois le secteur pistes et bacs (désenclavement) comme un secteur de développement important. Plus précisément, le PIC signé en décembre 2009 (PIC 2010-2013), a permis d'exécuter des programmes de désenclavement dans les Provinces du Bandundu, du Kasai-Oriental, de la Tshopo et du Maniema. Toutes ces interventions viennent en appui à la relance de l'agriculture. En effet, pour encourager les paysans à augmenter leur production agricole, il est fondamental d'améliorer les conditions d'évacuation depuis les centres de production vers les centres de consommation. Dès lors, le désenclavement contribue grandement à l'amélioration de l'accès aux marchés, des conditions de vie des populations et constitue un facteur déterminant de lutte contre la pauvreté.

Avec un réseau de près de 58 000 km (Réseau Routier d'Intérêt Général) dont 90 % environ est en terre, les besoins en financement sont énormes. En effet, le réseau routier structurant insuffisant est aussi dans un mauvais état avec une discontinuité du trafic multimodal. Il s'y ajoute un cadre institutionnel inefficace (manque de clarté, chevauchements et conflits de compétences entre différents services) et un cadre réglementaire non adapté (plus de 120 textes de lois).

Depuis l'indépendance, le budget du gouvernement alloué au désenclavement est très faible. Le financement des infrastructures est supporté en grande partie par des bailleurs de fonds qui n'arriveront jamais à combler le gap laissé par l'insuffisance des ressources nationales.

Par ailleurs, on note une faiblesse de l'entretien routier, dont le mécanisme de financement est peu opérationnel. Le manuel d'opération du FONER n'est pas appliqué, occasionnant des dysfonctionnements importants de l'entretien routier. Ceci explique pourquoi, le Ministre de tutelle Alexander De Croo, informé de ces difficultés, a pris l'option de suspendre toute intervention visant la réhabilitation routière.

Cependant, des opportunités pour une amélioration de la situation se présentent. Tous les bailleurs sont réunis autour de plateforme d'échange permettant de faire le plaidoyer pour amorcer les changements nécessaires, identifiés dans le Plan Directeur National Intégré des Transports en RDC. Aussi, le changement de l'exécutif est porteur d'espoir pour soutenir un développement harmonieux.

L'appui du Royaume de la Belgique, dans le domaine du désenclavement devrait se poursuivre à travers des actions transversales d'appui aux secteurs prioritaires d'intervention.

Durant quinze mois, du 1^{er} février 2018 au 13 mai 2019, l'ECT Infrastructures s'est déployé pour apporter un appui à la coordination des interventions, pour fournir une expertise technique sectorielle en vue d'une meilleure qualité des infrastructures en appuyant une synergie et une complémentarité des différents programmes. Les actions mises en œuvre contribuent à une assurance qualité sur les infrastructures.

Les différentes analyses contextuelles et les rencontres avec les principaux acteurs font ressortir que le désenclavement reste un secteur prioritaire en RDC, qui doit nécessairement accompagner toutes les autres interventions. Cependant, tenant compte des ressources d'Enabel en RDC, il serait plus efficace de circonscrire les appuis dans des zones géographiques réduites et d'y rester plus longtemps.

En outre, avec les attachés de coopération de l'Ambassade, l'ECT a participé aux groupes sectoriels dans une perspective de fournir, entre autres, un contenu pour alimenter le dialogue politique.

Le poste d'ECT infrastructures est vacant depuis mai 2019. Il fera l'objet d'un nouveau recrutement en 2021.

3.3. Gouvernance

Trefon¹ parlait de la RDC comme d'un « cas d'école en matière d'État en faillite ». Lemarchand², anglophone, utilisait l'expression *statelessness* pour qualifier le pays. Bien que les origines de la faillite de l'État demeurent très discutées, les principaux scientifiques qui travaillent sur la question s'accordent sur son existence et sa pérennité.

Les causes profondes et endogènes de la fragilité de la RDC sont pour la plupart connues. Elles ont pour origine entre autres un manque d'équité, car les faiblesses de la gouvernance et le trop grand centralisme de l'Etat permettent difficilement de répondre aux besoins des populations en matière de services sociaux de base et d'accès aux ressources naturelles. Face à cette situation d'Etat failli, la RDC s'est engagée, depuis plus d'une décennie, dans une série de réformes visant à renforcer l'efficacité de l'Etat.

D'abord, sur la décentralisation, la loi organique du 7 octobre 2008 (portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'État et les Provinces), prévoit la mise en place de trois niveaux de gouvernance : 1° le gouvernement central, 2° les provinces et 3° les entités territoriales décentralisées que sont les villes, les communes, les secteurs et les chefferies. Cependant, force est de constater qu'à la fin de l'année 2020, le processus de décentralisation reste inachevé : les interlocuteurs au niveau central sont déconnectés des problèmes des citoyens se trouvant dans les provinces et la gouvernance de proximité tarde toujours à se réaliser³.

Ensuite, le financement des services publics n'est pas assuré par le gouvernement congolais. L'Etat congolais consacre 17% de son budget à l'Education, 10% à la santé, 3,2% à l'agriculture/élevage, 5% au développement rural. Cependant, ces budgets sont rarement exécutés ; à titre d'exemple seul 2% du budget de l'agriculture aurait été exécuté en 2020. Par ailleurs, le budget de l'Etat peine à payer les salaires, les quelques frais de fonctionnement qui sont dépensés le sont au niveau du secrétariat général ou du cabinet du ministre. Dès lors, l'administration est marquée par l'instauration d'antivaleurs au sein de ses services, le non-respect des textes en matière de gestion de la carrière des agents et fonctionnaires, le vieillissement du personnel sans plan de mise à la retraite ou encore l'inadaptation des cadres et structures organiques. Les trafics d'influence jouent toujours un rôle prépondérant sur les nominations au sein des Ministères et des services techniques.

Par ailleurs, contre la corruption, le Chef de l'Etat, SE Félix Tshisekedi s'est engagé à mener une lutte féroce. Cependant, à la fin de l'année 2020, la RDC occupe toujours la 170^{ème} place sur 179 pays, selon le classement de l'indice de perception de la corruption, réalisé par l'organisation Transparency International. Ce classement indique que la corruption s'est accrue en 2020 dans presque tous les secteurs.

Pour lutter contre la corruption, la RDC s'est dotée en mars 2020 d'une agence de prévention et de lutte contre la corruption. Cet établissement public succède au bureau de l'ancien conseiller spécial du Chef de l'Etat en charge de la lutte contre la corruption, le terrorisme et blanchiment des capitaux. Rattachée au cabinet du Président de la République, l'Agence a pour principale mission de « définir et mettre en œuvre tous les programmes permettant de détecter les agissements susceptibles d'être considérés comme relevant de la corruption ou d'une infraction y assimilée ; de mener toutes études et diligenter des enquêtes nécessaires ; de provoquer des poursuites pour faire sanctionner toutes personnes ou tous groupes de personnes, organisations, organismes, entreprises ou autres services impliqués dans les actes de corruption, de blanchiment des capitaux et de faits assimilés dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ». Après la nomination de Ghislain Kikangala à

¹¹ TREFON, T. (2009). Réforme au Congo (RDC), Attentes et désillusions, Paris : L'harmattan, Cahiers Africains n°76.

² LEMARCHAND, R. (2009). The dynamics of violence in Central Africa, Philadelphia : University of Pennsylvania Press.

³ Stanciu, L. (2020), la décentralisation en RDC Congo, quelle application ?, Bruxelles : commission justice et paix.

la tête de l'APLC, les premiers résultats de l'APLC ne sont pas encore visibles. Par contre, à la fin de l'année 2020, l'agence a été impliquée dans une affaire de détournement de 30.000 USD avec Access Bank RDC.

De plus, pour lutter contre la corruption ainsi que les difficultés de l'administration publique, la RDC a nommé, déjà en 2019, un conseiller au numérique et s'est dotée d'un plan national du numérique. Ce document traduisait la vision du chef de l'Etat en matière de numérique et devait, une fois opérationnalisé, faire du numérique un levier pour la bonne gouvernance, le progrès social et le développement économique. L'étape attendue en 2020 était la création de l'Agence du Développement du Numérique, alors déjà validée sur papier. Cependant, l'agence n'est à ce jour pas créée. En conclusion, si ce n'est la création de structure et l'élaboration de document cadre, aucune avancée significative n'est à noter en matière de lutte contre la corruption en 2020.

Enfin, en ce qui concerne les droits de l'Homme, le mandat de la République Démocratique du Congo en tant que membre du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies, en cours depuis 2017, est arrivé à expiration en 2020. Alors que la 42^{ème} session du Conseil des droits de l'Homme organisée en septembre 2019 relevait l'amélioration de la situation des droits de l'Homme dans le pays depuis l'élection du Président SE Félix Tshisekedi, Amnesty International alertait déjà en fin d'année 2019 sur l'immobilisme du gouvernement qui continue d'entraver la progression des droits humains dans le pays. Puis, en juillet 2020, la BCNUDH avait fait état d'une aggravation de la situation des droits de l'homme avec la multiplication des attaques de petits groupes de combattants ADF au-delà des limites administratives de la province du Nord-Kivu. Plus récemment, Human Rights Watch a publié son rapport annuel sur les droits humains dans le monde, rapport faisant état d'une nette augmentation des atteintes aux droits de l'homme en RDC en 2020. Plus spécifiquement, les analystes s'accordent sur une détérioration considérable de la situation des droits de l'homme entre juillet et décembre 2020 dans l'Est de la République démocratique du Congo, théâtre d'attaques du groupe armé Forces démocratiques alliées (ADF). En conclusion, répressions d'activistes, attaques menées contre des civils par les groupes armés ou les forces gouvernementales, liberté d'expression entravée, arrestations arbitraires de journalistes et de personnalités politiques sont autant d'atteintes aux droits de l'homme qui perdurent et augmentent en RDC en 2020.

3.4. Agriculture

Avec un potentiel de 80 millions de terres arables (dont seules 10 % sont actuellement exploitées) et 4 millions de terres irrigables, il serait envisageable de nourrir près de 3 milliards de personnes sur base du potentiel de production agricole en RDC.

Cependant, les défis auxquels sont confrontés ce secteur restent vastes et nombreux. Bien que la grande majorité de la population congolaise vive en milieu rural (70 %) et tire ses moyens de subsistance de l'activité agricole (85%), cette population agricole rurale est affectée par une *pauvreté généralisée* (72%). La faible productivité agricole couplée à des chocs récurrents auxquels sont confrontés les agriculteurs, conduit à un déficit alimentaire atteignant 20 à 30 % selon les zones et un quart des enfants souffre d'insuffisance pondérale. Les capacités limitées d'accès aux intrants et aux marchés ont des conséquences sur la viabilité des exploitations familiales en termes social, économique et environnemental.

Le soutien à une agriculture familiale durable est primordial dans le contexte de la RDC. Dans leur analyse « Quel développement agricole pour la RDC (2009), Lebailly et ses collègues identifient « *l'agriculture comme un enjeu stratégique pour la République démocratique du Congo et les agriculteurs et les agricultrices comme le groupe cible le plus important dans la lutte contre la pauvreté en RDC. Redynamiser le secteur agricole est une réponse à l'exode rural et à l'urbanisation grandissante qu'il entraîne. De toutes les sources de croissance, le secteur agricole a le plus fort potentiel de réduction de la pauvreté. Tout d'abord, il est intensif en main-d'œuvre. En second lieu, les revenus agricoles tendent à être dépensés sur des biens et services produits localement, ce qui a un effet multiplicateur important sur l'économie locale. Enfin, la croissance de la productivité agricole réduit les prix des denrées*

alimentaires, fournissant ainsi des « transferts invisibles » à l'ensemble de la population et aux autres secteurs de l'économie ».

Cependant, le budget national consacré à l'agriculture est extrêmement faible : en 2018, le gouvernement congolais a consacré 0,69 % du PIB à l'agriculture, et en 2019, environ 2,1 %. Pour 2020, une part de 3,56 % était visée, mais dans la pratique, ces budgets théoriques ne sont que partiellement remplis et une partie importante est consacrée aux frais de personnel, plutôt qu'aux investissements et aux réalisations concrètes.

Concernant la gouvernance sectorielle, des informations sur le secteur agricole en RDC sont actuellement dispersées dans plusieurs documents, dont : (i) la section agricole du *Plan National Stratégique de Développement (2019-2023)*, (ii) le *Plan National d'Investissement Agricole (PNIA 2014-2010)* élaboré en 2013 et (iii) le *Plan national de relance agricole*, élaboré en 2020 ainsi que (iv) des plans et stratégies antérieurs à 2010. L'élaboration d'un nouveau document cadre de politique agricole serait par ailleurs en cours.

Le plan national de relance élaboré en 2020 est fondé sur une subvention massive de l'agriculture congolaise (mécanisation, engrais, semences et transferts de connaissance) pour « *une agriculture moderne à haut rendement* ». Le plan prévoit de s'appliquer dans les 26 provinces de la RDC et 145 territoires pour un total de 15 millions de ménages agricoles et 7,5 millions d'ha de terres agricoles. Un ensemble de programmes nationaux est déjà en cours (?) ou devrait être lancé (programme national maïs, manioc, caoutchouc, etc.) Le plan a été décrit par certains partenaires comme « *une liste de besoins (4,4 milliards de \$ par campagne) sans vision de développement et sans analyse pour justifier la stratégie et le budget* ». Ce plan confirme la volonté politique congolaise de soutenir une agriculture productiviste en ne tenant pas compte des réalités de l'agriculture familiale.

Le rapport d'évaluation 2020 du CAFI précise que « *depuis 2019, le travail d'ébauche d'une politique agricole n'a pas été initié* ». Il signale par contre deux activités engagées dans le cadre du GDA qui augure de l'établissement d'une politique agricole d'ici quelques années : (i) l'élaboration d'états des lieux sur les enjeux agricoles suite à l'organisation d'atelier dans plusieurs provinces (pilotes par FAO) et (ii) l'établissement des structures devant réfléchir à la politique agricole :

- via une reconfiguration de la CEMALA (Cellule d'Élaboration des Mesures d'Application de la Loi Agricole) en plateforme multi acteurs pour l'élaboration et le suivi de la politique agricole nationale durable)
- via la mise en place de 3 Groupes de Travail technique qui rassemblent l'ensemble des parties prenantes (ministères, secteur privé, PTF, organisations de producteurs agricoles, ONG, experts) autour des grandes thématiques de la future politique agricole : ressources, fiscalité et parafiscalité, intrants et technologie

Des avancées sont à noter en matière de Politique et Réforme foncière, d'aménagement du territoire et de forêt/REDD+.

De multiples consultations ont été menées dans le sens de l'élaboration d'une politique foncière et un premier draft a été partagé. Le dossier est donc en cours pour sécuriser le foncier rural et décentraliser la gestion de la sécurisation foncière (en intégrant les questions de genre et des personnes vulnérables, les communautés locales et les peuples autochtones afin d'assurer une gestion durable et non conflictuelle des terres et la clarification des droits fonciers). Des guides méthodologiques ont été élaborés pour la définition de stratégies provinciales de gestion foncière.

Une politique d'aménagement du territoire a été validée en 2020. Il existe un draft de guide méthodologique pour la réalisation du zonage participatif des terroirs villageois et des guides méthodologiques pour l'élaboration des SPAT et des PLAT (en cour de test dans la province d'Ituri).

La Stratégie nationale REDD+ a été adoptée en Conseil des ministres en 2012. Elle vise à maintenir à 63,5 % le couvert forestier sur l'ensemble du territoire national, et elle est assortie d'un plan d'investissement. S'appuyant sur ces documents, le Gouvernement de la RDC a signé avec CAFI une première lettre d'intention comportant 47 jalons dont plus de 75 % étaient totalement ou partiellement réalisés, selon une vérification indépendante effectuée en 2019.

Dans ce contexte de prolifération des textes, la coordination et la gestion actuelle du secteur agricole entre les diverses entités concernées est faible, voire nulle (rapport CAFI, 2020). En 2020, aucune réunion de groupe de travail technique ou autre n'a eu lieu dans le secteur agricole au niveau central. Signalons que l'engagement de la RDC avec le CAFI prévoit un renforcement de la coordination et de la gestion du secteur via des réunions de travail au sein ou impliquant les différentes divisions du Ministère de l'Agriculture et de la promotion d'un dialogue intersectoriel. Ce dialogue intersectoriel devrait notamment concerner l'ensemble des parties prenantes et en particulier des représentants du Ministère du Développement Durable (de la DIAF), mais également de nombreux autres Ministères en fonction des thématiques considérées (Intérieur et affaires coutumières, Affaires foncières, Aménagement du Territoire, Décentralisation, Genre et famille, Développement Rural, Recherche scientifique, Pêche et élevage, Ressources hydrauliques et électricité).

3. Activités et Résultats

4.1 Education Formation Emploi

4 axes de travail spécifiques ont été identifiés, intégrés et déployés dans les deux domaines (coordination sectorielle et expertise technique) dans le cadre de l'exercice 2020 afin de faciliter la mise en cohérence et une approche la plus systémique possible.

- Résultat 1 : Les interventions sont accompagnées et soutenues dans la mise en œuvre, la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations.
- Résultat 2 : Les réflexions stratégiques EFE en RDC pour Enabel et avec l'ensemble des parties prenantes et partenaires sont mises en œuvre.
- Résultat 3 : Des expérimentations d'outils et de stratégies D4D innovantes sont mises en place.
- Résultat 4 : L'assurance qualité et la cohérence méthodologiques des interventions sont renforcées et documentées, le soutien à la stratégie pays REP est assuré.

Résultat 1	Indicateurs
<p>R 1 : Les interventions sont accompagnées et soutenues dans la mise en œuvre, la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations.</p>	<p>Nombre de documents formalisés Le nombre de missions d'intervention physique dans les programmes en cours : 4 Réunions sectorielles : mensuelle VET TOOL BOX : 4 J</p>
<p>Activités principales R1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la rédaction des DTF additionnels du portefeuille EFE. - Coordonner et assurer la cohérence des DTF EFE du programme de transition. - Prendre le lead sur la préparation et la validation de KinEmploi à tous les niveaux. - Organiser des réunions sectorielles régulières. - Venir en appui conseil physique ou virtuel aux interventions (4 missions physiques de Backstopping) - Contribuer au recrutement - sélection des RH nationales et internationales. - Elaborer des fiches mission nationales et internationales. - Elaborer des tests écrits ATN et ATI. - Participer à tous les jurys de recrutement des ATI et ATN - Assurer le suivi accompagnement et le support technique des conventions de subsides - Contribuer aux différents documents pays (PAP...) - Contribuer à la préparation du nouveau PIC - Contribuer à l'analyse qualitative des rapports de résultats des interventions - Contribuer à l'analyse qualitative de la planification opérationnelle des interventions 	
<p>Principaux Output R1</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des DTF additionnels du programme de transition sont validés, y compris le DTF KinEmploi selon une perspective cohérente mais contextualisée. - Les réunions sectorielles se sont poursuivies via TEAMS malgré le COVID - Rédaction avenant convention de subsides Elikya – accompagnement et suivi de tout le process - Contribution et soutien à la validation des fiches d'activité - Révision de la stratégie et planification Edumosu et setup RH - Co-présentation de l'audit value for money - Note juridique et convention leasing – achat vente - Analyse des requêtes PEE - Rencontre avec incubateurs kinois - Soutien à la convention GIZ agro farmers - Analyse des différentes planifications - Rédaction TDR et attribution étude socio-économique KinEmploi - Rédaction TDR marché audit logistique REP - Contribution à la réflexion sur le nouveau portefeuille pays - Coaching et cadrage de l'expertise junior climat - Une appropriation et un coaching méthodologique sont menés en faveur des équipes terrain - Les sollicitations et bons de commande d'appui technique font l'objet d'une réponse appropriée en flux tendu (1 semaine) - Une démarche continue d'assurance/processus qualité est impulsée/inoculée dans les interventions - La cohérence des activités des interventions EFE est améliorée à travers la promotion d'une dynamique collective entre interventions - Les demandes d'appui à la formulation, le cas échéant sont rencontrées - Un réseau intersectoriel d'échange et de mutualisation de bonnes pratiques est mis en place - Des éléments d'expérimentation permettent d'alimenter la stratégie pays 	

Des missions de terrain ont pu se réaliser malgré le COVID au bénéfice des 4 interventions en cours d'exécution, au début et à la fin de l'année. Alors que la période de confinement avec retour en Belgique a été dédiée à la préparation et validation du DTF KinEmploi

L'ensemble des DTF ont été formulés de manière telle à intégrer le changement de paradigme orienté vers l'effectivité de l'emploi au bénéfice des apprenants.

L'approche territoriale du développement local s'inscrit clairement au cœur des différents modèles contextualisés par province visant une meilleure adéquation formation emploi. L'approche territoriale du développement local s'inscrit dans le cadre général du changement d'approche avec lequel Enabel pense atteindre plus de résultats. Cette approche, en tant que résultat de tout ce qui a été mené jusqu'à présent et comme réflexion prospective de nouvelles approches de développement, implique de dépasser les logiques sectorielles d'appui pour expérimenter des modalités d'accompagnement des « potentiels de développement », perçus comme autant d'atouts mais qui sont, en eux-mêmes, faute d'articulation entre eux et de leadership clair sur les processus, insuffisants pour induire une dynamique nouvelle et un passage à l'échelle du territoire. Il s'agit également de privilégier des postures permettant de se positionner sur des stratégies endossées par les acteurs clés locaux pour positionner l'accès à l'emploi comme priorité absolue, pour passer en fonction des contextes, d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. L'ingénierie intégrée visant l'activation et la mise à l'échelle de la formation, de l'accompagnement et de l'accès à l'auto emploi doit être prise en charge par des acteurs locaux pour assurer sa pérennisation. A cette fin, les acteurs locaux incontournables doivent se mobiliser pour jouer un rôle d'ensemblier visant à rassembler les ressources nécessaires pour la mise en place d'un dispositif/parcours d'insertion permanent (autour de la FEC) : ces acteurs clés devront gérer et animer, en consortium de préférence, le dispositif d'insertion à l'auto-emploi à travers une contractualisation sous forme de Convention de subsides en octroi direct. Enfin, une approche pragmatique et ascendante (bottom-up) devrait être appliquée. L'action de former et accompagner les jeunes à l'insertion professionnelle prime sur l'appui institutionnel et d'autres approches parfois trop structurantes et souvent pas assez orientées sur les résultats.

Au niveau des priorités qui structurent et mettent en cohérence, l'ensemble des interventions formation emploi du programme de transition, on retrouve dans chaque DTF :

- Un dispositif central qui est celui du Centre de ressources. Il sera au cœur de l'écosystème que chaque intervention va contribuer à faire émerger. Les interventions contribuent à la mise en place d'un processus intensif et permanent d'accompagnement à l'autocréation d'emploi et d'incubation en faveur des bénéficiaires ciblés. Cette prestation de services à travers le dispositif « Centre de Ressources » qui loge en son sein un incubateur urbain ou rural. Ce dispositif d'incubation privilégie un ciblage sectoriel en faveur des filières les plus dynamiques et porteuses dans les différentes provinces (le bois, l'agro-alimentaire, l'agriculture,). Il propose une offre de prestation classique en services non financiers d'accompagnement à l'autocréation d'emploi couplée à des alternatives au financement habituel telles que le leasing d'équipements ou encore l'aide à l'installation des incubés. Ces services comprennent toutes les séquences d'un accompagnement intensif vers l'auto-emploi : séances collectives d'appui à la formulation de projet, renforcement des soft skills entrepreneuriales, formation E-learning à distance, appui à l'analyse concurrentielle et à l'étude de marché, plan d'affaires simplifié électronique, définition des processus services-production, rédaction du dossier de financement, soutien à la mobilisation du financement (IMF, Crowdfunding, Leasing d'équipements etc.). Une attention toute particulière est accordée au suivi et à l'accompagnement dans l'auto-emploi, en particulier durant la période cruciale des premiers six mois d'activité.
- Un territoire, une zone géographique qui sert d'ancrage à la démarche en jouant sur la proximité des acteurs, sur le rapprochement de l'offre et de la demande et sur la mobilisation des différentes formes de capital que cette proximité permet (économique, social, relationnel, culturel etc.)
- Des approches à différents niveaux qui orientent et structurent la mise en œuvre et rendent compte de la pluralité des ambitions et de la diversité des besoins au sein de l'écosystème formation/emploi urbain et rural dans chaque province.

Des réunions sectorielles via TEAMS sont réalisées mensuellement avec les IM et ATI du portefeuille formation emploi, le travail d'assurance qualité se poursuit en soutien au portefeuille d'intervention en éducation formation emploi.

- EDUT : 1 mission en février 2020 avec recommandations sur le résultat commun à Isangi avec
- EDUKAT : 1 mission en octobre 2020 en binôme avec l'ambassade de Belgique, à l'occasion du SMF, intervention via discours en plénière pour la REP. La délégation a rencontré les partenaires d'Enabel sur les projets EDUKAT et PRELUB, deux projets en cours d'exécution dans le Haut Katanga, ainsi que des acteurs innovants dans les domaines de l'incubation d'entreprises et l'économie circulaire. Une visite terrain à l'école agricole ITA Kasenga pour capitalisation, transposition et généralisation de la démarche jardins de cases et champs d'application dans les autres interventions.
- EDUMOSU : 1 mission en septembre 2020
 - Revisitation de la planification stratégique
 - Appui à la réalisation et à l'exécution de la Csub Elikja
- EDUKOR : 1 mission en mars 2020
 - Contribution à la validation de la stratégie d'insertion et des fiches d'activités afférentes avec les partenaires locaux.
- KINEMPLOI :
 - Rédaction de la fiche d'identification
 - Formulation manager du DTF
 - Préparation et appui au démarrage avec feuille de route
- Participation aux Assesment EFE :
 - Élaboration profils de poste et architecture de fonction et fiche mission ATI
 - Elaboration fiche mission ATN,
 - Elaboration et correction des tests technique ATN, participation aux jurys de sélection.
 - Participation à tous les jurys ATI et ATN
- Contribution à la réalisation des notes portefeuille RDC

Résultat 2	Indicateurs
R 2 : Les réflexions stratégiques EFE en RDC pour Enabel et avec l'ensemble des parties prenantes et partenaires sont mises en œuvre	Nombre de réunions de concertation Documents produits
Activités principales R2 <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à une vision sectorielle partagée via des relations qualitatives avec l'Ambassade. - Enrichir les interactions et mécanismes d'harmonisation avec les PTF. - Garantir Les relations techniques d'échange et d'enrichissement avec EST. - Activer et poursuivre les partenariats avec le secteur privé. - Identifier des opportunités de partenariat avec les ONGI belges (FABAC). 	
Principaux Output R2 <ul style="list-style-type: none"> - Réunions bimensuelles avec le binôme Conseiller de l'ambassade - Participation et contribution à la visite de la première ministre belge - Contribution et participation à la visite de la FGTB et Solidaris - Présentation du portefeuille EFE à l'occasion de différentes manifestations (ex. journée de l'éducation) - Réunion de suivi et de potentialisation avec acteurs privés : TEXAF, Miluna, etc. - Nombreuses réunions de concertation avec le Ministère MFPAM, la cellule technique d'appui et le Ministre - Contributions au dialogue stratégique/notes transversales avec les ONGI belges (corruption, justice transitionnelle) - Dispense de 3 jours de cours à L'ENA - Nombreuses rencontre avec les PTF (AFD, GIZ, USAID...) - Nombreuses réunions de concertation et d'échange avec EST Education - Participation de EST Education aux réunions sectorielles - Contribution au plan d'action pays 	

La vision sectorielle a été partagée avec l'ensemble des parties prenantes : ONGI, HQ, ambassade, Ministère de référence FPF. Ces interactions sectorielles sont fondamentales et permettent d'assurer une stratégie conjointement comprise et partagée entre toutes les parties prenantes. La mise en avant de nos succès doit nous permettre de susciter l'appétence de bailleurs de fonds dans le cadre d'éventuels contrats pour tiers.

Résultat 3	Indicateurs
R 3 : Des expérimentations d'outils et de stratégies D4D innovantes sont mises en place.	Nombre d'outils mis à disposition : 4
Activités principales R3 <ul style="list-style-type: none"> - Le Projet Bibliothèques sans frontières est suivi et mis en œuvre dans les interventions - Le dispositif Bilembo est intégré à BSF - Le dispositif ST Micro-electronics est testé dans chaque intervention - La diffusion et le partage des bonnes pratiques sont assurés - La vulgarisation des outils business plan se poursuit - Contenus numériques – travail avec le Ministère pour alignement des procédures - Les TDR du progiciel de gestion sont réalisés avec les parties prenantes, le marché progiciel scolaire est lancé 	

Principaux Output R3

- Comme point focal en digitalisation, des opportunités sont identifiées en collaboration avec le responsable ICT
- Réunions de travail pour analyse fonctionnelle du progiciel de gestion
- Accompagnement suivi sous bénéficiaire BSF – Bilembo pour digitalisation SOS Congo
- Des projets D4D sont identifiés, mutualisés, customisés et mis en œuvre à travers les interventions
- Co-rédaction des TDR du progiciel scolaire
- Réseautage avec les opérateur D4D à Kinshasa digital academy
- Contribution rédaction projet DUE réponse Covid axe digitalisation éducation

L'avenant conclu avec BSF permet de compléter l'offre initiale avec des contenus digitaux contextualisé culturellement avec les réalités locales. La digitalisation sous une forme interactive du livre SOS Congo dédié à la lutte contre la déforestation, est une belle opportunité de développer un produit éducatif sous la forme d'un conte plaidoyer pour la préservation de l'environnement

Le progiciel scolaire constitue une occasion d'améliorer la gouvernance et le management scolaire des établissements soutenus par Enabel. Il sera mis en œuvre en partenariat avec les autorités éducatives provinciales. Sa configuration multi-modulaire permet d'intégrer tous les aspects relatifs à la gestion scolaires. Les centres d'enseignement techniques, les centres de ressources en RDC font partie intégrante des établissements scolaires ou l'informatisation de la gestion constituera une valeur ajoutée très significative, notamment pour ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance et la traçabilité des apprenants. En effet, par le financement du projet « Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT) » de l'Enabel au Burundi, un progiciel de gestion intégrée des Centres d'Enseignement des Métiers (CEM) a déjà été conçu et réalisé et est opérationnel. Il permet aux responsables des centres scolaires d'avoir la maîtrise permanente et totale de la gestion des activités principales du centre et de centraliser les données. Cette application aide les directions des établissements à s'acquitter de leurs devoirs et responsabilités d'une manière transparente et redevable envers chacune des parties prenantes.

4.2. Infrastructures

Poste vacant en 2020

4.3 Gouvernance

En 2020, le poste ECT Gouvernance a été occupé à temps plein dès le début du mois de janvier. Les priorités de l'ECT gouvernance s'inscrivent dans quatre domaines de Résultats.

Domaine de résultat 1 : Formuler le programme de transition

R.1.1 : Approche territoriale : l'approche territoriale du développement local est intégrée à la logique des interventions des DTF additionnel.

R.1.2 : Gouvernance : les problématiques spécifiques à la gouvernance sont mieux prises en compte dans les DTF additionnels, ce qui contribue à renforcer la durabilité des résultats et impacts des programmes.

Domaine de résultat 2 : Contribuer à l'atteinte des résultats du programme bilatéral

R.2.1 : Assurance qualité en termes d'approche territoriale du développement local et gouvernance : les interventions mettent en œuvre des activités qui intègrent une approche territoriale de développement local et les questions de gouvernance.

R.2.2 : RC Etat congolais : les ressources humaines de l'Etat congolais sont renforcées.

Domaine de résultat 3 : Contribuer à la formulation et à la mise en œuvre des interventions pour tiers.

R.3.1 DESIRA : L'intervention « hévéa-forêt » est formulée.

R.3.2 PIREDD-MO : le PIREDD-Mongala met en œuvre des activités qui intègrent une approche territoriale de développement et qui tiennent compte des questions de gouvernance.

R.3.3 GODICA : la mise en œuvre des activités du projet GODICA suit la planification opérationnelle des activités.

Domaine de résultat 4 : Alimenter les réflexions sur les questions de gouvernance

R.4.1 : Rôle d'interface : les partenariats avec les institutions scientifiques se développent.

R.4.2 : Veille documentaire : un travail de veille documentaire sur les questions de gouvernance est réalisé.

R.4.3 : Réflexions stratégiques : les réflexions stratégiques sur la gouvernance, le renforcement des capacités et l'appui institutionnel sont améliorés

Domaine de résultat 1 : formuler le programme de transition	
Résultat 1.1 et résultat 1.2	Indicateurs
R.1.1 : Approche territoriale : l'approche territoriale du développement local est intégrée à la logique des interventions des DTF additionnel.	Nombre d'intervention ayant intégré un résultat « DL » dans leur cadre logique ainsi que des activités « DL » transversales aux résultats à atteindre.
R.1.2 : Gouvernance : les problématiques spécifiques à la gouvernance sont mieux prises en compte dans les DTF additionnels, ce qui contribue à renforcer la durabilité des résultats et impacts des programmes.	Nombre et nature des activités liées à la gouvernance formulées.
Activités principales R.1.1 et R.1.2 <ul style="list-style-type: none">- Une note « approche territoriale du développement local » est rédigée et partagée avec les interventions ;- Une mission d'appui est réalisée dans la Tshopo afin de co-formuler avec les équipes un résultat commun aux trois interventions.- Un atelier de formulation d'une semaine à Kinshasa regroupe les interventions Education-Formation-Emploi et permet de travailler avec elles à l'intégration d'une approche territoriale de développement local dans leur logique d'intervention.	

- Un appui à distance à la rédaction des DTF est apporté.
- Les DTF additionnels ont été systématiquement relus et révisés à la lumière des questions de gouvernance, en ce inclus celles spécifiques de renforcement de capacités des partenaires, etc.
- Formulation d'une stratégie d'entretien des infrastructures routières et fluviales basées sur un atelier participatif virtuel.

Principaux résultats R1.1 et R.1.2

- Un résultat commun est formulé dans les DTF additionnels des interventions de la Tshopo, du Korlom et du Sud-Ubangi.
- Un résultat « gouvernance » est formulé dans les DTF additionnels des interventions du portefeuille Education-Formation-Emploi et des interventions du portefeuille développement rural.
- Une stratégie d'entretien des infrastructures est rédigée et partagée avec l'ensemble des collaborateurs.

Dans le contexte particulier de la RDC, une approche territoriale du développement est apparue de plus en plus appropriée pour contribuer à accompagner les changements durables que visent nos interventions. La rencontre inter programme annuelle qui s'est tenue en septembre 2019 à Kinshasa avait été l'occasion pour les équipes d'appréhender les contours de cette approche, d'identifier des évolutions/innovations possibles dans nos pratiques d'intervention, et de définir des feuilles de route pour tester cette approche dans chaque programme. La rallonge budgétaire accordée suite à la visite ministérielle de janvier 2020 a permis de formuler un programme de transition dans lequel cette approche et les questions de gouvernance sont mieux intégrées.

Domaine de résultat 2 : Contribuer à l'atteinte des résultats du programme bilatéral	
Résultat 2.1	Indicateurs
<p>R.2.1 : Assurance qualité en termes d'approche territoriale du développement local et gouvernance : les interventions mettent en œuvre des activités qui intègrent une approche territoriale de développement local et les questions de gouvernance.</p>	<p>Nombre d'intervention ayant mis en place des approches / actions innovantes en termes de diagnostic territorial.</p> <p>Nombre d'intervention ayant mis en place des approches / actions innovantes en termes d'animation territoriale.</p> <p>Nombre de ressources humaines spécifiquement dédiées à mise en œuvre des activités relatives à l'intégration d'une approche territoriale de développement local.</p>
<p>Activités principales R.2.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Rédaction d'un CSC relatif à la formation des ressources humaines d'Enabel-RDC à l'intégration d'une approche territoriale de développement local est rédigé, les offres sont analysées, et le contrat-cadre est formalisé. ➔ Recrutement de plusieurs RH : un expert junior en développement local basé à la représentation et en appui aux interventions ; un animateur en développement local pour le KORLOM, un animateur en développement local pour la Tshopo. ➔ Appui-conseil (en mission ou à distance) aux interventions pour opérationnaliser les actions de diagnostic (méthodo qualitative et quantitative) et d'animation territorial. 	
<p>Principaux résultats R.2.1 :</p>	

- L'approche territoriale du développement local est intégrée progressivement (EDUKOR, PRODAKOR, PRODAT, EDUT, Programme santé).
- Les capacités de diagnostic et d'animation territoriale sont renforcées progressivement.

Les missions d'appui aux interventions, les ateliers de travail à Kinshasa, et le coaching à distance des équipes sont l'occasion de formuler des résultats et de définir des feuilles de route propres aux questions de gouvernance. Les appuis apportés sur le terrain ont également permis d'accompagner les équipes dans l'analyse de l'évolution de leurs contextes d'interventions, via un coaching en collecte de données qualitatives et quantitatives. Pour cette dernière, l'outil KoBoToolBox a été privilégié.

Les ressources humaines internes consacrées à l'intégration d'une approche territoriale de développement local sont recrutées, coachées et stabilisées. Un appui particulier a été apporté au KORLOM pour aider la prise de fonction et l'opérationnalisation des démarches d'animation et d'accompagnement de l'animateur en développement local recruté en début d'année pendant qu'un appui particulier a été apporté aux ATN RC et AI de la Tshopo pour leur permettre de prendre petit à petit la main sur les activités de développement local en attendant le recrutement d'un animateur en développement local.

Les interventions continuent de progresser dans leurs stratégies et leurs approches. Cependant, Enabel visant à accompagner des processus de changement qui s'inscrivent dans le temps long, il est difficile de mesurer les effets des interventions sur l'amélioration de la gouvernance sectorielle et territoriale à court terme. Les équipes adhèrent progressivement à l'approche territoriale de développement local et certaines s'engagent dans des chemins d'innovation qui contribuent à agir sur la durabilité. Ces modalités d'action, dans la mesure de leur impact structurel sur le développement, viendront alimenter la formulation de la prochaine stratégie pays et du prochain PIC.

Domaine de résultat 2 : Contribuer à l'atteinte des résultats du programme bilatéral	
Résultat 2.2	Indicateurs
R.2.2. : RC Etat congolais : les ressources humaines de l'Etat congolais sont renforcées.	Nombre d'études financées par le PEE renforcées méthodologiquement. Nombre d'appels de bourses lancés. Nombre d'activités du PEE et du PRECOB menées conformément à leur planification.
Activités principales R.2.2. :	
<ul style="list-style-type: none"> - BOURSES : rédaction des appels de bourses (master et doctorat). - PAC : participation à l'élaboration du CSC, à la sélection et au cadrage des prestataires. - ETUDES : avis technique sur les demandes d'études déposées, élaboration des TDR des études en lien avec la mise en œuvre des interventions en cours, appui méthodologique aux études financées. - ENA : supervision d'une stagiaire ENA à la représentation, rédaction des TDR pour le bilan de l'appui belge, finalisation de la rédaction du bilan de l'appui belge à l'ENA, formation des énarques à l'approche territoriale du développement local et aux outils de collecte de données qualitatives. - RH : participation au recrutement de l'IM. 	
Principaux résultats R.2.2. :	
<ul style="list-style-type: none"> - Appel pour bourses de master et de doctorat lancé. - Enarques formés à l'approche territoriale du développement local et aux outils de collecte de données qualitatives. - Qualité méthodologique des études financées améliorée avec l'intégration d'une collecte digitalisée des données quantitatives via le recrutement d'un consultant. 	

Domaine de résultat 3 :	
Contribuer à la formulation et à la mise en œuvre des interventions pour tiers.	
Résultat 3.1	Indicateurs
R.3.1. L'intervention « hévéa-forêt » est formulée.	<ul style="list-style-type: none"> - Concept note soumise. - DTA formulé et validé par le comité de validation
Activités principales R3.1 : <ul style="list-style-type: none"> ➔ Rédaction d'une concept note. ➔ Mission de terrain (collecte de données, échanges avec les partenaires locaux). ➔ Prise de contact pour explorer les partenariats scientifiques internationaux. ➔ Formulation du projet (rédaction, définition des indicateurs, élaboration du set-up RH, etc.). 	
Principaux résultats R3.1 <ul style="list-style-type: none"> - La concept note est soumise et reçoit un accueil favorable de la DUE. - Le projet est formulé et validé par le comité de validation d'Enabel. 	

Le projet "Neutralité Climatique, Conservation et Economie Verte à partir d'une filière Hévéa inclusive dans les territoires de Lomela et Lodja (province du Sankuru)", d'une portée résolument systémique, s'articule à la fois autour de la diffusion de modèles agro-forestiers durables pour une réduction significative de la perte du couvert forestier, de la promotion d'une filière hévéa inclusive pour son potentiel économique, et enfin d'une démarche d'économie verte visant à agréger les acteurs autour des enjeux communs de la déforestation et de l'accès à une économie autre que celle de subsistance. L'ECT gouvernance a participé à sa formulation en tant que co-formulation manager.

Domaine de résultat 3 :	
Contribuer à la formulation et à la mise en œuvre des interventions pour tiers.	
Résultats 3.2. et 3.3.	Indicateurs
R.3.2 : PIREDD-MO : le PIREDD-Mongala met en œuvre des activités qui intègrent une approche territoriale de développement local et qui tiennent compte des questions de gouvernance. R.3.3 : GODICA : la mise en œuvre des activités du projet GODICA suit la planification opérationnelle des activités.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séances d'appui-conseil et de mission réalisées. - Nombre de feuilles de routes élaborées.
Activités principales : <ul style="list-style-type: none"> - Appui-conseil à l'atteinte des R1, R3 et R4 du PIREDD-Mongala (appui au recrutement des RH, à l'élaboration de feuilles de routes relatives aux activités d'aménagement du territoire, de conscientisation des populations, de renforcement de capacités des services techniques déconcentrés). - Mission d'appui pour une meilleure appropriation de la stratégie du PIREDD par l'équipe. - Appui à la mise en œuvre de GODICA (appui à la sélection des prestataires et au suivi de la mise en œuvre de l'étude transnationale et de l'appui au Becdor). 	
Principaux résultats R3.1 <ul style="list-style-type: none"> - Une feuille de route « aménagement du territoire » est disponible. - Une feuille de route « éveilleurs de conscience » est disponible. - Les conventions de subsides avec les services techniques déconcentrés sont finalisées et signées. 	

- Une étude des représentations sociales de la forêt dans la Mongala est disponible.

Domaine de résultats 4 : Alimenter les réflexions sur les questions de gouvernance	
Résultats 4.1, 4.2, 4.3	Indicateurs
<p>R.4.1 : Rôle d'interface : les partenariats avec les institutions scientifiques se développent.</p> <p>R.4.2 : Veille documentaire : un travail de veille documentaire sur les questions de gouvernance est réalisé.</p> <p>R.4.3 : Réflexions stratégiques : les réflexions stratégiques sur la gouvernance, le renforcement des capacités et l'appui institutionnel sont améliorées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de productions écrites appuyées et élaborées. - Nombre d'Accord Spécifique de Coopération élaboré en partenariat avec des institutions scientifiques.
<p>Activités principales R.4.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Contribution à l'élaboration du PAP 2021. → Elaboration d'un ASC avec l'UGent et d'un ASC avec le MRAC. → Rédaction des termes de références du bilan des précédents PICs en termes d'appui institutionnel. → Diffusion en interne de ressources. 	
<p>Principaux résultats R.4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution aux MOPA 2021 - ASC avec l'UGent signé et exécuté. 	

4.4. Agriculture

Les appuis de l'expertise sectorielle Agriculture, entamés en 2018 et 2019 se sont poursuivis en faveur des trois interventions PRODAKOR, PRODAT et PIREDD en 2020. Le PRODAKOR et le PRODAT qui approchaient de leur clôture ont été prolongés jusqu'en décembre 2022 et ont bénéficié d'une rallonge budgétaire suite à la visite ministérielle de janvier 2020. En 2020, les trois interventions sont restées confrontées à un environnement de travail compliqué (contraintes budgétaires, départs et rotations de personnels, pas d'évolution significative des investissements de la RDC pour la relance du secteur).

Le poste d'ECT agri a été rempli à plein temps jusqu'en octobre 2020. Le recrutement du nouvel ECT agri a démarré à cette période. Dans le cadre de l'exercice 2020 de l'expert sectoriel Agriculture et afin de faciliter la mise en cohérence et une approche la plus systémique possible, 4 axes de travail spécifiques ont été identifiés, intégrés et déployés dans les deux domaines d'actions prévus pour les ECT (coordination sectorielle et expertise technique).

Résultat 1 : Accompagnement, appui et soutien technique aux interventions « Agriculture », selon une approche Assurance-Qualité et une logique intersectorielle, dans la mise en œuvre de leurs activités et dans la capitalisation de leurs acquis.

Résultat 2 : Elaboration et constitution d'une expertise et d'une connaissance des secteurs Agriculture et Environnement en RDC pour alimenter les réflexions stratégiques.

Résultat 3 : Interface sectoriel et partenariats innovants entre Enabel et les acteurs des secteurs Agriculture et Environnement en RDC (Partenaires, PTF, ONG locales, belges et internationales, secteur privé).

Résultat 4 : Contribution à la formulation et à la mise en œuvre des interventions pour tiers

Axe 1	Indicateurs
Résultat 1 : Les interventions sont accompagnées et soutenues dans la mise en œuvre, la clarification et la priorisation qualitative de leur stratégie et de leurs opérations ainsi que dans la capitalisation de leurs acquis.	Nombre d'intervention ayant mis en place des approches / actions innovantes en termes d'agriculture familiale. Nombre de ressources humaines spécifiquement dédiées à la mise en œuvre des activités relatives à l'agriculture recrutée et coachée.
Activités principales R1 <ul style="list-style-type: none">- Contribuer à la rédaction des DTF additionnels du portefeuille Agri.- Coordonner et assurer la cohérence des DTF Agri du programme de transition.- Apporter un coaching méthodologique par des appui-conseil physiques ou virtuels aux interventions.- Contribuer au recrutement des RH nationales et internationales (élaboration des fiches mission, élaboration et correction des tests écrits, participation aux jurys),- Suivre et accompagner les conventions de subsides.- Contribuer à l'analyse qualitative des rapports de résultats des interventions.- Contribuer à l'analyse qualitative de la planification opérationnelle des interventions.- Apporter une cohérence des activités à partir des échanges réguliers et intenses avec les autres ECT pour renforcer la cohérence intersectorielle des activités et le processus d'assurance qualité en mettant l'accent sur l'atteinte des résultats.- Encourager systématiquement le rapprochement des interventions Agriculture des interventions ETFP autour des enjeux liés aux écoles techniques agricoles et aux centres de formations.- Rappeler régulièrement les fondamentaux agronomiques et suivre la prise en compte des recommandations.- Contribuer au Recrutement des ATI : Fodé, Mamy, Karelle.	

<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en évidence des questionnements sur différentes thématiques dont la qualité des équipements de transformation des produits agricoles, une meilleure prise en compte des systèmes agraires, l'importance de la notion de productivité, etc. - Analyse des enseignements des interventions Agriculture d'Enabel en RDC et partage afin de pouvoir être capitalisables tant pour Enabel que pour les autres acteurs concernés
<p>Principaux Output R1</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des DTF additionnels du programme de transition est validés. - Les RH du secteur agricole sont recrutées. - Un coaching méthodologique sont menés en faveur des équipes terrain à travers des missions de terrain et des séances de travail virtuelles. - Une démarche continue d'assurance/processus qualité est impulsée dans les interventions.

Axe 2	Indicateurs
<p>Résultat 2 : les réflexions stratégiques « agri » et environnement en RDC sont alimentées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de productions écrites appuyées et élaborées.
<p>Activités principales R2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager aux interventions des informations sectorielles techniques mais aussi de celles en lien avec d'autres acteurs, d'autres PTF et les ONG. - Entretenir des relations techniques d'échange et d'enrichissement avec EST. - Elaborer des termes de références de l'étude systèmes agraires. - Collecter des informations et des documents, essentiellement sous forme électronique. - Collaborer avec l'attaché de coopération en charge de l'Agriculture pour un partage mutuel des d'informations et une vision sectorielle partagée. - Partager des informations et des documents avec les autres collègues experts sectoriels afin de développer une réelle approche multisectorielle. - Contribuer à la rédaction du plan d'action pays. 	
<p>Principaux Output R2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation et contribution à la visite de la première ministre belge - Réunion de suivi et de potentialisation avec acteurs extérieurs : CODEART. - Nombreuses réunions de concertation et d'échange avec EST Agri ainsi qu'avec l'attaché de l'Ambassade en charge des questions d'agriculture. - Contribution au plan d'action pays. - Constitution d'une bibliothèque numérique. - Expertise documentée mise à disposition d'Enabel et de l'ambassade de Belgique en RDC sur les différents aspects des secteurs Agriculture et Environnement en RDC. 	

Axe 3	Indicateurs
<p>Résultat 3 : des partenariats innovants sont mis en œuvre grâce à un rôle d'interface actif.</p>	<p>Nombre de partenariats impulsés.</p>
<p>Activités principales R3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretenir un lien avec les acteurs de la filières palmier à huile (PalmElit, BERCIT, WWF et CIRAD) via une veille continue sur ce sujet. - Entretenir des échanges plus importants avec les institutions de recherche comme l'ERAIFT, le Musée Royal d'Afrique Centrale, 	

<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser nos interventions pour l'organisation en province du festival Alimenterre porté en RDC par l'ONG belge SOS Faim, pour la deuxième année consécutive. - Activer un partenariat avec CODEART. - Participation aux discussions d'EST pour l'élaboration d'un ACC avec le CIRAD.
<p>Principaux Output R3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un partenariat avec CODEART est en cours de finalisation. - Un partenariat avec l'UGent par la réalisation de l'étude systèmes agraires est en cours de finalisation. - Un ACC avec le CIRAD est finalisé.

Axe 3	
Résultat 3 : Contribuer à la formulation et à la mise en œuvre des interventions pour tiers.	Indicateurs
<p>PIREDD-MO : le PIREDD-Mongala met en œuvre des activités de qualité.</p> <p>DEVURUR : la mise en œuvre des activités du projet GODICA suit la planification opérationnelle des activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séances d'appui-conseil et de mission réalisées. - Nombre de feuilles de routes élaborées. - Projet DEVURUR formulé, validé et contractualisé.
<p>Activités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui-conseil à l'atteinte des résultats du PIREDD-Mongala (appui au recrutement des RH, à l'élaboration de feuilles de routes relatives aux activités d'agroforesterie). - Mission d'appui pour une meilleure appropriation de la stratégie du PIREDD par l'équipe. - Appui à l'élaboration des conventions de subsides avec le CAFPIK et l'IPDR. 	
<p>Principaux résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fiches d'activités d'agroforesterie sont améliorées. - Les planifications opérationnelles sont renforcées. - Les conventions de subsides avec les services techniques déconcentrés sont finalisées et signées. 	

4.5 Marchés publics

Pour l'ECT Marchés Publics, 5 axes de travail ont été priorisés pour 2020.

Ces **5 axes s'inscrivent** dans les deux domaines de Résultats prévus dans la CMO ECT : coordination sectorielle et expertise technique.

Domaine de résultats 1 : Expertise technique et renforcement des capacités

R1 : La Cellule Marchés Publics, Logistique & IT (CMPL/IT) de Enabel à Kinshasa en RD Congo, correctement managé, est totalement opérationnel, efficace et efficient.

Domaine de résultats 2 : Appui aux programmes

R2 : Les fonctions MP, logistique & IT de toutes les interventions en RDC sont coordonnées et les pratiques sont harmonisées.

R3 : L'équipe MP de la CMPL/IT et les responsables MP des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.

R4 : L'équipe Log de la CMPL/IT et les responsables logistiques des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.

R5 : L'équipe IT de la CMPL/IT et les responsables IT des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.

La situation COVID-19 a eu un impact énorme sur le fonctionnement de la cellule Marchés Publics, Logistique & IT. Surtout la période de confinement (mars jusqu'à août) et l'obligation de passer en télétravail pour toute l'équipe. Néanmoins, malgré les difficultés, l'appui aux programmes a continué et les dossiers ont été traités dans les délais.

EXPERTISE TECHNIQUE ET RENFORCEMENTS DES CAPACITES	
Résultat 1	Indicateurs
La Cellule Marchés Publics, Logistique & IT (CMPL/IT) de Enabel à Kinshasa en RD Congo, correctement managé, est totalement fonctionnel, opérationnel, efficace et efficient.	Temps de traitement des dossiers MP, Log & IT par la CMPL/IT
1.1 Management des équipes Marchés Publics, Logistique & IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les équipes MP, Log & IT sont fonctionnelles et opérationnelles avec tout le matériel nécessaire pour le bon fonctionnement. ▪ La gestion et suivi des équipes sont faites quotidiennement, ainsi avec des réunions hebdomadaires.
1.2 Assurance de la bonne gestion administrative	Résultats d'audits (interne et externe)
Activités principales R1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion de la Cellule Marchés Publics, Logistique & IT tant au niveau du personnel (recrutement, coaching et formation) qu'au niveau matériel (emplacement et équipement) ▪ Application, uniformisation et amélioration des méthodes de travail (fonctionnement interne) 	
Résultats principaux R1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ La CMPL/IT dispose de toute l'infrastructure et les moyens nécessaires pour bien fonctionner. ▪ Le personnel est formé dans chacune de ses tâches (MP ↔ Log ↔ IT). ▪ L'application des méthodes de travail se fait: Tout le personnel utilise les mêmes templates standardisées et elles sont évaluées et améliorées constamment, ainsi que le manuel MP/Log. 	

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 2	Indicateurs
Les fonctions MP, Logistique & IT de toutes les interventions en RDC sont coordonnées et les pratiques sont harmonisées.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constats des auditeurs ▪ Harmonisation des pratiques MP par les interventions
2.1 Consultation, information et appui aux directions des programmes dans les domaines MP, Log & IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'échanges formels d'informations ▪ Nombre de rencontres
2.2 L'assurance qualité assurée des équipes et opérations en matière MP, Logistique & IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers de spécifications techniques refusés/corrigés
2.3 Renforcement des capacités de tous les acteurs (internes et externes) impliqués dans les processus MP, Logistique & IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations organisées ▪ Nombre d'appuis spécifiques
<p>Activités principales R2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coordinations et directions des programmes sont informées régulièrement (au minimum bihebdomadaire) de la situation des MP. Il y a 2 fois par année des journées de rencontre avec les coordonnateurs (Country Manager Board) pendant lesquelles des discussions dans le domaine MP/Log/IT sont prévues. En outre, lors de chaque passage à Kinshasa, il y a des contacts de coordination, ainsi pendant les missions d'appui (2.1). ▪ Les dossiers MP/Log/IT ont été soigneusement contrôlés sur cohérence et qualité (aussi bien la partie administrative et juridique que la partie technique). Des échanges multiples ont eu lieu (2.2 et 2.3). Aucun dossier n'a pu être lancé sans correction au niveau technique. Plusieurs dossiers techniques ont été refusés et ont dû être revus dans leur entièreté (concept, contenu, spécifications). ▪ Information/formation/sensibilisation/renforcement des capacités des équipes sur tous les aspects des MP/Log/IT lors des missions d'appui aux interventions et/ou de cours organisés à la représentation. 	
<p>Résultats principaux R2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les directions des programmes sont appuyées, consultées et informées via mails, appels téléphoniques, messagerie et Teams. ▪ Deux rencontres organisées avec les coordonnateurs et plusieurs « ad hoc » à d'autres moments. ▪ Tous les dossiers sont contrôlés et corrigés dans le domaine technique. ▪ Des missions d'appui aux interventions. ▪ Des cours organisés à la représentation pour les différents interventions (au minimum 2 fois par an). ▪ Des séances de travail et des cours organisés aux interventions pendant les missions d'appui. 	

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 3	Indicateurs
L'équipe MP de la CMPL/IT et les responsables MP des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services MP efficaces et efficients.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations des auditeurs / MP
3.1 Traitement et suivi de tous les dossiers de marchés publics. (>30.000 € BE et >20.000 € FED)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers traités
3.2 Traitement et suivi des dossiers LA/LB (≤ 30.000 € BE et ≤ 20.000 € FED)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers traités
3.3 Assurance du suivi des dossiers de marchés publics auprès des instances compétentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers introduits auprès du siège et du Conseil d'administration (CA) via L&A
3.4 Développement et suivi des outils de gestion, en particulier assurer la mise en ligne de la base de données à ce qu'elle soit accessible à tous les programmes en RDC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les dossiers à jour dans la base de données ▪ Connaissance et utilisation de la base de données par tous les acteurs concernés
3.5 Amélioration des normes existantes (manuels, guides, fiches techniques, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualisation et partage du manuel MP adapté aux nouvelles réglementations
3.6 Contractualisation des MP, la rédaction du volet juridico-administratif des cahiers des charges est assurée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de contrat signés
<p>Activités principales R3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les dossiers MP >30.000 € BE et >20.000 € FED sont traités par la CMPL/IT. ▪ Plusieurs dossiers LA/LB (≤ 30.000 € BE et ≤ 20.000 € FED) sont traités par la CMPL/IT. ▪ Signature des contrats MP / Bons de commande ▪ La CMPL/IT transmet tous les dossiers >200.000 € au HQ pour ANO afin d'obtenir le mandat ad hoc du siège (DG/DF) ou du Conseil d'administration (CA). ▪ La base de données MP à jour soit accessible à tous les programmes en RDC. 	
<p>Résultats principaux R3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 82 dossiers MP >30.000 € BE et >20.000 € FED traités : 67 dossiers attribués (contrats signés) - 10 dossiers non-attribués - 5 dossiers à attribuer en 2021 ▪ La CMPL/IT a transmis 9 dossiers >200.000 € au siège/CA pour ANO. Aucun dossier n'a été refusé. ▪ 407 dossiers LA/LB traités (≤ 30.000 € BE et ≤ 20.000 € FED) ▪ Mise à jour de la base de données. 	

PROGRAMME PROJET	DOSSIERS TRAITES	DOSSIERS ATTRIBUES	DOSSIERS NON ATTRIBUES	DOSSIERS A FINIR 2021	DOSSIERS ANO HQ/CA	MONTANT € ATTRIBUTION	% NOMBRE	% MONTANT
EDUKAT	2	2	-	-	1	516.162,35 €	2,4%	5,0%
EDUKOR	4	4	-	-	-	192.784,99 €	4,9%	1,9%
EDUT	5	2	2	1	-	113.553,55 €	6,1%	1,1%
EDUMOSU	5	3	2	-	-	217.130,40 €	6,1%	2,1%
PROGEAU MBUJI MAYI	3	2	-	1	2	947.291,80 €	3,7%	9,1%
PROGEAU MANIEMA	2	2	-	-	2	3.269.211,59 €	2,4%	31,4%
PROGEAU SUD KIVU	2	2	-	-	2	524.192,42 €	2,4%	5,0%
PADP	4	4	-	-	2	855.573,88 €	4,9%	8,2%
PANC	5	3	2	-	-	201.602,64 €	6,1%	1,9%
PRODAKOR	6	6	-	-	-	310.382,00 €	7,3%	3,0%
PEE	5	3	1	1	-	747.383,25 €	6,1%	7,2%
BOURSE/PRECOB	3	2	-	1	-	204.499,60 €	3,7%	2,0%
PRELUB	2	1	-	1	-	188.050,00 €	2,4%	1,8%
REPRDC	3	3	-	-	-	37.680,00 €	3,7%	0,4%
TOTAL BILATERAL	51	39	7	5	9	8.325.498,47 €	62,2%	80,0%
PIREDD MONGALA	7	6	1	-	-	386.659,72 €	8,5%	3,7%
PNLTHA	1	1	-	-	-	163.334,05 €	1,2%	1,6%
HGRSJ	7	6	1	-	-	297.783,80 €	8,5%	2,9%
GODICA	3	2	1	-	-	349.999,99 €	3,7%	3,4%
UE PCD	12	12	-	-	-	855.315,06 €	14,6%	8,2%
DEVURUR II	1	1	-	-	-	32.014,29 €	1,2%	0,3%
TOTAL GP	31	28	3	0	0	2.085.106,91 €	37,8%	20,0%
TOTAL	82	67	10	5	9	10.410.605,38 €	100,0%	100,0%

PROGRAMME PROJET	DOSSIERS TRAITES	MONTANT \$ ATTRIBUTION	% NOMBRE	% MONTANT
EDUMOSU	13	15.337,50 \$	3,2%	2,0%
PANC	11	8.680,00 \$	2,7%	1,2%
PADP	7	91.462,40 \$	1,7%	12,2%
PROGEAU	2	435,00 \$	0,5%	0,1%
PEE / PRECOB	12	43.594,99 \$	2,9%	5,8%
EDUT - PRODET - PRODAT	7	75.104,90 \$	1,7%	10,0%
REPRDC	314	102.069,49 \$	77,1%	13,6%
EDUKAT	2	585,00 \$	0,5%	0,1%
EDUKOR - PRODEKOR - PRODAKOR	8	19.928,00 \$	2,0%	2,7%
PIREDD MONGALA	10	31.769,40 \$	2,5%	4,2%
PIREDD SUD-UBANGI	2	11.160,00 \$	0,5%	1,5%
HGRSJ	9	285.906,16 \$	2,2%	38,2%
GODICA	10	62.405,12 \$	2,5%	8,3%
TOTAL	407	748.437,96 \$	100,0%	100,0%

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 4	Indicateurs
L'équipe Logistique de la CMPL/IT et les responsables logistiques des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations des auditeurs / logistique
4.1 Assurance de la bonne gestion de la flotte et les chauffeurs de la représentation, les réceptions du matériel, les expéditions vers les provinces, ...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion et suivi sont faites quotidiennement.
4.2 Supervision de l'outil de gestion de la flotte Enabel par le système de géolocalisation et appui aux logisticiens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de géolocalisation installé et opérationnel ▪ Rapportage hebdomadaire et mensuel
4.3 Supervision de la gestion du matériel, des véhicules et des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence et complétude de l'inventaire du matériel ▪ Observations des auditeurs ▪ Existence de contrats de location et d'assurance
4.4 Appui lors des importations en exonérations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers d'exonérations réalisés ▪ Actualisation et partage des procédures
4.5 Appui dans le domaine des assurances des véhicules/motos/engins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de contrats d'assurance
<p>Activités principales R4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation et implémentation du système de géolocalisation de la flotte Enabel RD Congo sont faites et le système de suivi est opérationnel. ▪ La gestion du matériel est décentralisée. De ce fait, la cellule supervise la gestion du matériel, des véhicules et des infrastructures de la représentation. ▪ Accompagnement des importations en exonération pour des véhicules via contrat cadre, pour les projets et pour les déménagements privés ▪ La gestion des assurances pour les véhicules de Enabel RD Congo est faite en permanence par la CMPL/IT de manière centralisée. 	
<p>Résultats principaux SR 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de géolocalisation (Car Tracking) est opérationnel avec un rapportage hebdomadaire et mensuel. ▪ Inventaire, contrat de location et d'assurance pour la représentation sont existants et à jour. ▪ Importation en exonération des dossiers dans le cadre de MP. ▪ Conclusion des contrats d'assurance (motos – voitures – voitures Omnium) ▪ Suivi des dossiers d'accidents. 	

APPUI AUX PROGRAMMES	
Résultat 5	Indicateurs
L'équipe IT de la CMPL/IT et les responsables IT des programmes sont appuyées et suivies afin de délivrer des services efficaces et efficients.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations des utilisateurs
5.1 Garantir le bon fonctionnement du réseau et de l'ensemble du système informatique de la représentation et des programmes provinciaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité et accès facile aux différentes ressources en réseau
5.2 Assurer le contact avec les fournisseurs d'accès internet pour garantir une meilleure qualité de service (respect du SLA).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité d'une bonne connexion internet ▪ La gestion et suivi sont faites quotidiennement.
5.3 Superviser les informaticiens, les consultants et les permanents au niveau des programmes provinciaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes résolus dans le meilleur délai
5.4 Superviser la gestion du matériel IT: Préparer les spécifications techniques; orienter le choix selon le besoin; inventaire...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécifications techniques standardisés pour les différents matériels (ordinateurs, imprimantes, tablettes...) ▪ Existence et complétude de l'inventaire du matériel
5.5 Digitalisation: Aider les programmes provinciaux dans la recherche et la mise en place de solutions numériques pouvant être utilisées comme catalyseur du développement inclusif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'adoption des différentes solutions numériques déployées
5.6 Support et formation des utilisateurs dans l'utilisation des différentes plateformes (Office365 : Outlook, Word, Excel, Teams, UBW, GOFAST, Database MP, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisateur capable d'assurer ses tâches à l'aide des outils à sa disposition ▪ Nombre des utilisateurs appuyés quotidiennement.
<p>Activités principales R5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion du matériel est décentralisée. De ce fait, la cellule supervise la gestion du matériel IT de la représentation. ▪ Accompagnement des informaticiens et/ou logisticiens des programmes. ▪ La gestion des supports avec des formations ad hoc. 	
<p>Résultats principaux R5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les interventions, ainsi la représentation sont maintenant connectées par VSAT via le contrat-cadre siège. ▪ Opérationnalité du réseau à 99 %. ▪ L'achat du matériel IT est centralisé au niveau de la représentation pour une standardisation du matériel (spécifications techniques). 	

5 Perspectives 2021 – Orientations et Mesures

- Des avancées significatives sont relevées sur les questions intersectorielles de développement local, sur les postures d'accompagnement à adopter, sur la prise en compte de la durabilité à travers ses composantes sociale, environnementale et économique. Les différents éléments découlant de cette réflexion conceptuelle ont été intégrés dans la stratégie opérationnelle de toutes les interventions du portefeuille. Cette approche fera d'ailleurs l'objet d'un contrat cadre développement local pour l'ensemble du portefeuille RDC qui sera exécuté début 2021.
- Former des pôles de développement autour d'îlots de durabilité potentielle (espaces réduits, développés comme des modèles, qui pourront être dupliqués par la suite). Les pôles de développement se construisent au-delà des cloisonnements administratifs, sur des espaces qui correspondent aux stratégies développées par les acteurs pour faire face aux enjeux qui les concernent (santé, éducation, alimentation, agriculture, etc.).
- Impulser une réflexion sur le concept de développement. En termes de durabilité et de travail décent, les limites des modèles de développement des pays d'Europe, des Etats-Unis, de la Chine, etc. sont connues. Une réflexion sur de nouveaux modèles qui correspondraient aux espaces pertinents (modèle forestier, modèle savane, modèle urbain, modèle périurbain), sera menée à partir d'expériences-pilotes au sein des pôles de développement.
- Interroger les modalités de travail afin d'identifier de nouveaux modes de régulation pour éviter les effets pervers des mécanismes habituels de coopération, tels que la « perdiemisation » des activités, la boîte noire des marchés publics, l'internalisation de la mise en œuvre vs l'externalisation aux partenaires, etc.
- Faciliter les conditions d'interactions entre ECT, IM, coordinateurs et support en vue de la préparation du nouveau portefeuille pays.
- Systématiser les missions intégrées avec l'équipe ECT pour construire une vision commune des stratégies, un appui conseil convergent et des modalités de mise en œuvre cohérentes dans le cadre de l'exécution du programme de transition.
- Au-delà, cette approche intégrée permettra d'alimenter les réflexions stratégiques liées à la formulation du prochain programme de coopération. Elle contribue déjà à apporter une réelle plus-value. Elle permet de renforcer la convergence intersectorielle, de favoriser les benchmarking, d'innover dans les interventions, ou d'engager de nouvelles dynamiques partenariales. L'enjeu est de contribuer à l'amélioration de la performance des programmes, en particulier dans leur dimension de durabilité.
- La cadre logique des résultats annuels de la CMO ECT sera revisité pour 2021, de manière telle à intégrer cette vision intersectorielle des résultats à atteindre.

Le travail de l'équipe ECT se poursuivra donc en 2021 avec comme priorités :

- La préparation de la stratégie pays et portefeuille pays ;
- Le suivi et l'appui aux trajectoires de capitalisation des interventions.
- Le renforcement des capacités d'analyse contextuelle des équipes pour une meilleure intégration entre les analyses produites et l'évolution des stratégies mises en œuvre. L'analyse contextuelle étant une dimension essentielle des interventions en situation de fragilité.

- La sollicitation plus systématique d'un accompagnement scientifique, en valorisant les partenariats possibles avec les universités congolaises et les accords de coopération avec les universités belges.
- La recherche de synergies avec les ONG belges tout en menant une réflexion sur le mode de contractualisation.
- La mise en œuvre du bilan des précédents PIC en termes d'appui institutionnel.
- Le lien avec les services de l'ambassade de Belgique en RDC sur les questions de Gouvernance financière.
- L'interface avec HQ (EST).
- L'appui à la mise en œuvre du programme bilatéral de transition, en ce compris :
 - Au niveau de la RR : La contribution à la production de documents internes : PAP 2022, MOPA, notes stratégiques, etc.
 - La supervision de l'équipe des experts junior, pour améliorer la qualité des outils de C4D mis en œuvre par les interventions, l'intégration d'une approche territoriale de développement local et l'intégration systématique des questions environnementale. Le recrutement d'un quatrième expert junior en économie solidaire est en cours.
 - La contribution à une visibilité plus forte d'Enabel en RDC
 - En appui aux interventions : L'assurance de la qualité du reporting via l'utilisation systématique de la collecte numérique de données, la coordination sectorielle avec la réalisation d'ateliers de travail qui regroupent plusieurs interventions en même temps que la promotion de visions communes intersectorielles via des missions communes réalisées par les ECT, la promotion et la capitalisation d'expériences pilotes avec, notamment, la recherche de partenariats innovants.
- Pour répondre aux chantiers prioritaires du PAP 2021, un accent particulier sera apporté à l'appui aux réorientations stratégiques vers l'insertion professionnelle, l'approche territoriale du développement local, l'analyse fonctionnelle des infrastructures et in fine aux dispositifs plutôt qu'aux interventions directes.

6 Analyse FRAME simplifiée des risques pour 2021

Les risques au niveau Pays présentés dans le tableau suivant sont issus d'une analyse réalisée en février 2021, lors des réflexions menées dans le cadre de la préparation de la note d'avis. Cette analyse suit la méthodologie dite FRAME (Fragility Resilience Assesment Management Exercise) ainsi que du système de monitoring de Enabel en place (PILOT). Le tableau illustre cinq (5) dimensions clefs : Politique, Sécuritaire, Sociale, Economique et Environnementale, qui sont utilisées comme cadre pour évaluer la probabilité et l'impact de risques qui pourraient influencer la mise en œuvre de la coopération au développement en RDC.

Causes structurelles présentant des risques majeurs pour chacune des cinq (5) dimensions
(1) Vision court terme (durée d'un PIC) et non consensuelle entre les différents courants politiques de développement de la coopération belge.
(2) Etat fragile avec aspects multiformes de mauvaise gouvernance au niveau de toutes les strates politiques et sociales : <ul style="list-style-type: none"> – Gouvernement central (déconcentration et décentralisation inachevées) ; – Pas d'entente entre les différents partis politiques ; – Absence d'élections locales ; – Système basé sur les rapports de pouvoir (pouvoir de distribution) et de domination ;

<ul style="list-style-type: none"> – Système dominé par le pouvoir de l'argent ; – Insécurité et impunité judiciaire. – Malédiction des ressources : prédation internationale et nationale sur les ressources naturelles (minières, bois, ...) ; – Mauvaise représentativité du citoyen et de la société civile.
(3) Enclavement : <ul style="list-style-type: none"> – Faiblesse de délivrance des services publics ; – Manque d'infrastructures et d'équipements; – Mobilité insuffisante des biens et des personnes.
(4) Explosion démographique.
(5) Contexte sanitaire précaire avec épidémies et pandémies : Ebola, Coronavirus, ...
(6) Réchauffement climatique : la RDC fait partie des pays les plus susceptibles de subir les conséquences du changement climatique avec la multiplication des désastres naturels (glissement de terrain, augmentation/diminution de la pluviométrie, etc.) et la migration ou modification du comportement naturel de certaines maladies.

Analyse des risques RDC selon méthodologie FRAME simplifiée	Probabilité (1) - (6) = CS du tableau CS majeures ; AI = Acteurs qui ont un intérêt ; C = Conséquence ; CS = Causes structurelles ; DCT = Dynamiques de court terme.
Fragilité Politique et Sécuritaire	
Risques	
Non tenue des élections	CS : (2) ; non-fonctionnement de la CENI ; non-respect du calendrier.
Instabilité des pouvoirs en place d'ici 2023	AI : Communauté internationale ; société civile RDC ; le pouvoir en opposition a un intérêt, peut-être pas celui en place.
Non-reconnaissance des résultats des élections	C : Déstabilisation du pays ; risque de non-signature ou de suspension du portefeuille ; ralentissement des activités possibles.
Absence d'élections locales	CS : (2). AI : Gouvernement central et partenaires internationaux ne montre pas d'intérêt d'organisation d'élections. C : Renforcement de (2).
Résignation des populations face à l'institution politique	CS : (2). C : attentisme voire fatalisme de la population. Difficulté d'initier du changement.
Blocage dans les négociations du prochain portefeuille qui peut retarder la programmation	CS : (2) ; Forte complexité et haute subjectivité du dialogue politique belgo-congolais. DCT : Difficultés de trouver le bon interlocuteur pour avancer. AI : Gouvernements belge et congolais en fonction de la convergence/divergence des attentes. C : retard et blocage dans la préparation du portefeuille.
Réorientation de la politique belge	CS : (1) ; (5) ; (6) ; Crise économique/diminution des budgets. C : Reformulation du portefeuille (modification du programme ou diminution de l'enveloppe) et donc non atteinte des résultats.
Insécurité à l'Est (groupes armés)	CS : (2) ; (3) ; interférences régionales ; incapacité de l'Etat à se positionner. AI : Certains bénéficiaires des ressources, acteurs de l'Etat et acteurs du développement (urgence) ont intérêt à ce que l'insécurité perdure. C : Recruter des RH et mettre en œuvre (coûts de fonctionnement importants).
Risques sécuritaires dans les zones enclavées : accidents, isolement sanitaire, ...	CS : (3) ; (4) ; (5) ; (6). C : Recruter des RH et mettre en œuvre (coûts de fonctionnement importants).

Instabilité à cause de problèmes internes (Kasaï) ou externes (Nord/Sud Ubangi, Equateur, Angola, impact climat, ...)	CS : (2) ; (3) ; (4) ; (5) ; (6). C : Multiplication des mouvements de réfugiés (politiques, diasporas, climatiques, ...) avec augmentation de l'insécurité et impact sur le développement du pays.	
Opportunités		
Élections : nouveau gouvernement pourrait signifier de nouvelles négociations.		
Président Tshisekedi en faveur d' un dialogue avec la Belgique		
Soutien des pays voisins de la stratégie de Tshisekedi.		
Présidence de la RDC de l'UA (pour une année).		
Retrait de la Monusco : appui belge envisageable dans la zone EST		
Projet PARP : possibilité d'influer sur la réforme de la police.		

Fragilité Environnementale		
Contexte		
<ol style="list-style-type: none"> Impact mondial : Risques du relâchement de carbone séquestré par la RDC aura un impact mondial. Temporel : Fragilité sortant de l'horizon 2022-2027, mais devant dès maintenant être pris en compte. Politique : Fragilité non-soutenue par le gouvernement (pas d'appropriation de la problématique environnementale). 		
Risques		
Non-endorsement de la cause par les politiques	CS : (1) vision court terme : coût d'investissement élevé du renouvelable rentabilisé à long terme si bonne gestion ; (2) mauvaise gouvernance, corruption et impunité : lutte d'accès aux ressources, pas d'organe de surveillance national, non-respect des lois.	
Absence de plan climat de la RDC	DCT : manque de données au niveau national. C : non investissement dans le renouvelable ; dégradation de l'environnement ; mainmise de quelques acteurs sur les ressources locales ;	
Croissance des intérêts privés	commerce illégal ; concessions vendues et autorisation d'exploitation en zones de tourbières.	
Manque de moyens	CS : (2) et (3) difficultés logistiques à l'installation des systèmes de production d'énergie renouvelables (distance des hydrocarbures, accès à des matériaux de qualité, ...), difficultés d'évacuer les denrées locales, absence d'infrastructures de transformation. C : dépendance des importations, non investissement dans le renouvelable, produits de mauvaise qualité, ...	
Poursuite des modes de vie occidentaux	CS : (2) consommation de produits non équitables issus des matières premières congolaises (coltan-smartphone) à l'extérieur de la RDC. C : dégradation de l'environnement ; mainmise de quelques acteurs sur les ressources locales ; commerce illégal ; insécurité ; ...	
Risques politiques et sécuritaires (groupes armés)	CS : fragilité politique et sécuritaire ; (2). C : Perte/destruction des aires protégées comme les Virungas ; crises migratoires.	
Augmentation de la pression démographique sur l'environnement	CS : Pauvreté ; vision à court terme des populations ; informalité du travail : exploitation personnelle des ressources et débrouillardise ; (2) ; (4). C : mouvements de réfugiés climatiques vers la RDC (vers le sud de la bande du Sahel), pollution urbaine, multiplication des déchets, ...	
Désastres naturels	Ex : glissement de terrain, érosion des rives, inondations, ... CS : (3) ; (6). C : destruction de l'habitat, accentuation de (3), conflits fonciers, tensions communautaires, ...	
Diminution du rendement agricole	CS : (3) ; (4) ; (6). C : insécurité alimentaire, malnutrition, paupérisation.	

Poursuite des mauvaises pratiques au niveau ménage	Ex : charbon de bois et hydrocarbures vs renouvelables CS : Pauvreté ; vision à court terme des populations ; informalité du travail : chaque personne exploite les ressources à portée de main. C : dégradation de l'environnement.	
Manque d'expertise « environnement » en interne (Enabel) et externe (Congolais)	CS : Thématique nouvelle en RDC. C : difficulté d'élaborer une stratégie nationale pour un si grand pays avec autant de climats et de mettre en œuvre des activités.	
Augmentation des revenus	CS : culturelle (symbole de la richesse). C : consommation irresponsable (beaux habits, produits manufacturés, consommation de viande, ...) et multiplication des déchets.	
Opportunités		
Crédit-carbone : opportunité d'augmenter la manne financière du pays. Attention ! Cela pourrait contribuer au maintien des mauvaises pratiques en Europe.		
Disponibilité des énergies renouvelables.		
Développement des énergies renouvelables décentralisées sans changement de paradigme		
Création d'emplois : emplois verts (filière recyclage sur le cycle de vie complet des matériaux : extraction des matières premières, transformation, production, utilisation, recyclage) et éco-tourisme.		
Agriculture : Introduction de techniques de culture pérenne ; développement de l'entomoculture et de l'agroforesterie.		

Fragilité Sociale et Economique		
Risques		
Délitement et rupture accentués du lien/cohésion social	CS : (2) ; tensions communautaires historiques ; inégalité de genre ; conflits d'accès aux ressources. C : décomposition du corps social lié à des logiques identitaires, tribales, ethniques.	
Délitement accentué du tissu industriel.	CS : (2) ; (3) ; (5) ; Absence d'une main d'œuvre formée et qualifiée ; absence des piliers du doing business ; faibles infrastructures ; absence d'appétence pour l'investissement national/international. C : dépendance accrue des importations (produits alimentaires, produits manufacturés), diminution du pouvoir d'achat ; diminution des investissements national/international ; non-investissement dans les infrastructures.	
Déclin économique structurel avec atonie des activités économiques		
Urbanisation anarchique, sans schéma directionnel et traitement du foncier	CS : (2) ; (4). C : frein au développement économique redistributif.	
Accentuation des disparités entre monde rural et urbain	CS : (2) ; (3) ; (4). C : aggravation des conditions de vie socioéconomique de la population rurale.	
Inégalités liées au genre	CS : Normes sociales discriminatoires : accès discriminé au marché du travail et à l'éducation, grossesses précoces, division inéquitable du travail en milieu rural ; femmes très touchées par l'insécurité à l'Est. C : Grand défi.	
Faible niveau d'éducation	CS : (2) ; (5) ; faiblesse du pouvoir d'achat ; non-financement de la gratuité. C : non-accessibilité à l'emploi ; accentuation des disparités ; déclin de l'économie ; accentuation des inégalités liées au genre.	
Opportunités		

Existence de partenaires résilients et ilots de durabilité au bénéfice et par le citoyen acteur.	
Existence d'une expertise locale portée par les acteurs clés générateurs de changement (Universités).	
Développement d'une agriculture familiale génératrice de revenus.	
Diversité et richesse culturelle et ethnique de la RDC épargnée de la modernité.	
Emergence de femmes entrepreneures.	
Demande d'appui de la part de la Cour des Comptes Congolaise.	
Saut technologique immédiat vers mobile-money, micro-finance, mobile-crédit, PayGo.	
Jeunesse de la population comme facteur de dynamisme économique et social.	
Accords de coopération avec SPF finances pour E-gouvernance et numérisation de la fiscalité	
Développement d'une formation professionnelle en phase avec les besoins de l'économie	
Développement d'un écosystème entrepreneurial générateur d'emploi décents	