

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

MISE EN PLACE D'UNE UNITÉ CONJOINTE D'APPUI À LA GESTION AU SEIN DU MEPSP

RDC

CODE DGCD : NN 3010550

CODE NAVISION : RDC 10 155 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	5
GLOSSAIRE	8
RÉSUMÉ	9
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	12
1 ANALYSE DE LA SITUATION.....	14
1.1 CONSTAT GÉNÉRAL.....	14
1.2 ANALYSE SWOT DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE, SECONDAIRE ET PROFESSIONNEL.....	15
1.3 ÉTAT DES LIEUX DANS LES PROVINCES DU SECTEUR DU MEPSP	17
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	22
2.1 AXES STRATÉGIQUES	22
2.2 AXES D'INTERVENTION	23
2.3 CADRE D'INTERVENTION	24
2.4 RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES	27
2.5 BÉNÉFICIAIRES ET ORGANISATIONS PARTENAIRES	29
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	33
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	33
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	33
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	33
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE	34
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	48
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	48
4 RESSOURCES.....	49
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	49
4.2 RESSOURCES HUMAINES	52
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES	53
5 STRUCTURE DE L'UCAG	56

5.1	LA STRUCTURE DE SUPERVISION DE L'UCAG (Sds)	56
5.2	LA STRUCTURE MIXTE DE CONCERTATION LOCALE (SMCL)	57
5.3	L'UNITÉ CONJOINTE D'APPUI À LA GESTION	59
6	MODALITÉS D'EXÉCUTION RELATIVES À L'INTERVENTION 'MISE EN PLACE DE L'UCAG AU SEIN DU MINISTÈRE ET RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU MINISTÈRE'	68
6.1	PILOTAGE STRATÉGIQUE DE L'INTERVENTION	68
6.2	GESTION OPÉRATIONNELLE	68
6.3	GESTION FINANCIÈRE	71
6.4	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	76
6.5	GESTION DES MARCHÉS PUBLICS	82
6.6	GESTION DU CONTRÔLE INTERNE ET DES AUDITS	83
6.7	MÉCANISMES D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF	85
6.8	CLÔTURE DE LA PRESTATION	85
7	MODALITÉS D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE COOPÉRATION	86
7.1	INTRODUCTION	86
7.2	GÉNÉRALITÉS	87
7.3	PILOTAGE STRATÉGIQUE DES PROJETS	87
7.4	GESTION OPÉRATIONNELLE	87
7.5	GESTION FINANCIÈRE	88
7.6	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	90
7.7	GESTION DES MARCHÉS PUBLICS	90
8	THÈMES TRANSVERSAUX	92
8.1	GENRE	95
8.2	GESTION DURABLE DE L'ENVIRONNEMENT	97
8.3	HIV / SIDA	100
8.4	BONNE GOUVERNANCE (LUTTE CONTRE LES ANTIVALEURS)	101
9	ANNEXES	103
9.1	CADRE LOGIQUE	103
9.2	CHRONOGRAMME	106

9.3	TDR PERSONNEL LONG TERME	107
9.4	PLANS DE FORMATION.....	124
9.5	LÉGENDE DES TABLEAUX DE SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1.3.....	128
9.6	Liste des projets à migrer	130

Abréviations

AQ	Assurance Qualité
ANO	Avis de Non Objection
APE	Agriculture, Pêche et Elevage
ATI	Assistant Technique International
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
CARG	Conseils agricoles et ruraux de gestion
CCQ	Comité de Contrôle de la Qualité
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
COMPAR	Comité des Partenaires
CPPE	'Comprehensive Participatory Planning and Evaluation'
CSC	Cahier Spécifique des Charges
CTB	Coopération Technique belge
DAF	Direction de l'Administration et des Finances
DEP	Direction des Etudes et de la Planification
DGCD	Directorat Général de la Coopération au Développement
DSCR	Document de Stratégie de la Croissance et de la Réduction de la Pauvreté
DSG	Direction des Services Généraux (voir aussi DAF)
DTF	Dossier Technique et Financier du projet/programme
EF	Evaluation Finale
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ENF	Ecole Nationale des Finances
EPSP	Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
ETD	Entité Territoriale Décentralisée
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
ETP	Equivalent Temps Plein
FED	Fonds Européen de Développement
FOR	Formulation
GRAPAX	Groupe de recherche en appui aux politiques de paix
Gth	Groupe thématique
IDE	Identification
MAF	Manager administratif et financier

MAPE	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Élevage
MEPSP	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
MINCIR	Ministère de la Coopération Internationale et Régionale
MINCIR	Ministère de la Coopération Internationale et Régionale
MINIDER	Ministère du Développement Rural
MOE	Modalités d'Exécution
MP	Marché public
MTR	Mid Term Review
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCEP	Observatoire du Code d'Éthique Professionnelle
OM	Outcome Mapping
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAIDECO	Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Communautaire
PAMIDER	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités du Ministère du Développement Rural
PARSAR	
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PM	Portfolio Manager
PNDS	Plan National de Développement sanitaire
PNMLS	Programme National Multisectoriel de Lutte contre le VIH-SIDA en RD Congo
PROVED	Province Educationnelle
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
PST	Project Support Team
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
QA	Quality Assurance
RC ou REC	Renforcement des Capacités
RDC	République Démocratique du Congo
RDF	Rapport de Formulation
RR	Représentant Résident
SdS	Structure de Supervision
SENAREC	Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités

SG	Secrétaire ou Secrétariat Général
SLA	Service Level Agreement
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion
UNAP	Unité d'Appui aux Paideco

Glossaire

Dans la compréhension du présent DTF, il faut entendre par :

Intervention	L'ensemble des activités prises en charge par le projet de « Mise en place d'une unité conjointe d'appui à la gestion au sein du ministère et de renforcement institutionnel de ce ministère ».
Entités territoriales décentralisées	La ville, la commune, le secteur et la chefferie. Les ETD disposent de la personnalité juridique.
Entités territoriales déconcentrées	Le territoire, le quartier, le groupement, le village. Ce sont des circonscriptions territoriales dépourvues de la personnalité juridique.
Structures administratives déconcentrées	Les structures émanant du pouvoir central et présentes au niveau provincial. Elles sont les représentantes de l'Etat. Leurs dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissements émanent du budget de l'Etat. A l'échelon de la province éducationnelle, les structures administratives déconcentrées sont la division provinciale et l'inspectorat provincial. A noter qu'il existe des structures administratives déconcentrées sous-provinciales. Ces structures administratives de terrain se situent au niveau des entités territoriales déconcentrées dont la définition supra (exemple : Sous-PROVED).
Structures de terrain	Les structures impliquées dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013 présentes au niveau local dans les zones de concentration de la Coopération belgo-congolaise. Il s'agit des structures administratives déconcentrées sous-provinciales, des ETD, des projets de la Coopération belgo-congolaise, des structures locales de coordination et de concertation.
Structures locales de coordination	Les Groupes thématiques provinciaux mis en place là où un DSCR provincial a été adopté.
Structures locales de concertation	Les Conseils de gestion agricoles et ruraux et les SMCL des projets de la Coopération belgo-congolaise.
Structures provinciales décentralisées	Les structures politiques et administratives émanant du pouvoir provincial. Elles sont les représentantes de la province. Leurs dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissements émanent du budget de la province. Les structures provinciales décentralisées sont l'autorité ministérielle, le cabinet ministériel et, le cas échéant, l'administration provinciale qui en dépend.

Résumé

Suite à la récusation par la partie congolaise du système de gestion par portefeuilles des projets et programmes de la CTB en République Démocratique du Congo, une réflexion a été menée par les deux parties, belge et congolaise, dans le but d'évoluer vers une mise en place, au sein des Ministères Techniques, d'une unité conjointe d'appui à la gestion du programme sectoriel du PIC avec une attention particulière au renforcement des capacités des niveaux central et décentralisé.

La mise en place d'une telle unité conjointe permettra une plus grande co-responsabilité ainsi qu'une meilleure appropriation dans l'esprit de la Déclaration de Paris.

Historique

En 2007, afin de remédier à certaines difficultés de suivi stratégique, technique, administratif et financier, suite à la multiplicité des projets et à leur dispersion géographique en RDC, un nouveau modèle organisationnel basé sur le regroupement en portefeuilles (ou portefeuilles) a été mis en place. Les bénéfices attendus de ce système étaient les suivants :

- Une meilleure coordination et une plus grande synergie
- Une utilisation plus efficace de l'expertise technique
- Une accélération de la mise en œuvre
- Un meilleur contrôle des risques à tous les niveaux
- La génération d'économies d'échelles par diminution des frais de transaction

Les projets existants ont ainsi été regroupés en quatre portefeuilles sur la base d'une logique sectorielle :

- Gouvernance et PAIDECO
- Infrastructures et routes rurales
- Santé et Education
- Eau, agriculture et forêts

Depuis la mise en place de ce nouveau système, chaque portefeuille était dirigé par un Portfolio Manager (PM) responsable du suivi stratégique de l'ensemble des projets contenus dans son portefeuille et appuyé par un Project Support Team (PST). Il faut noter que certaines tâches spécifiques, comme la gestion des Marchés Publics (cellule MP) ou celle des Ressources Humaines, étaient regroupées et centralisées à la représentation de la CTB à Kinshasa.

Les avantages attendus des PST ont été:

- Optimiser le cycle administratif et financier des projets
- Assurer et vérifier la comptabilité des projets

- Assurer une administration correcte du personnel
- Appuyer la logistique des projets
- Assurer la gestion, la formation et le monitoring des équipes administratives et financières des projets

Le système de portefeuilles était, au moment de sa conception, considéré comme une organisation temporaire, à tester à partir de 2009. Il était aussi prévu que les services fournis aux projets par les cellules d'appui seraient progressivement repris par les institutions congolaises elles-mêmes et, donc, qu'à terme, elles disparaîtraient.

Ce système des portfolios a été mis en cause par le partenaire congolais lors d'une déclaration du Ministre de la Coopération Régionale et Internationale pendant le COMPAR élargi des 1^{er} et 2 octobre 2009. Dans le PV de cette réunion, on peut en effet lire la déclaration du Ministre dans laquelle il invite les membres du COMPAR « à réfléchir sur l'existence des structures parallèles qui font double emploi et alourdissent le mécanisme de gestion des projets ». Plus loin dans le même PV, il est signalé que « ces structures sont budgétivores et qu'elles sont en expérimentation en RDC et nulle part ailleurs. La partie congolaise demande leur suppression ainsi que celle des frais de rétrocession des projets aux portfolios, MAF et UNAP. »

Cette position a conduit la partie congolaise à récuser les portfolios fin décembre 2009.

En février 2010, une note verbale a été adressée à l'Ambassade de Belgique pour lui demander de « bien vouloir tenir compte des dispositions prises de commun accord concernant le portfolio management team, les MAF, l'UNAP et les PST ».

Parmi les principaux griefs du partenaire à l'égard de la gestion par portefeuille, communiqués par lettre, par note verbale et oralement lors d'entretiens ou via les Comités des Partenaires, on peut citer les éléments suivants :

- Manque d'appropriation par le partenaire : gestion centralisée belgo-belge
- Insuffisance au niveau de la formation d'homologues et du transfert de compétences
- Refinancement des PST par les projets (argent du PIC) jugée inacceptable
- Système imposé aux partenaires sans négociation préalable
- Questionnement sur la plus-value du système
- Double emploi des portfolios avec les projets
- Engorgement du traitement des dossiers de marchés publics dû à une trop grande centralisation au niveau de la représentation.

En conséquence, il a été décidé d'inviter les partenaires congolais du Ministère de la Coopération Internationale et régionale, du Ministère du Plan et des trois ministères techniques correspondant aux secteurs de concentration du nouveau PIC 2010 – 2013 à une réunion de réflexion à Bruxelles à laquelle ont également participé des représentants de la DGD, de la CTB et du Cabinet de la Coopération Belge au Développement. Cette réflexion commune qui s'est tenue en novembre 2010 a permis de dégager certains principes et lignes directrices pour la définition d'un nouveau système de gestion du

programme de coopération belge en RDC basé sur la mise en place d'unités conjointes au sein des ministères techniques en charge des secteurs prioritaires du nouveau PIC.

A la suite de cette réunion, trois fiches d'identification intitulées « Mise en place au sein du Ministère ... en RDC d'une unité conjointe d'appui à la gestion du programme sectoriel du PIC 2010 – 2013 avec attention particulière au renforcement des capacités des niveaux central et décentralisé » ont été établies à raison d'une pour le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Élevage, une pour le Ministère du Développement Rural et une pour le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel.

Fiche analytique de l'intervention

La fiche analytique de l'intervention est la fiche-projet envoyée par la DGD.

Toutes les modifications apportées à cette fiche lors de la formulation doivent être mentionnées au-dessous de cette fiche et argumentées dans le **Rapport de Formulation**. Cette version de la fiche doit ensuite être approuvée au Comité de Contrôle de Qualité.

N° d'intervention DGCD	NN 3010550
Code Navision CTB	RDC 10 155 11
Institution partenaire	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (60 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	Septembre 2011
Contribution du pays partenaire	350.000 euros
Contribution belge	5.000.000 euros
Secteur (codes CAD)	Gouvernance et société civile- Administration Publique- 15040
Objectif global	Les capacités du Ministère central et des entités provinciales compétentes sont renforcées de façon durable pour la mise en œuvre de son programme sectoriel.
Objectif spécifique	Les capacités du Ministère central et des Ministères provinciaux compétents sont renforcées pour le suivi et la gestion du PIC 2010-2013 et le suivi du PIC et projets/programmes précédents, aussi bien au niveau national que dans les zones de concentration.
Résultats	R1 L'UCAG est mise en place au sein du Secrétariat Général et est opérationnelle R2 Les capacités des équipes des projets sont renforcées en vue d'une gestion optimisée des programmes et des projets avec transfert de compétences aux structures décentralisées et déconcentrées R3 Les capacités du Ministère au niveau central sont renforcées dans différents domaines liés à la

	<p>coordination sectorielle, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</p> <p>R4 Les capacités des structures déconcentrées du Ministère sont renforcées dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</p> <p>R5 Les capacités des Ministères provinciaux sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination sectorielle, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</p> <p>R6 Les capacités, le fonctionnement et l'accessibilité de la plate-forme de communication sont améliorés</p>
--	---

1 Analyse de la situation

Cette analyse se concentrera sur la situation à la base des choix stratégiques. Une analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces regroupées dans une grille SWOT permettra une appréhension de la situation et préfigurera les besoins à rencontrer.

« **L'analyse de la gouvernance du secteur éducation en RD Congo** », actuellement en cours, apportera des informations supplémentaires et pourra réorienter éventuellement les axes stratégiques de l'UCAG.

1.1 Constat général

L'efficacité de l'aide de la coopération belgo-congolaise dépend également des capacités des ministères à tenir un rôle moteur dans le pilotage, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des projets financés par le Royaume de Belgique.

Un appui visant un renforcement des capacités des trois ministères concernés par le PIC 2010-2013 est déterminant pour augmenter l'efficacité de l'aide, lui donner de la durabilité et autonomiser l'action gouvernementale aux niveaux central et provincial.

Tout programme de renforcement des capacités doit se baser sur une analyse pertinente de la situation et des besoins à rencontrer. C'est ce but que servent les analyses SWOT reprises ci-dessous.

1.2 Analyse SWOT du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie sectorielle. L'actuel Ministre en place de longue date, a adopté une politique faite de cohérence et de continuité. • Organisation administrative cohérente entre les niveaux central et déconcentré. Elle consacre une couverture administrative relativement bonne comparativement aux autres secteurs, levier important pouvant relayer la politique sectorielle sur une partie importante du territoire. Au plan congolais, l'organisation administrative constitue un atout pouvant servir le processus de décentralisation. • Détermination de la haute hiérarchie. La volonté d'avancer, de se moderniser est forte, notamment quant à la réduction des directions et des contingents d'agents au niveau central. • Volontés de modernisation et décentralisatrice. La modernisation et la décentralisation sont perçues comme nécessaire. • Communication. Le ministère pourra bénéficier de la plate-forme de communication présente au MAPE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre légal. Le cadre juridique propre au secteur constitue une faiblesse car obsolète (<i>Loi-cadre</i> (1986) et la <i>Convention</i> (1977)¹. Ceci sans compter les dispositions externes au secteur (par ex : décentralisation, finances, ...). • Ecarts entre cadre juridique et gestion du secteur. Conséquence : une grande hétérogénéité, des divergences dans la fixation et la nomenclature des frais scolaires, dans la création et l'agrément des écoles avec des impacts budgétaires négatifs. • Faiblesse des ressources internes et humaines. Des problèmes au niveau des ressources humaines sont un obstacle à l'action du ministère (personnes en âge d'être retraitées, profils inadaptés, effectifs inadaptés, absentéisme, etc.). L'absence de moyens en provenance du budget national handicape le fonctionnement et les capacités en investissements. • Matière interministérielle. ETFP. La faiblesse avérée de coordination nuit à l'efficacité. • Prolifération organique de l'administration centrale. L'A.C. compte 37 directions (Services + inspectorat) • Structures administratives déconcentrées dégradées. Moyens disponibles trop faibles. • Absence de services provinciaux. Les services se résument au Ministre et à son cabinet. Des moyens dérisoires face aux compétences à exercer.

¹ *Loi-cadre* n°86/005 du 22 septembre 1986 ; *Convention de Gestion des Écoles Nationales* (26 février 1977).

	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération belgo-congolaise. PIC 2010-2013 ayant décidé de faire de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, un secteur privilégié d'interventions. • Intérêt pour le secteur des PTF. Nombreux sont les PTF à l'œuvre ou susceptibles de s'impliquer dans le secteur. • Projet de réforme générale de la fonction publique. Il doit fournir le support attendu pour faire aboutir le projet de réforme du Ministère. • Adoption de la loi portant organisation et fonctionnement de l'enseignement national. • Décentralisation. La décentralisation et la dynamique en cours au niveau des Provinces et certaines provinces éducationnelles est une opportunité grâce à une meilleure application du principe de subsidiarité. • Disponibilité des acteurs de terrain. La relative bonne couverture administrative de la RDC permet à l'EPSP d'espérer une mobilisation correcte des acteurs sur le terrain. • Coordination et intégration avec autres ministères. La coordination interministérielle est une faiblesse mais constitue une réelle opportunité si elle devait se concrétiser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir politique velléitaire. Le changement nécessite une forte implication du pouvoir politique. Le risque que les déclarations volontaristes restent lettres mortes n'est pas à écarter. Le changement de Ministre EPSP central constitue une menace. • Alimentation erratique en moyens financiers. • Gratuité de l'enseignement primaire. Elle constitue une menace majeure sur le financement du secteur si elle ne trouve pas de compensation. • Absence de coordination interministérielle. La faiblesse avérée en la matière peut trouver à s'aggraver. Cette menace n'est pas à négliger, surtout en cas d'affaiblissement de la vision ministérielle centrale. • Absence d'harmonisation entre les bailleurs principaux. Si les bailleurs principaux venaient à ne pas harmoniser leurs interventions. • Conflits entre structures administratives déconcentrées et pouvoir provincial. • Non aboutissement de la réforme administrative. Privé d'une gestion financière et des ressources humaines efficace, le MEPSP perdrait fortement en capacités.

1.3 Etat des lieux dans les provinces du secteur du MEPSP

Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) connaît un processus de renforcement des capacités auquel la coopération belge est fortement impliquée (RDC 0607911 et RDC081271T). L'intervention via les UCAG doit être vue sous l'angle de la continuité et de la capitalisation des interventions belges antérieures.

L'organisation administrative du MEPSP se caractérise par une bonne couverture du territoire congolais que ce soit pour la gestion du secteur ou pour l'inspection qualitative de l'enseignement. Ce sont trente provinces éducationnelles, elles-mêmes subdivisées en deux cent vingt-quatre divisions provinciales de l'EPSP qui sont actives. Dès lors, tout projet d'appui institutionnel bénéficiera de relais intéressants pour déployer ses appuis dans les zones de concentration car, dans les faits, la forte déconcentration offre une réelle autonomie au niveau local et cela jusqu'aux établissements. Les projets pourront s'ancrer pleinement au niveau des établissements qui auront été sélectionnés après l'étude du secteur prévue dans le cadre du PIC 2010-2013. Une double approche « top-down » et « bottom-up » est possible pour assurer une meilleure performance des interventions et s'inscrire dans l'Agenda de Kinshasa.

Lors des visites de terrain, les chefs des divisions provinciales de l'EPSP sont apparus très motivés. Toutefois, ils ne sont pas seuls aux commandes, l'enseignement technique et la formation professionnelle sont assurés par plusieurs opérateurs et le MEPSP. De plus, le MEPSP semble d'abord tourné vers ses activités en rapport avec l'enseignement primaire et secondaire. Le sous-secteur ETFP voit donc d'autres opérateurs jouer un rôle : le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire ; le Ministère de la Santé ; le Ministère de la Jeunesse et des Sports ; le Ministère du Travail, etc. Si d'aucuns parlent de concertation déjà organisée, il est évident qu'elle doit être développée plus avant en province, que ce soit pour le secteur formel, non formel, informel ou industriel.

*
**

Ci-dessous sont inventoriés les principaux constats qui peuvent être tirés quant à la situation au niveau central et dans les zones de concentration. Ce travail se fonde sur les visites de terrain réalisées par l'équipe de formulation² et sur les informations fournies par les assistants techniques qui y travaillent.

Une légende détaillée est disponible en 9.6. Les notes vont de * (inexistant, très faible ou à construire) à ***** (existant, en nombre suffisant, niveau acceptable).

² L'équipe de formulation a été composée de consultants internationaux et/ou nationaux et d'une délégation des ministères techniques concernés de 2 à 4 personnes.

Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel MEPSP – Structures centrales				
	Secrétariat Général	DEP	DSG / DAF	CGMP
Infrastructures et équipements	****	****	****	nil
Surface	****	**** (260m ²)	**** (450m ²)	nil
Technologie	****	***	**	nil
Mobilier	***	****	****	nil
Matériel roulant	****	****	*	nil
Electricité	****	****	****	nil
Moyens de communication	**	****	*	nil
Staff	nc	90	165	nil

Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel MEPSP – Structures déconcentrées						
	Bandundu	Équateur	Kasaï Oriental	Katanga	Maniema (Sud)	Province Orientale
Infrastructures et équipements		*****	*	***		nc
Surface		**** (320m ²)	***	**** (384m ²)		nc
Technologie			***	****		nc
Mobilier		*	***	***		nc
Matériel roulant		****	****	****		nc

Electricité		**	****	****		nc
Moyens de communication		*	**	**		nc
Staff		104	238	107		nc

Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel MEPSP – Structures décentralisées						
	Bandundu	Équateur	Kasaï Oriental	Katanga	Maniema (Sud)	Province Orientale
Infrastructures et équipements		***	***	***		nc
Surface		*** (60m²)	* (27m²)	** (384m²)		nc
Technologie		*	*	**		nc
Mobilier		**	****	***		nc
Matériel roulant		****	****	****		nc
Electricité		**	***	****		nc
Moyens de communication		*	**	**		nc
Localisation		*	**	**		nc
Composition		*	**	**		nc
Staff		6	10	17		nc

nc : données non communiquées

- La **décentralisation n'est pas pleinement opérationnelle**. Les administrations provinciales sont encore embryonnaires voire inexistantes. Seule l'autorité politique est organisée avec la présence du Ministre en charge de l'EPSP et de son cabinet.
- Faute d'administration provinciale décentralisée, les ministres en charge de l'EPSP doivent faire **appel aux structures déconcentrées** pour pouvoir

fonctionner. Pour cela, ils se réfèrent aux prescriptions en matière de libre administration³. C'est handicapant en termes d'autonomie mais ce fonctionnement a instauré des relations structurelles entre le pouvoir provincial et les structures déconcentrées du pouvoir central. Ces relations sont à préserver dans le cadre de la décentralisation en cours.

- Si le **personnel** présent dans les structures déconcentrées est en nombre, une grande partie est **admissible à la retraite**. Cela signifie qu'il y a un risque constant que le renforcement des capacités s'opère sur des fonctionnaires qui ne « feront » pas l'administration congolaise de demain.
- Les **infrastructures sont insuffisantes**. La place manque si bien que dans certaines zones de concentration des systèmes de rotation sont mis en place afin d'éviter que tous les fonctionnaires soient présents en même temps. L'état des infrastructures a fait l'objet d'appuis en différentes provinces. D'éventuels appuis en la matière passeront par des rénovations légères à moyennes.
- Corollaire à l'état des infrastructures, la **technologie est insuffisamment présente** et lorsqu'elle est présente, elle est éparse et peu utilisée faute de maintenance minimale.
- Les **meubles et équipements** sont régulièrement **vétustes et insuffisants**. Les appuis des divers PTF ont toutefois relevé le niveau en la matière.
- A quelques exceptions près, les **délestages sont généralisés**. L'électricité n'est donc pas constante car les structures déconcentrées et décentralisées ne disposent pas de groupe électrogène, encore moins d'énergie solaire de substitution.
- Les déplacements des fonctionnaires sur le terrain sont très difficiles vu le **manque de matériel roulant** disponible et concentré sur les fonctionnaires dirigeants des structures. On trouve des motos et/ou des vélos mais pas de façon systématique. A cela, il faut ajouter les distances importantes et la dégradation des infrastructures routières.
- Les **textes juridiques** régissant le secteur sont **disponibles** auprès des fonctionnaires dirigeants présents en province. Ils en connaissent le contenu. De l'avis des personnes rencontrées, il y a une **fracture importante** entre le droit positif et la réalité de terrain qui s'en écarte très largement.
- Les **compétences en gestion sont à développer**. Elles le sont aussi pour les compétences techniques surtout dans le sous-secteur de l'ETFP trop souvent délaissé par les PTF.
- Les **moyens budgétaires sont inexistant** mis à part le versement des salaires. Les structures déconcentrées ne perçoivent aucun des budgets de

³ Plusieurs lois et un cadre stratégique national de mise en oeuvre de la décentralisation ont été adoptés afin de mettre en oeuvre le processus de décentralisation en RDC. Ici on fait référence au loi 08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces.

fonctionnement pourtant prévus au budget. Les structures provinciales décentralisées sont elles-aussi dépourvues des moyens suffisants car la décentralisation des finances publiques est inaboutie.

- Les activités des PROVED sont alimentées par les projets soutenus par des partenaires et par les missions découlant de l'Ordonnance n° 08/074 du 24 décembre 2008 fixant les attributions des ministères. Le manque de moyens fait que les PROVED sont bien en peine de rencontrer toutes leurs obligations. Par ailleurs, les structures administratives déconcentrées sont sollicitées occasionnellement par l'autorité ministérielle provinciale sans que cela ne constitue des tâches nécessitant des ressources permanentes.
- Les **fonctionnaires sont fortement paupérisés** entraînant des problèmes sociaux impactant et hypothéquant le bon fonctionnement des administrations.
- Concernant le sous-secteur de l'ETFP, le niveau déconcentré ne jouit pas des conditions nécessaires pour assurer la **coordination interministérielle** nécessaire à l'ETFP. Conséquence et/ou cause de ce constat, le MEPSP n'a pas défini comme priorité une telle coordination.
- De façon générale, la **gestion des ressources propres** (frais scolaires) **manque de transparence**. Dans les faits, les activités des organes de contrôle sont inexistantes en la matière.

2 Orientations stratégiques

2.1 Axes stratégiques

Le projet de mise en place d'une Unité Conjointe d'Appui à la Gestion est un projet ayant une double nature.

Les deux axes stratégiques qui définissent les ambitions de l'intervention sont:

1. **L'appui à la gestion** des projets de la coopération belgo-congolaise
2. Le **renforcement des capacités de gestion** et un appui à la **coordination** des interventions du secteur

La mise en place de l'UCAG répond à une demande d'implication plus grande de la partie congolaise dans la gestion des projets et programmes mais constitue donc aussi un véhicule stratégique pour le renforcement des capacités du Ministère concerné, dans une optique de développement durable.

Avant que l'intervention puisse travailler aux deux axes identifiés il est nécessaire que l'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion soit créée et devienne opérationnelle. On appelle cette activité l'axe 0

2.1.1 Axe stratégique 0 : Mise en place de l'UCAG

L'UCAG est mise en place au sein du Secrétariat Général et est opérationnelle.

2.1.2 Axe stratégique 1 : un projet d'appui à la gestion

Les assistants techniques, les experts et le personnel administratif de l'UCAG fourniront un appui d'expertise et d'assistance aux équipes de projets dans les différentes matières correspondant à leurs fonctions (Gestion administrative et financière, passation des marchés, communications, planification et suivi, gestion de projet, ressources humaines,...). Ils répondront aussi à des demandes ponctuelles de renseignement, de dépannage ou d'assistance venant des projets.

L'UCAG organisera aussi des missions ponctuelles dans les zones de concentration pour aller appuyer les équipes de projets en matière de formation, de communication, de planification ou de coordination des projets ou pour répondre à des demandes spécifiques d'appui à la gestion des projets en zones de concentration.

Cet appui fourni par l'UCAG soulagera le travail de gestion des projets dans certains sous-domaines mais il ne remplacera en aucun cas la gestion quotidienne qui reste à assumer par les équipes des projets.

2.1.3 Axe stratégique 2 : un projet de renforcement des capacités de gestion et d'appui à la coordination des interventions du secteur

Il s'agit d'un **projet de renforcement des capacités de gestion** du Ministère par des apports à une série de structures aux niveaux central, déconcentré et décentralisé.

Ces apports prennent la forme d'appuis au niveau de l'infrastructure, du matériel, de la

technologie et incluent l'organisation d'un nombre de formations (au niveau de la gestion et de la coordination des interventions du secteur).

Le détail des apports sera défini en cohérence avec l'étude sur la gouvernance du secteur (définition des besoins en fonction des priorités du secteur) et avec les résultats à atteindre par les autres interventions du PIC.

L'appui à la **coordination des interventions du secteur** se traduit par le financement d'un nombre d'activités qui devront permettre au Ministère d'améliorer la coordination des interventions liées aux PICs Belgo-Congolais (formations, rédaction de rapports, participation à des réunions sectorielles, visites de terrain, etc).

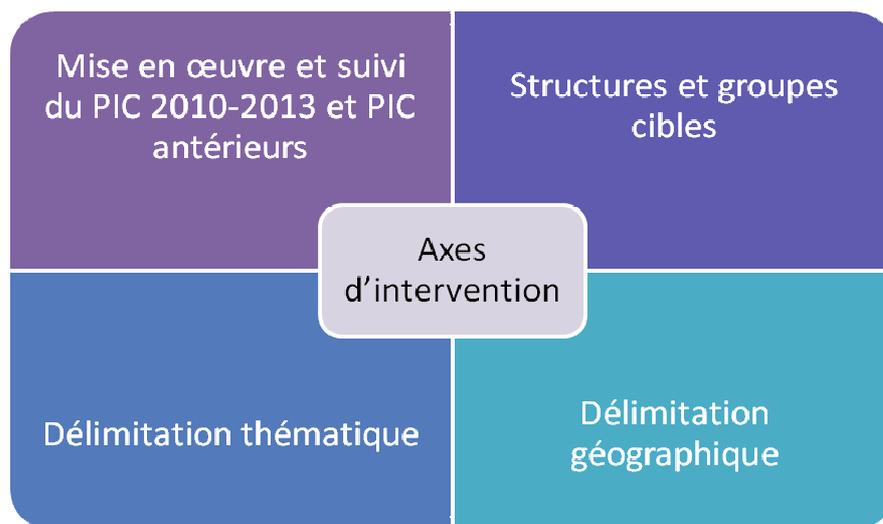
2.2 Axes d'intervention

Les axes d'intervention résultant des axes stratégiques et des fonctions voulues pour l'UCAG sont au nombre de six. Les activités menées au sein des axes mentionnés se font dans le cadre de la coresponsabilité voulues par les deux partenaires.

1. Mise en place et opérationnalisation d'une unité conjointe d'appui à la gestion – **niveau central.**
2. Planification et coordination sectorielle pour plus de maîtrise, de cohérence et de synergies en vue d'assurer une approche stratégique/programmatique et intégrée – **niveau central et dans une moindre mesure le niveau décentralisé.**
3. Renforcement du ministère technique concerné pour la gestion du programme sectoriel, y compris formation de personnes clefs pour la gestion du programme du PIC – **niveau central, niveau déconcentré et niveau décentralisé.**
4. Evaluation permanente du programme sectoriel – **niveau central et dans une moindre mesure le niveau déconcentré et le niveau décentralisé.**
5. Communication en vue de vulgariser la politique sectorielle et de diffuser des informations générales ou techniques (prix et marchés, opportunités d'investissements, etc.) – **niveau central, niveau déconcentré et niveau décentralisé.**
6. Appui à la gestion et à l'exécution des projets de la coopération belgo-congolaise – **niveau décentralisé et déconcentré.**

2.3 Cadre d'intervention

Ci-dessous est repris schématiquement le cadre d'intervention. Ces quatre éléments encadrent cumulativement les axes d'intervention définis ci-dessus.



2.3.1 La mise en œuvre et le suivi du PIC 2010-2013 et du PIC et projets/programmes antérieurs

Le cadre de l'intervention s'inscrit dans l'esprit et la lettre du PIC 2010-2013 et du PIC et projets/programmes auxquels se réfèrent les projets concernés qui seront de la responsabilité de l'UCAG.

On se référera tout particulièrement au(x) :

- soutien de la Belgique au Gouvernement congolais dans sa lutte contre la corruption dans la droite ligne de l'adhésion du 23 septembre 2010 de la RDC à la Convention des Nations Unies contre la Corruption ;
- dispositions du paragraphe 12 du PIC 2010-2013 relatifs aux modalités de mise en œuvre : La République Démocratique du Congo et la Belgique sont signataires de la Déclaration de Paris et de l'Agenda d'Accra sur l'efficacité de l'aide. L'appropriation de l'aide au développement est donc un objectif prioritaire auquel les deux parties souscrivent. Dans ce cadre, l'évolution de la coopération belgo-congolaise vers plus de décisions conjointes et de co-signatures au niveau des modalités de mise en œuvre est pertinente. Dans ce contexte, *une attention particulière sera réservée au renforcement des capacités des cadres nationaux surtout dans la gestion des projets et programmes et à l'utilisation des institutions nationales afin d'éviter la création de nouvelles unités parallèles de mise en œuvre.* (...)

- troisième des dix principes pour l'Engagement International dans les États fragiles, à savoir « faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental ». En effet, un État est considéré comme fragile lorsque les instances étatiques n'ont pas la volonté politique et/ou la capacité d'assumer les fonctions essentielles requises pour faire reculer la pauvreté et promouvoir le développement, et d'assurer la sécurité et le respect des droits de l'homme de la population. Au vu, entre autres, des situations de conflits qu'a connus, ces dernières années, il s'agira pour la République démocratique du Congo et la Belgique de travailler de manière concertée, soutenue et centrée sur le renforcement des relations entre l'État congolais et la société et amener cette dernière à retrouver la confiance auprès des institutions publiques.

De façon générale, l'intervention se conforme aux 10 Principes pour l'Engagement International dans les États fragiles adoptés en avril 2007 par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE et prend en compte les 5 priorités que s'est fixées la République Démocratique du Congo à la suite de l'enquête de suivi de ces principes, à la Déclaration de Paris, au Programme d'Action d'Accra et à l'Agenda de Kinshasa sur l'efficacité de l'aide. La conformité de l'intervention à ces obligations sera évaluée.

2.3.2 Les structures et groupes cibles

Les groupes cibles sont :

- les cadres du MEPSP impliqués dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013 ;
- les cadres décentralisés impliqués dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

Les structures cibles sont celles correspondant aux cadres susmentionnés au niveau du Pouvoir central et au niveau des provinces. Cela comprend :

- le Secrétariat général ;
- la Direction des services généraux du Ministère central ;
- la Direction des Etudes et Planification du Ministère central ;
- les structures administratives déconcentrées présentes au niveau de la Province, établie dans les chefs-lieux de province ;
- les structures provinciales décentralisées, à savoir l'autorité ministérielle, son cabinet et, le cas échéant, l'administration provinciale.

En conséquence, les structures administratives déconcentrées sous-provinciales (exemple : administration du territoire), les Entités Territoriales Décentralisées (ETD), les structures locales de coordination et de concertation pourraient être des structures cibles des projets de la Coopération belgo-congolaise dès lors qu'elles seront impliquées dans la mise en œuvre des projets relevant du PIC 2010-2013. Pour ces structures, l'intervention de l'UCAG pourra être indirecte via les appuis offerts aux projets.

2.3.3 Les délimitations thématique et géographique

La délimitation thématique provient tout autant des éléments repris à l'identification que les thèmes (sous-secteurs) cernés par le PIC 2010-2013.



Pour le secteur de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel, la délimitation thématique est d'une part fonctionnelle et d'autre part sectorielle. Il s'agit de l'appui institutionnel, de la coordination sectorielle et de l'appui à l'exécution des projets⁴ pour l'une. Il s'agit de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour l'autre.

La délimitation géographique est la suivante :

- la ville de Lubumbashi et le district du Haut Katanga (Katanga) ;
- la ville de Mbuji-Mayi (Kasai Oriental) ;
- la ville de Kisangani et le district de la Tshopo (Province Orientale) ;

⁴ Fonctions 1 et 2 décrites par l'identification.

- le district de la Mongala et le district du Sud-Ubangi (Equateur).

2.4 Renforcement des compétences

2.4.1 Les leviers du renforcement

Le renforcement institutionnel de l'intervention s'appuiera sur les différents leviers du renforcement suivant une intensité plus ou moins grande.

- **Levier des compétences** : plan de formation initial, plan de formation continue⁵, basés sur les besoins détectés au début et en cours du projet, transfert réciproque de compétences entre les deux parties (apprentissage par la pratique, encadrement personnalisé, échanges, diffusion d'information, etc.), mise en valeur des ressources humaines.
- **Levier du développement organisationnel** : Révision/validation de l'organisation de travail, des processus et procédures, des rôles et responsabilités, ...
- **Levier des infrastructures** : investissement sur la réhabilitation et / ou la construction de locaux mieux adaptés aux besoins d'un travail productif et efficace. Mise à niveau des structures clés transigeant directement avec l'UCAG et / ou les projets sur le terrain pour favoriser la réalisation des objectifs du programme sectoriel.
- **Levier technologique** : équipement des infrastructures de sorte à améliorer les performances des structures. Appuis pour la mise à disposition et la pleine utilisation des outils modernes de travail (informatique, etc.).
- **Levier financier** : rémunération juste de l'équipe pour favoriser l'attraction, la motivation, le développement et la rétention des compétences.
- **Levier des communications** : appui à la plate-forme de communications du MAPE qui sera aussi utilisée par le MINIDER et le MEPSP. Information et sensibilisation aux objectifs, activités, bénéfices des projets et aux préoccupations transversales qu'ils doivent véhiculer (VIH-SIDA, Genre, Impact environnemental et développement durable, lutte contre les antivaleurs).
- **Levier matériel** : apport de fournitures et consommables pour mettre les partenaires dans des conditions de travail favorisant l'efficacité et la productivité.

2.4.2 La distribution du renforcement

Ci-dessous, la réconciliation de l'intensité des interventions à charge de l'UCAG en fonction du levier de renforcement et du niveau de pouvoir visé.

	Central	Déconcentré	Décentralisé
Levier « compétences »	3	3	3
Levier « développement »	3	3	3

⁵ Le plan initial de formation et le plan de formation continu sont joints en annexes. Les formations qui seront dispensées tiendront compte des formations déjà octroyées dans le cadre

organisationnel »			
Levier « infrastructures »	1	2	1
Levier technologique	1	2	1
Levier financier	3	0	0
Levier « communications »	3	2	1
Levier matériel	1	0	0

0 : intensité nulle ; 1 : intensité faible ; 2 : intensité moyenne ; 3 : intensité forte.

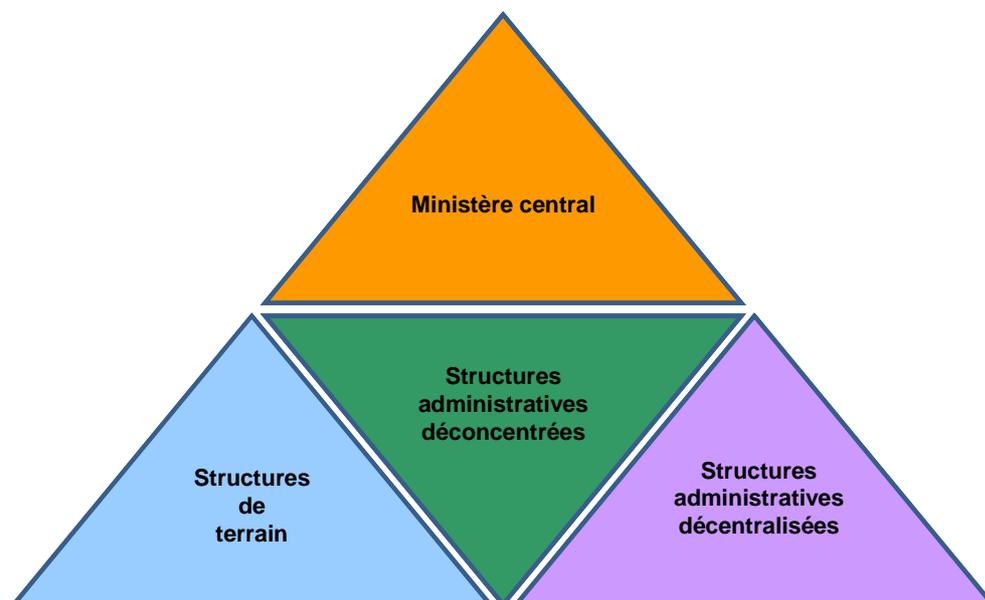
Stratégiquement, les structures administratives déconcentrées seront privilégiées pour ce qui est des leviers « infrastructures » et technologique car elles sont au cœur du dispositif administratif. Ce sont les seules structures pérennes nouant des liens de façon permanente et régulière avec le Ministère central, les structures provinciales décentralisées et les structures de terrain. En conséquence, les appuis aux structures administratives déconcentrées bénéficieront indirectement aux autres structures.

De plus, les structures administratives déconcentrées abritent dans trois des quatre provinces les structures provinciales décentralisées. Dans ces cas, même si les actifs immobilisés appartiennent au Pouvoir central, l'appui via le levier « infrastructures » fait aux structures administratives déconcentrées bénéficiera directement aux structures provinciales décentralisées.

Enfin, comme les structures administratives déconcentrées sont régulièrement appelées à œuvrer aux activités des structures provinciales décentralisées : **renforcer les premières, c'est renforcer les secondes.**

Au niveau budgétaire ce choix stratégique se traduit dans une répartition des moyens financiers de renforcement des capacités entre les différents niveaux comme suite :

Montant total de budget de renforcement des capacités	925.634€	
Niveau central	115.446€	12%
Niveau déconcentré	568.068€	61%
Niveau décentralisé	208.903€	23%
Plateforme de communication	33.217€	4%



Structures de terrain: structures administratives déconcentrées sous-provinciales, projets de coopération, ETD, structures locales de coordination et de concertation.

L'ensemble des activités déployées en province par la Coopération belgo-congolaise sera le fruit d'une répartition entre les activités de l'UCAG et les activités des projets présents dans les zones de concentration. L'UCAG veille à instaurer une complémentarité entre ses activités et les activités des projets. Partout où l'intensité de l'intervention n'est pas considérée comme forte (intensité 3), les projets sont susceptibles d'intervenir de façon complémentaire ou supplétive. Pour cela, un « backstopping » assuré au niveau de l'UCAG sera mis en place pour ce qui concerne le renforcement des structures de terrain. Par son analyse et ses recommandations, le backstopping pourra susciter, en accord avec les projets, le déclenchement d'appuis non encore planifiés.

2.5 Bénéficiaires et organisations partenaires

2.5.1 Acteurs primaires

Les acteurs primaires sont les **bénéficiaires (directs) et organisations partenaires** avec lesquelles l'UCAG va fonctionner en « face à face » pour l'obtention des résultats attendus. Les relations entretenues sont dites primaires car permanentes et régulières.

Les acteurs primaires pour la mise en œuvre des interventions sont :

- le **ministère technique concerné**, en particulier son secrétariat général respectif la Direction des Réformes et Innovations éducatives
- S'ensuivent les **subdivisions du ministère** directement concernées par la coordination sectorielle, la planification sectorielle, l'organisation et la gestion : la

direction des services généraux (**DSG**) qui devient direction de l'administration et des finances (**DAF**) après modernisation ; la direction des études et de la planification (**DEP**).

Au niveau des provinces concernées par le PIC 2010-2013, les structures visées sont :

- les **structures administratives déconcentrées** du ministère technique concerné et les **structures provinciales décentralisées** correspondantes. Ces dernières se limitent le plus souvent aux autorités ministérielles et à leurs cabinets.

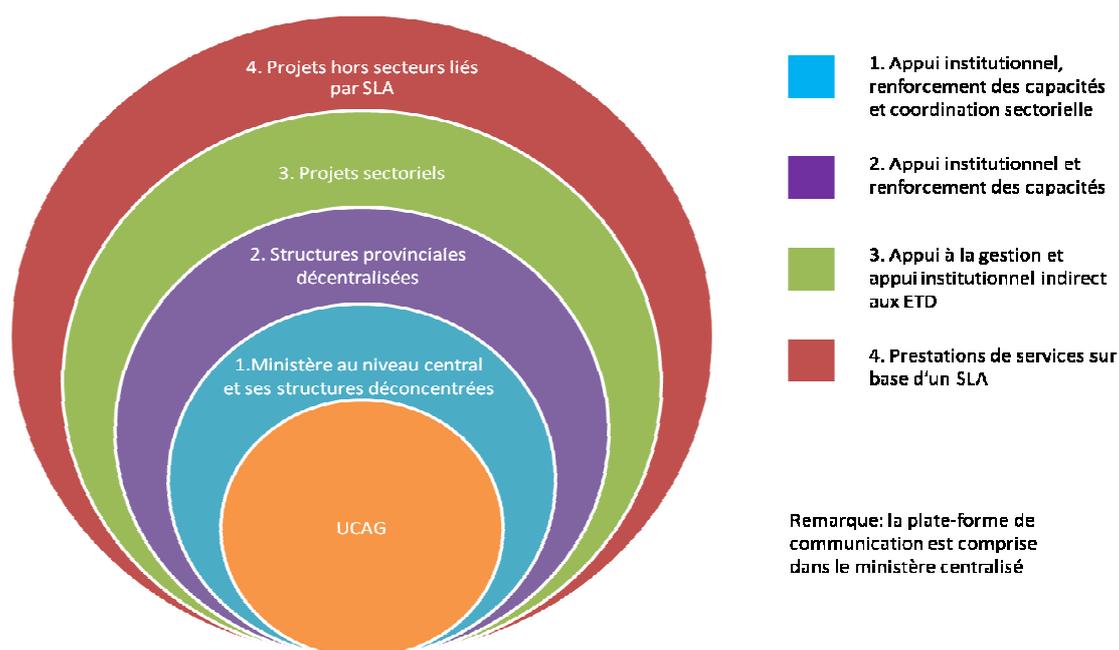
Dans les provinces concernées, des points focaux déjà désignés ou à désigner seront également impliqués pour les quatre thèmes transversaux du genre, de la gestion durable de l'environnement, de la lutte contre les antivaleurs (bonne gouvernance) et de la lutte contre le VIH/Sida.

Au niveau des **projets de coopération belgo-congolaise**, il s'agit :

- en premier lieu des projets du secteur
- en deuxième lieu des projets non-sectoriels qui pourraient bénéficier d'un appui de l'UCAG sur base d'un Service Level Agreement (SLA)

Les caractéristiques intrinsèques de la coresponsabilité font que les organisations partenaires sont également les organisations bénéficiaires. Dans la démarche prônée, transparente et collaborative, l'identification des besoins sera plus pointue et les

Partenaires de l'UCAG



réponses plus adéquates.

2.5.2 Acteurs secondaires : synergies et cohérences

Les acteurs secondaires sont les **bénéficiaires (indirects) et organisations** avec lesquelles un partenariat est recommandé pour ancrer les activités de l'UCAG dans les principes d'harmonisation et d'alignement. Les acteurs repris sont ceux ayant manifesté le souhait de collaborer avec l'UCAG. La présentation faite ici ne préjuge en rien des synergies et cohérences qui pourraient émerger en cours d'intervention et que l'UCAG veillera à encourager.

L'UCAG s'harmonisera avec la Cellule d'Appui à la Stratégie (CAS) financée par la Banque Mondiale.

Pour que le processus d'harmonisation soit fort, il devrait reposer sur le sous-secteur de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle. Ce sous-secteur n'est pas investi par les PTF, il est « orphelin ». Dès lors, il reste à l'intervention belge à rechercher les partenaires au développement qui s'en approchent autant que possible. L'Agence Française de Développement (**AFD**) est le partenaire qui finance notamment le projet d'appui à l'enseignement primaire en RDC - Renforcement des Prestations d'Education et de Formation du MEPSP et amélioration des infrastructures scolaires à Kinshasa (RDC081271T). L'objectif est de constituer un axe fort avec le partenaire français ce qui aurait un double avantage : s'imposer comme binôme important dans le paysage des PTF présents dans le secteur de l'Éducation et faciliter la collaboration belgo-française dans le projet RDC081271T.

On citera le document cadre de partenariat France-RDC (2007-2011) : « La dynamisation de la formation professionnelle et technique constitue également une priorité du secteur. (...) L'intervention dans le secteur de l'Education devrait correspondre à un partenariat renforcé avec la Coopération Technique Belge et le système des Nations Unies. ».

Ce partenariat est à développer. L'étude préalable décidée dans le cadre du PIC 2010-2013 doit permettre de définir les termes de ce partenariat.

Le plan de formation prévu par l'intervention se fait en partenariat avec les acteurs congolais officiellement désignés à cette fin et/ou capitalisant des savoirs et expériences

L'expérience **PAIDECO** sera capitalisée et exploitée sachant que ces projets ont déjà œuvré en la matière. Les principales leçons à tirer des PAIDECO (voir rapport final ATI PAIDECO et PVs ateliers de restitution de février 2011) :

- l'ancrage institutionnel est primordial : le niveau provincial est porteuse ;
- assurer un appui plus ciblé aux ministères concernés et notamment en ce qui a trait à l'amélioration effective et réelle des services offerts et à offrir (indicateurs de performance) ;
- l'appui à la gouvernance doit toujours être accompagné d'un fort processus de renforcement des capacités ;
- la planification du développement et l'appui à la gouvernance sont intimement liés et indissociables puisque c'est en fonction des résultats

de la planification du territoire que l'organisation sociale et son mode de gouvernance s'actualisent ;

- importance de la maintenance des infrastructures avec le peuple et non à côté de lui ;
- les SMCL locales restent importantes car elles évacuent les problèmes et créent un consensus indispensable à la bonne marche des projets ;
- les méthodes participatives sont à promouvoir ;
- la communication s'avère fondamentale dans un projet de développement puisqu'elle facilite la bonne compréhension des enjeux de celui-ci ainsi qu'elle devient un élément toujours très important du renforcement des capacités.

Le Groupe thématique (**GTh**) sera appuyé via le Secrétariat général. Dans la volonté de renforcer les capacités de coordination sectorielle (résultats 2 à 4), le rôle du Secrétariat général est fondamental en ce et y compris au sein du Groupe thématique. C'est pourquoi le GTh sera considéré comme un acteur secondaire important nécessitant des appuis spécifiques auprès du Secrétariat général : alimentation en informations structurées facilitant le rôle du Gth et la coordination sectorielle entre toutes les parties prenantes (partie congolaise et tous les PTF).

Il n'existe pas de plate-forme performante de rencontres entre tous les acteurs économiques locaux intervenant dans le processus qualitatif de mise en adéquation de la formation et de l'emploi. L'UCAG appuiera la partie congolaise pour la mise en place d'une telle plate-forme et en fera un de ses acteurs secondaires privilégiés. Via le Secrétariat général, l'intervention vérifiera régulièrement l'état des activités de la plate-forme et leur valeur ajoutée réelle en termes de coordination sectorielle locale. Il s'agira d'une structure locale de terrain, lieu de maillage entre les autorités publiques et les agents économique acteurs de la rencontre entre la formation et l'emploi.

Dans les provinces où sont menés des projets de développement communautaire (PAIDECO), il importe de les associer dans la conduite des formations pour lesquels ils ont déjà une expérience. Une seule zone est concernée directement :

- le district de la Tshopo.

Enfin, les acquis du projet d'appui institutionnel au **MEPSP (RDC 0607911)** seront capitalisés, pérennisés. Pour cela, en l'absence d'évaluation à mi-parcours, il faudra attendre les résultats de l'évaluation finale du projet.

3 Planification opérationnelle

Le cadre logique est annexé en fin de dossier⁶.

3.1 Objectif général

L'objectif général de ce projet se lit comme suit :

Les capacités du Ministère central et des entités provinciales compétentes sont renforcées de façon durable pour la mise en œuvre de son programme sectoriel.

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique de ce projet est ainsi formulé :

Les capacités du Ministère central et des Ministères provinciaux compétents sont renforcées pour le suivi et la gestion du PIC 2010-2013 et le suivi du PICs et projets/programmes précédents, aussi bien au niveau national que dans les zones de concentration.

3.3 Résultats attendus

Six résultats ont été identifiés pour favoriser l'atteinte des objectifs général et spécifique :

Axe 0 – Mise en place de l'UCAG	Résultat 1 :	L'UCAG est mise en place au sein du Secrétariat Général et est opérationnelle.
Axe 1 – Appui à la gestion des projets	Résultat 2 :	Les capacités des équipes des projets sont renforcées en vue d'une gestion optimisée des programmes et des projets avec transfert de compétences aux structures décentralisées et déconcentrées.
Axe 2 – Appui au renforcement des capacités de gestion et appui à la coordination des interventions du secteur	Résultat 3 :	Les capacités du Ministère au niveau central sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination sectorielle, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.
	Résultat 4 :	Les capacités des structures déconcentrées du Ministère sont renforcées dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.
	Résultat 5 :	Les capacités des Ministères provinciaux sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination sectorielle, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.
	Résultat 6 :	Les capacités, le fonctionnement et l'accessibilité de la plate-forme de communication sont améliorés.

⁶ Annexe 9.1.

3.4 Activités à mettre en œuvre

3.4.1 Introduction

La mise en place d'une unité conjointe d'appui à la gestion au sein du MEPSP donne suite à la volonté des parties congolaise et belge de revoir le mode de gestion des programmes et des projets de développement dans le respect de l'esprit de la Déclaration de Paris.

La maîtrise des connaissances techniques relatives aux processus de planification, de mise en œuvre et de suivi & évaluation par la partie congolaise favorisera une meilleure application des principes énoncés dans la Déclaration. La prise de décisions conjointe appropriée en ces domaines nécessite un échange symbiotique d'expertise technique dans le domaine et de compétences dans l'identification des besoins, priorités et particularités de la RDC dans le domaine d'activité du Ministère.

Des activités seront donc mises en œuvre pour développer les compétences des uns et des autres, favoriser le travail et la décision conjointe, appuyer la gestion des programmes et des projets de développement par les équipes de projets et le personnel clé des structures concernées aux niveaux central, déconcentré et décentralisé et pour renforcer les capacités des structures identifiées pour la réalisation du programme sectoriel.

Le détail des apports sera défini en cohérence avec l'étude sur la gouvernance du secteur (définition des besoins en fonction des priorités du secteur) et avec les résultats à atteindre par les autres interventions du PIC.

Sur les lignes budgétaires « renforcement des capacités techniques » et « renforcement des capacités matérielles » l'UCAG devra également prévoir un budget pour sécuriser les investissements faits.

3.4.2 Résultat 1 : L'UCAG est mise en place au sein du Secrétariat Général et est opérationnelle.

Activité 1.1 : Affectation progressive des ressources de l'UCAG
Activité 1.2 : Affectation progressive des moyens de fonctionnement de l'UCAG
Activité 1.3 : Réhabilitation et équipement des locaux de l'UCAG
Activité 1.4 : Acquisition du matériel des UCAG
Activité 1.5 : Renforcement des compétences des membres de l'équipe UCAG
Activité 1.6 : Accompagnement de la mise en place et du bon fonctionnement de l'UCAG - Élaboration des manuels de procédure
Activité 1.7 : Promotion des thèmes transversaux

Activité 1.1 : Affectation progressive des ressources de l'UCAG.

Les budgets et les effectifs de l'UCAG, minimaux au démarrage, sont ajustés

progressivement au fil des ans ou de révisions budgétaires et d'autorisations de procéder à la dotation des postes, prenant en compte l'évolution des besoins du secteur (nombre de projet appuyés, volume des marchés, ...).

Activité 1.2 : Affectation progressive des moyens de fonctionnement de l'UCAG

Les moyens de fonctionnement de l'UCAG, minimaux au démarrage, sont ajustés progressivement au fil des ans ou de révisions budgétaires et d'autorisations de procéder à la dotation des postes, prenant en compte l'évolution des besoins du secteur (nombre de projet appuyés, volume des marchés, ...).

Activité 1.3 : Réhabilitation et équipement des locaux de l'UCAG

La mise à niveau des locaux destinés à l'UCAG sera entreprise dès le début du projet pour l'installation la plus rapide possible de l'UCAG au sein du Ministère.

Cette activité nécessitera l'élaboration de plans et devis, l'évaluation des travaux, la passation de marchés, la réalisation et le suivi des travaux. On parle ici de travaux de réparation de toiture, réfection de plafonds, réparation ou peinture de murs et plafonds, aménagement (partition ou division de locaux), installation électrique, climatisation, réseau sans fil, etc.

Activité 1.4 : Acquisition du matériel des UCAG

Le démarrage de l'UCAG nécessitera l'acquisition de mobilier, d'équipements informatiques, de véhicules, de consommables.

Cette activité comprend l'évaluation des besoins initiaux, le lancement de commandes ou de marchés, l'acquisition, la réception et l'installation des biens et équipements, et inclut l'abonnement à Internet, l'achat de logiciels et antivirus, les contrats de services pour l'entretien des équipements.

Activité 1.5 : Renforcement des compétences des membres de l'équipe UCAG

Des formations seront dispensées pour favoriser la connaissance des procédures et l'adhésion aux valeurs, principes et règles qui les sous-tendent.

Les membres de l'équipe UCAG recevront une formation initiale tenant compte des spécificités de leurs fonctions. Ceux qui utiliseront les systèmes comptables et autres outils de la CTB devront y être formés. Une partie de cette formation initiale pourrait être dispensée à la CTB-Bruxelles.

Selon les besoins et selon les fonctions occupées, le personnel de l'UCAG bénéficiera aussi de formation continue.

Le plan de formation couvrant la formation initiale et la formation continue est détaillé dans la section 9.5 du présent document.

Activité 1.6 : Accompagnement de la mise en place et du bon fonctionnement de l'UCAG - Élaboration des manuels de procédure.

Les modalités prévoient l'utilisation des procédures du bailleur en matière de gestion

administrative et financière et les règles et procédures du Fonds européen de développement (et les règles internes de la CTB concernant son application en RDC) en matière de passation des marchés. Le manuel de procédures administratives et financières permettra de clarifier les règles et les pratiques en ces matières. Le manuel de procédures de procurement permettra de clarifier et favorisera l'assimilation des principes, règles, étapes et outils de procurement en général et de passation des marchés en particulier.

Ces procédures du bailleur pourront être importées au niveau de l'UCAG. Les manuels de procédures devront tout de même être adaptés ou complétés pour refléter aussi les processus administratifs tels qu'opérés dans le mode de coresponsabilité convenu. **Cette démarche devrait être participative et multisectorielle**, cette part des procédures devant logiquement être adoptée conjointement pour favoriser la compréhension, l'appropriation et l'application conforme.

Ce processus de changement sera accompagné par une ou plusieurs consultances.

Activité 1.7 : Promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des sessions de formation / sensibilisation pour favoriser l'adhésion des hommes et des femmes à ces préoccupations de développement.

Le personnel de l'UCAG doit être formé pour identifier les situations problématiques, les opportunités de changement et en faire le plaidoyer dans ses relations avec les différents partenaires institutionnels.

Outre les sessions de formation du personnel, un plan d'intervention identifiera des activités spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à des activités générales pour faire de l'UCAG un exemple à suivre dans les domaines du Genre, de l'environnement et du développement durable et de la lutte contre le VIH-Sida.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

3.4.3 Résultat 2 : Les capacités des équipes des projets sont renforcées en vue d'une gestion optimisée des programmes et des projets avec transfert de compétences aux structures décentralisées et déconcentrées.

Activité 2.1 : Renforcement des compétences des équipes de projets.
Activité 2.2 : Appui à la gestion des projets sectoriels.
Activité 2.3 : Appui à la gestion des projets hors secteur.
Activité 2.4 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

Activité 2.1 : Renforcement des compétences des équipes de projets.

Le personnel des équipes des projets pourra bénéficier de formation, de l'encadrement personnalisé et de l'appui du personnel de l'UCAG pour le transfert envers les entités décentralisées et déconcentrées des compétences dans les domaines de spécialisation

de l'UCAG.

Ils seront invités à participer, selon leurs fonctions et leurs besoins identifiés par les responsables de projets, aux différentes activités de formation organisées par l'UCAG ou pour le personnel de l'UCAG en matière de gestion de projets, gestion administrative et financière, passation des marchés, communication, utilisation de la bureautique, etc.

Activité 2.2 : Appui à la gestion des projets sectoriels.

Les assistants techniques, les experts et le personnel administratif de l'UCAG fourniront un appui d'expertise et d'assistance aux équipes de projets dans les différentes matières correspondant à leurs fonctions (Gestion administrative et financière, passation des marchés, communications, planification et suivi, gestion de projet, ressources humaines,...). Ils répondront aussi à des demandes ponctuelles de renseignement, de dépannage ou d'assistance venant des projets.

Les tâches et responsabilités de l'UCAG et des projets sectoriels dans ces domaines sont explicités plus en détail dans les chapitres 6 et 7 (modalités d'exécution).

L'UCAG organisera aussi des missions ponctuelles dans les zones de concentration pour aller appuyer les équipes de projets en matière de formation, de communication, de planification ou de coordination des projets ou pour répondre à des demandes spécifiques d'appui à la gestion des projets en zones de concentration.

Activité 2.3 : Appui à la gestion des projets hors secteur.

L'UCAG pourra, selon ses disponibilités, fournir à des projets hors secteur des services d'appui en matière de gestion. Il s'agit de projets de la Coopération Technique Belge sous financement belge ou sous financement d'un autre bailleur, mais dont la CTB est désignée comme agence d'exécution.

Ces prestations de services pourront concerner la gestion administrative et comptable, la passation des marchés, les communications, la planification, le suivi ou l'évaluation des projets.

Ces projets peuvent, avec l'accord de leur Ministère technique, sceller des contrats de services avec les UCAG qui leur sont les plus proches aux plans thématiques et/ou techniques (voir listes en annexes 9.7). Les contrats de services (**Service Level Agreement : SLA**) établiront précisément les prestations exécutées par les UCAG et les rémunérations dues en contrepartie par les projets. Les prestations visées par les contrats de services contribuent à : la bonne gestion des projets ; le respect des règles établies et des obligations incombant au bailleur ; la maîtrise des risques.

Le SLA doit être validé par la SdS.

Les revenus viendront en diminution des coûts de personnel de l'UCAG. Le solde budgétaire qui en résultera doit être affecté aux activités de renforcement des capacités après accord de la SdS.

Activité 2.4 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des sessions de formation / sensibilisation des équipes de projets à ces préoccupations de développement.

Le personnel concerné des ministères provinciaux doit être formé pour développer les compétences nécessaires pour identifier les situations problématiques, les opportunités de changement et en faire le plaidoyer. Il doit aussi connaître les comportements attendus des agents des projets au regard des thèmes transversaux.

Outre les sessions de formation du personnel, un plan d'intervention identifiera au niveau des projets des activités spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à des activités générales.

L'utilisation d'un tableau de bord au niveau des projets alimentera les études en ce domaine et favorisera un meilleur suivi & évaluation de la situation. Des indicateurs sont déjà identifiés au chapitre 8 et pourront être complétés par des indicateurs spécifiques au secteur ou au terrain.

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation par les partenaires du projet.

Cette activité comprend des sessions de formation et de sensibilisation du personnel des projets du secteur à Kinshasa et dans les zones de concentration aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaleurs).

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

3.4.4 Résultat 3 : Les capacités du Ministère au niveau central sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.

Activité 3.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des structures identifiées du MEPSP au niveau central
Activité 3.2 : Renforcement des compétences du personnel clé des structures identifiées du Ministère.
Activité 3.3 : Amélioration des infrastructures des structures identifiées du Ministère.
Activité 3.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère.
Activité 3.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère.
Activité 3.6 : Appui à la coordination des interventions du secteur
Activité 3.7 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

Activité 3.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des

structures identifiées du MEPSP au niveau central

Il convient d'analyser si les structures organisationnelles sont toujours adaptées à la (nouvelle) façon de travailler. Les démarches à prendre sont :

- Description et amélioration des processus
- Démarcation des rôles et les responsabilités dans l'organisation

Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Activité 3.2 : Renforcement des compétences du personnel clé des structures identifiées du Ministère

Le renforcement des structures identifiées du Ministère sera élaboré dans un plan de formation. Ce plan de formation couvrant la formation initiale et la formation continue sera établi au début du projet après une analyse en profondeur des besoins. Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Des formations seront dispensées aux cadres des structures centrales identifiées, notamment le Secrétariat Général (SG), la Direction des Services généraux (DSG) (direction de l'Administration et des Finances (DAF) après modernisation), la (Direction des Études et de la Planification et la Plate-forme (commune) de Communication. Les formations couvriront tant la législation belge et EUROPAID que la législation congolaise.

Ces formations sectorielles ou multi-sectorielles couvriront différents aspects importants de la gestion des programmes et des projets : valeurs et principes de gestion, gestion administrative et financière (budgétisation, comptabilité et analyse comptable), aspects juridiques, procédures des bailleurs, gestion des ressources humaines, gestion de projets, planification stratégique et opérationnelle, suivi & évaluation, de même que les principes, règles, étapes et outils de passation des marchés. Le plan de formation fournira les détails sur les thèmes de formation continue prévus.

Activité 3.3 : Amélioration des infrastructures des structures identifiées du Ministère.

Des améliorations seront apportées, sur base des constats faits au sein du Ministère, aux locaux des structures transigeant directement avec l'UCAG, notamment les locaux occupés par le personnel du Secrétariat Général chargé de la coordination du programme sectoriel et appuyant les organes de pilotage, de coordination et de concertation. Elles pourront aussi s'appliquer à la DAF ou DSG, la DEP, et, le cas échéant, aux points focaux des thèmes transversaux.

Ces améliorations devraient consister en des réhabilitations mineures ou de moyenne envergure prenant la forme de travaux d'aménagement, de peinture, de climatisation (incluant l'entretien / réparation des appareils fournis).

Activité 3.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère.

Le renforcement du Ministère nécessite aussi la livraison d'appareils mettant les partenaires dans des conditions d'exercice favorisant l'efficacité et le respect des délais.

Ordinateurs, imprimantes multifonctions, photocopieurs et onduleurs devront être acquis selon les besoins pour les structures identifiées plus haut. La mise en place d'un réseau sans fil permettra de relier les usagers identifiés pour usage commun de certains appareils.

La mise en place d'un centre bureautique au sein du Ministère favorisera le partage des équipements bureautiques par de plus nombreux usagers, le traitement des priorités et le transfert de compétences à du personnel à spécialiser en bureautique.

L'appui comprend aussi des logiciels de base, incluant l'antivirus et l'abonnement aux mises à jour, pour la durée du projet, de même que la mise à disposition de services techniques de dépannage / réparation des appareils fournis.

Activité 3.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère.

Le renforcement des capacités du Ministère nécessite aussi la fourniture de matériel mettant les partenaires dans des conditions d'exercice favorisant l'efficacité et le respect des délais.

Les besoins des structures transigeant directement avec l'UCAG seront évalués et le matériel sera acquis pour faciliter la coordination des programmes et des projets. Les appuis matériels prendront la forme de mobilier, et d'abonnement à l'accès Internet via le réseau sans fil.

Le Secrétariat Général du Ministère sera notamment appuyé par des équipements et des moyens favorisant la définition et l'adaptation du programme sectoriel, la participation à l'organisation et au suivi des activités des organes de pilotage, coordination et concertation, la rédaction de rapports d'évaluation. (Voir les détails dans le chapitre 4.3 Ressources matérielles).

Activité 3.6 : Appui à la coordination des interventions du secteur

L'UCAG fournira un appui technique et financier au Secrétariat Général pour son implication dans la préparation et la tenue des réunions des **organes de pilotage, de coordination et de concertation du secteur**, de même que pour le rapportage et le suivi des résolutions prises. Les organes appuyés comprennent notamment le Groupe Thématique (s'il n'est pas déjà soutenu par un autre projet ou un autre partenaire technique et financier).

Dans le cadre de l'appui technique à la coordination des interventions du secteur l'UCAG aidera aussi le ministère à :

- la définition et l'adaptation du **programme sectoriel**.
- l'élaboration de la **planification opérationnelle** et du cadre logique sectoriels favorisant la coordination des projets, l'intégration des interventions et la cohérence des actions.
- la **rédaction de rapports de suivi & évaluation** porteurs de recommandations à haute valeur ajoutée.

Finalement l'UCAG financera **des missions de supervision sectorielles** dans les

provinces concernées.

Activité 3.7 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des sessions de formation / sensibilisation pour favoriser l'adhésion des hommes et des femmes à ces préoccupations de développement.

Le personnel concerné doit être formé pour identifier les situations problématiques, les opportunités de changement et en faire le plaidoyer. Les fonctionnaires du ministère seront sensibilisés aux comportements attendus dans le cadre de la mise en œuvre de la législation et des politiques nationales en matière de genre, d'environnement et de développement durable, de lutte contre le VIH-Sida et de lutte contre les antivaleurs.

Outre les sessions de formation du personnel, un plan d'intervention identifiera des activités spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à des activités générales.

L'utilisation d'un tableau de bord alimentera les études en ce domaine et favorisera un meilleur suivi & évaluation de la situation. Des indicateurs sont déjà identifiés au chapitre 8 et pourront être complétés par des indicateurs spécifiques au secteur ou au terrain.

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

3.4.5 Résultat 4 : Les capacités des structures déconcentrées du Ministère sont renforcées dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.

Activité 4.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des structures déconcentrées du Ministère
Activité 4.2 : Renforcement des compétences du personnel clé des structures identifiées du Ministère dans les zones de concentration.
Activité 4.3 : Amélioration des infrastructures des structures déconcentrées du Ministère
Activité 4.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère.
Activité 4.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère.
Activité 4.6 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

Activité 4.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des structures déconcentrées du Ministère

Il convient d'analyser si les structures organisationnelles sont toujours adaptées à la (nouvelle) façon de travailler. Les démarches à prendre sont :

- Description et amélioration des processus

- Démarcation des rôles et les responsabilités dans l'organisation

Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Activité 4.2 : Renforcement des compétences du personnel clé des structures identifiées du Ministère dans les zones de concentration.

Le renforcement des structures identifiées du Ministère sera élaboré dans un plan de formation. Ce plan de formation couvrant la formation initiale et la formation continue sera établi au début du projet après une analyse en profondeur des besoins. Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Des formations seront dispensées aux cadres et personnel clé des structures déconcentrées identifiées, notamment les PROVED . Les formations couvriront tant la législation belge et EUROPAID que la législation congolaise.

Ces formations couvriront différents aspects importants de la gestion des programmes et des projets : valeurs et principes de gestion, gestion administrative et financière (budgétisation, comptabilité et analyse comptable), aspects juridiques, procédures des bailleurs, gestion des ressources humaines, gestion de projets, planification stratégique et opérationnelle, suivi & évaluation, de même que les principes, règles, étapes et outils de passation des marchés.

Des formations devront aussi favoriser une meilleure utilisation des équipements, notamment des équipements de bureautique.

L'appui prendra la forme de sessions ou séminaires multi-sectoriels de formation dans les zones de concentration, regroupant les participants des structures déconcentrées et des administrations décentralisées.

Certaines formations pourront être tenues dans les zones de concentration et / ou lors de visites terrain de la part du personnel de l'UCAG.

Activité 4.3 : Amélioration des infrastructures des structures déconcentrées du Ministère.

Des améliorations mineures ou d'envergure moyenne (voir constats faits en chapitre 1.3) seront apportées, lorsque nécessaires, aux locaux de la PROVED. Ces améliorations prendront la forme de travaux de réfection, de réparation des toitures et plafonds, d'aménagement, de peinture, de climatisation (incluant l'entretien / réparation des appareils), d'installations photovoltaïques pour assurer la continuité de l'alimentation électrique. Les travaux viseront les locaux abritant le directeur ou le chef de la Division Provinciale et le centre informatique en priorité et possiblement d'autres locaux selon les disponibilités budgétaires et les besoins constatés.

Activité 4.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère.

Le renforcement des structures concernées nécessite aussi la livraison d'appareils et de matériel mettant ces partenaires dans des conditions d'exercice favorisant l'efficacité et le respect des délais. Appareils de bureautique (ordinateurs, imprimantes multifonctions,

photocopieurs, onduleurs) mobilier, moyens de locomotion et consommables seront nécessaires. L'accès Internet et la mise en place d'un réseau sans fil sont aussi envisagés là où le service est disponible sur place pour relier les usagers identifiés pour l'usage commun de certains appareils.

La mise en place d'un centre bureautique au sein de certaines structures favorisera le partage des équipements bureautiques par de plus nombreux usagers, le traitement des priorités et le transfert de compétences à du personnel à spécialiser en bureautique.

L'appui comprend aussi des logiciels de base, incluant l'antivirus et l'abonnement aux mises à jour, pour la durée du projet, de même que la mise à disposition de services techniques de dépannage / réparation des appareils fournis.

Activité 4.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère.

Le renforcement des capacités des PROVED concernées nécessite aussi la fourniture de matériel favorisant l'efficacité et le respect des délais.

Les besoins des structures identifiées seront évalués et le matériel sera acquis pour faciliter la coordination des programmes et des projets. Les appuis matériels prendront la forme de mobilier, de motos et vélos, de consommables et d'abonnement à l'accès Internet via le réseau sans fil. Voir le détail dans le chapitre 4.3 Ressources matérielles

Activité 4.6: Appui à la promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des sessions de formation / sensibilisation pour favoriser l'adhésion des hommes et des femmes à ces préoccupations de développement.

Le personnel concerné doit être formé pour développer les compétences nécessaires pour identifier les situations problématiques, les opportunités de changement et d'en faire le plaidoyer.

Outre les sessions de formation du personnel, un plan d'intervention identifiera des activités spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à des activités générales.

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

Cette activité comprend des sessions de formation et de sensibilisation du personnel des structures déconcentrées du ministère aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaieurs).

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

3.4.6 Résultat 5 : Les capacités du Ministère provincial de sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des

interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement.

Activité 5.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des structures concernées du Ministère provincial du MEPSP
Activité 5.2 : Renforcement des compétences du personnel clé du Ministère Provincial.
Activité 5.3 : Amélioration des infrastructures des structures identifiées du Ministère.
Activité 5.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère.
Activité 5.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère.
Activité 5.6 : Appui à la coordination des interventions du secteur
Activité 5.7 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

Activité 5.1 : Analyse et renforcement de la structure organisationnelle des structures concernées du Ministère provincial du MEPSP

Il convient d'analyser si les structures organisationnelles sont toujours adaptées à la (nouvelle) façon de travailler. Les démarches à prendre sont :

- Description et amélioration des processus
- Démarcation des rôles et les responsabilités dans l'organisation

Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Activité 5.2 : Renforcement des compétences du personnel clé du Ministère Provincial

Le renforcement des structures identifiées du Ministère sera élaboré dans un plan de formation. Ce plan de formation couvrant la formation initiale et la formation continue sera établi au début du projet après une analyse en profondeur des besoins. Ce processus sera de préférence accompagné par un consultant international ou par une ou plusieurs consultances dès le début du projet.

Des formations seront dispensées aux cadres et autre personnel clé du Cabinet du Ministre Provincial et, le cas échéant, des autres structures du Ministère. Les formations couvriront tant la législation belge et EUROPAID que la législation congolaise.

Ces formations sectorielles ou multi-sectorielles couvriront différents aspects importants de la gestion des programmes et des projets : valeurs et principes de gestion, gestion administrative et financière (budgétisation, comptabilité et analyse comptable), aspects juridiques, procédures des bailleurs, gestion des ressources humaines, gestion de projets, planification stratégique et opérationnelle, suivi & évaluation, de même que les principes, règles, étapes et outils de passation des marchés.

Certaines formations pourront être tenues dans les zones de concentration et / ou lors de

visites terrain de la part du personnel de l'UCAG.

Activité 5.3 : Amélioration des infrastructures des structures identifiées du Ministère.

Des améliorations mineures ou d'envergure moyenne seront apportées (voir constats faits en chapitre 1.3), lorsque nécessaires, aux locaux du Cabinet du Ministre et, le cas échéant, des autres structures existantes du Ministère. Ces améliorations prendront la forme de travaux de réfection, de réparation des toitures et plafonds, d'aménagement, de peinture, de climatisation (incluant l'entretien / réparation des appareils), d'installations photovoltaïques pour assurer la continuité de l'alimentation électrique.

Activité 5.4 : Renforcement des capacités technologiques des structures identifiées du Ministère Provincial.

Le renforcement du Ministère nécessite aussi la livraison d'appareils mettant les partenaires dans des conditions d'exercice favorisant l'efficacité et le respect des délais. Ordinateurs, imprimantes multifonctions, photocopieurs, onduleurs devront être acquis selon les besoins pour les structures identifiées plus haut. La mise en place d'un réseau sans fil permettra de relier les usagers identifiés pour usage commun de certains appareils.

L'appui comprend aussi des logiciels de base, incluant l'antivirus et l'abonnement aux mises à jour, pour la durée du projet, de même que la mise à disposition de services techniques de dépannage / réparation des appareils fournis.

Activité 5.5 : Renforcement des capacités matérielles des structures identifiées du Ministère Provincial.

Le renforcement des capacités du Ministère nécessite aussi la fourniture de matériel favorisant l'efficacité et le respect des délais.

Les besoins du Ministère Provincial seront évalués et du matériel sera acquis et pour faciliter la coordination des programmes et des projets. Les appuis matériels prendront la forme de mobilier, de consommables, de motos et vélos et d'abonnement à l'accès Internet via le réseau sans fil, partagé avec les structures déconcentrées adjacentes, le cas échéant.

Activité 5.6 : Appui à la coordination des interventions du secteur

Dans les provinces retenues et dotées d'un DSCR provincial (ex. : Province Orientale), l'UCAG fournira un appui technique et financier au Ministère Provincial pour son implication dans la préparation et la tenue des réunions du Groupe Thématique provincial, de même que pour le rapportage et le suivi des résolutions prises.

Activité 5.7 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des sessions de formation / sensibilisation pour favoriser l'adhésion des hommes et des femmes à ces préoccupations de développement.

Le personnel concerné des ministères provinciaux doit être formé pour développer les compétences nécessaires pour identifier les situations problématiques, les opportunités de changement et d'en faire le plaidoyer. Il doit aussi connaître les comportements

attendus des fonctionnaires au regard des politiques nationales relatives aux thèmes transversaux.

Outre les sessions de formation du personnel, un plan d'intervention identifiera des activités spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à des activités générales.

Un appui technique par l'UCAG favorisera l'élaboration d'un plan porteur du message et favorisant le passage à l'action. Une démarche participative favorisera l'appropriation.

Les détails relatifs à chaque thème transversal sont présentés au chapitre 8.

3.4.7 Résultat 6 : Les capacités, le fonctionnement et l'accessibilité de la plate-forme de communication sont améliorés.

Activité 6.1 : Renforcement des capacités matérielles de la Plate-forme de Communications
Activité 6.2 : Renforcement technologique de la Plate-forme de Communications.
Activité 6.3 : Appui à l'élaboration et à la réalisation d'un plan de communication.
Activité 6.4 : Appui au développement et à la mise en ligne de sites WEB
Activité 6.5 : Appui à la promotion des thèmes transversaux
Activité 6.6 : Communication pour le Développement

En matière de communication et de sensibilisation de la population desservie, l'appui de l'UCAG se fera via la Plate-forme commune de communications, installée au MAPE mais aussi utilisée par le MINIDER et le MEPSP, et dont certaines activités seront financièrement appuyées. Un accord sera élaboré entre les trois Ministères concernés.

La communication constitue un levier important de changement, notamment dans les zones de concentration. La population a besoin d'être davantage informée, sensibilisée pour favoriser l'adhésion aux changements que visent les projets sur le terrain dans une optique de développement durable. Un plan de communication sectoriel sera élaboré et la Plate-forme de Communication mise à contribution et appuyée.

Activité 6.1 : Renforcement des capacités matérielles de la Plate-forme de Communication

L'UCAG fournira à la Plate-forme de Communications des ressources matérielles lui permettant de servir efficacement ses trois ministères clients. Les appuis prendront la forme de mobilier, consommables et d'abonnement à l'Internet.

Activité 6.2 : Renforcement technologique de la Plate-forme de Communications

La Plate-forme de Communications sera équipée de photocopieurs ou polycopieurs à grand volume, d'ordinateurs, d'onduleurs, de caméras, d'appareils-photos et d'imprimantes permettant des productions graphiques de qualité (en noir et blanc et en couleur). Des logiciels spécialisés pourront aussi être fournis pour faciliter la production de documents sur papier ou en audio-visuel, et le développement, l'amélioration et

l'entretien de sites WEB.

Des formations spécialisées à l'utilisation des appareils ou logiciels seront aussi défrayées par l'UCAG à titre d'appui.

L'appui comprend aussi des logiciels de base, incluant l'antivirus et l'abonnement aux mises à jour, pour la durée du projet, de même que la mise à disposition de services techniques de dépannage / réparation des appareils fournis.

Activité 6.3 : Appui à l'élaboration et à la réalisation d'un plan de communication.

Un appui technique par le personnel de l'UCAG, ou le recours à une consultation spécialisée sera fourni pour l'élaboration d'un plan de communication multisectoriel couvrant les besoins des trois ministères (MAPE, MINIDER et MEPSP).

Des moyens financiers seront aussi dégagés pour appuyer la réalisation des activités prévues à ce plan (frais de publication d'informations, normes, statistiques et autres, de production ou diffusion d'émissions de radio ou de télévision, dépliants, affiches, mise en ligne et indexation de vidéos, photos, documents).

Activité 6.4 : Appui au développement et à la mise en ligne de sites WEB.

Cet appui prendra la forme de formation en élaboration et entretien de sites WEB, de formation d'un webmaster et de moyens financiers pour défrayer les coûts éventuels de mise en ligne et d'indexation sur les principaux moteurs de recherche (Google, Yahoo, ...) des sites des UCAG et des ministères sectoriels (centraux et provinciaux).

Activité 6.5 : Appui à la promotion des thèmes transversaux.

A ce stade, les thèmes transversaux doivent faire l'objet d'une sensibilisation soutenue qui passe par des activités de sensibilisation pour favoriser l'adhésion de la population à ces préoccupations de développement.

Outre la participation du personnel de la Plate-forme à des sessions de formation, un chapitre du plan de communication publique identifiera des produits de communication spécifiques ou l'intégration des thèmes transversaux à d'autres produits de communication, de portée plus générale.

Cette activité regroupe :

- L'appui du ou des experts chargés des thèmes transversaux et de la cellule communication de l'UCAG à la Plate-forme de Communication pour la communication publique sur ces thèmes.
- Le soutien à la production et à la distribution de dépliants sectoriels ou généraux sur les thèmes transversaux (Genre, Environnement et développement durable, Lutte contre le VIH-Sida, Lutte contre les antivaieurs).
- La production et la diffusion dans les zones de concentration d'émissions de radio (spots, capsules d'information) sur les thèmes transversaux.
- La production de documents éducatifs sur les thèmes transversaux favorisant la sensibilisation des jeunes par les éducateurs.
- La production d'affiches véhiculant les messages à passer au sujet des thèmes transversaux.

Les détails sur les aspects des thèmes qui seront abordés dans la communication publique sont présentés au chapitre 8.

Activité 6.6 : Communication pour le Développement

Cette ligne budgétaire est destinée à des activités de communication dans un double objectif:

1. communication pour faire connaître les résultats obtenus par l'UCAG (via médias, relations presse, etc...)
2. dialogue et communication pour accompagner le changement au sein-même du projet (auprès des acteurs directs)

3.5 Indicateurs et sources de vérification

On se référera au cadre logique repris en annexe 9.1.

Le tableau proposé en annexe établit une gamme d'indicateurs utilisables pour le suivi et l'évaluation. Ils concernent et cherchent à mesurer l'efficacité, l'efficacité, l'effet et l'impact du projet.

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

L'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion

Le MEPSP et son Secrétaire Général

La CTB et son Représentant Résident

Les structures administratives déconcentrées et les structures provinciales décentralisées

Au niveau des provinces concernées par le PIC 2010-2013, les structures visées sont la la PROVED où seront implantés les projets et les services décentralisés correspondants. Ces derniers se limitent le plus souvent aux autorités ministérielles et à leurs cabinets.

Dans les chefs-lieux de provinces concernées, des points focaux déjà désignés ou à désigner seront également renforcés pour les thématiques du genre, de la gestion durable de l'environnement, lutte contre le VIH / Sida et de la lutte contre les antivaleurs (bonne gouvernance).

4 Ressources

4.1 Ressources financières

BUDGET TOTAL MEPSP				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A L'UCAG est mise en place et opérationnelle					3.509.366,00	70%	1.138.554,00	873.054,00	823.054,00	674.704,00
A 01 Affectation progressive de ressources humaines					2.758.866,00	55%	726.804,00	726.804,00	726.804,00	578.454,00
A	01	01	Assistance technique	régie	2.028.000,00		528.000,00	528.000,00	528.000,00	444.000,00
A	01	02	Coresponsable congolais (primes)		61.344,00		15.336,00	15.336,00	15.336,00	15.336,00
A	01	03	Staff national contrat CTB		261.000,00		69.600,00	69.600,00	69.600,00	52.200,00
A	01	04	Staff national contrat partenaire (primes)	régie	408.522,00		113.868,00	113.868,00	113.868,00	66.918,00
A 02 Frais de fonctionnement					205.000,00		51.250,00	51.250,00	51.250,00	51.250,00
A	02	01	Frais de fonctionnement	régie	205.000,00		51.250,00	51.250,00	51.250,00	51.250,00
A 03 Réhabilitation et équipement des locaux de l'UCAG					74.500,00		74.500,00			
A	03	01	Réhabilitation des bureaux	régie	74.500,00		74.500,00			
A 04 Acquisition du matériel de l'UCAG					151.000,00		151.000,00			
A	04	01	Véhicules	régie	120.000,00		120.000,00			
A	04	02	Équipement IT	régie	31.000,00		31.000,00			
A 05 Renforcement des compétences des membres de l'UCAG					200.000,00		75.000,00	75.000,00	25.000,00	25.000,00
A	05	01	Formations initiales et continues	régie	200.000,00		75.000,00	75.000,00	25.000,00	25.000,00
A 06 Accompagnement de la mise en place et du bon fonctionnement de l'UCAG - Elaboration des manuels de procédure					100.000,00		55.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
A	06	01	Manuel de procédures	régie	30.000,00		30.000,00			
A	06	02	Accompagnement du processus de changement	régie	70.000,00		25.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
A 07 Promotion des thèmes transversaux					20.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
A	07	01	Appui à la promotion des thèmes transversaux	régie	20.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
B Appui à l'exécution des projets					415.000,00	8%	100.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
B 01 Les capacités des équipes de projet sont renforcées					415.000,00	8%	100.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
B	01	01	Renforcement des compétences des équipes de projets	régie	150.000,00		37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00
B	01	02	Appui à la gestion des projets sectoriels	régie	250.000,00		62.500,00	62.500,00	62.500,00	62.500,00
B	01	03	Appui à la gestion des projets hors secteur (SLA)	régie	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
B	01	04	Appui à la promotion des thèmes transversaux	régie	15.000,00			5.000,00	5.000,00	5.000,00

Renforcement des capacités de gestion et appui à la coordination des interventions du secteur				925.634,00	19%	246.248,97	245.964,52	229.638,88	203.781,62
<i>Les capacités du Ministère au niveau central sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</i>									
C	01			115.446,15	2%	37.500,00	38.992,31	30.629,05	8.324,79
C	01	01	Analyse et renforcement de la structure organisationnelle	12.827,35		3.500,00	3.500,00	3.500,00	2.327,35
C	01	02	Renforcement des compétences du personnel clé des structures identifiées du Ministère	20.157,26		5.000,00	5.000,00	5.157,26	5.000,00
C	01	03	Amélioration des infrastructures	14.659,83		5.000,00	5.000,00	4.659,83	
C	01	04	Renforcement des capacités technologiques	10.994,87		5.000,00	5.994,87		
C	01	05	Renforcement des capacités matérielles	5.497,44		2.500,00	2.997,44		
C	01	06	Appui à la coordination des interventions du secteur	45.811,96		15.000,00	15.000,00	15.811,96	
C	01	07	Appui à la promotion des thèmes transversaux	5.497,44		1.500,00	1.500,00	1.500,00	997,44
<i>Les capacités des structures déconcentrées du Ministère sont renforcées dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</i>									
C	02			568.068,33	11%	142.500,00	142.500,00	142.159,83	140.908,51
C	02	01	Analyse et renforcement de la structure organisationnelle	43.979,48		11.000,00	11.000,00	11.000,00	10.979,48
C	02	02	Renforcement des compétences	73.299,14		17.500,00	17.500,00	17.500,00	20.799,14
C	03	03	Amélioration des infrastructures	370.160,66		92.500,00	92.500,00	92.500,00	92.660,66
C	02	04	Renforcement des capacités technologiques	14.659,83		5.000,00	5.000,00	4.659,83	
C	02	05	Renforcement des capacités matérielles	36.649,57		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.649,57
C	02	06	Appui à la promotion des thèmes transversaux	29.319,66		7.500,00	7.500,00	7.500,00	6.819,66

<i>Les capacités des Ministères provinciaux sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement</i>									
C	03			208.902,55	4%	52.800,00	52.962,39	52.800,00	50.340,15
C	03	01	Analyse et renforcement de la structure organisationnelle	43.979,48		11.000,00	11.000,00	11.000,00	10.979,48
C	03	02	Renforcement des compétences	21.989,74		5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.489,74
C	03	03	Amélioration des infrastructures	84.294,01		21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.294,01
C	03	04	Renforcement des capacités technologiques	9.162,39		3.000,00	3.162,39	3.000,00	
C	03	05	Renforcement des capacités matérielles	12.827,35		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.827,35
			Appui à la coordination des interventions du secteur						
C	03	06		7.329,91		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.929,91
C	03	07	Appui à la promotion des thèmes transversaux	29.319,66		7.500,00	7.500,00	7.500,00	6.819,66
<i>Les capacités, le fonctionnement et l'accessibilité de la plateforme de communication sont améliorés</i>									
C	04			33.216,97	1%	13.448,97	11.509,82	4.050,00	4.208,17
C	04	01	Renforcement des capacités matérielles de la Plateforme	2.198,97		2.198,97			
C	04	02	Renforcement technologique de la Plateforme	7.329,91		3.600,00	3.729,91		
C	04	03	Appui à l'élaboration et à la réalisation d'un plan de communication	3.664,96		900,00	900,00	900,00	964,96
C	04	05	Appui à la promotion des thèmes transversaux	7.329,91		3.600,00	3.729,91		
C	04	06	Communication pour le Développement	12.693,21		3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.243,21
Z	Moyens généraux			150.000,00	3%	35.000,00	45.000,00	25.000,00	45.000,00
Z	01		<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>	<i>150.000,00</i>	<i>3%</i>	<i>35.000,00</i>	<i>45.000,00</i>	<i>25.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
			Frais de suivi et évaluation						
Z	01	01		80.000,00		10.000,00	30.000,00	10.000,00	30.000,00
Z	02	02	Audit	40.000,00		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Z	03	03	Backstopping	20.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Z	04	04	Baseline, atelier de démarrage	10.000,00		10.000,00			
TOTAL				5.000.000,00		1.519.802,97	1.269.018,52	1.182.692,88	1.028.485,62

REGIE	5.000.000,00	1.519.802,97	1.269.018,52	1.182.692,88	1.028.485,62
COGESTION	0,00	0	0	0	0

4.2 Ressources humaines

4.2.1 Principes

1. L'utilisation du genre masculin couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature et la sélection tiendra compte de l'égalité et l'équilibre au niveau des ressources humaines.
2. L'assistance technique est un des moyens prévus par l'intervention pour accompagner les dynamiques de changement et de renforcement de capacités. Les ressources mises à disposition dans le cadre de cette intervention concernent donc des fonctions non pérennes, destinées à impulser de nouveaux processus qui seront, à terme, intégrés dans le fonctionnement quotidien des structures appuyées.
3. Pour cette raison, les ressources humaines mises à disposition sont physiquement mises au sein des institutions qu'elles appuient.

4.2.2 Contribution congolaise

La partie congolaise recrutera ou détachera du personnel pour la mise en œuvre des activités de l'intervention. Elle prendra en charge le paiement des salaires de ces personnes. Cette contribution est estimée à **200.000€⁷**.

4.2.3 Contribution belge

La partie belge recrutera du personnel pour la mise en œuvre des activités de l'intervention. Elle prendra en charge tous les frais liés à ces personnes.

La partie belge paiera également des primes au personnel mis à disposition par la partie congolaise.

Pour le détail voir le chapitre 5 (Structure de l'UCAG), 6.4 (Gestion des Ressources Humaines) et les TDR en annexe.

⁷ Calcul sur base d'un paiements des salaires du 1^{er} palier de Mbudi.

4.3 Ressources matérielles

4.3.1 Contribution congolaise

La partie congolaise met des locaux à disposition pour l'installation de l'équipe de l'UCAG au sein du Ministère.

Ces locaux sont les suivants :

Ministère	Locaux identifiés	Remarques
MEPSP	Anciens locaux du projet d'appui institutionnel au MEPSP (RDC0607911)	Les locaux feront l'objet d'un rafraîchissement et les équipements d'un entretien.

Cette contribution est estimée à **150.000€⁸**.

4.3.2 Contribution belge

UCAG

Du matériel roulant sera mis à disposition de l'UCAG afin d'assurer, à Kinshasa, les besoins en déplacements de service et pour faciliter et sécuriser les déplacements des assistants techniques internationaux. Quatre véhicules à quatre roues motrices seront acquis.

Les membres de l'UCAG seront informatisés pour ce qui concerne les fonctions pour lesquelles des outputs sont attendus en rapport aux résultats attendus des UCAG. Cela représente 24 postes informatisés. Deux ordinateurs portables seront mis à disposition pour la direction de l'UCAG. L'accès Internet sera supporté par l'intervention. Le support informatique et la maintenance du matériel seront externalisés et assurés par contrat de services.

La climatisation des locaux sera assurée (investissements et maintenance) pour les locaux qui n'excéderont pas 300 m².

Du mobilier sera acquis pour 24 postes de travail. Si possible, ce mobilier sera de provenance locale et acheté en bois plein afin d'en garantir la pleine durabilité après la fin des interventions.

Secrétariat général

Le niveau des ressources matérielles du Secrétariat général, limité à la cellule directement active auprès du Secrétaire général pour la coordination et la planification sectorielles, sera amené au niveau adéquat pour lui permettre de tenir le rôle qui lui revient dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

Dans un premier temps, la maintenance de la climatisation sera assurée. Le support informatique et la maintenance du matériel informatique seront couverts via le contrat de

⁸ Estimation sur base d'un coût de 3.000€ par 100 m² (48 mois x 3.000€).

services susmentionné. L'accès Internet sera également pris en charge.

Pour assurer le maintien du niveau des ressources matérielles, il est prévu des moyens destinés au renouvellement du matériel informatique existant au fur et à mesure de son obsolescence constatée.

DAF et DEP

Les fonctionnaires dirigeants de la DAF (ou Direction des services généraux) et de la DEP seront renforcés afin d'être placés dans des conditions de travail adéquates pour agir dans le cadre de la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

A l'instar de la cellule directement active avec le Secrétaire général, les moyens suivants seront déployés si nécessaires pour assurer :

- la maintenance de la climatisation ;
- le support informatique et la maintenance du matériel informatique via le contrat de services susmentionné ;
- l'accès Internet ;
- le renouvellement du matériel informatique existant au fur et à mesure de son obsolescence constatée.

Structures administratives déconcentrées

Le fonctionnaire dirigeant en charge de la division provinciale déconcentrée sera équipé en matériel informatique pour qu'il puisse rencontrer ses missions et obligations. Un poste informatique sera prévu. L'accès Internet (si ne pas encore pris en charge) sera supporté par l'intervention. Le support informatique et la maintenance du matériel seront externalisés et assurés par contrat de services. La maintenance de la climatisation sera assurée.

Un centre des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) doté d'opérateurs de saisie (5) et de tout le matériel nécessaire sera organisé. Cinq postes informatisés seront prévus et disponibles pour les besoins des structures administratives déconcentrées concernées ainsi que pour répondre aux besoins des structures provinciales décentralisées correspondantes. Outre les postes informatisés, le centre TIC sera doté de moyens conséquents de reprographie, d'un accès à l'Internet et d'un technicien chargé du bon fonctionnement du matériel. L'acquisition de mobilier adéquat rendra le centre TIC fonctionnel. Si possible, ce mobilier sera de provenance locale et acheté en bois plein afin d'en garantir la pleine durabilité après la fin des interventions. (A noter que les cinq opérateurs de saisie et le technicien seront formés dans le cadre du plan de formation continue). L'accès Internet sera supporté par l'intervention. Le support informatique et la maintenance du matériel seront externalisés et assurés par contrat de services. La maintenance de la climatisation sera assurée.

Trois motos et dix vélos seront acquis et attachés à la division provinciale déconcentrée pour les déplacements de service courts.

Un système d'approvisionnement électrique supplétif via panneaux solaires sera installé de sorte à assurer une alimentation électrique continue du matériel informatique

durant les heures d'activités.

Sur base des constats faits au niveau des Provinces, les locaux seront réhabilités et amenés à un niveau suffisant pour :

- éviter que l'état des biens immeubles ne constitue un obstacle fatidique à l'accomplissement de leurs missions organiques ;
- protéger les biens meubles affectés aux mêmes missions et financés par la présente intervention ;
- permettre aux structures administratives déconcentrées de tenir le rôle qui leur revient dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

Structures provinciales décentralisées

Le directeur de cabinet du Ministre concerné sera (ré) informatisé. Un poste informatique sera prévu. L'accès Internet sera supporté par l'intervention. Le support informatique et la maintenance du matériel seront externalisés et assurés par contrat de services. La maintenance de la climatisation sera assurée.

Trois motos et dix vélos seront acquis et attachés au cabinet ministériel pour les déplacements de service courts.

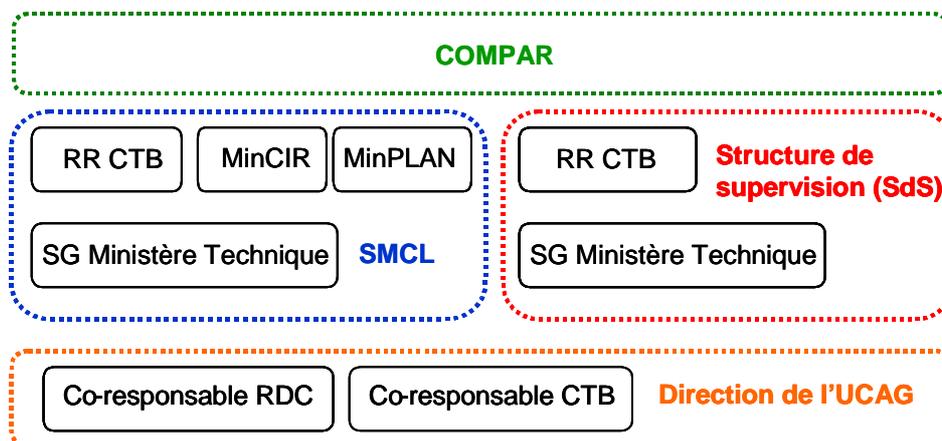
Un système d'approvisionnement électrique supplétif via panneaux voltaïques sera installé de sorte à assurer une alimentation électrique continue du matériel informatique durant les heures d'activités.

Sur base des constats faits au niveau des Provinces, les locaux seront réhabilités et amenés à un niveau suffisant pour :

- protéger les biens meubles financés par la présente intervention et affectés aux missions organiques des structures provinciales décentralisées ;
- permettre aux structures provinciales décentralisées de tenir le rôle qui leur revient dans la mise en œuvre du PIC 2010-2013.

5 Structure de l'UCAG

5.1 La structure de supervision de l'UCAG (SdS)



5.1.1 Rôle de la SdS

La SdS est l'instance mixte et paritaire mise en place pour assurer la supervision et la coordination du fonctionnement de l'UCAG (R1), de l'appui donné aux projets (R2) et des moyens généraux.

5.1.2 Composition de la SdS

La composition proposée pour la SdS est la suivante :

- le Secrétaire général du ministère technique concerné ;
- le Représentant Résident de la Coopération Technique Belge (CTB) ;

5.1.3 Compétences de la SdS

La SdS est responsable de la **supervision du fonctionnement de l'UCAG (R1)**, de la **supervision des appuis aux projets (R2)** et des **moyens généraux**. Ceci est réalisé par les activités suivantes :

- assurer, par voie de médiation, le bon fonctionnement de la coresponsabilité au sein de la Direction de l'UCAG ;
- arbitrer et régler les décisions ne faisant pas consensus au niveau de la direction de l'UCAG ;
- résoudre tout problème lié à l'interprétation du DTF ;
- suivre et superviser les activités d'appui que l'UCAG fournit aux projets (R2) ;
- approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions
- approuver les changements budgétaires au niveau des activités concernées ;

5.1.4 Fonctionnement de la SdS

Les principes généraux du fonctionnement de la SdS sont les suivants. La SdS :

- établit, dans sa première réunion d'exécution de l'intervention, son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- se réunit au moins une fois par trimestre ou quand nécessaire à la demande d'un de ces membres ;
- se réunit pour la première fois au plus tard un mois après la signature de la convention spécifique ;
- prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du programme afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du programme ;
- tient également une réunion avant la fin de la validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture ;
- un bilan annuel sera fait pour voir le bien fondé de cette structure par rapport à la SMCL.

Les problèmes non résolus au niveau de la SdS sont portés en Comité des Partenaires (COMPAR).

5.2 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

5.2.1 Rôle de la SMCL

La SMCL est l'instance de décision mixte mise en place pour assurer la supervision et la coordination des **activités de renforcement des capacités et de coordination sectorielle** de l'UCAG (R3 à R6).

5.2.2 Composition de la SMCL

La composition proposée pour la SMCL est la suivante :

- le Secrétaire général du ministère technique concerné, président de la SMCL ;
- un représentant du Ministère de la Coopération Régionale et Internationale ;
- un représentant du Ministère du Plan
- le Représentant Résident de la Coopération Technique Belge (CTB) ;

La Direction de l'UCAG participe aux réunions en tant qu'observateur, prépare et présente les différents rapports et fait le secrétariat de la SMCL.

Le Président de la SMCL pourra inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne susceptible d'apporter une contribution à l'intervention.

5.2.3 Compétences de la SMCL

La SMCL est responsable pour la **gestion stratégique des activités de renforcement des capacités et de la coordination sectorielle (R3 à R6)**. Ceci est réalisé par les activités suivantes :

- apprécier l'état d'avancement des activités de RC et de coordination des interventions du secteur assignées à l'UCAG et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution ;
- veiller à la bonne exécution et à la cohérence des différents projets du secteur du PIC
- alimenter les plans d'activités de RC ;
- approuver les plans d'activités détaillés de RC semestriels et annuels de l'UCAG ;
- approuver les rapports semestriels et annuels opérationnels ;
- approuver le rapport final des activités concernées et superviser la clôture de l'intervention ;
- approuver les changements budgétaires au niveau des activités concernées ;
- approuver les ajustements ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires concernés, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- faire des recommandations aux autorités des deux Parties dans le cadre des activités de renforcement des capacités
 - veiller à la bonne allocation des moyens et appuis en relation avec les résultats à atteindre par les interventions des PICs,
 - veiller à l'adéquation des appuis par rapport aux mandats et fonctions des structures et personnes appuyés ;
- faire des recommandations aux autorités des deux Parties dans le cadre de la coordination des interventions du secteur ;

5.2.4 Fonctionnement de la SMCL

Les principes généraux du fonctionnement de la SMCL sont les suivants. La SMCL :

- établit, dans sa première réunion d'exécution de l'intervention, son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- se réunit sur invitation de son président, ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un de ses membres ;
- se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique ;
- prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- s'assure que chaque réunion fasse l'objet d'un procès-verbal signé par les membres effectifs ;
- tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités afin

- d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture ;
- tient également une réunion avant la fin de la validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Les problèmes non résolus au niveau de la SMCL sont portés en SdS, structure mixte et paritaire, suivant quotidiennement les opérations de l'UCAG et la plus à même d'arbitrer et de résoudre les points de discussion entre les parties. Si nécessaire, le problème peut ensuite être porté, par la SdS au niveau du Comité des Partenaires (COMPAR).

5.3 L'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion

5.3.1 Implantation organisationnelle

A la page suivante, le plan d'ensemble d'implantation de l'UCAG, au sein du Secrétariat Général et les zones de responsabilité où les relations hiérarchiques et fonctionnelles trouveront à se développer.

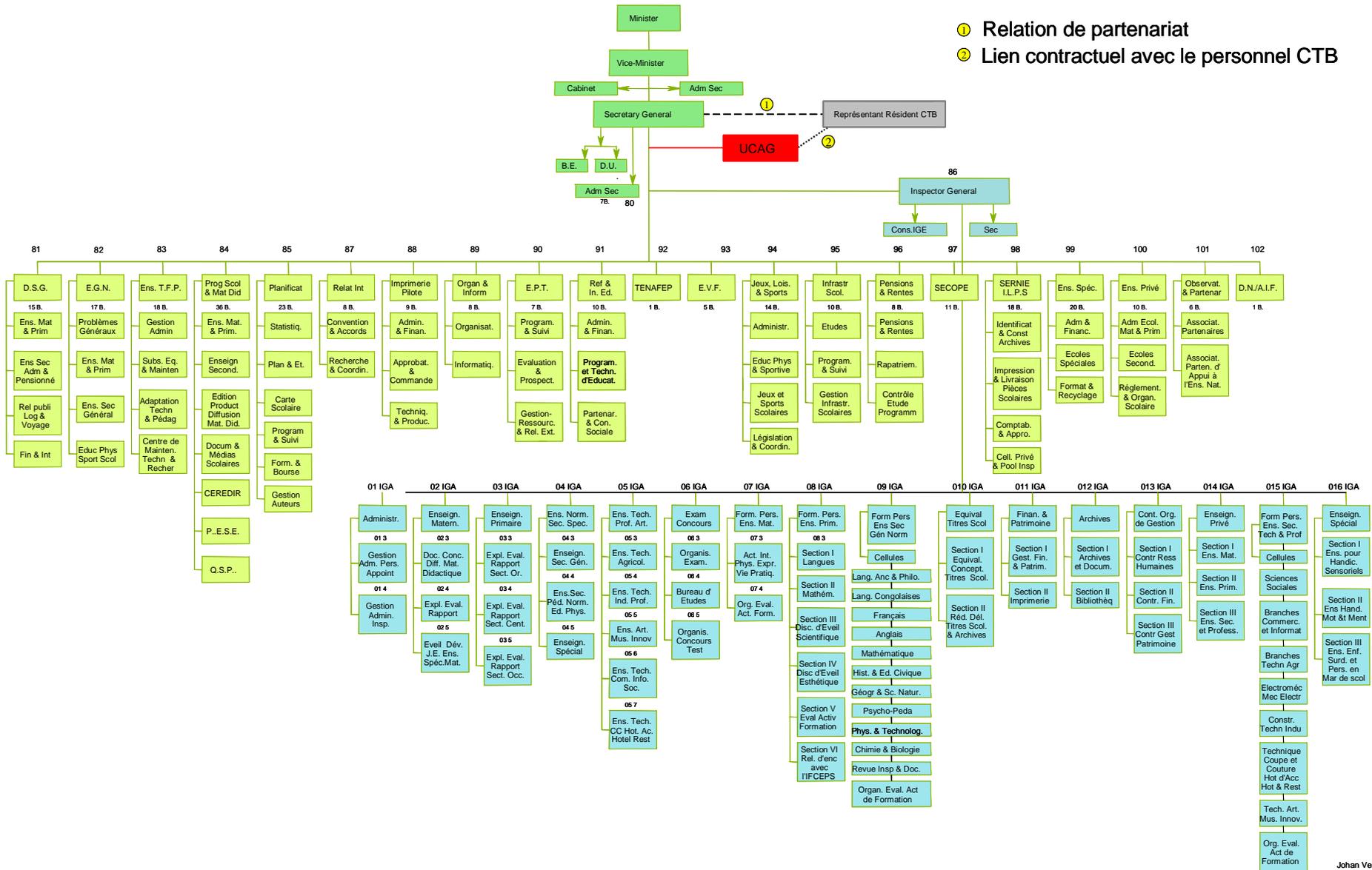
L'UCAG sera donc attaché au Secrétariat Général mais aura des liens de travail avec les autres structures (DAF, DEP) selon les thématiques⁹.

⁹ L'UCAG s'adaptera aux conséquences de la restructuration du MEPSP.

Organigramme fonctionnel UCAG EPSP

V1 - 20110330

- ① Relation de partenariat
- ② Lien contractuel avec le personnel CTB



5.3.2 Rôle de la direction de l'UCAG

La direction de l'UCAG est assurée conjointement par les deux coresponsables qui sont responsables pour l'atteinte des résultats. Ils prennent les décisions qui incombent à la direction suivant la règle du consensus. Ceci signifie qu'ils travaillent en équipe mais que chacun a également ses domaines de responsabilités (voir TDR des coresponsables).

La direction de l'UCAG assure la gestion quotidienne de l'UCAG ceci implique la gestion, la coordination et le suivi de l'UCAG au niveau technique, financier et administratif. Ils sont responsables des appuis donnés aux projets et de veiller à la cohérence des activités des projets. Ils coordonnent les activités de renforcement de capacités.

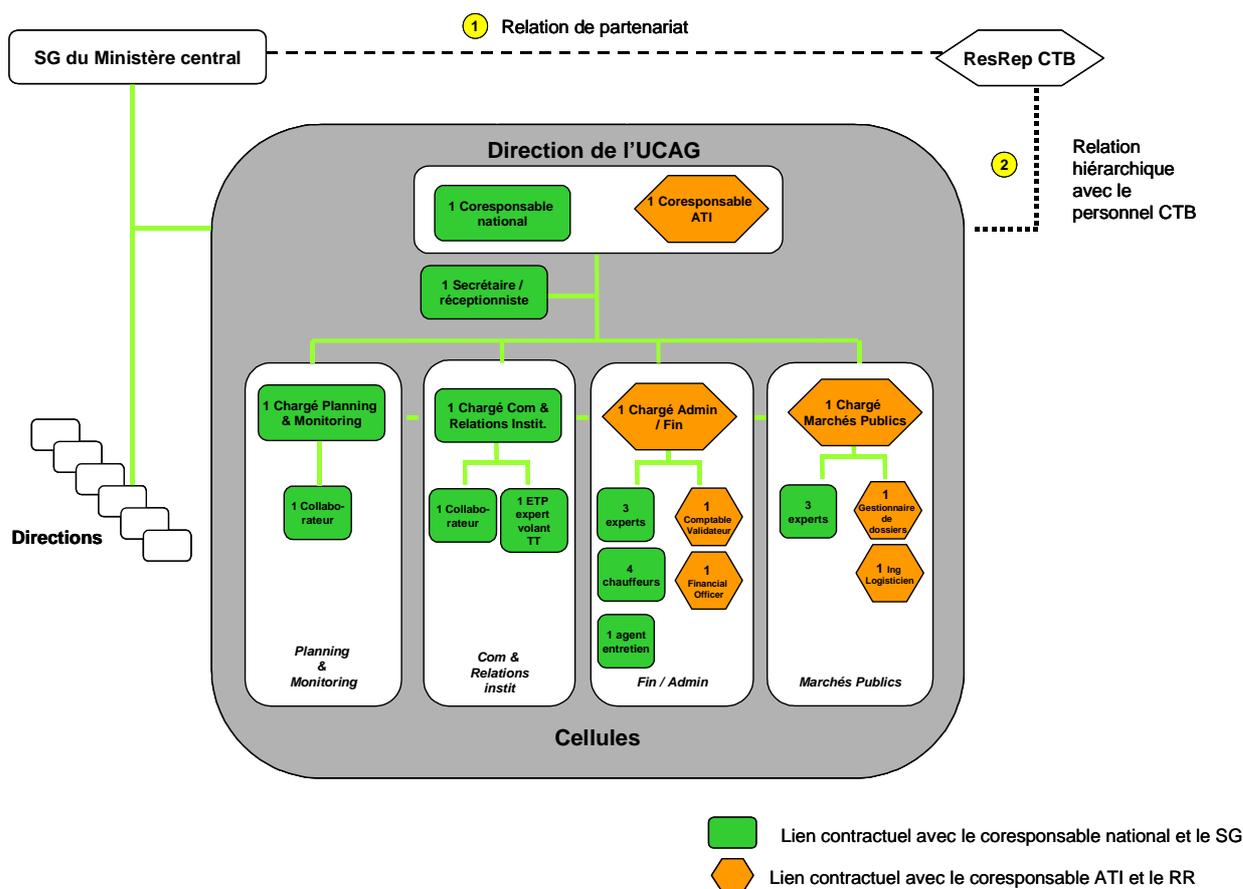
Les décisions qui ne peuvent donner lieu à consensus entre les deux coresponsables sont tranchées par la SdS ou la SMCL, en fonction des Résultats concernés

5.3.3 Composition

L'UCAG est composée d'un niveau de codirection, de cellules, de staff de support et de ressources volantes. Le Coresponsable national de l'intervention dépend du Secrétaire Général et est détaché à temps plein au sein de l'UCAG, tout comme les autres membres de l'UCAG désignés par la partie congolaise.

Les cellules sont les suivantes :

- Planification et Suivi
- Communication et Relations Institutionnelles
- Finances et Administration
- Marchés Publics



L'évolution de la taille de l'UCAG

Le nombre de collaborateurs dans les UCAG est déterminé en fonction des volumes dans le secteur en question (nombre de projets par secteur, volume financier, ...) et peut donc fluctuer au cours de l'existence de l'UCAG. Le fait d'adapter le volume en ETP (Equivalents Temps Plein) aux besoins réels est une question d'efficacité.

Dans le tableau qui suit, le « nombre proposé » de collaborateurs traduit cette approche : « 0 à 3 Experts Administration / Finances » exprime le fait que la cellule pourra héberger jusqu'à trois fonctionnaires détachés, en phase de formation intensive, mais que cet apport de ressources sera graduel.

Dès la création de l'UCAG, il est prévu une phase de démarrage durant laquelle des ressources immédiatement opérationnelles (ex : MAFs et staff financier) peuvent être mobilisées pour la mise en œuvre de l'Unité.

Des ressources favorisant le renforcement des capacités du plus grand nombre

Il est prévu que soient engagés progressivement, en fonction de la charge de travail et de la capacité d'absorption de l'équipe en termes de suivi et de formation, jusqu'à 2 x 3 experts détachés de la partie nationale. Ces cadres issus de l'administration seront intégrés au sein des cellules et se verront confier des tâches d'exécution qui les mettront en situation d'apprentissage et de renforcement de leurs capacités (on the job training).

Afin de maximiser l'impact des formations et la dissémination des connaissances au sein du Ministère concerné, un système de rotation des experts en détachement pourrait être envisagé, sur un rythme bisannuel, par exemple.

Des ressources partagées

Dans un souci de rationalisation des moyens mis en œuvre, certaines ressources seront partagées entre les Ministères techniques, soit dans une phase de démarrage, soit sur le long terme.

En ce qui concerne la phase de démarrage, une ou deux ressources internationales Marchés Publics seront partagées entre les Ministères afin de faire face à la charge de travail actuelle. Lorsque les programmes sectoriels le justifieront, des ressources à temps plein seront affectées aux UCAGs.

Sur le long terme et en accord avec les recommandations faites par l'étude Genre réalisée par le Grapax (Groupe de recherche en appui aux politiques de paix), des experts volants (Genre, VIH/Sida, Environnement), tournant entre les Ministères seront recrutés pour assurer un appui méthodologique, un suivi, un encadrement aussi comme un accompagnement de et par les différents points focaux ministériels. Le financement de ces experts nationaux à temps complet sera assuré par une répartition entre les trois différents programmes (1 ETP par Ministère).

Fonctions	Nombre proposé
Coresponsable national de l'UCAG	1
Coresponsable ATI de l'UCAG	1
Chargé de Planification et Suivi	1
Collaborateur Planification et Suivi	0 à 1
Chargé Communication et Relations Institutionnelles	1
Collaborateur Communication et Relations Institutionnelles	1
Chargé Administration et Finances (ATI)	1
Comptable valideur	1
Financial Officer	1
Experts Administration / Finances	0 à 3
Chargé Marchés Publics (ATI)	0 à 1
Gestionnaire de dossiers Marchés Publics	1

Ingénieur / Responsable logistique	1
Expert marchés publics	0 à 3
Staff de support	
Chauffeur	1 à 4
Secrétaire / réceptionniste	1
Agent d'entretien	1
Experts volants	
Genre (partagé entre les Ministères)	0 à 1
Environnement (partagé entre les Ministères)	
VIH / Sida (partagé entre les Ministères)	
TOTAL	13 - 25

5.3.4 Domaines de responsabilités des cellules

UCAG	Domaines de responsabilité
Direction UCAG	<p>1. Coordination, suivi et appui opérationnels des projets (R2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la gestion des projets - Consolider les plannings opérationnels des projets - Suivi de l'état d'avancement opérationnel des projets - Appui à la préparation et participation aux SMCL des projets (en tant qu'observateur) - Appui à la gestion des issues et des risques importants des projets - Veiller à la cohérence des activités des projets (coordination sectorielle) <p>2. Gestion de l'UCAG (R1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervision de la gestion de l'UCAG - Préparation des SMCL de l'UCAG et participation aux SMCL <p>3. Coordination des activités de renforcement de capacités (R3-R6) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordination des activités de renforcement de capacités des projets (R2) - Coordination des activités de renforcement des capacités de la partie nationale (R3 à R6)

Cellule Marchés Publics	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'élaboration des CSC des projets - Gestion administrative des marchés publics et des contrats des projets (> 25.000€) - Appui à la gestion logistique des projets - Appui au suivi des travaux des projets - Elaboration des CSC des activités de l'UCAG - Gestion administrative des marchés publics et des contrats de l'UCAG - Achat et logistique de l'UCAG - Renforcement des capacités des structures partenaires (30%)
Cellule Finance et Administration	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la gestion budgétaire des projets - Appui au et consolidation du rapportage financier des projets - Appui, validation et consolidation de la comptabilité et appui à la gestion de trésorerie des projets - Appui au démarrage et clôture des projets (au niveau FINADMIN) - Appui à la gestion du personnel des projets - Gestion financière et administrative de l'UCAG - Renforcement des capacités des structures partenaires (30%)
Cellule Planification et Suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Planning de démarrage et de clôture des projets - Appui aux et consolidation des plannings des activités des projets - Consolidation des rapports opérationnels des projets - Appui à l'élaboration des TdR et à l'application des recommandations des missions de suivi et d'évaluation des projets - Planning détaillé des activités de renforcement des capacités à fournir par l'UCAG et suivi - Renforcement des capacités des structures partenaires (30%)
Cellule communication et relations institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les résultats de l'UCAG au niveau du renforcement des capacités - Renforcement des capacités des structures partenaires (30%) - Coordonner l'appui à la plate-forme de communication et aux groupes thématiques - Coordination de la communication sur les résultats des projets

	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'échanges entre projets - Organisation d'échanges avec d'autres acteurs (bailleurs, ONG, ...) - Gestion des relations avec d'autres ministères
--	--

5.3.5 Profils et domaines de responsabilités des membres de l'UCAG

Voir TDR détaillés en annexe.

La vérification des compétences devra se faire autant par l'expérience acquise que par la détention de diplômes. Les compétences comportementales de l'assistance internationale seront une pierre angulaire de la réussite des UCAG. La vérification en la matière devra être très pointue.

5.3.6 Liens hiérarchiques et fonctionnels

L'autorité hiérarchique consiste à motiver, encadrer, suivre et faciliter le travail d'un subordonné. Elle dépend du lien contractuel, comme présenté dans le schéma ci-dessous.

Concrètement, le coresponsable national sera hiérarchiquement responsable du Chargé Planning & Monitoring, du Chargé Communication et Relations Institutionnelles et de la Secrétaire/Réceptionniste.

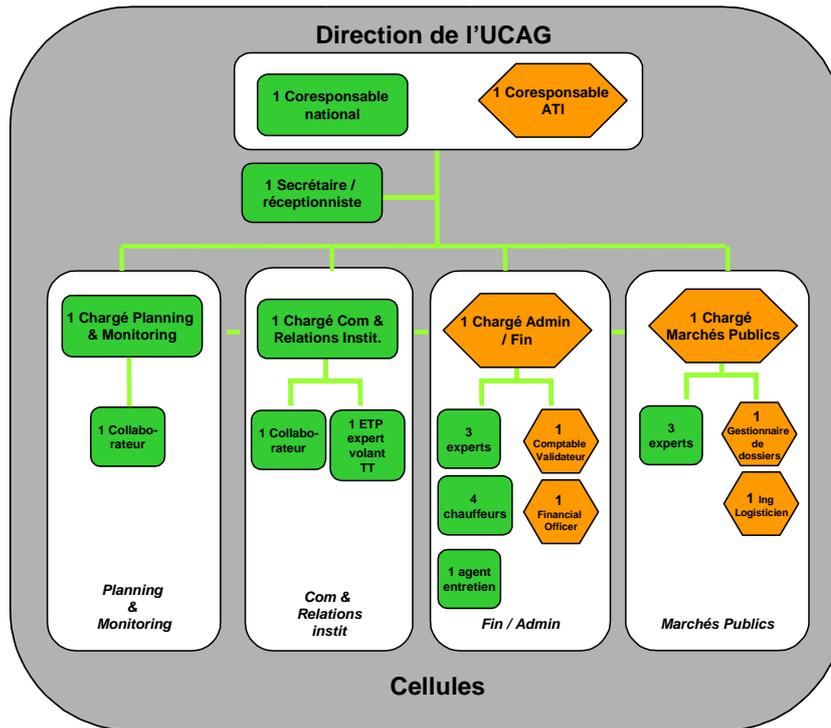
Les personnes recrutées par la partie nationale dans les différentes cellules (y compris les cellules « Administration & Finances » et « Marchés Publics ») dépendront hiérarchiquement du Coresponsable national.

Le coresponsable ATI sera hiérarchiquement responsable du Chargé Administration et Finances et du Chargé Marchés publics. Les personnes recrutées par la CTB dans les cellules « Administration & Finances » et « Marchés Publics » dépendront hiérarchiquement du coresponsable ATI.

Le responsable hiérarchique du coresponsable national sera le Secrétaire Général du Ministère concerné ; le responsable hiérarchique du coresponsable ATI sera le Représentant Résident de la CTB.

Le responsable hiérarchique se chargera de l'évaluation de ses subordonnés, suivant les modalités du chapitre 6.4.5.

- Lien contractuel avec le coresponsable national et le SG
- Lien contractuel avec le coresponsable ATI et le RR



L'autorité fonctionnelle consiste principalement à veiller à ce que les collègues vis-à-vis desquels s'exerce cette autorité assument les responsabilités qui leur sont attribuées dans la gestion des processus.

Les deux co-responsables ont une responsabilité fonctionnelle sur les collègues qui travaillent dans leurs domaines de responsabilité.

Au sein des cellules « Planification & Suivi », « Administration & Finances », « marchés publics » et « communication et relations institutionnelles », les chargés exercent une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des membres de leur équipe.

6 Modalités d'exécution relatives à l'intervention 'Mise en place de l'UCAG au sein du Ministère et renforcement institutionnel du Ministère'

Le chapitre 6 concerne les modalités d'exécution propres à l'UCAG et le chapitre 7 les modalités propres aux projets suite à la création de ces UCAG.

6.1 Pilotage stratégique de l'intervention

Le pilotage stratégique des activités de renforcement des capacités est pris en charge par la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) qui est composée du Secrétaire Général du MEPSP, du MiniPlan, du MINCIR et du Représentant Résident de la CTB. Leurs attributions générales sont décrites dans le chapitre qui précède.

La supervision du fonctionnement de l'UCAG, de l'appui à la gestion des projets et des Moyens Généraux est prise en charge par la Structure de Supervision (SdS) qui est composée du SG du MEPSP et du RR de la CTB.

6.2 Gestion opérationnelle

6.2.1 Suivi-évaluation et appui

Processus	Système	Responsabilité
Etude de base ¹⁰ Evaluation à mi-parcours Evaluation finale Appuis ¹¹ (ponctuels)	CTB	Conjointe
Evaluations annuelles des compétences	CSC et TdR à rédiger par la direction de l'UCAG	Conjointe

Etude de base

Dès le démarrage de l'intervention, une étude, ci-après dénommée « étude de base », sera exécutée¹² pour définir la situation de référence des différents indicateurs au niveau du volet 'renforcement des capacités de la partie nationale'.

Définition : Etablir le système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de suivi et d'évaluation pour toute la durée du projet). Une mise à jour des indicateurs et une mesure de l'état de la situation au temps T0 des indicateurs retenus sont réalisées. Tous les indicateurs doivent, dans la mesure du possible, être désagrégés par sexe.

Il est important, lors de cette étude de base, de se référer aux systèmes de suivi-

¹⁰ Baseline

¹¹ Backstopping

¹² Voir le guide sur la Q-plate-forme de la CTB pour toute directive et les check-lists.

évaluation existants : d'autres interventions belges et/ou des services nationaux (alignement) ou d'autres bailleurs (harmonisation).

Cette étude de base sera exécutée par l'UCAG et validée par la SMCL.

Evaluation à mi-parcours et évaluation finale (MTR et EF)

La SMCL commanditera des évaluations de l'intervention, une à mi-parcours (MTR) et une finale (EF). Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront examinés par la SMCL et elle prendra sur cette base toute décision pour, au besoin, réorienter le projet.

L'évaluation à mi-parcours aura pour objectifs d'évaluer l'état d'avancement des activités du projet, d'analyser ses modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de dysfonctionnement.

L'évaluation finale aura pour principaux objectifs d'évaluer les impacts du projet, d'en tirer les leçons et de faire des recommandations.

Les deux évaluations auront une attention particulière pour l'apport de l'UCAG au respect de la Déclaration de Paris, au Plan d'Action d'Accra et aux principes de l'OCDE sur les états fragiles.

Dans l'évaluation finale, un accent particulier sera mis sur les modalités de mise en œuvre et leur possible évolution vers plus de coresponsabilité dans les domaines des finances et des marchés publics.

Suivi-évaluation rapproché des acquis de l'UCAG au niveau des renforcements des capacités

Des évaluations annuelles auront lieu afin de mesurer l'évolution des compétences des gens concernés au sein du Ministère. De ces évaluations des recommandations découleront concernant l'adaptation éventuelle des plans de formation.

Appuis

L'UCAG peut faire appel à des appuis ponctuels afin d'améliorer la qualité des activités de renforcement des capacités. Des appuis peuvent être demandés de la part du siège de la CTB ou via des appels d'offres.

6.2.2 Planifications et rapports¹³

Processus	Système	Responsabilité
Elaboration planification opérationnelle Suivi planification opérationnelle Rapport d'exécution et plannings semestriels Rapport annuel Rapport final	CTB	Conjointe

Planification opérationnelle

L'UCAG élaborera un **planning opérationnel** de ses activités de gestion et d'appui aux projets (R1 et R2).

L'UCAG élaborera un autre **planning opérationnel** de ses activités de renforcement des capacités (R3-R6) pour la durée totale du projet. Ce planning opérationnel comprend le planning des activités, le planning des marchés publics, le planning financier et le planning des ressources humaines. Il suivra le format du cadre logique.

Rapports sur le planning et l'implémentation

Tous les quatre mois, les plannings seront évalués et mis à jour si nécessaire. Un rapport synthétique sur l'avancement des activités complètera ce planning. Le rapport suivra la structure du cadre logique.

Les rapports concernant R1 et R2 seront discutés et validés semestriellement par la SdS.

Les rapports concernant les R3-R6 seront discutés et validés semestriellement en SMCL.

Rapports annuels

Un rapport de suivi-évaluation annuel, y compris un plan opérationnel des activités, est préparé annuellement par les deux coresponsables de l'UCAG selon les canevas de la CTB. Il constitue une base essentielle pour le suivi du projet et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport sera validé par la SdS et la SMCL.

Rapport final

Un rapport final sera élaboré par les deux coresponsables de l'UCAG selon le canevas de la CTB et sera également soumis pour approbation à la SdS et à la SMCL.

¹³ Voir la plate-forme Q de la CTB pour les guidelines et modèles.

6.3 Gestion financière

Attention : pour le **Résultat 1**, le **Résultat 2** et les **Moyens Généraux d'autres règles** s'appliquent au niveau des changements budgétaires et au niveau du rapportage, ils sont mentionnés dans les sous-chapitres concernés qui suivent.

Le système et la responsabilité globale pour la gestion financière sont belge (régie).

Néanmoins une coresponsabilité existe au niveau de la SMCL et de la SdS au niveau de trois processus :

- validation du planning financier (annuel)
- approbation des changements budgétaires
- approbation du bilan/rapport financier annuel

Processus	Système	Responsabilité
Planning annuel financier	CTB	Conjointe
Gestion budgétaire (y compris les changements budgétaires)	CTB	Conjointe
Comptabilité	CTB	CTB
Gestion de la trésorerie	CTB	CTB
Paiements	CTB	CTB
Audit	CTB	CTB
Bilan et rapport annuel : approbation	CTB	Conjointe

6.3.1 Gestion du budget

Gestion du budget du Résultat 1, Résultat 2 et les Moyens Généraux

Le budget total prévu pour l'UCAG ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la **SdS**. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Chaque année l'UCAG (coresponsabilité) doit élaborer une proposition budgétaire détaillée pour le fonctionnement de l'UCAG pour l'année prochaine. Cette proposition

budgétaire annuelle doit être approuvée par la **SdS**.

Le budget donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque **changement de ce budget** doit être approuvé par la SdS sur base d'une proposition élaborée par le coresponsable international et le MAF de l'UCAG. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

Gestion du budget, excepté Résultat 1, Résultat 2 et Moyens Généraux

Le budget total prévu pour les activités des résultats concernés ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la **SMCL**. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Chaque année l'UCAG (coresponsabilité) doit élaborer une proposition budgétaire détaillée pour les activités de renforcement des capacités pour l'année prochaine. Cette proposition budgétaire annuelle doit être approuvée par la **SMCL**.

Le budget des résultats concernés donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque **changement de ce budget** doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par le coresponsable international et le MAF de l'UCAG. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

6.3.2 Ouvrir et gérer les comptes du programme

Dès la signature de la convention spécifique, deux comptes en euros seront ouverts. Ils seront gérés par la CTB selon les modalités suivantes :

- Le premier compte servira au paiement d'activités liées à la gestion quotidienne de l'UCAG (R1), aux activités d'appui à la gestion des projets (R2) et aux Moyens Généraux
- Le deuxième compte servira au paiement des activités de renforcement des capacités (**Résultats 3 à 6**)
- Pouvoirs de signatures (toujours double signature) :

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable Administratif et Financier de l'UCAG	Coresponsable international de l'UCAG	25.000 EUR
Responsable Administratif et Financier de l'UCAG	Représentation de la CTB	> 25.000 EUR

Les comptes seront alimentés périodiquement à partir du siège suivant les procédures de la CTB.

6.3.3 Alimenter les comptes et gérer les transferts entre comptes

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit à la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois et doit être établi sur base d'activités identifiables.

Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire à la CTB un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par le responsable administratif et financier de l'UCAG.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiements à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel a été transmise à la représentation locale de la CTB.
- La mise à jour de la programmation financière a été transmise à la représentation locale de la CTB
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

6.3.4 Rapportage financier

Comptabilité

Mensuellement, la *comptabilité* doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le responsable administratif et

financier de l'UCAG et le coresponsable international CTB de l'UCAG. La comptabilité à envoyer à la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Programmation financière

Trimestriellement, l'UCAG doit élaborer une *programmation financière* pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la CTB. Cette programmation est intégrée dans la planification opérationnelle.

Rapportage financier à la SdS

Trimestriellement, l'UCAG doit présenter *l'information financière* suivante à la SdS concernant le **résultat 1, le résultat 2 et les moyens généraux**:

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire

Rapportage financier à la SMCL

Semestriellement, l'UCAG doit présenter *l'information financière* suivante à la SMCL concernant tous les **résultats à l'exception du résultat 1, 2 et les Moyens Généraux** :

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire

6.3.5 Clôture financière

Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par l'UCAG selon les procédures de la CTB. Le bilan financier de clôture présenté à la SdS (Résultat 1 et 2 et les Moyens Généraux) ou à la SMCL (R3 à R6) doit d'abord être vérifié par la Représentation de la CTB.

Soldes

Les montants non utilisés à la fin du projet tomberont en annulation.

Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans un PV de SMCL.

6.3.6 Faire les opérations de clôture financière du programme

Les opérations de clôture financière du programme sont sous la responsabilité du MAF et du coresponsable international de l'UCAG.

6.3.7 Faire le rapport financier final du programme

Le rapportage financier final du programme est sous la responsabilité du MAF, en collaboration avec le coresponsable international de l'UCAG.

6.3.8 Dépenses avant signature de la CMO

Afin de faciliter le démarrage du projet, des engagements seront contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants :

Personnel : 6 mois ATI (1 ATI coresponsable, 1 ATI chargé des Marchés Publics, 1 ATI chargé de l'Administration et des Finances), 6 mois coresponsable congolais, 6 mois staff national contrat CTB, 6 mois staff national contrat congolais = **363.552 EUR**

Logistique : achat véhicules et équipement IT, démarrage des réhabilitations des locaux pour l'UCAG, 6 mois de frais de fonctionnement = **213.875 EUR**

TOTAL = 577.427 EUR

Frais personnel	€ 363.552
6 mois ATI (3 personnes)	€ 264.000
6 mois coresponsable congolais	€ 7.668
6 mois staff national contrat CTB	€ 34.950
6 mois staff national contrat congolais	€ 56.934
Frais logistique	€ 213.875
achat véhicules et IT	€ 151.000
moitié des frais de réhabilitation locaux UCAG	€ 37.250
6 mois frais de fonctionnement	€ 25.625
Total	€ 577.427

6.4 Gestion des ressources humaines

6.4.1 Modalités de recrutement et contrats

Principes

Les règles générales de sélection et de recrutement sont les suivantes :

- Consultation réciproque pour l'agrément au recrutement des ressources internationales ou la non-objection pour le coresponsable national.
- Procédure de sélection ouverte avec mise en concurrence pour les nouvelles recrues.
- Jurys conjoints pour les recrutements exécutés localement (recrutés par la partie nationale et staff national de la CTB)
- Les membres de l'UCAG issus de la partie congolaise sont recrutés, de façon privilégiée, parmi des fonctionnaires du Ministère concerné dans le but d'un renforcement durable des capacités. Si les compétences requises ne sont pas trouvées au sein du Ministère, un appel à candidatures au sein de toute l'administration publique congolaise est fait. Une ouverture au marché de l'emploi hors de l'administration peut être considérée si les compétences requises ne sont pas trouvées au sein de la fonction publique.

De plus, les parties ont adopté les principes suivants:

- Il faut que l'UCAG soit fonctionnelle immédiatement au démarrage pour rassurer les autorités de contrôle des deux parties.
- Le recours au personnel déjà techniquement formé est un avantage et une garantie de continuité, en plus de favoriser le transfert de compétences.
- les obligations du bailleur et la nécessité de personnel compétent dans les processus critiques dès le démarrage de l'UCAG pour éviter une rupture de qualité sont reconnues

Récapitulatif des procédures de recrutement

Les tableaux suivants récapitulent les types de procédures à suivre par fonction.

Fonction	Partie contractante	Procédure
Coresponsable national de l'UCAG	RDC	Recrutement ou mise à disposition par la RDC avec ANO pour la CTB.
Coresponsable ATI de l'UCAG	CTB	Recrutement par le siège de la CTB avec agrément pour la RDC (procédure de sélection ouverte). En attendant le résultat de la procédure de sélection ouverte, possibilité d'affecter un coresponsable ATI ad interim (à recruter de préférence parmi les ATI en RDC qui ont déjà reçu leur agrément).
Chargé Marchés Publics (ATI)	CTB	Recrutement par le siège de la CTB avec agrément pour la RDC (procédure de sélection ouverte).
Chargé Administration et Finances (ATI)	CTB	Recours immédiat à la procédure d'agrément pour éviter tout délai retardant le démarrage de l'UCAG.
Comptable Validateur	CTB	Proposition d'affectation de personnel CTB avec procédure rapide de validation (48h) par la partie congolaise. Organisation d'une réunion bilatérale spéciale pour finaliser la procédure d'avis, dont le procès-verbal véhiculera l'avis de la partie nationale. Pour les nouveaux recrutements (à exécuter par la Représentation de la CTB en RDC), la partie congolaise sera invitée à participer au jury de sélection conjoint.
Financial Officer		
Gestionnaire de dossiers Marchés Publics		
Ingénieur / Responsable logistique		
Chargé Planification & Suivi	RDC	Recrutement par la partie nationale : la CTB est invitée à participer au jury de sélection conjoint.
Collaborateur Planification & Suivi		
Chargé Communication et Relations Institutionnelles		

Collaborateur Communication et Relations Institutionnelles		
Chauffeur		
Secrétaire / réceptionniste		
Agent d'entretien		
Expert volant en Genre		
Expert volant en Environnement		
Expert volant en VIH/SIDA		
Experts Administration / Finances	RDC	Fonctionnaire(s) mis à disposition par le Ministère (formation, observation, travail sur des cas concrets). Principe de rotation devrait être considéré (experts détachés pour une durée de une ou deux ans)
Expert marchés publics		

Modalités contractuelles

1. ATI
 - Contrat ATI classique avec la CTB (CDI avec clause terme), géré par le siège de la CTB.
2. Personnel national de la CTB
 - Modalités classiques de personnel CTB projet, géré par la Représentation de la CTB en RDC.
3. Personnel provenant du partenaire
 - Personnel mis à la disposition à temps plein
 - Deux principes: détachement à 100% des fonctionnaires appointés et la présence d'un document liant le bailleur aux fonctionnaires appointés (lettre de mission ou une autre forme de contrat simplifié avec l'UCAG).
 - Seuls les fonctionnaires en mesure de produire un numéro matricule attesté par le Ministre de la Fonction Publique pourraient être appointés, à l'exception des personnes qui seraient recrutés en dehors de la fonction publique.
 - Prestations d'expertise
 - Il est possible d'impliquer des fonctionnaires qui ne font pas

partie de l'UCAG pour des missions précises.

- Pour ces prestations d'expertise, il faut également une lettre de missions correspondant à une forme simple de contrat de services adaptée à des fonctionnaires mis en congé pour mission. Dans ce cas de « lettre de missions d'expertise », les prestations et les livrables sont nettement définis et le paiement des émoluments intervient à la réception définitive des livrables.

6.4.2 Chronogramme de recrutement

Phase	M0	+1 M	+2 M	+3 M	+4 M	+5 M	+6 M	+7 M	+8 M	+9 M
DTF final (approuvé par partenaire)										
Désignation du coresponsable belge a. i.										
Affectation des MAF + équipe Fin/MP vers UCAG										
Recrutement du Coresponsable national										
Recrutement du staff national										
Recrutement du Coresponsable belge + autres ATI										
Remise & reprise										

6.4.3 Motivation financière des personnes recrutées par la partie nationale

Principes

- La motivation financière doit assurer l'attractivité des fonctions et l'exclusivité des prestations du personnel pour l'UCAG, favoriser la motivation et la rétention des ressources nationales.
- En même temps, la motivation financière doit éviter une disparité trop importante avec les émoluments actuellement en vigueur au sein de la Fonction Publique.
- Les fonctionnaires recrutés par la partie nationale continuent de percevoir leur salaire et autres rémunérations (contribution nationale). Dans l'esprit d'alignement sur des accords nationaux, une rémunération additionnelle (« topping up » en forme de prime) est déterminée conformément à un tableau basé sur les barèmes de Mbudi adopté le 29 mai 2001 et confirmé par le «

Contrat social de l'Innovation » du 12 février 2004. .

Calcul des primes¹⁴

- Pour identifier le montant sur lequel la prime sera basée pour chaque membre de personnel, il faut se référer au tableau ci-dessous. Le montant correspondra au grade d'origine dans l'administration de la personne en question. Cependant, les montants sont plafonnés par type de fonction :
 - Coresponsable national : max. niveau de Directeur
 - Chef de cellule (p.ex. Chargé Communication et Relations Institutionnelles) : max. niveau de Chef de Division
 - Collaborateur et Expert (p.ex. Collaborateur Planification et Suivi) : max. niveau d'Attaché de bureau 1ère classe
 - Fonctions de support (p.ex. chauffeur) : max. niveau d'Agent auxiliaire 1ère classe.
- Dans un premier temps les primes seront basées sur le 2^{ième} palier. Un passage ultérieur au 3^{ème} pallier se fera moyennant accord du Comité des Partenaires et sur base d'un système d'évaluation.
- Formule de calcul pour les primes :
 - *prime = montant prévu sur base du tableau – salaire actuellement perçu*

GRADE	1 ^{er} PALIER	2 ^e PALIER	3e PALIER
Secrétaire général	695,00	1.390,00	2.080,00
Directeur général	639,40	1.278,40	1.918,20
Directeur	582,40	1.164,80	1.747,20
Chef de division	561,60	1.123,20	1.684,80
Chef de bureau	499,20	998,40	1.497,60
Attaché de bureau 1 ^{ère} classe	278,33	556,66	832,00
Attaché de bureau 2 ^e classe	263,47	526,94	790,40
Agent de bureau 1 ^{ère} classe	208,00	416,00	624,00
Agent de bureau 2 ^e classe	173,33	346,66	520,00
Agent auxiliaire 1 ^{ère} classe	152,53	305,06	457,60
Agent auxiliaire 2 ^e classe	124,80	249,60	374,40
Huissier	65,50	139,00	208,00

¹⁴ Montants en USD, montants mensuels.

6.4.4 Modalités de gestion du personnel

Il s'agit des processus suivants :

- former le personnel
- gérer les missions du personnel (évaluations périodiques)
- mettre fin au contrat de l'expert

Le personnel avec un contrat CTB sera géré selon les règles de la CTB ; le personnel recruté par la partie nationale sera géré selon les règles statutaires (ou contractuelles le cas échéant) du ministère congolais concerné.

6.4.5 Evaluation

Chaque membre de l'UCAG est évalué annuellement son responsable hiérarchique (voir chapitre 5.3.6) .

Pour le personnel sous contrat CTB, la méthodologie des cercles de développement sera utilisée.

En absence d'un outil d'évaluation propre à l'administration congolaise, la même méthodologie sera appliquée pour le personnel sous contrat congolais.

Le projet prévoit l'établissement d'indicateurs spécifiques pour évaluer le transfert des compétences.

6.4.6 Formation

Ci-dessous sont définies les orientations pour les plans de formation initiale et continue. Il revient aux coresponsables de développer davantage la formation continue.

- **Briefing** des coresponsables nationaux à Bruxelles, le plus rapidement possible après prise de fonction.
- **Programme de formation initiale** pour les coresponsables, les chefs de cellules et experts, axé sur la gestion de programmes afin de les permettre d'être rapidement efficace.
- **Formation continue** pas seulement accessible aux membres de l'UCAG mais également aux fonctionnaires des services concernés de l'administration pérenne, dans un esprit de renforcement de capacités.
- **Principe de certification** : après les modules de formations, les compétences acquises seront évaluées et donneront lieu à des attestations et/ou certificats.

6.5 Gestion des marchés publics

La réglementation d'application pour les marchés publics est la *réglementation générale relative aux marchés de travaux, de fournitures et de services financés par le Fonds européen de développement, telle qu'interprétée et/ou modifiée par la dernière version applicable du Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures* et les règles internes de la CTB concernant son application en République Démocratique du Congo.

Néanmoins la partie congolaise aura un input important à donner dans différentes étapes comme spécifié dans le tableau ci-dessous.

Processus	Système	Responsabilité
Planification des marchés	CTB	Conjointe
Elaboration des CSC (y compris la partie technique)	CTB	Conjointe
Publication	CTB	CTB
Dépouillement	CTB	Conjointe (participation au comité d'évaluation)
Attribution et notification du marché	CTB	CTB

Les marchés publics seront gérés par la cellule Marchés Publics (MP) de l'UCAG.

La cellule MP de l'UCAG prépare les **plannings des marchés** (un planning pour le résultat 1, 2 + Moyens Généraux et un autre planning pour les résultats concernant le renforcement des capacités, R3-R6) qui sont en suite validés par les deux coresponsables. Ces planifications des marchés et leur mise à jour sont à intégrer tous les quatre mois dans les plannings opérationnels.

Le planning des marchés du **Résultat 1, Résultat 2 et des Moyens Généraux** sont à approuver trimestriellement par la **SdS**. Le planning des marchés des **résultats concernant le renforcement des capacités** est à approuver semestriellement par la **SMCL**.

Les **CSC** sont préparés par la cellule MP de l'UCAG. Pour les résultats concernant le renforcement des capacités (R3 à R6) un input sur la partie technique du CSC est attendu de la part des autres cellules de l'UCAG.

Avant la **publication** d'un marché au-dessus de 25.000€, un avis de non-objection (ANO) de la part de la Représentation Résidente doit être obtenu.

Au niveau du **dépouillement** des offres, un des experts en marchés publics du Ministère détaché à l'UCAG participe au comité d'évaluation.

Les mandats suivants sont d'application pour l'attribution des marchés :

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable Marchés Publics CTB UCAG	Coreponsable ATI CTB de l'UCAG	< 25.000 EUR
Responsable Marchés Publics CTB UCAG	Représentation	≥ 25.000 EUR

6.6 Gestion du contrôle interne et des audits

6.6.1 Contrôle interne

Le contrôle interne¹⁵ est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants :

- exécution des opérations ordonnée, éthiques, économiques, efficaces et efficaces ;
- respect des obligations de rendre des comptes ;
- conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages.

Dans le cadre des UCAG, chaque personne responsable¹⁶ est tenue de procéder aux contrôles des opérations dont il a la charge sous l'angle des objectifs généraux susmentionnés. Dès la mise en activité de chacune des fonctions à responsabilités, les activités de contrôle à exécuter sont définies. Elles sont spécifiées fonction par fonction.

Chaque année le système de contrôle interne sera évalué. La CTB est responsable de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

La première évaluation annuelle (voir infra) évaluera :

- l'environnement de contrôle ;
- les risques ;
- les activités de contrôle ;
- les systèmes d'information et de communication.

¹⁵ Définition tirée des Lignes directrices sur les normes de contrôle internes à promouvoir dans le secteur public de l'INTOSAI.

¹⁶ Coreponsables, Chargé de la communication, Chargé de la planification et du suivi, Chargé de l'administration et des finances et Chargé des marchés publics.

Les évaluations annuelles suivantes comprendront une partie destinée à évaluer la qualité du contrôle interne en se référant aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

L'objectif de l'évaluation du contrôle interne se limitera à :

- indiquer au SdS le degré de maîtrise des opérations effectuées par l'UCAG ;
- apporter des conseils pour améliorer le contrôle interne si nécessaire ;
- contribuer à l'efficacité et à l'efficience de la coopération belgo-congolaise.

Le pilotage du contrôle interne, destiné à vérifier en continu le bon fonctionnement du contrôle interne, incombe à la Codirection. Cette dernière s'assure également du respect des processus et des mécanismes de contrôle repris au présent DTF.

Enfin, l'évaluation finale donnera une appréciation globale du système de contrôle interne pour en tirer les enseignements, permettre la capitalisation des bonnes pratiques et corriger les faiblesses.

6.6.2 Audit financier

Audit projet

Tout le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur la vérification que les comptes du projet reflètent la réalité.

La CTB est responsable de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Pour le résultat 1 et 2 le rapport d'audit doit être présenté à la SdS. Pour les autres résultats le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL.

Si nécessaire l'UCAG (coresponsabilité) élaborera un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Audit CTB

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

6.7 Mécanismes d'appropriation des adaptations au DTF

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique et des budgets totaux pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties belge et congolaise, l'UCAG peut adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

Pour les aspects ci-dessous, la consultation préalable de la SdS (pour le R1, R2 et Moyens Généraux) ou de la SMCL (pour les R3 à R6) est requise :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie congolaise,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SdS ou de la SMCL,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.
- Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

La partie congolaise et la CTB informent l'Etat belge si de telles modifications sont apportées au projet.

Si des changements à l'objectif spécifique, au montant total ou à la durée de la convention spécifique sont proposés par le pays partenaire et sur demande motivée des entités responsables pour la mise en œuvre, le pays partenaire introduit une requête auprès de l'Ambassade de la Belgique. Le pays partenaire et l'Etat belge peuvent convenir de ces changements par échange de lettres.

6.8 Clôture de la prestation

La durée globale de la convention spécifique est de 60 mois ; la durée de l'exécution du projet est de 48 mois.

Un rapport final est établi à la fin de la 4ème année du projet de mise en œuvre du dossier technique et financier. Ce rapport sera établi par les deux coresponsables du Projet.

A la fin du Projet, les sommes restées éventuellement disponibles du Projet et les investissements feront l'objet d'une affectation décidée de commun accord entre les parties belge et congolaise.

7 Modalités d'exécution du programme de coopération

Le chapitre 6 concerne les modalités d'exécution propres à l'UCAG et le chapitre 7 les modalités propres aux projets suite à la création de ces UCAG.

7.1 Introduction

Le présent chapitre s'applique aux projets attachés directement au secteur que ce soient des projets en cours ou relevant du PIC 2010-2013.

Pour les projets du PIC antérieur attachés au secteur et les autres projets attachés au secteur, les modalités d'exécution restent inchangées. Pour assurer le suivi technique nécessaire aux projets en cours, ces derniers établiront avec les UCAG de leur secteur des protocoles d'accord sans transfert financier définissant les prestations exécutées par les UCAG. Les prestations visées par ces protocoles contribuent à : la bonne gestion des projets ; le respect des règles établies et des obligations incombant au bailleur et la maîtrise des risques.

Pour les projets en cours et non attachés au secteur, les modalités d'exécution restent inchangées. Pour assurer le suivi nécessaire aux projets en cours, ces derniers peuvent, avec l'accord de leur Ministère technique, sceller des protocoles d'accord sans transfert financier définissant les prestations exécutées par les UCAG avec les UCAG qui leur sont les plus proches aux plans thématiques et/ou techniques (voir listes en annexe 9.7). Les protocoles d'accord établiront précisément les prestations exécutées par les UCAG. Les prestations visées par ces protocoles contribuent à : la bonne gestion des projets ; le respect des règles établies et des obligations incombant au bailleur et la maîtrise des risques.

Pour les nouveaux projets non attachés au secteur : pour assurer le suivi technique nécessaire à ces projets, ils peuvent, avec l'accord de leur Ministère technique, sceller des contrats de services avec les UCAG qui leur sont les plus proches aux plans thématiques et/ou techniques. Les contrats de services établiront précisément les prestations exécutées par les UCAG et la contribution financière due en contrepartie par les projets. Les prestations visées par les contrats de services contribuent à : la bonne gestion des projets ; le respect des règles établies et des obligations incombant au bailleur ; la maîtrise des risques. Le contrat de service doit être validé par la SdS. Après accord de la SdS, les revenus viendront en diminution des coûts de personnel de l'UCAG. Le solde budgétaire qui en résultera doit être affecté aux activités de renforcement des capacités ou au renforcement de l'équipe de l'UCAG si le personnel n'est pas suffisant pour la gestion du travail supplémentaire."

Pour les projets services internationaux (IS), les modalités d'exécution restent inchangées. Pour assurer le suivi technique nécessaire à ces projets, ils peuvent, avec l'accord de leur Ministère technique, sceller des contrats de services avec les UCAG qui leur sont les plus proches aux plans thématiques et/ou techniques (voir listes en annexe 9.7). Les contrats de services établiront précisément les prestations exécutées par les UCAG la contribution financière due en contrepartie par les projets. Les prestations

visées par les contrats de services contribuent à : la bonne gestion des projets ; le respect des règles établies et des obligations incombant au bailleur ; la maîtrise des risques. Le contrat de service doit être validé par la SdS. Après accord de la SdS, les revenus viendront en diminution des coûts de personnel de l'UCAG. Le solde budgétaire qui en résultera doit être affecté aux activités de renforcement des capacités ou au renforcement de l'équipe de l'UCAG si le personnel n'est pas suffisant pour la gestion du travail supplémentaire.

7.2 Généralités

Les modalités d'exécution de chaque projet sont décrites dans les DTF concernés. Le but de ce chapitre-ci est uniquement de décrire les modalités génériques applicables aux projets dès la mise en place de l'UCAG.

Les principes de départ sont les suivants:

- plus de coresponsabilité
- plus d'appui pour les projets
- bonne utilisation des fonds publics belges

7.3 Pilotage stratégique des projets

La SMCL de projet reste l'instance de décision pour assurer la supervision et la coordination stratégique d'un projet. La coordination, suivi et appui opérationnels des projets seront faits par l'UCAG tout en respectant les décisions stratégiques prises au niveau des SMCLs.

L'UCAG appuiera les projets dans la préparation des réunions des SMCL et y participera en tant qu'observateur.

7.4 Gestion opérationnelle

7.4.1 Suivi-évaluation et appui

L'UCAG fera régulièrement **des missions de suivi et d'appui**, au moins quatre fois par an et à la demande des projets. Pour chaque mission un rapport doit être fait. Les missions auront entre autre comme but :

- d'améliorer la gestion de projet ;
- de trouver des solutions pour les problèmes auxquels les projets sont confrontés ;
- d'aider les projets à respecter les différentes procédures ;
- de renforcer les compétences des équipes des projets en vue d'un transfert de compétences aux structures provinciales décentralisés et aux structures administratives déconcentrées.

Pour les **MTR, évaluations finales et audits**, les termes de références seront, élaborés

par la CTB (représentation et siège). Les résultats seront communiqués aux SMCL ainsi qu'aux UCAG.

Suite à une mission d'évaluation ou audit, la direction de projet élabore un plan d'action avec l'appui de l'UCAG. Le projet rapporte à sa SMCL sur l'état de lieu de la mise en œuvre de ce plan d'action. L'UCAG appuiera les projets dans la réalisation des actions.

7.4.2 Planification et rapportage

Avant la fin de chaque année, les projets font un **planning opérationnel pour l'année prochaine**. Le planning opérationnel comprend :

- planning des activités ;
- planning des marchés publics ;
- planning financier ;
- planning des ressources humaines.

Les différentes cellules de l'UCAG appuieront les projets de leur domaine de compétence dans l'élaboration du planning opérationnel. Le planning opérationnel annuel est ensuite consolidé par la direction de l'UCAG et approuvé par les SMCL des projets.

Tous les **quatre mois**, chaque projet rapporte à l'UCAG sur l'état d'avancement des activités et des marchés publics, sur la situation budgétaire et sur les problèmes et les risques importants. Dans le même rapportage ils fournissent une **mise à jour** des plannings. Les rapports sont envoyés à l'UCAG, qui donnera un feedback. Les UCAG appuieront les projets dans la résolution des problèmes et la maîtrise des risques.

Annuellement ces plannings sont approuvés par les SMCL des projets

Au moins trois fois par an, l'UCAG se réunit formellement avec les chefs de projets pour faire le point sur leur planning opérationnel et sur les problèmes à résoudre et les risques à traiter.

Chaque année, un **rapport annuel** est élaboré par les projets avec l'appui des UCAG. Dans ce rapport, le bilan est fait des résultats de développement ainsi que la réalisation du planning opérationnel. Ce rapport doit être communiqué vers la SMCL du projet, qui le valide.

Le rapportage doit être fait selon les procédures de la CTB. Là où c'est possible, le système de planning et suivi opérationnel sera aligné sur le système du ministère ou harmonisé avec les systèmes des autres bailleurs.

7.5 Gestion financière

La gestion financière continue à être assurée par les responsables de la CTB, sauf les changements budgétaires qui doivent être approuvés au niveau des SMCL des projets.

7.5.1 Paiements

Les pouvoirs de signatures suivants doivent être respectés:

Montant	Signatures
< 25.000 EUR	- Direction du projet - (+ UCAG s'il n'y a pas deux signatures au niveau du projet ou en cas d'audit négatif)
25.000 EUR – 200.000 EUR	- Chef de projet + Responsable Administratif et Financier CTB (UCAG) - Responsable Administratif et Financier CTB (UCAG) + Coresponsable CTB (UCAG)
> 200.000 EUR	- Représentation CTB ou CTB Bruxelles + Responsable Administratif et Financier CTB (UCAG)

7.5.2 Approvisionnement des comptes

Afin de recevoir des fonds, chaque projet doit introduire à la CTB un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par le chef de projet et le responsable administratif et financier de l'UCAG. Le transfert des fonds se fait uniquement si le projet

- a respecté toutes ses obligations de planning et de rapportage
- respecte les règles d'une bonne gestion
- a entrepris des actions nécessaires liées à des recommandations des audits, MTR et de missions d'appui.

La cellule FINADMIN de l'UCAG assurera que les projets ont assez de liquidité pour exécuter les activités tout en limitant les soldes.

7.5.3 Comptabilité

La direction de projet est responsable pour sa comptabilité. Chaque projet envoie chaque mois sa comptabilité vers la cellule FINADMIN de l'UCAG pour vérification et consolidation. La vérification se fait pour assurer que la comptabilité est tenue selon les procédures.

7.5.4 Programmation financière

Chaque projet envoie sa programmation financière vers la cellule FINADMIN de l'UCAG pour consolidation. (Voir aussi planning).

7.5.5 Gestion budgétaire

Pour les engagements de plus de 25.000 EUR, un visa de la cellule FINADMIN doit être obtenu.

La cellule FINADMIN de l'UCAG donne chaque trimestre un feedback vers les projets sur la situation budgétaire et l'utilisation efficiente de moyens.

Les dossiers de changement budgétaire sont préparés par les projets avec l'appui des UCAG.

7.6 Gestion des Ressources Humaines

Recrutement

L'UCAG appuiera les projets dans le recrutement du personnel national de projets. Chaque ouverture de poste doit être validée par l'UCAG (=coresponsabilité).

Le PV de recrutement doit être validé par l'UCAG.

L'UCAG rédigera les TdR et lancera les demandes d'ouverture de postes pour les recrutements des ATI pour les projets. L'UCAG sera tenu informée de l'état d'avancement des procédures de sélection exécutées par le siège.

Contrat

Les contrats pour le personnel congolais des projets seront préparés par la cellule Finances & Administration de l'UCAG et ensuite signés par les autorités compétentes (représentation CTB ou partenaire dépendant du type de contrat).

7.7 Gestion des Marchés publics

Chaque projet élabore et met à jour un planning des marchés publics qui est à intégrer dans le planning opérationnel. Le planning annuel est consolidé par la direction de l'UCAG (coresponsabilité) et approuvé annuellement par les SMCL des projets.

Pour les marchés publics de moins de 25.000 EUR (sauf marchés complexes), les projets sont responsables pour gérer les marchés publics tout en respectant la législation en vigueur et les règles internes définies par la CTB. La cellule des marchés publics de l'UCAG peut appuyer les projets.

Pour les marchés publics de plus de 25.000 EUR, ainsi que pour les marchés complexes, la cellule des marchés publics de l'UCAG prendra obligatoirement en charge l'élaboration de la partie administrative du cahier de charges et la gestion administrative des marchés (publication, sélection, attribution, avenants,...). Le projet reste responsable de l'élaboration de la partie technique du cahier de charges. En cas de demande, un apport technique aux CSC des projets est également envisageable au niveau de l'UCAG. Le comité d'évaluation est présidé par le responsable de la cellule des marchés publics de l'UCAG et est composé de collaborateur(s) technique(s) du projet et du gestionnaire du dossier de la cellule. L'expert en marchés publics du Ministère, présent au sein de l'UCAG, participe au comité d'évaluation à titre d'observateur.

Pour les marchés de plus de 200.000 EUR, un avis de non-objection de la CTB Bruxelles doit être reçu avant de pouvoir lancer le marché. Pour le reste, les prescriptions prévues pour les marchés de plus de 25.000 euros s'appliquent.

Pour l'attribution de marchés, les règles de mandat suivantes doivent être respectées :

Montant du marché	Signatures
< 25.000 EUR	Direction du projet (+ UCAG s'il n'y a pas deux signatures au niveau du projet ou en cas d'audit négatif)
25.000 EUR – 200.000 EUR	- Chef de projet + Responsable Marchés publics CTB (UCAG) - Responsable Marchés Publics CTB (UCAG) + Coresponsable CTB (UCAG)
> 200.000 EUR	Représentation CTB ou CTB Bruxelles

8 Thèmes transversaux

Les activités concernant les thèmes transversaux regroupent :

Au niveau de l'équipe de l'UCAG-même :

- La participation du personnel de l'UCAG à des sessions de formation et de sensibilisation aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaieurs).
- La désignation d'un ou de plusieurs experts au sein de l'UCAG pour prendre en charge la promotion des thèmes transversaux (à l'interne de l'UCAG et en appui aux points focaux des ministères et des projets).
- La promotion des thèmes transversaux à l'interne de l'UCAG (affichage, documentation, etc.).
 - La promotion de l'égalité des chances des hommes et des femmes au sein même de l'UCAG par une présence féminine significative dans ses effectifs.
 - Une gestion environnementale des achats et le suivi des consommations de papier, d'eau et d'énergie.
 - Des mesures favorisant la sécurité du personnel (formation en sécurité et premiers soins, moustiquaires, locaux sans moustiques, vaccination contre certaines maladies, formation des chauffeurs à la conduite sécuritaire et écologique, formation en sécurité, mesures d'urgence, premiers soins).
 - La promotion des thèmes transversaux par l'affichage dans les locaux de l'UCAG.
 - La diffusion au sein de l'UCAG de dépliants et autres documents d'information sur les thèmes transversaux, les politiques nationales et internationales, la législation nationale, les meilleures pratiques, ...

Au niveau du personnel des projets du secteur :

- Des sessions de formation et de sensibilisation du personnel des projets aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaieurs). Il peut s'agir de sessions de formation spécifiques (Genre) ou de modules de formation intégrés à la formation en gestion.
- L'élaboration d'un tableau de bord par projet et la tenue de statistiques sur ces thèmes.
- L'élaboration d'un plan d'intervention au niveau des projets.
- L'appui et les conseils de l'UCAG sur l'intégration des thèmes transversaux dans la planification et la mise en œuvre des projets sectoriels de développement de même que dans les décisions ou les choix que nécessitent ces projets.

- La sensibilisation des projets à la prise en compte des préoccupations transversales dans les appuis aux structures partenaires (répartition entre les deux sexes, achats respectant l'environnement, énergie solaire, etc.).
- L'affichage faisant la promotion des thèmes transversaux dans les bureaux des projets à Kinshasa et en zones de concentration.

Au niveau des structures congolaises centralisées :

- Des **sessions de formation et de sensibilisation** du personnel des structures centrales du ministère aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaleurs). Il peut s'agir de sessions de formation spécifiques (Genre) ou de modules de formation intégrés à la formation en gestion.
- Le **renforcement des capacités des points focaux** du ministère et le travail de proximité de l'expert UCAG chargé de chacun des thèmes transversaux.
- L'appui aux points focaux du ministère, notamment pour l'élaboration d'un plan d'intervention et d'un tableau de bord ministériel et de statistiques sur ces thèmes au sein du ministère et dans les zones de concentration.
- L'appui à la participation des points focaux ministériels aux Groupes thématiques pertinents à leur domaine.
- L'appui à la participation des points focaux à des missions de l'UCAG sur le terrain, dans les zones de concentration, pour constater la situation, assurer la liaison et les échanges avec les autres intervenants du même domaine et identifier les meilleures façons de contribuer aux thèmes transversaux dans le cadre des projets sectoriels du PIC 2010-2013.
- L'appui à des missions sur le terrain pour la mise en œuvre du plan d'intervention du ministère dans les zones de concentration du PIC 2010-2013 au regard des thèmes transversaux et favoriser les échanges et la collaboration avec les Divisions Provinciales du ministère, les Ministères provinciaux et les structures administratives chargées de promouvoir les thèmes transversaux (Ex. : Division Provinciale du Ministère du Genre, de la Famille et de l'Enfant).
- L'appui institutionnel et le conseil au Ministère sur l'intégration des thèmes transversaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sectorielles, de même que dans les décisions et choix à faire dans la gestion des programmes et des projets de développement.
- La prise en compte des préoccupations transversales dans les appuis au Ministère (répartition entre les deux sexes, achats respectant l'environnement, etc.).
- L'affichage faisant la promotion des thèmes transversaux dans les bureaux du ministère.

Au niveau des structures congolaises déconcentrées :

- Des **sessions de formation et de sensibilisation** du personnel des structures déconcentrées du ministère aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaleurs). Il peut s'agir de sessions de formation spécifiques (Genre) ou de modules de formation intégrés à la formation en gestion.
- **L'appui institutionnel et le conseil aux autorités** des structures déconcentrées du Ministère sur l'intégration des thèmes transversaux dans la planification et la mise en œuvre des projets sectoriels de développement de même que dans les décisions ou les choix que nécessitent ces projets.
- La prise en compte des préoccupations transversales dans les appuis aux structures décentralisées du Ministère (répartition entre les deux sexes, achats respectant l'environnement, etc.).

L'affichage faisant la promotion des thèmes transversaux dans les bureaux du ministère en zones de concentration.

Au niveau des structures congolaises décentralisées :

- Des sessions de formation et de sensibilisation du personnel des ministères provinciaux aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, Lutte contre le VIH Sida, Lutte contre les antivaleurs). Il peut s'agir de sessions de formation spécifiques (Genre) ou de modules de formation intégrés à la formation en gestion.
- L'appui institutionnel et le conseil aux autorités des Ministères provinciaux sur l'intégration des thèmes transversaux dans la planification et la mise en œuvre des projets sectoriels de développement de même que dans les décisions ou les choix que nécessitent ces projets.
- La prise en compte des préoccupations transversales dans les appuis aux structures des Ministères provinciaux (répartition entre les deux sexes, achats respectant l'environnement, énergie solaire, etc.).
- L'affichage faisant la promotion des thèmes transversaux dans les bureaux des ministères provinciaux en zones de concentration et prenant en compte les sujets mentionnés au chapitre 8.

Les thèmes transversaux que sont le genre, la gestion durable de l'environnement, le VIH-SIDA et la bonne gouvernance font donc l'objet d'une attention particulière dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'UCAG.

En plus d'illustrer comment l'UCAG agira pour promouvoir les préoccupations véhiculées par les thèmes transversaux, les chapitres qui suivent fournissent des indicateurs permettant de s'assurer du passage de la parole à l'action.

8.1 Genre

Dans le but de promouvoir la dimension Genre, l'UCAG concentrera ses efforts sur :

1. Le genre en milieu de travail : L'UCAG cherchera à montrer l'exemple en accordant une attention particulière :
 - À une présence féminine significative au sein de l'équipe de l'UCAG.
 - À la mention de la Promotion du Genre dans les responsabilités et profils au niveau des TDR.
 - Au budget consacré à des activités de promotion du Genre, notamment en lui dédiant un budget réservé.
 - À la désignation d'un(e) expert(e) en charge du thème transversal Genre.
2. La promotion du Genre au sein du Ministère et des projets : L'UCAG favorisera la progression de l'égalité des chances pour les hommes et les femmes au sein du Ministère central, de ses structures décentralisées et des Ministères provinciaux dans les zones de concentration en:
 - Renforçant les capacités des points focaux ministériels Genre et par le travail de proximité exercé par l'expert UCAG en charge de ce thème transversal.
 - Appuyant des missions sur le terrain pour le Genre
 - Favorisant les échanges et la collaboration entre les Divisions provinciales du Genre, les Divisions provinciales du Ministère et les Ministères provinciaux.
 - Conseillant le ministère sur le respect de la Politique Nationale du Genre et l'inclusion de la préoccupation Genre aux politiques sectorielles.
 - Conseillant les autorités sur la prise en compte du Genre dans les décisions et choix à faire dans le cadre de la gestion des programmes et des projets.
 - S'assurant que l'identification des groupes cibles tient compte de la dimension Genre et en incitant les autorités à faire participer plus de femmes aux activités de renforcement des compétences.
 - S'assurant de la répartition des appuis matériels et des équipements entre les bénéficiaires des deux sexes.
 - Formant et sensibilisant les fonctionnaires des structures appuyées et les équipes de projets à la dimension Genre, en relation avec la gestion des programmes et des projets (Genre et budget, genre et gestion axée sur les résultats, genre et communication, genre dans le secteur concerné).
 - Diffusant la documentation pertinente dans tous les sites appuyés : la politique nationale du Genre et le plan d'action afférent, meilleures pratiques observées,

dépliant sur le Genre en milieu de travail, pour un climat institutionnel propice à l'égalité des chances des hommes et des femmes.

3. La communication publique sur le Genre : l'UCAG appuiera la vulgarisation et la diffusion de la législation et de la stratégie du ministère concernant le Genre et de ses implications pour la population au niveau de la famille, de l'économie, de la vie communautaire en soutenant des activités pertinentes de la Plate-forme commune de Communication.

- Distribution de dépliants sur le Genre et son application dans le secteur du ministère, incluant les meilleures pratiques observées.
- Diffusion radio d'information et conseils sur le Genre avec exemples applicables aux domaines couverts par les 3 UCAG.
- Diffusion d'un dépliant éducatif Genre visant la sensibilisation des jeunes à l'École par les enseignants.

Les indicateurs suivants seront utilisés pour s'assurer que la dimension Genre est prise en compte dans la planification, la mise en œuvre et le suivi –évaluation des activités des projets / programmes :

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Nombre ou % de femmes ayant bénéficié d'un renforcement de capacités (formation, séminaires, etc.)	Rapports périodiques de l'UCAG et des projets. Répartition par sexe des statistiques à tenir sur les activités de renforcement des capacités.
Nombre ou % de femmes ayant bénéficié d'un appui matériel.	Rapports périodiques de l'UCAG et des projets Répartition par sexe de l'attribution des appuis matériels.
Nombre et % de femmes affectées à l'UCAG dans des fonctions d'expertise bénéficiant d'un renforcement de capacités	Liste du personnel de l'UCAG
Nombre de fonctionnaires sensibilisés à la dimension Genre.	Statistiques des activités de formation / sensibilisation abordant la préoccupation Genre. Évaluation finale des participants aux activités de formation. Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG et des projets sectoriels.

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
N. de points focaux Genre désignés dans les zones de concentration	Vérification dans les zones de concentration.
Budget consacré à la promotion du genre par l'UCAG et les projets sectoriels y rattachés.	Compilation des coûts liés à la promotion du Genre par l'UCAG et les projets sectoriels. Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets.
Variation du nombre et % de filles scolarisées, par niveau dans les zones de concentration.	Statistiques du MEPSP
Nombre et liste des activités de promotion du genre.	Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets. Évaluation finale de l'impact Genre en fin de projet.
N. et liste des activités de communication et de sensibilisation à la dimension Genre réalisées par la Plate-forme de Communications.	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG et de la Plate-forme de Communications. Plan de communication annuel

8.2 Gestion durable de l'environnement

Pour favoriser une gestion durable de l'environnement, l'UCAG cherchera à avoir :

1. Un impact direct par ses propres actions : l'UCAG cherchera à traduire dans son fonctionnement propre et dans le comportement de son équipe les principes de développement durable par :
 - L'achat de papier et autres produits recyclés si possible.
 - L'achat de produits locaux (ex. : mobilier fait sur place) pour éviter les effets négatifs sur l'environnement du transport de marchandises lourdes.
 - Le recours aux sources d'énergies dites vertes (ex. : plaques photovoltaïques).
 - L'achat de vélos pour favoriser la mobilité douce dans les zones de concentration.
 - Le suivi de la consommation d'énergie, d'eau et de consommables (papier, etc.) : conduite écologique des véhicules, rationalisation des déplacements, de la climatisation, des lavages de voiture, de l'impression et la livraison de documents, etc.

- Une préoccupation sentie pour la sécurité du personnel : vaccination du personnel, lieux de travail sans moustiques, conduite prudente des véhicules et sécurisation des trajets, formation en sécurité et premiers soins, mesures d'urgence,
 - L'identification d'une ligne budgétaire dédiée à la promotion de l'environnement et du développement durable.
 - La désignation d'un expert en charge de la promotion de l'environnement et du développement durable.
2. Un impact indirect par son influence sur les structures appuyées et sur les projets : L'UCAG favorisera la protection de l'environnement et le développement durable de la part de ses partenaires en :
- Appuyant les points focaux du ministère et par le travail de proximité exercé par l'expert en charge de l'environnement et du développement durable.
 - Organisant une campagne de formation et de sensibilisation des partenaires du Ministère central et de ses structures déconcentrées, des Ministères provinciaux correspondants et des équipes de projet sur le terrain. (Principes de développement durable, meilleures pratiques, législation applicable).
 - Appuyant la sensibilisation au développement durable par la plate-forme de communications : distribution d'affiches, dépliants, brochures, informations sur l'environnement et le développement dans les secteurs du PIC 2010-2013, les principes, les meilleures pratiques, la politique nationale en la matière.
 - Conseillant les autorités des structures appuyées sur l'inclusion des préoccupations environnementales et de développement durable dans la conception et la mise œuvre des politiques sectorielles et dans la prise de décisions concernant les programmes et les projets de développement
 - Appuyant la distribution d'un outil de sensibilisation des écoliers par les enseignants sur le développement durable et les comportements écologiques.
3. Un impact indirect par la sensibilisation de la population aux questions environnementales, notamment:
- En appuyant la diffusion par la Plate-forme de Communication d'émission ou de spots radio sur la protection de l'environnement dans les zones de concentration et faisant le lien avec les secteurs d'activité du PIC 2010-2013, vulgarisant la législation et la politique nationales et promouvant les comportements écologiques.

La disponibilité de l'expertise nécessaire en environnement est un facteur déterminant dans l'implication de l'UCAG en la matière.

Pour s'assurer que l'impact environnemental est pris en compte dans la planification, la mise en œuvre et le suivi –évaluation des activités des projets / programmes, les indicateurs suivants seront utilisés :

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Action directe	
N. et liste des mesures prises pour économiser l'eau, le papier et l'énergie et évolution des consommations	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG Factures. Évaluation de l'impact environnemental en fin de projet.
N., % et liste des achats écologiques	Plan d'achats, factures Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG
Liste des mesures prises pour la sécurité du personnel de l'UCAG	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG Rapport de l'expert en charge de l'environnement.
Action indirecte	
N. de personnes formées ou sensibilisées à l'impact environnemental des projets.	Statistiques des activités de formation / sensibilisation abordant la préoccupation de l'impact environnemental. Évaluation finale des participants aux activités de formation. Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets sectoriels.
N. de points focaux Environnement désignés dans les zones de concentration	Vérification dans les zones de concentration.
N. et liste des activités de communication et de sensibilisation à l'environnement réalisées par la Plate-forme de Communications.	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG et de la Plate-forme de Communications. Plan de communication annuel
N. de sites visités par l'expert chargé de l'environnement et les points focaux.	Ordres de mission Rapports de mission Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG.
Liste des meilleures pratiques de l'UCAG et de ses partenaires	Liste à tenir par l'expert chargé de l'environnement.

8.3 HIV / SIDA

L'UCAG sera à l'affût de toute occasion d'appuyer les activités ou de relayer au niveau des projets sur le terrain et vers la population les messages du Programme National Mixte de Lutte contre le SIDA (PNMLS).

L'appui à la Plate-forme de Communication, utilisée par le MAPE, le MINIDER et le MEPSP tiendra aussi compte de cette importante préoccupation.

L'UCAG orientera ses actions sur :

1. Le milieu de travail, tant au sein de l'UCAG et des équipes de projet que chez ses partenaires gouvernementaux au central et dans les zones de concentration :
 - Désignation d'un expert de l'UCAG en charge de ce thème transversal.
 - Affichage dans tous les sites : incitant au dépistage volontaire et prônant les comportements sécuritaires d'une part et combattant la discrimination des personnes porteuses ou atteintes, d'autre part.
 - Distribution de dépliants et / ou brochures d'information sur la maladie et ses modes de transmission.
 - Diffusion des directives de l'OIT sur le VIH en milieu de travail.
 - Diffusion au personnel de l'UCAG, des projets et des structures appuyées d'information sur les meilleures pratiques.
2. L'action des partenaires gouvernementaux :
 - Le renforcement des capacités du point focal VIH-Sida du Ministère et le travail de proximité de l'expert VIH-Sida de l'UCAG auprès de lui.
 - L'appui à la participation du point focal VIH-Sida aux groupes thématiques traitant du VIH-Sida.
 - Diffusion de module(s) de formation / sensibilisation des fonctionnaires à la lutte contre le VIH-Sida (politique nationale, actions du PNMLS, meilleures pratiques, contribution attendue des fonctionnaires).
 - Des missions dans les zones de concentration pour détecter, avec le point focal, les meilleures façons de contribuer à la lutte contre le VIH-Sida dans le cadre des projets sectoriels du PIC 2010-2013.
3. L'information de la population desservie dans les zones de concentration, avec le concours de la Plate-forme de Communication :
 - Distribution de dépliants via les ProvEd pour la sensibilisation des jeunes par les enseignants aux comportements à risque, aux avantages du préservatif et du dépistage volontaire préventif, à la lutte contre les abus et la violence sexuelle.

Les indicateurs suivants permettront de suivre et d'évaluer la contribution du projet et de l'UCAG à la lutte contre le VIH-Sida.

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
N. de personnes formées ou sensibilisées à la lutte au VIH / Sida.	Statistiques des activités de formation / sensibilisation abordant la lutte contre le VIH / Sida. Évaluation finale des participants aux activités de formation. Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets sectoriels.
N. de points focaux VIH / Sida désignés dans les zones de concentration	Vérification dans les zones de concentration.
N. et liste des mesures prises durant l'intervention contribuer à la lutte contre le VIH / Sida	Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets. Évaluation finale de l'impact du projet en matière de lutte contre le VIH / Sida.
N. et liste des activités de communication et de sensibilisation réalisées par la Plate-forme de Communications sur la lutte contre le VIH / Sida.	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG et de la Plate-forme de Communications. Plan de communication annuel
Volumes de production / distribution des dépliants	Plate-forme de communication
Évolution des données scientifiques sur la santé sexuelle reproductive dans les zones de concentration.	Statistiques du PNMLS, du Fonds Mondial de Lutte contre le VIH-Sida.

8.4 Bonne Gouvernance (lutte contre les antivaleurs)

Dans l'esprit des valeurs de bonne gouvernance et des principes de saine gestion, l'UCAG appuiera la sensibilisation des agents des ministères partenaires en matière d'éthique professionnelle, notamment dans la gestion des programmes et des projets et plus particulièrement dans la passation des marchés.

L'UCAG soutiendra :

- La distribution du Code d'Éthique Professionnelle à tous les fonctionnaires des structures appuyées, au central comme dans les zones de concentration.
- La sensibilisation des cadres et du personnel clé des structures appuyées, au central comme dans les zones de concentration dans le cadre de sessions multisectorielles.
- L'affichage anti-corruption (lutte contre les antivaleurs) au ministère et dans les zones de concentration.

- Publication d'un dépliant destiné à la population cliente du ministère dans les zones de concentration (langue appropriée).

L'Observatoire du Code d'Éthique Professionnelle et la Plate-forme de Communications seront mis à contribution pour réaliser cette sensibilisation.

Les indicateurs suivants serviront au suivi et à l'évaluation de la contribution de l'UCAG et du projet à la lutte contre les antivaleurs.

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
N. de personnes formées ou sensibilisées aux valeurs éthiques.	Statistiques des activités de formation / sensibilisation abordant la préoccupation l'éthique et des valeurs de bonne gouvernance. Évaluation finale des participants aux activités de formation. Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets sectoriels.
N. de points focaux Lutte contre les antivaleurs désignés dans les zones de concentration	Vérification dans les zones de concentration.
N. et liste des mesures prises durant l'intervention pour minimiser la corruption (prévention, dénonciation, etc.)	Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets. Évaluation finale du projet.
N. et liste des activités de communication et de sensibilisation à la lutte contre les antivaleurs par la Plate-forme de Communication.	Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG et de la Plate-forme de Communications. Plan de communication annuel

9 Annexes

9.1 Cadre logique

Le cadre logique qui suit est inspiré des objectifs général et spécifique énoncés dans la Fiche d'Identification du projet. Il est conçu pour orienter les services rendus par l'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion vers la réponse aux besoins de ses partenaires-clients.

Ainsi, outre le résultat 1 qui vise le fonctionnement harmonieux et efficace de l'UCAG dans le mode de coresponsabilité convenu entre les parties belge et congolaise, les autres résultats sont orientés client et s'identifient respectivement aux équipes de projet sur le terrain, au ministère central, à ses structures déconcentrées dans les zones de concentration du PIC 2010-2013, aux Ministères Provinciaux correspondants dans les Provinces en zones de concentration, à la Plate-forme commune de Communication.

Les activités inscrites quant à elles :

- **Correspondent aux différentes formes d'appui**, faisant le lien avec les **leviers de renforcement** des capacités identifiés dans la section 2.3, au chapitre des orientations stratégiques.
- Portent une attention particulière au **transfert de compétences** en matière de gestion des programmes et des projets de développement.
- Favorisent une **meilleure coordination sectorielle** des programmes et des projets de développement par le Ministère.
- Marquent **l'importance de la promotion des thèmes transversaux** pour le développement.
- Facilitent la **budgétisation par résultat et activité** et l'utilisation d'indicateurs ou ratios comptables favorisant un lien étroit entre les dépenses et les résultats visés et facilitant le **suivi et l'évaluation** du projet.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
	Objectif Général <i>Les capacités du Ministère et des entités provinciales compétentes sont renforcées de façon durable pour la mise en œuvre de son programme sectoriel.</i>			
	Objectif spécifique Les capacités du Ministère central et des Ministères provinciaux compétents sont renforcées pour le suivi et la gestion du PIC 2010-2013 et le suivi du PIC et projets/programmes précédents, aussi bien au niveau national que dans les zones de concentration.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niveau d'implication des structures déconcentrées, décentralisées et centrales dans la gestion des interventions 2. Répartition des fonds consacrés aux structures centrales, déconcentrées et décentralisées en comparaison avec le budget. 	Rapports trimestriels de l'UCAG et des projets sectoriels. PV des instances de coordination et concertation Rapports trimestriels et annuels de l'UCAG Evaluations externes	Chaque ministère émet un arrêté ministériel fixant l'ancrage institutionnel de l'UCAG respective. Les contributions attendues de chacune des parties sont apportées en temps utile. Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des projets / programmes. Le projet attire et retient les ressources humaines requises. Les parties s'entendent sur l'affectation de personnel technique déjà formé aux procédures et outils de la CTB pour un démarrage rapide et sans rupture de qualité. Les ressources affectées à l'UCAG sont stables. Le ministère fait preuve de leadership dans le renforcement des institutions concernées et dans la gestion du programme sectoriel. La répartition du budget favorise à la fois le renforcement aux niveaux national, déconcentré et décentralisé. La coopération belgo-congolaise s'opère dans le respect des modalités prévues, en coresponsabilité et dans un climat de travail favorisant l'efficacité.
AXE 0 : MISE EN PLACE DE L'UCAG				
R1	L'UCAG est mise en place au sein du Secrétariat Général et est opérationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. N. de postes comblés (fonctionnaires, ATI et autres). 2. N. de marchés passés. 3. N. et % d'employés féminins dans l'UCAG 4. N. de manquements aux procédures relevés 5. N. d'employés ayant complété et réussi la formation initiale 6. Effectivité du transfert de compétence réciproque 7. Respect des échéances (documents et rapports) 8. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Bonne Gouvernance). 	Effectifs de l'UCAG Rapports trimestriels et annuels. Rapports FIT. Évaluations Évaluations de la performance de l'UCAG (audit organisationnel) Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs des services de l'UCAG Date de dépôt des documents de planification, études et rapports prévus.	Des mesures favorisent la dotation rapide des postes au démarrage. Le personnel technique déjà formé est récupéré. Des locaux adéquats sont rendus disponibles et réhabilités.
AXE 1 : APPUI À LA GESTION DES PROJETS				
R2	Les capacités des équipes de projets sont renforcées en vue d'une gestion optimisée avec transfert de compétences au personnel des structures décentralisées et déconcentrées.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taux de décaissement du budget prévu. 2. Missions réalisées par l'UCAG sur le terrain. 3. Taux de réussite aux tests à la fin des formations. 4. N. de personnes des équipes projets formées aux thèmes transversaux (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 5. Effectivité du transfert de compétence 6. Utilisation des formations dans le travail quotidien 7. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 	Rapports FIT Budget. Rapports trimestriels et annuels. Rapports de mission. Évaluation / audit.	Stabilité des équipes projets. Formation aux thèmes transversaux offerte aux équipes des nouveaux projets dès le démarrage. Approche pyramidale des formations (formation de formateurs).

AXE 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GESTION ET UN APPUI À LA COORDINATION DES INTERVENTIONS DU SECTEUR

R3	Les capacités du Ministère au niveau central sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. N. de bénéficiaires formés (Hommes / Femmes) 2. Taux de réussite aux tests à la fin des formations 3. Utilisation des formations dans le travail quotidien 4. Utilisation par les bénéficiaires de l'appui matériel dans le travail quotidien 5. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 	<p>Rapports FIT Budget. Rapports trimestriels et annuels. Tests vérifiant l'acquisition des connaissances ou compétences Évaluation des appuis et des transferts de compétences.</p>	<p>La planification des appuis est conjointement approuvée et respectée. Les expertises nécessaires pour les formations sont rendues disponibles. Les équipements et matériels sont disponibles sur le marché local ou international. Les procédures de passation de marché sont appliquées.</p>
R4	Les capacités des structures déconcentrées du Ministère sont renforcées dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. N. de bénéficiaires formés (Hommes / Femmes) 2. Taux de réussite aux tests à la fin des formations 3. Utilisation des formations dans le travail quotidien 4. Utilisation par les bénéficiaires de l'appui matériel dans le travail quotidien 5. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 	<p>Rapports FIT Budget. Rapports trimestriels et annuels. Tests vérifiant l'acquisition des connaissances ou compétences Évaluation des appuis et des transferts de compétences.</p>	<p>La planification des appuis est conjointement approuvée et respectée. Les expertises nécessaires pour les formations sont rendues disponibles. Les équipements et matériels sont disponibles sur le marché local ou international. Les procédures de passation de marché sont appliquées.</p>
R5	Les capacités des Ministères provinciaux sont renforcées dans différents domaines liés à la coordination des interventions du secteur, la gestion opérationnelle et financière des programmes et des projets de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. N. de bénéficiaires formés (Hommes / Femmes) 2. Taux de réussite aux tests à la fin des formations 3. Utilisation des formations dans le travail quotidien 4. Utilisation par les bénéficiaires de l'appui matériel dans le travail quotidien 5. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 	<p>Rapports FIT Budget. Rapports trimestriels et annuels. Tests vérifiant l'acquisition des connaissances ou compétences Évaluation des appuis et des transferts de compétences.</p>	<p>La planification des appuis est conjointement approuvée et respectée. Les expertises nécessaires pour les formations sont rendues disponibles. Les équipements et matériels sont disponibles sur le marché local ou international. Les procédures de passation de marché sont appliquées.</p>
R6	Les capacités, le fonctionnement et l'accessibilité de la plate-forme de communication sont améliorées.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Répartition des productions faites par ministère desservi. 2. Qualité des productions faites 3. % des activités de communication véhiculant les thèmes transversaux (Genre, Environnement, VIH Sida, Lutte contre les antivaleurs) 4. Taux de réalisation du plan de communication élaboré, par ministère desservi 5. N. de documents publiés (techniques, de vulgarisation), volumes de distribution et taux de réalisation des thèmes prévus. 6. Niveau d'audience des émissions de radio. 7. Taux de réalisation du site WEB 8. Utilisation du site WEB par les internautes. 9. % du budget consacré aux thèmes transversaux et liste des activités pertinentes (Genre, Environnement, VIH Sida, Droits de l'Enfant). 	<p>Rapports FIT Budget. Rapports trimestriels et annuels UCAG et Plate-forme de Communications Plan de communication Études (audimat) et sondages. Évaluation / audit. Site WEB. Rapport statistique du serveur WEB (clics, pages visitées, etc.).</p>	<p>La Plate-forme de Communications du MAPE dessert aussi le MEPSP et le MINIDER. L'expertise nécessaire est disponible.</p>

9.2 Chronogramme

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Identification UCAG						
Formulation UCAG						
Phase de démarrage UCAG						
Phase d'exécution UCAG						
Evaluation UCAG						
Etudes préparatoires sectorielles						
Nouvelles IDE sectorielles						
Nouvelles FOR sectorielles						
Nouveaux programmes sectoriels						

Un chronogramme détaillé sera établi lors du premier exercice de planification opérationnelle de l'UCAG.

9.3 TdR personnel long terme

Coresponsable national de l'UCAG (Expert secteur éducation, coresponsable pour la gestion de programme sectoriel)¹⁷	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Structure de Supervision composée du Secrétaire Général du Ministère concerné et le Représentant Résident de la CTB à Kinshasa, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et conjointement avec le coresponsable ATI, le coresponsable national agit comme coresponsable de l'UCAG, supervisant les cellules de Planification & Suivi et de Communication & Relations Institutionnelles.</p> <p>Ensemble, les coresponsables assument la responsabilité des appuis donnés aux projets et veillent à la cohérence des activités des projets dans le secteur d'intervention. Ils coordonnent les activités de renforcement de capacités.</p> <p>Le « point d'ancrage institutionnel » est le Secrétariat Général du Ministère.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du coresponsable national concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion de l'UCAG : <ul style="list-style-type: none"> o Supervision de la gestion de l'UCAG au niveau planification, suivi, communication et relations institutionnelles ; o Gestion des ressources humaines de l'UCAG : déterminer et suivre les objectifs des collaborateurs (recrutés par la partie nationale) ainsi que faire leurs évaluations ; inspirer et motiver le personnel ; faciliter la formation et le encadrement du personnel ; planification des ressources humaines ; gestion des conflits ; o Préparation des SMCL de l'UCAG et participation aux SMCL ; - Coordination, suivi et appui opérationnels des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Appui à la gestion des projets ; o Consolider les plannings opérationnels des projets ; o Suivi de l'état d'avancement opérationnel des projets ; o Appui à la préparation et participation aux SMCL des projets (en tant qu'observateur) ; o Appui à la gestion des issues et des risques importants des projets ; o Veiller à la cohérence des activités des projets (coordination sectorielle) : p.ex. organiser des réunions de coordination entre les projets afin de stimuler l'échange d'information, afin de créer un forum d'apprentissage et d'échange ; - Encourager les synergies multi bailleurs ; o Soutenir les formulations de projets qui se déroulent dans le secteur d'intervention ; - Coordination des activités de coordination sectorielle : <ul style="list-style-type: none"> o Organisation de formations et d'autres activités en ce qui concerne la coordination sectorielle.

¹⁷ Le point focal désigné par le ministère pour la formulation sera pris en considération pour devenir le coresponsable de l'UCAG.

Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Fonctionnaire détaché du Ministère concerné ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme universitaire pertinent pour la fonction ou équivalent par expérience ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence une expérience de 6 ans en gestion du cycle complet de projet et/ou de programme de coopération en fonction dirigeante ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Expertise éprouvée dans la coordination sectorielle ; o Une connaissance solide de la Coopération bi- et/ou multilatérale, une bonne connaissance de la Coopération européenne et des procédures en matière de suivi et d'exécution des projets sont des atouts majeurs ; o Bonne maîtrise de techniques de management opérationnel ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Bonne capacité d'analyse, de synthèse et conceptuelle ; o Grande capacité organisationnelle, être méthodique, respecter les délais et savoir planifier ; o Orientation résultats ; o Capacité de négociation et de recherche de solutions confirmée ; o Avoir un esprit d'équipe et faire preuve d'aptitudes à la communication vis-à-vis des collègues et interlocuteurs de nationalités, conditions et niveaux sociaux différents ; o Bonnes compétences en encadrement, en évaluation et développement de collaborateurs, et en gestion de conflits.
---------------	---

Coresponsable ATI de l'UCAG (Expert secteur éducation, coresponsable pour la gestion de programme sectoriel)

<p>Fonction</p>	<p>Sous l'autorité générale de la Structure de Supervision composée du Secrétaire Général du Ministère concerné et le Représentant Résident de la CTB à Kinshasa, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et conjointement avec le coresponsable national, le coresponsable ATI agit comme coresponsable de l'UCAG, supervisant les cellules Administration & Finances et Marchés Publics (et Appui Institutionnels le cas échéant).</p> <p>Ensemble, les coresponsables assument la responsabilité des appuis donnés aux projets et veillent à la cohérence des activités des projets dans le secteur d'intervention. Ils coordonnent les activités de renforcement de capacités.</p> <p>Le « point d'ancrage institutionnel » est le Secrétariat Général du Ministère.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du coresponsable ATI concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion de l'UCAG : <ul style="list-style-type: none"> o Supervision de la gestion de l'UCAG au niveau finances, administration et marchés publics (et appui institutionnel) ; o Gestion des ressources humaines de l'UCAG : déterminer et suivre les objectifs des collaborateurs (sous contrat CTB) ainsi que faire leurs évaluations ; inspirer et motiver le personnel ; faciliter la formation et l'encadrement du personnel ; planification des ressources humaines ; gestion des conflits ; o Préparation des SMCL de l'UCAG et participation aux SMCL ; - Coordination, suivi et appui opérationnels des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Appui à la gestion des projets ; o Consolider les plannings opérationnels des projets ; o Suivi de l'état d'avancement opérationnel des projets ; o Appui à la préparation et participation aux SMCL des projets (en tant qu'observateur) ; o Appui à la gestion des issues et des risques importants des projets ; o Veiller à la cohérence des activités des projets (coordination sectorielle) : p.ex. organiser des réunions de coordination entre les projets afin de stimuler l'échange d'information, afin de créer un forum d'apprentissage et d'échange ; o Encourager les synergies multi bailleurs ; o Soutenir les formulations de projets qui se déroulent dans le secteur d'intervention ; o Encadrement, supervision et évaluation des ATI travaillant dans les projets ; - Coordination des activités de renforcement de capacités : <ul style="list-style-type: none"> o Appui aux activités de renforcement de capacités des projets ; o Coordination des activités de renforcement des capacités institutionnelles de la partie nationale, surtout en ce qui concerne les aspects de gestion (administration, finances, marchés publics).
------------------------	--

Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme universitaire pertinent pour la fonction ou équivalent par expérience ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Minimum 6 ans en gestion du cycle complet de projet et/ou de programme de coopération en fonction dirigeante dans le secteur de l'éducation; o Expérience confirmée de renforcement des capacités au plus haut niveau de l'Etat ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Une expertise sectorielle éprouvée ; o Une connaissance solide de la Coopération bi- et/ou multilatérale, une bonne connaissance de la Coopération européenne et des procédures en matière de suivi et d'exécution des projets sont des atouts majeurs ; o Bonne connaissance du contexte de la RDC et de sa réalité de terrain est un atout important ; o Bonne maîtrise de techniques de management opérationnel ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Bonne capacité d'analyse, de synthèse et conceptuelle ; o Grande capacité organisationnelle, être méthodique, respecter les délais et savoir planifier ; o Orientation résultats ; o Capacité de négociation et de recherche de solutions confirmée ; o Avoir un esprit d'équipe et faire preuve d'aptitudes à la communication vis-à-vis des collègues et interlocuteurs de nationalités, conditions et niveaux sociaux différents ; o Bonnes compétences en encadrement, en évaluation et développement de collaborateurs, et en gestion de conflits. - Compétence linguistiques : <ul style="list-style-type: none"> o Excellente connaissance orale et écrite du français et bonne connaissance de l'anglais ; o La connaissance du néerlandais est un atout.
---------------	--

Chargé Administration et Finances (ATI)

<p>Fonction</p>	<p>Sous l'autorité de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le Chargé Administration et Finances est responsable d'assurer une bonne gestion des projets dans le secteur d'intervention sur les plans suivants : budget et programmation financière, comptabilité, trésorerie et paiement, administration du personnel, logistique et cycle d'achat, démarrage et clôture administratif et financier des projets. Il/elle assumera également la coordination des actions de renforcement de capacités de la partie nationale dans le domaine de l'administration et finances.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Chargé Administration et Finances concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la gestion budgétaire et le rapportage financier des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Suivi financier (limites budgétaires et disponibilités budgétaires) ; o Rapportage sur l'avancement budgétaire du programme ; o Suivi de l'utilisation efficiente de fonds ; o Elaboration des propositions de changement budgétaire et des programmations financières ; - Appui à la comptabilité et la gestion de la trésorerie des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Supervision, consolidation et validation de la comptabilité ; o Suivi de la position de trésorerie et gestion des appels de fonds ; o Supervision de la préparation des paiements et approbation des paiements ; - Appui à la gestion du personnel local des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Gestion administrative du personnel local (contrat, payroll, congés) ; o Appui au recrutement et sélection du personnel ; - Appui au démarrage et à la clôture des projets dans le domaine de la gestion financière et administrative ; - Développement et communication d'outils de gestion et d'instructions de travail ; - Renforcement des capacités des structures partenaires : <ul style="list-style-type: none"> o Appui au développement des services administratifs et financiers du Ministère central ; o Appui au renforcement de compétences et création d'outils pour la gestion administrative et financière des services décentralisés et déconcentrés ; - Gestion de l'équipe administrative et financière : <ul style="list-style-type: none"> o Planification des activités ; o Fixer les objectifs ensemble avec les collaborateurs ; o Motiver, encadrer et suivre les collaborateurs ; o Développer des compétences des collaborateurs.
------------------------	--

	- Gestion financière et administrative de l'UCAG même.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme de niveau universitaire (Licence ou Master) de préférence en sciences économiques, gestion et administration, sciences humaines ou en droit (ou niveau équivalent acquis par de l'expérience) ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Au minimum 5 ans d'expérience dans la gestion administrative et financière de projets ou audit ; o Toute expérience en gestion des ressources humaines constitue un atout important ; o Toute expérience professionnelle dans le secteur de la coopération au développement ou dans un pays en développement représente un atout ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Bonne connaissance des applications informatiques ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Fortes qualités analytiques et rédactionnelles en une sensibilité aux chiffres ; o Avoir le sens des responsabilités, savoir prendre des initiatives, se montrer proactif et faire montre de talents d'organisateur ; o Bonne capacité pratique à résoudre les problèmes de manière pragmatique et être orienté résultat ; o Bonne capacité à travailler en équipe et être à même de collaborer avec des collègues issus de contextes différents ; o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues. - Compétences linguistiques : <ul style="list-style-type: none"> o Excellente connaissance orale et écrite du français et bonne connaissance de l'anglais ; o La connaissance du néerlandais est un atout.

Chargé Marchés Publics (ATI)	
Fonction	<p>Sous l'autorité de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le Chargé Marchés Publics est responsable de fournir un service optimal aux projets en cours et un renforcement de capacités du partenaire par rapport au suivi des dossiers, au traitement des données et à la gestion des connaissances concernant les marchés publics.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Chargé Marchés Publics consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la coordination de l'équipe de la cellule Marchés publics de l'UCAG : <ul style="list-style-type: none"> o Opérer une répartition et un suivi des tâches et prendre des décisions ; - Conseiller les projets au sujet des marchés publics : <ul style="list-style-type: none"> o Contrôler les tâches effectuées en matière de marchés publics pour les interventions en cours ; o Communiquer les possibilités et les conséquences juridiques une fois que les documents ont fait l'objet d'études, de recherches et de discussions ; o Conseiller, former et accompagner les collègues, orienter les tâches administratives ; o Analyser la transparence et la qualité de la gestion et émettre des propositions d'amélioration si nécessaire. o Gérer le registre des marchés publics et assurer le suivi des questions et des rapports de la Cour des Comptes / des auditeurs ; - Appui à l'achat et à la logistique des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Élaboration du plan de passation des marchés publics UCAG; o Supervision du processus d'achat et en accroître continuellement l'efficience ; o Assurer le respect des règles de marché public ; o Supervision de la gestion du matériel, infrastructures, véhicules ; o Assurer la gestion et le suivi des contrats ; - Appui à l'élaboration et l'application d'une politique anticorruption ; - Renforcement des capacités des structures partenaires : <ul style="list-style-type: none"> o Appui au développement des services logistiques et achats du Ministère central ; o Appui au renforcement de compétences et création d'outils pour la gestion de marchés publics des services décentralisés ; o Développer une banque de données des connaissances, de manière à ce que toutes les informations pertinentes soient à la disposition des collègues et tenir ces informations à jour.

Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme de niveau universitaire (Licence ou Master) de préférence en Architecture, Ingénieur Civil en Construction, Logistique, Droit, etc ou niveau équivalent acquis par de l'expérience ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Minimum 2 ans d'expérience pratique en matière de marchés publics ; o Une expérience dans le renforcement des capacités de collègues sera considérée comme un atout majeur ; o Toute expérience dans la coopération au développement constitue un atout ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Bonne connaissance de la réglementation relative aux marchés publics et des principes de droit administratif (bonne gouvernance) qui s'y appliquent (e.a. publicité de l'administration, motivation des actes administratifs) ; o Connaissance approfondie de MS Office (Word, Excel, etc.) ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Rigueur, sens des responsabilités, capacité à travailler de manière autonome, facultés d'analyse ; o Résistance au stress ; o Grandes aptitudes relationnelles et diplomatie ; o Esprit d'équipe (organisation et gestion de groupes de travail) et capacités en matière de résolution de conflits ; o Bonnes compétences sur le plan de la planification et l'organisation. - Compétence linguistiques : <ul style="list-style-type: none"> o Excellente connaissance orale et écrite du français et bonne connaissance de l'anglais ; o La connaissance du néerlandais est un atout.
---------------	---

Gestionnaire de dossiers Marchés Publics	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Marchés Publics, le Gestionnaire de Dossiers Marchés Publics est responsable de la bonne exécution des dossiers Marchés Publics. Il/elle assure l'appui administratif au sein de la cellule Marchés Publics et participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Gestionnaire de Dossiers Marchés Publics consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui au Chargé Marchés Publics dans le suivi des dossiers ; - Appui administratif général à la cellule Marchés Publics ; - Etre personne de contact de la cellule Marchés Publics pour les projets.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Minimum formation de niveau Graduat, avec une préférence pour une formation administrative ou juridique ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Minimum 2 ans d'expérience dans le domaine de l'exécution des tâches administratives, de préférence dans la gestion administrative des marchés publics nationaux et internationaux ; o Avoir une expérience avérée dans la remise d'avis critique sur le déroulement de procédures de passation de marchés publics est un atout ; o Une expérience en formation est un atout ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Solides compétences administratives ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Intégrité, faire preuve d'objectivité ; o Sens des responsabilités, capacité à travailler de manière autonome ; o Esprit d'équipe ; o Grande précision dans l'exécution des tâches ; o Avoir la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances.

Logisticien	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Marchés Publics, le Logisticien gère les aspects logistiques (y compris la coordination et l'approvisionnement) au niveau de l'UCAG et appuie les projets et les experts pour tout ce qui concerne les aspects logistiques liés à leur fonctionnement, ou au bon déroulement de leurs tâches/ activités. Il/elle participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité du Logisticien englobent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des achats ; - Gestion des stocks et des entrepôts ; - Gestion des véhicules et des chauffeurs ; - Appui à l'organisation des voyages/missions ; - Contrôler l'ensemble des équipements de l'UCAG ainsi que l'état des lieux des bureaux ; - Appuyer l'UCAG, les projets et dans une certaine mesure les experts dans le protocole ; - Appuyer les dispositifs de sécurité.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Ingénieur ou niveau équivalent acquis par l'expérience ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 ans d'expérience professionnelle dans une structure de coopération, diplomatique ou consulaire dans la même fonction; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Connaissance de la législation sur les marchés publics (achats informatiques, de fournitures de bureau, de mobilier de bureau, de voitures...); o Connaissance des procédures d'achat et notions de gestion de stock ; o Capacités de lecture et de compréhension de spécifications techniques du matériel ; o Notions sur les normes de qualité et de sécurité ; o Les notions de transit / déclarant en Douane et de comptabilité sont un plus ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Intégrité, faire preuve d'objectivité ; o Sens des responsabilités, capacité à travailler de manière autonome ; o Esprit d'équipe ; o Grande précision dans l'exécution des tâches ; o Avoir la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances ; o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues.

Gestionnaire financier (Financial Officer)	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Administration et Finances, le Gestionnaire Financier garantit une bonne utilisation des fonds, le respect des contraintes budgétaires et un rapportage financier exact. Il/elle assure que les fonds sont disponibles pour l'exécution des activités de projets tout en minimisant les risques. Il/elle participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité du Gestionnaire Financier consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer dans la gestion budgétaire des projets ; - Appuyer la gestion de la trésorerie des projets ; - Suivre le respect des procédures ; - Encadrer en former les équipes projets dans le domaine finance et administration ; - Appuyer le démarrage et la clôture des projets ; - Gestion financière de l'UCAG ; - Participer au renforcement des capacités des institutions partenaires.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Graduat ou Licence en sciences économiques, financières, commerciales ou de gestion (ou expérience équivalente) ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 à 5 ans d'expérience dans une fonction similaire au sein d'une organisation, d'une société de taille importante, ou travaillant selon des normes de qualité internationales reconnues ; o Expérience en analyse financière et suivi budgétaire ; o Expérience confirmée des procédures financières et audits ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Capacité à faire du suivi budgétaire et de l'analyse financière ; o Très bonnes connaissances de la comptabilité ; o Très bonne maîtrise des outils informatiques ; o Connaissance d'outils de gestion financière ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues ; o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Bonnes facultés de communication ; o Rigoureux.

Comptable Valideur	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Administration et Finances, le Comptable Valideur garantit l'exactitude et l'exhaustivité des comptabilités ainsi que le respect des délais. Il/elle participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Comptable Valideur consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traiter et contrôler les comptabilités des projets ; - Suivre le processus comptable ; - Gérer les paiements ; - Encadrer et former les projets dans le domaine de la comptabilité ; - Gérer la comptabilité de l'UCAG ; - Participer au renforcement des capacités des institutions partenaires.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Graduat ou Licence en comptabilité ou en sciences commerciales (ou expérience équivalente) ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 à 5 ans d'expérience dans une fonction similaire au sein d'une organisation, d'une société de taille importante, ou travaillant selon des normes de qualité internationales reconnues ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Très bonnes connaissances de la comptabilité ; o Bonne connaissance des outils de gestion financière et Excel; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues ; o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Bonnes facultés de communication ; o Rigoureux.

Chargé Planification et Suivi	
Fonction	<p>Sous l'autorité de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le Chargé Planification et Suivi sera responsable d'apporter un appui méthodologique dans l'exécution complète du cycle des projets. Il/elle participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Chargé Planification et Suivi consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer et faciliter le suivi du cycle des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Planning de démarrage et clôture des projets ; o Appuyer et consolider les plannings des activités des projets ; o Consolider les rapports opérationnels des projets ; o Appuyer l'élaboration des TDR et l'application des recommandations des missions de suivi et d'évaluation des projets ; - Planifier et suivre les activités de renforcement des capacités à fournir par l'UCAG ; - Rechercher l'information sur les situations socio-économiques, acteurs et projets présents dans le pays: <ul style="list-style-type: none"> o Réaliser des analyses thématiques et sectorielles dans des domaines spécifiques ; o Diffuser et mettre à jour les informations.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Cadre détaché de l'Administration du Ministère concerné avec la planification et le suivi des activités sectorielles dans ses attributions ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme universitaire, pertinent pour la fonction ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 à 5 ans d'expérience dans la gestion de projets de coopération au développement ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Connaissance appliquée en gestion de cycle de projet ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues ; o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Bonnes facultés de communication.

Collaborateur Planification et Suivi	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Planification et Suivi, le Collaborateur Planification et Suivi appuiera le Chargé Planification et Suivi dans l'exécution de ses responsabilités.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Collaborateur Planification et Suivi consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner un appui administratif général au Chargé Planification et Suivi ; - Etre personne de contact de la cellule Planification et Suivi pour les projets.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Cadre détaché de l'Administration du Ministère concerné avec la planification et le suivi des activités sectorielles dans ses attributions ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme de préférence de niveau universitaire, pertinent pour la fonction ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Une expérience professionnelle o Une expérience professionnelle dans la gestion de projets de coopération au développement sera considérée comme un atout ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Connaissance de base en gestion de cycle de projet ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Esprit d'équipe ; o Bonnes facultés de communication.

Chargé de la Communication et des Relations Institutionnelles	
Fonction	<p>Sous l'autorité de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le Chargé de la Communication et des Relations Institutionnelles sera responsable d'élaborer et de gérer une stratégie cohérente de communication sectorielle. Il/elle participera activement au renforcement des compétences du Ministère concerné dans ce domaine.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Chargé de la Communication et des Relations Institutionnelles consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et exécuter une stratégie de communication interne et externe : <ul style="list-style-type: none"> o Coordonner la communication sur les résultats des projets ; o Coordonner l'appui à la plate-forme de communication et aux groupes thématiques ; o Communiquer sur les résultats de l'UCAG au niveau du renforcement des capacités ; o Organiser des échanges entre les projets ; - Gérer les relations institutionnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Renforcer l'établissement des contacts institutionnels et la qualité des relations ; o Suivre les contacts avec les autres bailleurs de fond et rechercher des synergies o Organiser des échanges avec d'autres acteurs (bailleurs, ONG, ...) ; o Gérer les relations avec d'autres Ministères ; o Identifier des personnes ressource ; - Appuyer la sensibilisation des agents des ministères partenaires en matière d'éthique professionnelle et de la lutte contre les antivaleurs.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Cadre détaché de l'Administration du Ministère concerné avec la communication dans ses attributions ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme universitaire, pertinent pour la fonction ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 à 5 ans d'expérience dans la communication interne et/ou externe ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Connaissance appliquée communication (presse, web, ...) ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Aptitudes et expérience confirmées de renforcement des capacités de collègues ; o Bonnes capacités rédactionnelles ; o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Bonnes facultés de communication.

Collaborateur Communication et des Relations Institutionnelles	
Fonction	<p>Sous l'autorité générale de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et hiérarchiquement dépendant du Chargé Communication et des Relations Institutionnelles, le Collaborateur Communication et des Relations Institutionnelles appuiera le Chargé Communication et des Relations Institutionnelles dans l'exécution de ses responsabilités.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Collaborateur Communication et des Relations Institutionnelles consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner un appui administratif général au Chargé Communication et des Relations Institutionnelles ; - Etre personne de contact de la cellule Communication et des Relations Institutionnelles pour les projets et les autres intervenants.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Cadre détaché de l'Administration du Ministère concerné avec la communication dans ses attributions ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme de préférence de niveau universitaire, pertinent pour la fonction ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o Une expérience professionnelle dans la communication interne et/ou externe sera considérée comme un atout ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Connaissance de base en communication (presse, web, ...) ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Esprit d'équipe ; o Bonnes facultés de communication.

Expert volant (thèmes transversaux : Genre, Environnement, VIH/SIDA)	
Fonction	<p>Sous l'autorité de la Direction de l'UCAG composée du coresponsable national et le coresponsable ATI et dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), l'Expert sera responsable de la promotion d'un des thèmes transversaux au sein de Ministères et projets concernés par les UCAG.</p> <p>Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques de l'Expert consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer l'intégration des thèmes transversaux dans le fonctionnement des UCAG : <ul style="list-style-type: none"> o Organiser des actions spécifiques au sein des UCAG ; o Faire le monitoring du respect des engagements des UCAG (p.ex. nombre de femmes affectées, recours aux sources d'énergie vertes, ...) ; o Contribuer au rapportage trimestriel et annuel des UCAG et des Plateformes de communication en ce qui concerne les thèmes transversaux ; - Promouvoir les thèmes transversaux au sein de Ministère et des projets : <ul style="list-style-type: none"> o Renforcer les capacités des points focaux ministériels ; o Organiser des campagnes de formation et de sensibilisation des partenaires du Ministère central, des Ministères provinciaux et des équipes de projets ; o Conseiller les autorités des structures appuyées concernant l'inclusion des thèmes transversaux ; o Appuyer des missions sur le terrain pour les thèmes transversaux ; o Favoriser les échanges et la collaboration entre les différents intervenants qui interviennent dans ces thèmes transversaux ; - Organiser la communication publique sur les thèmes transversaux : <ul style="list-style-type: none"> o Produire et distribuer des supports de communication.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Statut : <ul style="list-style-type: none"> o Cadre détaché de l'Administration du Ministère concerné avec un des thèmes transversaux dans ses attributions ; - Diplôme : <ul style="list-style-type: none"> o Diplôme de préférence de niveau universitaire, pertinent pour la fonction ; - Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> o De préférence 3 à 5 ans d'expérience professionnelle dans la promotion d'un des thèmes transversaux (genre, environnement, VIH/SIDA) ; - Expertise technique : <ul style="list-style-type: none"> o Bonne connaissance du cadre réglementaire concernant les thèmes transversaux ; o Connaissance de base en communication ; o Bonnes connaissances de MS Office, et en particulier de Word, Excel et de Power Point ; - Compétences personnelles : <ul style="list-style-type: none"> o Proactivité et sens des responsabilités ; o Orientation résultat et aptitude organisationnelle ; o Esprit d'équipe ; o Bonnes facultés de communication et capacités à créer des réseaux.

9.4 Plans de formation

Briefing

Dès nomination, les coresponsables nationaux seront invités à suivre le briefing des AT organisé par la CTB (3 semaines en septembre ou en novembre 2011).

Ce briefing permet aux participants de cerner rapidement leur cadre de travail. Il est organisé en différents modules reprenant les aspects essentiels de l'organisation de la CTB : gestion du cycle de projet, gestion financière, gestion des marchés publics, gestion des ressources humaines ...

Plan de formation initiale

Le plan de formation initiale identifie et couvre les besoins de formation des membres internationaux et nationaux de l'UCAG.

Les modules de base de formation seront proposés :

- **Module de base n°1** : Gestion de projets (en ce compris gestion axée sur les résultats)
- **Module de base n°2** : Management stratégique et planification des activités
- **Module de base n°3** : Gestion des marchés publics
- **Module de base n°4** : Gestion des ressources humaines
- **Module de base n°5** : Gestion financière et budgétaire
- **Module de base n°6** : Monitoring & Evaluation - Audit
- **Module de base n°7** : Analyse et contrôle des risques
- **Module de base n°8** : Utilisation de la technologie bureautique

Deux modules complémentaires parachèvent l'offre de formation pour coller aux besoins identifiés par la partie congolaise :

- **Module complémentaire n°1** : Ethique de l'administration
- **Module complémentaire n°2** : Evaluation des besoins et programmation en renforcement des capacités

Chaque formation se termine par une évaluation constatant si le niveau de compétence requis est atteint par chaque participant (un test sera élaboré avant et après la formation).

Le briefing habituellement destiné aux assistants techniques engagés par la CTB servira de base pour la formation initiale dispensée aux principaux membres de l'UCAG issus de la partie congolaise : Coresponsable (des modules spécifiques seront proposés en complémentarité au briefing déjà suivi à Bruxelles), Chargé du planning & suivi, Chargé de la communication & relations, Expert(s) administration & finances, Expert(s) marchés publics, Comptable.

Le service formation du siège de la CTB donnera un appui à la mise en place d'une telle formation à différents niveaux :

- Un appui logistique et organisationnel
- Un appui de fond sur le contenu des différentes sessions.

A cette fin, le service formation prévoit l'engagement d'un expert en formation pendant 6 à 8 mois (avec des déplacements prévus en RDC) et un assistant administratif pendant cette même période pour :

- Analyser les descriptions des postes et traduire les tâches des collaborateurs de l'UCAG en compétences
- Analyser le profil des collaborateurs recrutés et déterminer précisément leurs besoins en formation (des interviews / enquêtes seront menées auprès des collaborateurs de l'UCAG pour déterminer les sessions auxquelles ils doivent participer) -> point essentiel pour la mise en place d'une formation efficace
- rechercher les formateurs (interne ou externe), et rechercher les lieux adéquats
- proposer un programme de formation initiale pour tous les nouveaux collaborateurs de l'UCAG
- exécuter le programme
- évaluer la formation et les compétences finalement acquises
- faire des recommandations

Budget :

Ressources Humaines :

- ½ temps : expert en formation
- ½ temps : assistant administratif

Missions :

- 3 – 4 missions pour l'expert formation (1-> détermination des besoins ; 2-> organisation logistique ; 3 -> formation ; 4 -> évaluation)
- 1 mission par représentant du siège qui délivre une formation (dans la majorité des cas, les sessions seront données par des collaborateurs du siège de la CTB)

Frais de consultants externes : les sessions à externaliser ne sont pas encore déterminées mais lors de la phase de recherche de partenaires, il pourra être fait appel à un profil externe pour donner une session spécifique.

Frais de matériel de formation : location de salle, matériel pédagogique ...

Plan de formation continue

La liste des structures à renforcer via le plan de formation continue comprend toutes les structures et personnes mentionnées sous le chapitre « Partenaires ». Des personnes

clefs occupant des fonctions importantes au sein des ministères concernés pourront être ajoutées après accord de la Direction de l'UCAG (exemple : points focaux ou coordonnateurs nationaux de projets appuyés par un PTF par exemple). L'augmentation des contingents devra être sans conséquence sur la qualité des cours et servira le renforcement du ministère.

Les modules de renforcement par la formation continue viseront les mêmes domaines que la formation initiale (modules de base + modules complémentaires) mais sont intégralement dispensés en RDC.

Quatre modules de base sont élargis des thèmes d'études supplémentaires pour accroître l'utilité de la formation continue dans le contexte et les systèmes congolais :

- **MB n°2** Management stratégique et planification des activités : l'action gouvernementale en RDC, priorisation, identification des contraintes, etc.
- **MB n°3** Gestion des marchés publics : le nouveau système de passation des marchés en RDC (en partenariat avec le Bureau Central de Coordination et le Centre d'Etudes financières et budgétaires du Ministère du Budget) ;
- **MB n°4** Gestion administrative et financière : la réforme des finances publiques en RDC et la réforme de l'administration publique en RDC (en partenariat avec le Centre d'Etudes financières et budgétaires du Ministère du Budget) ;
- **MB n°7** Evaluation et audit : le contrôle des activités administratives (en partenariat avec l'Inspection générale des Finances et la Cour des Comptes).

Deux modules complémentaires sont ajoutés pour un total de 4 modules complémentaires pertinents dans le contexte congolais :

- **Module complémentaire n°3** : Décentralisation : aspects juridiques et mise en œuvre
- **Module complémentaire n°4** : Utilisation de la technologie bureautique.

L'ensemble de la formation continue pourrait se faire en association avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). L'ENA est appuyée pour la formation de formateurs pour l'ensemble des modules. L'ENA est autorisée à utiliser les supports de cours et toute l'information relative à l'intervention dans le but de développer une offre d'enseignement destinée à tous les agents et fonctionnaires de l'Etat.

D'autres structures nationales pourront être associées comme l'Ecole Nationale des Finances (ENF) ou toute autre institution supérieure ou professionnelle d'enseignement.

Pour la formation des fonctionnaires, l'Ecole Nationale d'Administration (**ENA**) et l'Ecole Nationale des Finances (**ENF**) sont généralement impliquées dans les formations en gestion publique. Sur le terrain, à ces deux institutions s'ajoutent les universités et écoles

les plus indiquées et, si possible, le projet PAIDECO actif dans la zone¹⁸.

L'expérience **PAIDECO** sera capitalisée et exploitée sachant que ces projets ont déjà œuvré en la matière.

Possibilités de thèmes de formation avec l'ENA :

- Gestion de projets
- Gestion des ressources humaines
- Principes de prestations des services publics (compétences de base en administration publique)
- Gestion et planification stratégique du développement (programme du développement de la gestion avancée)
- Informatisation des services publics
- Expression orale et écrite pour les fonctionnaires et cadres de l'Etat
- Promotion du développement économique local dans les politiques et programmes locaux
- Décentralisation et déconcentration dans les politiques et programmes locaux
- Economie sociale : création, fonctionnement et gestion des mutuelles et des coopératives, et des associations
- Intégration de la problématique genre, protection et droit des enfants dans les politiques et programmes locaux
- Environnement : développement durable et intégration de la problématique de gestion de conflits environnementaux dans les politiques et programmes locaux

Possibilités de thèmes de formation avec l'ENF :

- Gestion des finances publiques
- Gestion et financement des services publics

De même, les sensibilisations et formations à l'éthique pourront être organisées en partenariat avec l'Observatoire du Code d'Ethique Professionnelle (**OCEP**). Les supports et méthodes seront mis à disposition de l'OCEP pour lui en permettre l'utilisation en dehors de la coopération belgo-congolaise.

Le renforcement des capacités (REC) est au cœur des appuis institutionnels. La planification faite au sein des UCAG sera transmise au Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités (**SENAREC**). Par ailleurs, la formation relative à l'évaluation des besoins et la programmation du REC se fait en partenariat avec le SENAREC. Le support et la méthodologie pédagogique sont partagés avec le SENAREC pour que la partie congolaise puisse s'en servir en dehors des projets de la coopération belgo-congolaise.

¹⁸ Les zones de concentration suivantes sont dotées d'un projet PAIDECO : Maniema (Kindu) ; Bandundu (Kikwit) ; Province Orientale (Tshopo).

9.5 Légende des tableaux de synthèse du chapitre 1.3

	*	**	***	****	*****
Infrastructures et équipements. (État des locaux)	Démolition, agrandissement ou construction nécessaires	rénovation lourde i.e. rénovation moyenne + travaux de gros œuvre, de toiture et de stabilité	Nécessitent rénovation moyenne, i.e. rénovation légère + réparation ou complément des systèmes électricité, plomberie, climatisation, travaux de menuiserie et de peinture extérieure.	Nécessitent une rénovation légère apportant une plus-value à l'immeuble, incluant le rafraîchissement durable des locaux, des travaux de peinture intérieure, l'installation de moins de 3 climatiseurs et des parachèvements légers.	Locaux en bon état de fonctionnement et climatisés, avec système d'alimentation électrique de relève.
Densité / surface des locaux	100% des employés n'ont pas un espace suffisant.	Le directeur et le secrétariat sont les seuls à avoir un espace suffisant.	Moins de 30% des effectifs ont un espace de travail suffisant	Au moins 30% des effectifs dispose d'un espace de travail suffisant	Chacun a un espace de travail convenable.
Technologie	Aucun ordinateur fonctionnel ni récupérable.	3 ordinateurs fonctionnels ou moins.	Au moins 4 ordinateurs fonctionnels.	Plus de 10% du personnel de bureau travaille sur ordinateur.	Plus de 20% du personnel de bureau travaille sur ordinateur.
Mobilier	Mobilier insuffisant et non récupérable.	Besoin de meubles neufs pour au moins 50% des bureaux existants.	Besoin de meubles neufs pour au moins 30% des bureaux existants	Besoin d'ajouts légers, quelques tables et chaises et du mobilier d'archivage.	Mobilier en bon état.
Matériel roulant	Aucun véhicule, moto ou vélo.	1 moto et / ou quelques vélos.	Quelques motos et vélos.	Au moins 1 véhicule automobile	Parc de véhicules couvrant les besoins du service

Electricité	Non électrifié	Approvisionnement instable sans système de relève.	Approvisionnement instable avec système de relève	Approvisionnement relativement stable, sans système de relève fonctionnel	Approvisionnement stable et système de relève fonctionnel
Moyens de communication	Aucun téléphone cellulaire fourni. Absence d'Internet.	Aucun cellulaire fourni. Quelques usagers ont accès à Internet	Quelques cellulaires sont fournis.	Quelques téléphones cellulaires et quelques usagers branchés à Internet	Téléphones cellulaires fournis aux cadres, internet fonctionnel en réseau.
Localisation / Cohabitation				Structure décentralisée à distance de la structure déconcentrée correspondante	Cohabitation des structures décentralisée et déconcentrée correspondantes.
Composition	Cabinet ministériel seulement	Le Ministère Provincial compte d'autres structures techniques ou administratives que le cabinet ministériel.			
Ministère bi-sectoriel	Deux Ministères Provinciaux se partagent l'Agriculture et le Développement Rural	Un seul Ministère Provincial couvre les secteurs de l'Agriculture et du Développement Rural			

