

**Enabel**



**Rapport de résultats 2022 - 2023**

Travail Décent et Protection Sociale en RDC

COD21005

RDCongo

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>5</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION .....	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.1.1	<i>Pertinence.....</i>	7
1.1.2	<i>Efficacité.....</i>	7
1.1.3	<i>Efficiéce .....</i>	8
1.1.4	<i>Durabilité potentielle .....</i>	9
1.1.5	<i>Conclusions .....</i>	10
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS.....</b>	<b>12</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE .....	12
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel .....</i>	12
3.1.2	<i>Contexte de gestion .....</i>	13
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	16
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	16
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	16
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	16
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	16
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités .....</i>	17
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	18
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 .....	19
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	19
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités .....</i>	20
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	20
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 .....	22
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	22

3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	23
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	23
<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES</b> .....	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES</b> .....	<b>39</b>
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	39
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS.....	40
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....	40
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>40</b>
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	40
7.2	GENRE.....	41
7.3	DIGITALISATION .....	41
7.4	EMPLOI DECENTS .....	42
<b>8</b>	<b>LEÇONS APPRISES</b> .....	<b>42</b>
8.1	LES SUCCES .....	42
8.2	LES DEFIS .....	42
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE .....	43
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES .....	44
<b>9</b>	<b>PILOTAGE</b> .....	<b>44</b>
9.1	MODIFICATIONS APPORTEES A L'INTERVENTION .....	44
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	45
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	47
9.4	RECOMMANDATIONS .....	47
<b>10</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>48</b>
10.1	CRITERES DE QUALITE.....	48
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	53
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	52
10.4	APERÇU DES MoRE RESULTS .....	53

10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	53
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	53

## 1 Acronymes

CSU	Couverture Sanitaire Universelle
ECOSOC	Economie Sociale et Solidaire (ECOSOC)
IFSI	
M&E	Monitoring et évaluation
ONEM	Office National d'Emploi
PCTD	Plateforme de Coordination Travail Décent
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SolSoc	
WSM	We Social Movement

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	<b>Travail Décent et Protection Sociale en RDC</b>
<b>Code de l'intervention</b>	<b>COD21005</b>
<b>Localisation</b>	<b>RDCongo (zones urbaines et péri-urbaines de Kinshasa, Lubumbashi, Kolwezi)</b>
<b>Budget total</b>	<b>16,2 millions d'euros</b>
<b>Institution partenaire</b>	<b>Ministère de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale</b>
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	<b>07 juin 2022</b>
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	<b>Démarrage : 07 juin 2022</b> <b>COPIL d'ouverture : 08 mars 2023</b>
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>31 décembre 2026</b>

<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	<b>06 juin 2027</b>
<b>Groupes cibles</b>	<p><b>Femmes commerçantes (pain et poisson)</b></p> <p><b>Chaine de valeur agricole (maraîchères, transformatrices)</b></p> <p><b>Services (taxi motos, travail domestique)</b></p> <p><b>Creuseurs</b></p> <p><b>Chercheurs d'emploi</b></p>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	<b>Amélioration durable des conditions de vie des populations les plus vulnérables en investissant dans le travail décent et la protection sociale afin de promouvoir un développement durable, inclusif et socio-économique</b>
<b>Outcome</b>	<b>Les femmes et les jeunes en âge de travailler dans la région d'intervention en RD Congo ont une possibilité accrue de s'engager dans un travail décent, soient mieux protégé.es par les droits du travail et bénéficient d'une protection sociale et d'un dialogue social plus inclusif.</b>
<b>Outputs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Des emplois décents et productifs sont créés dans les secteurs visés via les Centres de Ressources</b></li> <li><b>2. Sensibiliser et promouvoir les droits et normes du Travail Décent</b></li> <li><b>3. Un accès abordable pour les travailleurs/euses vulnérables et leurs familles à une protection sociale de qualité</b></li> <li><b>4. Les travailleur/euses vulnérables et les chercheur/euses d'emploi sont représentés dans les organes du dialogue sociale</b></li> <li><b>5. L'élaboration de politiques et de dialogue national sur le travail décent sont renforcés grâce à l'apprentissage fondé sur des données factuelles et à la mise en réseau et aux échanges régionaux</b></li> </ol>

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté  
Rapport des résultats

<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>Première année du projet (juin 2022 – juin 2023)</b>
--------------------------------------	---

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

Utiliser les checklists de l'annexe 10.1 pour apprécier la performance de l'intervention. Copier la note totale dans l'encadré correspondant infra.

Commenter succinctement la note attribuée aux différents critères. Le lecteur doit pouvoir comprendre le pourquoi de la note attribuée. Ces commentaires permettront au lecteur de comprendre les forces et faiblesses de l'intervention.

La longueur maximale recommandée pour ce chapitre est de deux pages.

### 1.1.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>A</b>

Le cadre stratégique et opérationnel de l'intervention est construit sur les 4 piliers de la définition du travail décent de l'OIT. La politique nationale congolaise s'inscrit également dans cette définition et a ratifié une série de conventions internationales qui s'alignent à cette thématique. Pour la Belgique le travail décent et la protection sociale sont des thématiques phares qu'elle veut inclure dans les projets menés par la coopération au développement. L'intervention combine des stratégies qui visent un appui pour le renforcement des institutions nationales et provinciales impliquées dans les thématiques du projet d'un côté avec des activités qui toucheront directement un grand nombre de bénéficiaires sur terrain, majoritairement des femmes et jeunes qui œuvrent dans le secteur informel. Dans un pays où l'accès à l'emploi est extrêmement difficile, où plus de 90% du travail se situe dans le secteur informel et dans des emplois précaires, et où les conditions de travail pour une large partie des travailleurs restent abominables le projet a tout son sens.

Finalement l'intervention s'aligne avec 5 Objectifs de Développement Durable. Le principal est « Travail Décent et Croissance Economique (8) ». Les autres sont : « Pas de pauvreté (1) », « Education de qualité (4) », « Egalité entre les sexes (5) », « Inégalités réduites (10) ».

### 1.1.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>

Il est important de signaler ici que la convention spécifique de l'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC a été signé le 7 juin 2022 et que l'équipe d'intervention est arrivé sur le projet entre octobre et décembre 2022. Nous avons utilisé la période entre octobre 2022 et début février 2023 pour d'un côté accueillir et

installer l'équipe d'intervention, et de l'autre côté pour comprendre le projet tel qu'il a été formulé initialement, nous l'approprié et revoir le cadre stratégique et opérationnel afin d'apporter plus de clarté et de cohérence dans le projet. C'est à partir de mi-février 2023 que nous avons réellement commencé la préparation des activités que nous voulons concrétiser en 2023. Cela fait qu'en juin 2023 ça reste relativement tôt pour juger de façon fondée sur l'efficacité de l'intervention. Tel que la concrétisation de l'intervention évolue actuellement nous estimons que l'outcome sera atteint, avec possibilité de rencontrer quelques minimales restrictions en cours de route mais qui n'auront pas de réels effets négatifs sur la globalité de l'intervention.

Durant la phase d'appropriation du projet nous avons du modifier le cadre opérationnel avec révision de certaines activités par rapport à la proposition initiale, dans l'objectif d'améliorer l'atteinte des résultats prévus.

L'efficacité du programme est mis en défis à cause de la complexité du programme qui se déroule au plusieurs niveaux (province, national, régional) et dans différents provinces avec des différents réalités économiques et des partenaires en phase de déroulement varié (par exemple : Lubumbashi CdR rodé pendant 10 ans, Kinshasa: CdR en construction, Kolwezi : CdR en phase de démarrage). En plus, les objectifs décrit dans le cadre logique initial sont très élevés et avec des cibles divers. Le cadre logique et les activités de mise en oeuvre devraient être modifiés dans ce sens.

### 1.1.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	C

Dans les premiers mois après la signature de la convention spécifique les inputs en biens & équipements et en RH n'étaient pas tous disponibles dès le début.

Au niveau RH l'équipe technique du projet est majoritairement arrivée entre octobre et décembre 2022. Jusqu'aujourd'hui 2 postes techniques nationales ne sont toujours pas occupées. Il s'agit de l'Intervention Officer Protection Sociale sur Lubumbashi et le responsable pour le résultat 5 du projet. Les recrutements sont en cours mais n'ont pas encore abouti. La position internationale sur Kolwezi est à peine remplie depuis le 19 juin 2023. Par rapport aux fonctions techniques le logisticien et l'assistante administrative sur Kinshasa sont arrivées en janvier 2023. Un RAF ad intérim sur Kinshasa est arrivé en février 2023. Cette difficulté pour compléter l'équipe d'intervention, sur le plan technique et au niveau support, joue quelque peu sur l'opérationnalisation du projet. Du côté technique l'absence de certaines fonctions ralentie quelque peu l'avancement dans l'organisation concrète des activités, notamment sur Kolwezi pour clarifier davantage la stratégie locale et le démarrage des activités pour y contribuer, et à Lubumbashi pour nous lancer dans les activités des résultats 2, 3 et 4 du projet. Avec l'absence d'une partie importante de l'équipe support sur Kinshasa au début du projet, durant la première période après l'arrivée de l'équipe technique nous avons dû utiliser une partie considérable de notre temps pour suivre l'installation pratique/logistique du projet à Kinshasa.

Par rapport aux biens et équipements jusque fin 2022 il y avait beaucoup de choses à régler par rapport à l'installation des bureaux sur Kinshasa, Lubumbashi et Kolwezi. Ainsi il n'y avait pas encore des meubles, la maintenance des bureaux n'était pas encore réglée, ... C'étaient toutes des choses à suivre, et cela (pour Kinshasa) en l'absence d'une



équipe support qui pouvait s'en occuper. Les deux véhicules du projet sur Kinshasa sont arrivés après nouvel an. Pareil pour Lubumbashi et Kolwezi. Des solutions alternatives ont été cherchées mais ça demandait un suivi rapproché de l'organisation de la logistique en attendant l'arrivée des voitures propres au projet.

En résumé, durant les huit premiers mois après la signature de la convention spécifique les inputs pour bien démarrer le projet et assurer son fonctionnement fluide n'étaient pas encore complets, ce qui a ralenti quelque peu le démarrage du projet. A la fin de la première année de l'intervention ces éléments pratiques sont pour la plupart disponibles. Pour la suite du projet nous prévoyons une gestion correcte des inputs du projet.

Concernant les activités de l'intervention en début d'année nous avons élaboré une planification détaillée pour la mise-en-œuvre des activités et sous-activités du projet sur la durée totale du projet. Par après nous avons déterminé les activités prioritaires pour 2023. La plupart des activités prioritaires pour 2023 se réalisent dans les délais. Nous avons prévu le premier semestre 2023 pour la préparation des activités prioritaires de 2023. Ce sera au deuxième semestre 2023 que nous nous mettrons à la réalisation concrète de ces activités. En fin juin 2023 nous sommes majoritairement dans le respect du timing prévu pour la concrétisation des activités prioritaires pour 2023.

A ce stade nous ne sommes pas à mesure de nous prononcer de façon fondée sur l'atteinte correcte des outputs. Comme expliqué ci-haut nous préparons actuellement la concrétisation des premières activités et sous-activités de l'intervention. Nous respectons présentement le timing prévu dans notre planification et sommes donc confidents que les outputs seront atteints. Néanmoins ce sera dans le rapport annuel suivant que nous saurons juger plus correctement sur ce point.

#### 1.1.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

En réalité il est trop tôt pour donner un jugement fondé et fiable sur la durabilité de l'intervention. La concrétisation du projet n'a pas suffisamment avancée pour cela. Par contre nous pouvons nous prononcer provisoirement sur cet aspect, sur base de la proposition de l'intervention telle qu'elle avait été élaborée et par la suite quelque peu modifiée par l'équipe de l'intervention, et sur base des premiers pas que l'intervention a posés durant la première année de la mise-en-œuvre. Par prudence nous cotons ce point "B" pour le moment, mais avec l'espoir et l'engagement pour le faire évoluer vers une cote "A" en cours de route.

Nous sommes très conscients de l'importance d'une durabilité financière des actions, au-delà de la durée de l'intervention. Les réflexions que nous menons sur chaque activité du projet en tiennent compte et nous étudions comment réorienter certaines activités pour augmenter la probabilité d'une durabilité financière. Ainsi nous réfléchissons sur les orientations à prendre par rapport au "First Employment Facility", dont nous craignons que l'approche dans sa forme actuelle ne garantisse pas une poursuite après la fin de l'intervention. Pareil pour le projet pilote sur l'indemnisation pour les femmes dans le secteur informel pendant la période de grossesse et maternité. Nous étudions si et comment l'ancrer dans des initiatives

existantes (étatiques ou de la société civile) afin d'obtenir une continuité du dispositif qui sera développé au-delà de la durée de l'intervention.

L'appropriation par les groupes cibles est difficile à prévoir présentement. Par contre nous avons veillé à impliquer dès le début les structures étatiques et le COPIL pour la mise-en-oeuvre des stratégies de l'intervention. Spécifiquement avec les structures étatiques nous avançons ensemble à chaque stade de la préparation et l'implémentation des activités.

L'intervention est accueillie chaleureusement par la Ministre de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale, son cabinet et ses services techniques qui attendent tous avec impatience de voir les premières réalisations concrètes de l'intervention. Durant la période de démarrage il y a eu deux rencontres avec la Ministre de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale où l'équipe d'intervention a présenté le projet et où la ministre a formulé quelques recommandations de sa part. Par la suite nous avons rencontré individuellement le Secrétaire Général de l'Emploi et Travail, le Secrétaire Général de la Prévoyance Sociale et l'Inspectrice Générale de Travail. Avec chacun d'entre eux nous avons échangé sur le contenu de l'intervention et les orientations à prendre. Nous prévoyons de continuer à organiser de tels échanges bilatéraux tout au long de la durée de l'intervention.

Le renforcement de capacités des institutions étatiques qui jouent un rôle dans les thématiques du travail décent et de la protection sociale occupe une place considérable dans le cadre opérationnel du projet. Plusieurs activités d'appui institutionnel sont envisagées. Ainsi nous allons renforcer l'ONEM et l'Inspection Générale de Travail dans leurs missions régaliennes. Nous allons également soutenir le Ministère d'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale pour évoluer vers un meilleur cadre juridique en lien avec le travail décent, ainsi que pour la ratification et implémentation des conventions de l'OIT. Spécifiquement en lien avec la protection sociale nous allons soutenir la stratégie de la CSU et appuyer les services de la prévoyance sociale pour l'institutionnalisation des médecins-conseils. L'ensemble de ces appuis institutionnels devra contribuer à la durabilité des résultats obtenus à la fin de l'intervention.

#### **1.1.5 Conclusions**

- Plusieurs mois sont écoulés entre le moment de la signature de la convention spécifique et l'arrivée de l'équipe de l'intervention. Cela explique que la période de démarrage du projet était assez longue, et que ce n'est qu'à partir de mi-février 2023 que l'équipe d'intervention a commencé la préparation des premières activités à mettre en oeuvre. Actuellement cette préparation avance bien et nous prévoyons concrétiser les activités prioritaires pour 2023 au deuxième semestre de 2023
- A l'arrivée de l'équipe d'intervention nous avons d'abord pris le temps pour bien comprendre le projet, le clarifier et modifier pour en augmenter la cohérence, et nous l'approprier. Le cadre stratégique et opérationnel est clarifié, approprié, augmenté la cohérence et bien mis au clair, ce qui fait que maintenant on sait bien où aller et comment
- La préparation des activités avance, et concrétisation prévue pour S2 2023

- Tôt pour se prononcer à fonds sur les 4 grands éléments, mais à ce stade on peut coter A pertinence et efficacité, et B efficience et durabilité potentielle. Avec espoir et engagement pour évoluer vers A

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel

## 3 Suivi des résultats<sup>2</sup>

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

- Dans la période couverte par le rapportage (juin 2022 – mai 2023) il y a eu quelques évolutions au sein des institutions partenaires qui pourraient possiblement influencer positivement la mise en oeuvre de l'intervention:
  - Un nouveau Secrétaire Général de l'Emploi et Travail, et Secrétaire Général de la Prévoyance Sociale ont été nommés. Les premiers contacts avec ces deux personnes sont positifs et ils démontrent tous les deux une ouverture et un engagement envers le projet.
  - Il y a des évolutions à l'Inspection Générale de Travail. Une réforme globale de l'institution est prévue et commence à se mettre en place. Simultanément un grand nombre d'inspecteurs part à la retraite et sera remplacé par de nouvelles personnes, qui sont en cours de recrutement. L'intervention prévoit une activité de "Soutien aux missions régaliennes de l'Inspection". Cette période de transition à l'Inspection pourra constituer une opportunité car les renforcements prévus par Enabel pourront aider à accompagner ces changements et à mettre des fondements forts pour permettre à l'Inspection de repartir sur un nouvel élan et d'améliorer la réalisation de ses missions de base.
  - En mai 2023 la directrice générale de l'ONEM a été suspendue par la Ministre d'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale. La directrice adjointe de l'ONEM a alors été nommée Directrice Générale ad intérim. C'est cette même personne qui était déjà le contact principal de l'équipe d'intervention pour les activités prévues avec ONEM et sur lesquelles des échanges constructifs étaient en cours depuis mars 2023. Nous croyons que sa nomination comme Directrice Générale ad intérim pourra influencer positivement la collaboration envisagée avec ONEM vue que la nouvelle directrice y croit fortement et s'engage activement sur ce dossier.
- Au niveau politique les tensions entre la RDC et le Rwanda ont fortement augmenté depuis le démarrage de l'intervention en juin 2022. Cela constitue une contrainte pour la participation d'Enabel RDC aux activités du volet régional du portefeuille (résultat 5). Suite aux tensions politiques, et les risques de sécurité que cela pourrait emmener, il n'est actuellement pas permis pour l'équipe Enabel RDC de participer physiquement à des événements régionaux. Pour l'instant nous continuons notre participation aux échanges et activités à distance. A ce stade nous ne savons pas dire s'il s'agit d'une situation temporaire, ou si elle se confirmera pour la durée du projet. Nous restons actuellement en mode d'attente et devons décider plus tard, ensemble avec la

---

<sup>2</sup> « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

représentation RDC/l'ambassade de Belgique et le siège d'Enabel, si l'équipe RDC devra revoir définitivement les modalités de participation aux activités régionales ou même se retirer totalement du volet régional du portefeuille.

### 3.1.2 Contexte de gestion

#### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

Les contrats importants prévus, et déjà connus à ce stade d'implémentation de l'intervention, sont:

#### Subsides

Avec qui	Résultats et/ou activités concernés	Etat de lieu
WSM, SolSoc et IFSI	Activités de tous les résultats de l'intervention, avec un poids lourd sur les résultats 2, 3 et 4	Un octroi direct est approuvé par le CA d'Enabel le 21/04/2023. La lettre d'invitation à élaborer une proposition d'action est envoyé le 22/05/2023
FEC	AO10103 Etablir le dispositif pilote de "First Employment Facility"	Un scan organisationnel de FEC est finalisé en avril 2023 et a confirmé qu'Enabel peut conclure une convention de subside avec FEC. L'équipe d'intervention Enabel élabore actuellement une proposition pour la collaboration
BIT	AO503 Soutenir l'application des normes et conventions internationales de l'OIT	L'équipe d'intervention Enabel a commencé des échanges avec BIT RDC depuis mars 2023. Le 12/05/2023 lors d'une réunion entre Enabel et BIT (en présence du représentant-pays Enabel RDC et la directrice BIT RDC) les points de convergence pour une collaboration ont été fixés. C'est sur cette base que les équipes techniques de nos deux organisations reprennent les échanges pour construire une proposition de collaboration.

### Marchés publics

Avec qui	Résultats et/ou activités concernés	Etat de lieu
MDF (BXL_11971)	Démarrage portefeuille régionale Protection Sociale et Intervention RDC	
C-lever	Analyse organisationnelle FEC	Marché terminé
RCF	Réaliser un audit et une analyse organisationnelle de l'ONEM	En cours d'exécution
Prof. Grégoire NGALAMULUME TSHIEBUE	Faire une étude pour identifier les secteurs visés (R2,3,4) et leurs besoins en formation	Attribué, préparation de l'exécution
Docteur Jean-Petit MULUME ZIHALIRWA	Diagnostic des droits et normes du travail décent pour les secteurs visés	Attribué, préparation de l'exécution
À attribuer	Accompagner l'Inspection du Travail déconcentré dans ses missions de contrôle et d'inspection	En cours d'évaluation
À attribuer	Faire un mapping des mutuelles de la santé	En cours d'évaluation
À attribuer	Analyse, définition du dispositif innovant et identification des partenaires	En cours d'évaluation

- MDF
- Analyse organisationnelle FEC
- Etude pour construction CdR Kolwezi
- Installation bureaux de projet

### Accords spécifiques de coopération

Avec qui	Résultats et/ou activités concernés	Etat de lieu
Forem	A01-02-03 Développer et implémenter un mécanisme d'évaluation, conseil, orientation pour les chercheurs d'emploi, prospection du marché de travail	Des échanges sont en cours avec ONEM et Forem sur l'accompagnement envisagé par Forem. Un draft de proposition existe. Une mission d'échange de la part d'ONEM vers Forem en Belgique sera organisé en septembre 2023. Il est prévu de signer l'ASC en octobre 2023

### Lettre d'entente

Il a été décidé d'élaborer une seule lettre d'entente qui couvrira la collaboration avec le Ministère d'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale et les différentes interventions d'Enabel (l'intervention "Travail Décemment et Protection Sociale" et le nouveau portefeuille bilatéral). Cette lettre sera faite par la représentation d'Enabel RDC et est en cours d'élaboration.

#### **3.1.2.2 Modalités opérationnelles**

Le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) du COPIL de l'intervention a été élaboré par l'équipe d'intervention d'Enabel. Ensuite il a été soumis au Secrétaire Général d'Emploi et Travail pour une première révision. Par après le ROI a été partagé avec les membres du COPIL en préparation à la tenue du COPIL de démarrage. Il a été discuté et amendé lors du COPIL. Cette version revue conjointement par l'ensemble des membres du COPIL a été validée en date de 8 mars 2023 (date de l'organisation du COPIL de démarrage de l'intervention)

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

**Outcome<sup>3</sup> : Les femmes et les jeunes en âge de travailler dans la région d'intervention en RD Congo ont une possibilité accrue de s'engager dans un travail décent, soient mieux protégés par les droits du travail et bénéficient d'une protection sociale et d'un dialogue social plus inclusif.**

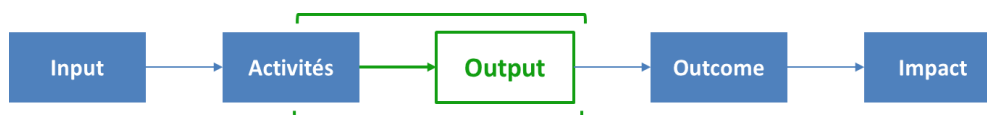
Indicateurs/marqueurs de progrès <sup>4</sup>	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
	0	/	/		

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

La première période est utilisée comme une période de préparation. Plusieurs études sont préparées et sont prêtes à être mis en œuvre

- Scan organisationnelle de ONEM
- Scan organisationnelle de la FEC
- Étude des secteurs ciblés
- Etudes des mutuels
- Etudes sur les mécanismes de protection sociale pendant la période de maternité

## 3.3 Performance de l'output 1



### 3.3.1 Progrès des indicateurs

Plusieurs partenariats sont envisagés pour arriver à réaliser les objectifs

Résultat 1:

- Collaboration avec les CdR de Lubumbashi et Kinshasa

Définir les champs de collaboration et investiguer les possibilités les modularités par convention subsidie ou en régie

- Proposer l'outil de First Employment Facility pour les partenaires comme la FEC
- Initier la collaboration avec FOREM dans l'appui vers l'ONEM

<sup>3</sup> Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF).

<sup>4</sup> Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)



- Réviser les méthodes à installer pour atteindre les objectifs : prospecter la collaboration avec le service des contrats au sein d'ENABEL: comment renforcer la clause de 'travail décent' avec les partenaires dans les marchés publics ?

<b>Output 1 : Des emplois décents et productifs sont créés dans les secteurs visés via les Centres de Ressources</b>					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
1.1 # de personnes accompagnées par l'intervention à un emploi décent rémunéré, désagrégé par âge, sexe et secteur	o	/	/	/	
1.2. pourcentage # de personnes ayant signalé une amélioration en termes de travail décent après avoir bénéficié des services offerts par les centres de ressources multiservices, ventilé par âge et par sexe	o	/			
1.3 # d'entreprises d'économie sociale renforcées, incubées ou accélérées, désagrégé par secteur et type de soutien	o	/			
1.4 Nombre de recommandations suivie par l'ONEM suite à l'évaluation/scan	o	/			
1.5 # personnes ayant bénéficiés des services d'orientation et appuis conseil via l'ONEM au sein du centre de ressources	o	/			
1.6 # de concertations tenues par l'écosystème emplois-formation au sein du centre de ressources	o	/			

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités 5	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>6</sup>	En sérieux retard <sup>7</sup>
AO1-01 Soutenir une offre travail décent au sein des Centres de Ressources		X		

<sup>6</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>7</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

AO1-02 Renforcer l'ONEM dans sa mission régalienn au sein des CDR		X		
AO1-03 Former et appuyer les plus vulnérables dans les secteurs visés		X		
AO1-04 Renforcer l'intégration de l'économie sociale et solidaire dans les dynamiques entrepreneuriales		X		
AO1-05 Engager dans la concertation tripartite (syndicats, entreprises, guichet unique, inspection, INPP)		X		

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

- Progrès réalisés :
  - o Il y a eu des avancées dans la mise-en-place des activités AO101, AO102, AO103 et AO105.
- Activités menées qui aboutiront à l'output envisagé :
  - o AO101 : Le scan organisationnel de le FEC est finalisé. Une proposition de collaboration avec FEC pour l'établissement du dispositif « First Employment Facility » est en cours d'élaboration. Quelques petits travaux de réhabilitation ont été effectués dans les CdR de Lubumbashi et Kolwezi.
  - o AO102 : Des échanges entre ONEM et Enabel ont commencé depuis mars 2023. Il y a un accord de principe sur la collaboration envisagée. On évolue actuellement vers la signature d'un accord opérationnel pour associer des agents de l'ONEM aux CdR. Des échanges entre ONEM – Enabel -Forem ont également commencé depuis mars 2023 et aboutiront à la signature d'un ASC avec Forem en octobre 2023. Le Forem fournira un accompagnement à l'ONEM pour le développement de leur dispositif d'évaluation, conseil, orientation pour les chercheurs d'emploi et la prospection du marché de travail. Une visite par ONEM au Forem en Belgique sera organisée en septembre 2023.
  - o AO103 : Un marché public a été lancé en mars pour réaliser une étude d'identification des secteurs visés et les besoins en formation. Simultanément des échanges sont en cours avec les CdR pour voir ensemble si et comment l'intervention « Travail Dément et Protection Sociale en RDC » pourra fournir des services supplémentaires de formation au sein des CdR pour atteindre des cibles vulnérables.
  - o AO104 : Il a été décidé que la Plateforme de Coordination Travail Dément (PCTD) prendra deux sous-activités sur elle à travers la convention de subside. Les négociations sur la convention de subside sont en cours et devront aboutir à la convention signée en octobre ou novembre 2023. Les sous-activités de formation et

incubation/accélération en Economie Sociale et Solidaire (ECOSOC) seront entamées à partir de 2024.

- AO105 : Des réflexions internes sur la mise en place d'un cadre de concertation tripartite autour des CdR des trois zones d'intervention ont commencé. L'objectif est d'aboutir à une proposition concrète pour chaque zone d'intervention avant fin 2023 et d'organiser une première réunion des acteurs à impliquer. A Lubumbashi un cadre de concertation entre les acteurs de la formation et l'insertion existe déjà. Là on prévoit sélectionner et appuyer dans les mois à venir quelques actions de leur plan de travail.
- Opportunités/Contraintes :
  - Opportunités :
    - Ouverture de l'ONEM pour une collaboration et pour renforcer leurs missions régaliennes.
    - Nouvelle dynamique qui s'installe à l'ONEM suite à l'arrivée d'une nouvelle directrice générale (ad intérim).
    - Engagement de Forem pour accompagner l'ONEM.
    - Existence des CdR qui offrent la possibilité à l'intervention de passer par eux pour offrir des services de formation/accompagnement.
  - Facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'atteinte de l'output :
    - Facteurs négatifs : les secteurs visés et les bénéficiaires restent à concrétiser. Les grands groupes ou types de métiers à accompagner sont connus, mais il reste à détailler qui sera atteint concrètement par les actions du projet.
    - Intérêts et sensibilités politiques qui entravent l'affectation des agents ONEM aux CDRs. Une approche alternative devra être recherchée.
- Résultats inattendus positifs ou négatifs : Rien à signaler

### 3.4 Performance de l'output 2

#### 3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Sensibiliser et promouvoir les droits et normes du Travail Décent					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
2.1. # de travailleurs et d'employeurs des secteurs ciblés informés de leurs droits et des normes du travail cadre, désagrégé par sexe et par secteur	0	/			
2.2. # de travailleurs formés sur les lois, les codes du travail, les conventions internationales et le genre, ventilés par âge, sexe et secteur	0	/			

2.3. # de contrôles effectués dans les entreprises avec l'appui de l'intervention	o	/			
2.4. # de dossiers ouverts par l'inspection du travail contre les entreprises contrôlées, par secteur*	o	/			
2.5. Rapport sur les réalisations et les défis dans les conditions de travail liées à l'appui au programme et les leçons apprises, approuvé par le projet	o	/			

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>9</sup>	En sérieux retard <sup>10</sup>
AO2-01 Sensibiliser et promouvoir les droits et normes du travail décent		X		
AO2-02 Accompagner les secteurs visés pour un meilleur respect des droits et normes		X		
AO2-03 Promouvoir les droits et normes dans le travail domestique		X		
AO2-04 Soutenir le Ministère du Travail dans ses missions régaliennes d'inspection		X		

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

- Progrès réalisés :
  - o Les activités AO201, AO202 et AO203 seront essentiellement réalisées par WSM, SolSoc et IFSI qui sont trois membres de la PCTD. Enabel signera une convention de subside avec ces organisations pour la mise en œuvre de la majorité des activités des résultats 2, 3 et 4 de l'intervention. L'invitation à élaborer une proposition d'action a été envoyée par l'équipe d'intervention le 22 mai 2023. L'équipe d'intervention et la PCTD se sont mis d'accord que l'élaboration d'une proposition et la négociation se feront jusque fin septembre, afin de passer à la signature de la convention de subside entre octobre et novembre 2023.

<sup>9</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>10</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Pour l'activité AO204 une analyse organisationnelle de l'Inspection Générale de Travail se prépare. Les résultats sont attendus pour octobre 2023 et alimenteront plus concrètement les appuis qu'Enabel donnera à cette institution.
- Activités menées qui aboutiront à l'output envisagé :
  - AO202 : L'équipe d'intervention a préparé et lancé un marché public pour mener un diagnostic des droits et normes du travail décent pour les secteurs visés. La procédure de sélection d'un consultant est en cours. Si elle aboutit le diagnostic sera lancée durant la période d'été. L'objectif de ce diagnostic est de mieux comprendre la situation actuelle dans certains secteurs, afin de bien orienter les actions concrètes sur terrain.
  - AO204 : A partir de mars 2023 des échanges ont eu lieu entre Enabel et l'Inspection Générale de Travail. Suite à cela nous avons convenu d'organiser une analyse organisationnelle de l'Inspection Générale de Travail afin de voir plus clair dans le fonctionnement actuel, les opportunités et les défis. Par après, sur base des résultats de l'analyse organisationnelle, nos deux organisations se mettront d'accord sur le contenu exact des appuis qu'Enabel donnera. Le marché public pour l'analyse organisationnelle a été préparé et lancé. Le consultant vient d'être sélectionné. Si le processus d'engagement avec le consultant se conclut positivement l'analyse organisationnelle sera lancée en cours d'été, afin d'obtenir les résultats pour octobre, et de là élaborer la proposition de collaboration entre nos deux organisations. Simultanément l'équipe d'intervention mène des échanges avec BIT RDC qui appuie également l'Inspection Générale de Travail, afin de voir comment s'aligner dans nos appuis respectifs.
- Opportunités/Contraintes :
  - Opportunités :
    - La convention de subside avec les membres de la PCTD sera une opportunité pour la réalisation de certaines activités et avec ça l'atteinte des résultats du projet, comme les trois acteurs (WSM, SolSoc et IFSI) sont experts dans la thématique des droits au travail.
    - L'intervention prévoit d'organiser des formations techniques pour renforcer les compétences des travailleurs domestiques. Récemment Enabel (à travers un autre projet) a appuyé l'élaboration d'un référentiel du métier et d'une formation. L'intervention pourra utiliser l'expérience et le matériel existant dans l'élaboration de l'activité de formation technique des travailleurs domestiques.
    - L'Inspection Générale du Travail est entrain d'être réformé. En même temps il y a un changement important dans le personnel, comme un nombre considérable d'inspecteurs de travail part à la retraite La réforme et le recrutement d'un nombre élevé de nouveaux inspecteurs pourra être une opportunité pour

changer les dynamiques chez l'Inspection Générale de Travail et faire repartir cette institution sur un nouvel élan. C'est une belle coïncidence que c'est justement dans cette période clé de l'institution qu'Enabel prévoit un soutien pour renforcer l'Inspection Générale de Travail.

- BIT RDC met actuellement en œuvre un projet d'appui pour le renforcement de l'Inspection Générale de Travail. Enabel et BIT RDC pourront donc se concerter afin de voir comment l'appui prévu d'Enabel pourra renforcer ce qui se fait déjà, afin d'obtenir ensemble un plus grand impact.
- Contraintes :
  - La convention de subside avec PCTD n'est pas signée et la proposition de leur projet n'est pas encore connu. Nous sommes au début des échanges. A ce stade on ne sait donc pas encore quelle forme la collaboration prendra, si elle sera fluide et si la proposition de projet de PCTD sera bien aligné avec les objectifs du projet.
  - Jusque-là les échanges avec BIT RDC ont été difficiles et on ressent une certaine réticence de leur part pour construire une collaboration équitable. En ce moment il n'est pas encore sûr si on saura effectivement bien s'aligner pour les appuis prévus auprès de l'Inspection Générale du Travail.
- Facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'atteinte de l'output :
  - Rien à signaler
- Résultats inattendus positifs ou négatifs :
  - Rien à signaler

### 3.5 Performance de l'output 3

#### 3.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 3 : Un accès abordable pour les travailleurs/euses vulnérables et leurs familles à une protection sociale de qualité</b>					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
3.1. # de travailleurs et d'employeurs des secteurs ciblés sensibilisés à leurs droits en matière de protection sociale et aux avantages de l'adhésion aux mutuelles, désagrégées par sexe et par secteur	0	/			
3.2. # d'allocation à un congé de maternité octroyé pour une femme enceinte par enfant grâce à un système innovant d'indermisation	0	/			
3.3. Pourcentage des travailleurs et employeurs sensibilisées ayant adhéré	0	/			

à une mutuelle suite aux activités du programme.					
3.3. Rapport sur les réalisations et les défis en matière d'accès aux mesures de protection sociale liées au soutien du programme et leçons apprises, approuvées par le projet	o	/			
3.4. # de mutuelles renforcées et consolidées avec le soutien du programme	o	/			

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>11</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>12</sup>	En sérieux retard <sup>13</sup>
A03-01 Renforcer et consolider les mutuelles de la santé		X		
A03-02 Sensibiliser et donner accès aux soins de santé pour les publics cibles		X		
A03-03 Promouvoir un cadre public de régulation de l'offre avec la demande de soins		X		
A03-04 Expérimenter un dispositif innovant d'indemnisation pour les femmes pendant la période de grossesse			X	

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

- Progrès réalisés :
  - o Il y a eu des avancées dans la mise-en-place des activités A0301, A0302 et A0303.
  - o L'activité A0304 est quelque peu retardée parce que le marché public que l'équipe d'intervention a préparé et lancé pour mener une analyse pour un dispositif innovant d'indemnisation pour les femmes pendant la période de grossesse et maternité n'a pas été attribué comme aucun des candidats avait une proposition convaincante. Entretemps l'équipe d'intervention a identifié une organisation compétente et intéressée pour ce travail. Le marché public sera donc relancé, dans l'espoir de pouvoir l'attribuer cette fois-ci.

<sup>12</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>13</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Activités menées qui aboutiront à l'output envisagé :
  - o Globalement pour les activités A0301, A0302 et A0303 la préparation d'une convention de subside avec 3 membres de la PCTD est en cours.
  - o A0301 : Dans un premier temps l'équipe d'intervention s'est renseigné auprès de différents acteurs sur ce qui existe en termes de mapping de mutuelles de santé en RDC. La conclusion de cette analyse interne étant que des bases existent mais qu'un mapping complet est absent l'équipe d'intervention a préparé et lancé un marché public pour effectuer un mapping des mutuelles de santé qui sont présentes dans les zones de l'intervention. La sélection d'un consultant devrait se faire dans les semaines à venir. Si le marché public est attribué le mapping sera organisé d'ici septembre/octobre 2023. Deux organisations compétentes et intéressées par le travail ont d'ailleurs été pré identifiées pour ce marché.
  - o A0303 : L'équipe d'intervention a eu une première rencontre avec le Comité Technique de Coordination du Conseil National de CSU durant laquelle quelques idées pour l'appui à la stratégie nationale en CSU et l'intégration des mutuelles ont été lancées (sous-activité A030301). La prochaine étape sera d'organiser un échange avec les collègues d'Enabel RDC qui travaillent sur le domaine de la santé pour demander des conseils et orientations de leur part, suite à quoi l'équipe d'intervention pourra rencontrer le Comité Technique de Coordination du Conseil National de CSU afin de se mettre d'accord sur l'appui concret qu'Enabel pourra fournir. Par rapport à la reconnaissance et l'institutionnalisation du rôle des médecins-conseils (sous-activité A030303) l'intervention appuiera la mise-en -place de la formation des médecins-conseils. Concrètement en juillet l'intervention financera l'atelier d'harmonisation du comité pédagogique pour la formation. Ensuite Enabel contribuera financièrement à l'organisation de la formation en soi qui est prévu avant fin 2023.
- Opportunités/Contraintes :
  - o Opportunités :
    - La convention de subside avec les membres de la PCTD sera une opportunité pour la réalisation de certaines activités et avec ça l'atteinte des résultats du projet, comme les trois acteurs (WSM, SolSoc et IFSI) sont experts dans la thématique des droits au travail.
    - Le président Comité Technique de Coordination du Conseil National de CSU que l'équipe d'intervention avait rencontré en début 2023 pour échanger sur les pistes d'appui à la stratégie nationale en CSU et l'intégration des mutuelles a été nommé Ministre de la Santé fin mars 2023. Cette personne croit fortement dans le développement de la « CSU ». Comme il est maintenant le Ministre de la Santé il pourra appuyer la stratégie d'appui à la CSU qu'Enabel voudra développer et ainsi



assurer le soutien nécessaire des parties prenantes pour la mise-en-œuvre.

- Un processus pour la formation et l'institutionnalisation des médecins-conseils était déjà en cours en RDC et porté par le gouvernement congolais au moment du démarrage de l'intervention Travail Dément et Protection Sociale en RDC. Ainsi pour la reconnaissance et l'institutionnalisation du rôle des médecins-conseils (sous-activité A030303) l'équipe d'intervention peut appuyer le processus en cours. Avec l'appui du gouvernement congolais pour ce sujet il y a plus de chance de réussite de cette sous-activité, qui contribuera à l'atteinte du résultat 3.
- Facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'atteinte de l'output :
  - Un possible facteur négatif pour l'atteinte de l'activité A0304 est le fait que le contexte congolais n'est pas favorable au développement d'un dispositif d'indemnisation des femmes durant la période de grossesse et de maternité, en tout cas pour les femmes actives dans le secteur informel. Il est donc difficile à estimer si l'intervention sur atteindre l'output, et surtout de l'atteindre de façon durable. A cela s'ajoute que l'équipe d'intervention n'a pas encore su identifié un consultant qui saura aider pour l'analyse préalable au développement du dispositif, qui a comme objectif de mieux orienter l'approche.
- Résultats inattendus positifs ou négatifs :
  - Rien à signaler

### 3.6 Performance de l'output 4

#### 3.6.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 4 : Les travailleur/euses vulnérables et les chercheur/euses d'emploi sont représentés dans les organes du dialogue sociale</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
4.1. # de représentants syndicaux des secteurs ciblés formés et renforcés pour une participation effective au dialogue social					
4.2. # d'accords conclus au cours du dialogue social bipartite au niveau sectoriel, désagrégées par secteur					
4.3. Rapport sur les réalisations et les défis de la participation au dialogue social liés à l'appui au programme et aux enseignements tirés, approuvé par le projet					

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>14</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>15</sup>	En sérieux retard <sup>16</sup>
AO4-01 Sensibiliser et soutenir l'adhésion des travailleurs/euses vers des syndicats		X		
AO4-02 Structurer et renforcer des groupes ciblés et des femmes dans le dialogue sociale		X		
AO4-03 Renforcer des dialogues sociaux et structurés entre les acteurs tripartites		X		

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Analyser les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de cet output. Ces éléments doivent permettre au lecteur de comprendre si et **comment** l'output sera atteint.

Cette analyse doit pouvoir décrire les éléments suivants :

- Quels sont les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ? (illustré par les indicateurs de suivi)
- Les activités menées aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé ?
- Quelles sont les opportunités et les contraintes qui se sont présentées ?
- Quels sont les facteurs (positifs ou négatifs) qui influencent l'atteinte de l'output ?
- Quels résultats inattendus (positifs ou négatifs) sont observés en lien avec la mise en œuvre des activités prévues ?
- Progrès réalisés :
  - o Les trois activités du quatrième résultat (O401, AO402, AO403) seront réalisées par WSM, SolSoc et IFSI qui sont trois membres de la PCTD. Enabel signera une convention de subside avec ces organisations pour la mise en œuvre de la majorité des activités des résultats 2, 3 et 4 de l'intervention. L'invitation à élaborer une proposition d'action a été envoyée par l'équipe d'intervention le 22 mai 2023. L'équipe d'intervention et la PCTD se sont mis d'accord que l'élaboration d'une proposition et la négociation se feront jusque fin septembre, afin de passer à la signature de la convention de subside entre octobre et novembre 2023.

<sup>15</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>16</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Activités menées qui aboutiront à l'output envisagé :
  - o Pourvu que ces activités soient majoritairement mises-en-œuvre par WSM, SolSoc et IFSI qui sont des experts dans la thématique du dialogue sociale l'équipe d'intervention attend la signature de la convention de subside pour démarrer ses activités.
- Opportunités/Contraintes :
  - o Opportunités :
    - WSM, SolSoc et IFSI sont des experts dans la thématique du dialogue social. La convention de subside avec les membres de la PCTD sera donc une opportunité pour la réalisation des activités du résultat 4 de l'intervention et avec ça pour l'atteinte des résultats du projet.
  - o Contraintes :
    - La convention de subside avec PCTD n'est pas signée et la proposition de leur projet n'est pas encore connu. Nous sommes au début des échanges. A ce stade on ne sait donc pas encore quelle forme la collaboration prendra, si elle sera fluide et si la proposition de projet de PCTD sera bien aligné avec les objectifs de l'intervention Travail Décet et Protection Sociale en RDC par Enabel.
- Facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'atteinte de l'output :
  - o Rien à signaler
- Résultats inattendus positifs ou négatifs :
  - o Rien à signaler

### 3.7 Performance de l'output 5

#### 3.7.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 5 : L'élaboration de politiques et de dialogue national sur le travail décent sont renforcés grâce à l'apprentissage fondé sur des données factuelles et à la mise en réseau et aux échanges régionaux</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
# documents politiques officiels élaborés avec le soutiens de l'intervention					
# de cas signalés et documentés sur les violations du travail à l'Observatoire					
# Nombre de participants aux événements d'échange régionaux, ventilés par âge, sexe					
5.4. # d'événements régionaux organisés dans le pays					

### 3.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>17</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>18</sup>	En sérieux retard <sup>19</sup>
A05-01 Accompagner l'élaboration de stratégie nationales en termes de travail décent		X		
A05-02 Promouvoir un cadre public en faveur de l'économie informelle		X		
A05-03 Soutenir l'application des normes et conventions internationales de l'OIT		X		
A05-04 Mener des études et des travaux de capitalisation et diffuser les apprentissages		X		
A05-05 Participer activement avec les parties prenantes nationales aux échanges et aux réseautages régionaux		X		

### 3.7.3 Analyse des progrès réalisés

- Progrès réalisés :
  - o L'équipe d'intervention avait décidé en début d'année, lors de la planification pour 2023, que le 5<sup>ème</sup> résultat, qui est un résultat transversal en appui à l'atteinte des autres résultats, ne serait pas une priorité pour 2023. En conséquence nous progressons légèrement sur l'organisation des activités du résultat 5 mais sans l'objectif de déjà réaliser des progrès considérables en 2023.
- Activités menées qui aboutiront à l'output envisagé :
  - o A0501 : Une analyse organisationnelle de l'ONEM se prépare et sera entamée en cours de l'été. Les résultats de cette analyse organisationnelle fourniront les éléments pour élaborer conjointement avec l'ONEM un plan d'accompagnement et renforcement institutionnel avant la fin de l'année.
  - o A0502 : Cette activité sera essentiellement réalisée par WSM, SolSoc et IFSI via la convention de subside que l'intervention signera avec eux. La préparation de cette convention de subside est en cours.
  - o A0503 : Depuis mars 2023 des échanges sont en cours avec BIT RDC pour élaborer une collaboration pour le soutien à l'application des

<sup>18</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>19</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

normes et conventions internationales de l'OIT, activité qu'Enabel souhaite réaliser à travers BIT RDC.

- A0504 : L'organisation des études régionales avance. Ainsi l'intervention a identifié une institution nationale de recherche en RDC qui s'occupera de la collecte et l'analyse des données pour la RDC. Le scan organisationnel a été effectué par l'équipe d'intervention et a confirmé le choix de l'institution. Enabel Rwanda, qui est responsable pour les activités régionales, prépare actuellement la convention de subside avec les trois institutions nationales de recherche (Uganda, RDC et Rwanda). Les sujets pour les études régionales ont été décidés. Il est prévu que la première étude régionale sera lancée avant fin 2023. Pour les études à mener au niveau de l'intervention RDC il a été décidé de regarder cela de près à partir de 2024, une fois que les activités de l'intervention commencent réellement à prendre forme et qu'on saura plus facilement détecter les besoins en termes d'études et capitalisations.
  - A0505 : L'équipe d'intervention RDC a participé à un atelier de démarrage du portefeuille au Rwanda en décembre 2023, ensemble avec les équipes Enabel d'Uganda et Rwanda. En mars 2023 l'équipe d'intervention RDC a participé au premier Comité Technique Régional qui a été organisé en ligne. Pour le gouvernement congolais le Secrétaire Général d'Emploi et Travail a participé à cette réunion.
- Opportunités/Contraintes :
- Opportunités :
    - Rien à signaler
  - Contraintes :
    - Les échanges avec BIT RDC pour aboutir à une collaboration pour l'activité A0503 sont difficiles. Du côté BIT RDC on ressent une réticence pour monter une collaboration équitable qui prévoit un appui de BIT RDC à la réalisation de l'activité A0503 tel que prévu par l'intervention d'Enabel. Les premiers échanges mené entre février et mars n'ont pas donné des avancées dans l'élaboration d'une collaboration. Suite à cela une réunion a été organisée le 12 mai 2023 en présence du représentant-résident d'Enabel en RDC. Des points de convergence ont été identifiés conjointement. Suite à cette réunion les équipes techniques d'Enabel et de BIT RDC travailleront sur des propositions concrètes pour ces points retenus. L'objectif est d'aboutir à une proposition de collaboration concrète pour septembre 2023. Il est difficile à estimer si on arrivera réellement à une collaboration avec BIT RDC.
    - Les relations diplomatiques entre la RDC et le Rwanda sont devenues très tendues depuis le démarrage de l'intervention en juin 2022. Ce contexte politique emmène des risques sécuritaires, ce qui influence la participation de l'intervention

RDC aux activités régionales. Ainsi en décembre 2022 il n'était pas permis pour l'équipe RDC d'associer des collègues nationaux à l'atelier régional au Rwanda. En mai 2023 la participation de l'équipe d'intervention RDC (staff international et national) à une conférence de l'OIT au Rwanda était interdite pour cette même raison de situation politique tendue entre les deux pays. Le risque pour l'intervention RDC est que la participation aux activités régionales ne sera pas possible durant toute la durée de l'intervention, que nous devons nous retirer de cette activité et réorienter le budget prévu.

- Facteurs positifs ou négatifs qui influencent l'atteinte de l'output :
  - o Rien à signaler
- Résultats inattendus positifs ou négatifs :
  - o Rien à signaler

## 4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>		/	1 juillet 2022 – 30 juin 2023		
<b>Output 1</b>	<b>6 128 600,00</b>	/	<b>113 725,16</b>	<b>6 014 874,84</b>	<b>1,35%</b>
<b>Output 2</b>	<b>865 000,00</b>	/	<b>231,40</b>	<b>1 818 968,60</b>	<b>0,01%</b>
<b>Output 3</b>	<b>2 128 800,00</b>	/	<b>511,38</b>	<b>2 128 288,62</b>	<b>0,02%</b>
<b>Output 4</b>	<b>731 700,00</b>	/	<b>0,00</b>	<b>731 700,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Output 5</b>	<b>1 680 800,00</b>	/	<b>9 133,40</b>	<b>1 671 666,60</b>	<b>0,54%</b>

## 5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Délitement accentué du tissu économique, reprise d'une inflation forte, accentuation des disparités entre monde rural et urbain, et impact de la bombe démographique sur le niveau de revenu	01/09/2022	FIN	élevée	élevé	Très élevée
Délitement et rupture accentués du lien et de la cohésion sociale, accroissement des discriminations et inégalités liées au genre	01/09/2022	FIN	High	Medium	High

Intérêt limité pour la thématique et manque d'appropriation	01/09/2022	DEV	Medium	Medium	Medium
Difficultés liées à la structure actuelle de la société civile (fragmentation, représentativité, contraintes légales, etc.)	01/09/2022	DEV	Medium	Medium	Medium
En raison de la perpétuation de la crise liée au COVID, des mesures sanitaires sont décidées, occasionnant des restrictions de déplacement et/ou des retards dans la mise en œuvre des activités	01/09/2022	OPS	Low	Medium	Medium
Réticence voire résistance des opérateurs privés à intégrer le changement sur les modalités, les droits liés à l'emploi salarié	01/09/2022	OPS	High	Medium	High
Le portage technique, administratif et politique est insuffisant, avec pour impact d'affecter l'appropriation et la durabilité des résultats de développement	01/09/2022	OPS	Medium	High	High
Incertitude sur la tenue des élections en 2023, Instabilité des pouvoirs en place d'ici 2023, Non-reconnaissance	01/09/2022	OPS	Medium	High	High



des résultats des élections, Absence d'élections locales					
Accidents liés au transports aériens et terrestres	01/09/2022	OPS	Medium	High	High
Corruption et détournement de fonds	01/09/2022	JUR	High	Medium	High
Risques de gestion financière	01/09/2022	JUR	Low	Medium	Medium
Capacité limitée des bénéficiaires de subventions identifiés (FEC) à mener à bien les activités prévues, entraînant un retard et un manque de portée des résultats	03/10/2022	OPS	Medium	High	High
Des tensions politiques entre les organismes publics impliqués dans le portefeuille, provoquant un blocage en termes de gestion politique et stratégique, entraînant des retards dans les activités et les résultats	03/10/2022	OPS	Medium	High	High
Conflit d'intérêts des ONG belges partenaires qui ont contribué à la formulation et sont également identifiées comme bénéficiaires d'une subvention pour la mise en œuvre d'une part significative des activités.	03/10/2022	PRIORITY	High	High	Very High

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Soutien aux entreprises les plus résilientes et intensives en main d'œuvre  Renforcement des actions de soutien aux services sociaux de base ciblant les groupes vulnérables	/	/		
Travail de proximité avec les communautés locales. Renforcement de la cohésion sociale (dialogue entre acteurs locaux, etc.)	N/A	N/A		Planned
• De l'assistance technique nationale et internationale pour accompagner les processus de changements	N/A	N/A		Planned

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe projet multidisciplinaire pour accompagner les partenaires dans le diagnostic et la définition de leurs besoins</li> <li>• Des opportunités de redynamisation de la thématique en participant aux plateformes d'échange entre les acteurs et en organisant des évènements conjoints.</li> </ul>				
Proactivité des équipes, Procédures adaptées.	N/A	N/A		Planned
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer une approche de partenariat plutôt que conflictuelle</li> <li>• Travailler en collaboration avec les organisations faitières et les agents du travail qui ont l'autorité et le mandat de traiter les</li> </ul>	N/A	N/A		Planned

questions relatives aux droits des travailleurs				
---	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de dispositifs permettant l'implication des partenaires aux différentes phases de l'exécution, de préférence en s'alignant sur les mécanismes institutionnels déjà actifs. Communication / Sensibilisations intensives auprès des parties prenantes sur les enjeux et effets des actions, Implication des services techniques.</li> <li>Travail de proximité avec les communautés locales. Renforcement de la cohésion sociale (actions relatives au foncier, au dialogue entre acteurs locaux, etc.)</li> </ul>	N/A	N/A		Planned
<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler de concert avec le poste diplomatique pour favoriser le dialogue politique,</li> <li>Veille active sécuritaire (EUTM, MINUSCA),</li> </ul>	N/A	N/A		Planned

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un Plan de sécurité adapté.</li> <li>• Recrutement de RH adaptées aux zones non sécurisées le cas échéant.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnies IATA privilégiées</li> <li>• Rappel des consignes de sécurités et sanctions si non respectés (casques, limitation de vitesse) (via fleet management)</li> <li>• Formation des chauffeurs</li> </ul>	N/A	N/A		Planned
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures de mise en œuvre en régie</li> <li>• « Ilots d'intégrité » selon l'approche de l'ONGI belge RCN.</li> <li>• Ressources humaines / compétences spécialisées en bonne gouvernance</li> </ul>	N/A	N/A		Planned
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines / compétences spécialisées en gestion financière, suffisantes dans l'équipe</li> <li>• Procédures et règles standard de gestion en régie.</li> </ul>	N/A	N/A		Planned

Réaliser en priorité un scan organisationnel et élaborer un plan de secours pour que si le risque se manifeste	N/A	N/A		In Progress
Maintenir une discussion ouverte et étroite avec le partenaire principal et proposer une approche pragmatique, pour éviter les retards opérationnels.	N/A	N/A		In Progress
Demandez conseil aux experts internes en contractualisation et au service juridique interne d'Enabel. Si nécessaire soumettre le dossier pour avis au Conseil d'administration ou solliciter un avis extérieur.	N/A	N/A		In Progress

## 6 Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

- Synergies/complémentarités explorées/développées entre les interventions: Il y a trois complémentarités qui sont explorées et qui sont en voie de développement. Il s'agit de la complémentarité avec l'intervention KinEmploi à Kinshasa, le nouveau portefeuille pays sur Haut-Katanga et Lualaba, et le volet santé du nouveau portefeuille pays.
  - o Complémentarité KinEmploi: Déjà durant la formulation de l'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC il était prévu que le premier résultat de l'intervention qui vise l'emploi décent serait mise-en-oeuvre à travers le Centre de Ressources à Kinshasa. Depuis le démarrage du projet il y a eu des échanges avec KinEmploi. La dernière réunion a eu lieu le 17 mai 2023. C'est à cette occasion que quelques actions conjointes à entamer avant fin 2023 ont été identifiées. En dehors de cela KinEmploi, et plus précisément le Centre de Ressources à Kinshasa, participe aux échanges que l'intervention mène avec l'ONEM pour associer des agents de l'ONEM au Centre de Ressources (AO10202). La mise-en-place du cadre de concertation tripartite (AO10105) à Kinshasa sera réalisée ensemble avec KinEmploi.
  - o Complémentarité Portefeuille bilatéral sur Haut-Katanga et Lualaba: Pareil comme pour KinEmploi déjà durant la formulation de l'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC il était prévu que les activités du premier résultat de l'intervention, qui vise l'emploi décent, seraient mises-en-oeuvre à travers les Centres de Ressources de Lubumbashi et de Kolwezi. Ainsi l'intervention devra apporter des services complémentaires aux Centres de Ressources. Le portefeuille pays sur Haut-Katanga et Lualaba est impliqué dans les échanges avec ONEM et avec la FEC, avec qui l'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC prévoit des collaborations (AO10103 et AO10202). La sous-activité AO10105 de renforcement des investissements en infrastructure du CdR Lubumbashi et Kolwezi sera effectué en complète synergie avec le portefeuille pays, qui fera le suivi concret sur place de cette sous-activité. A Lubumbashi un cadre de concertation qui rassemble les acteurs de la formation et l'insertion pour discuter et agir ensemble sur des sujets d'intérêt commun a été créé avec l'appui du portefeuille pays précédent. L'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC a prévue une activité de soutien à la mise-en-place d'un tel cadre de concertation dans les trois zones de l'intervention (AO10105). A Lubumbashi nous avons convenu que l'intervention donnera un soutien pour assurer la continuation et le renforcement du cadre. En dehors de tout ça quelques échanges ont eu lieu par rapport à l'alignement des deux interventions. Cependant nous devons nous concerter davantage pour améliorer la complémentarité. Cette concertation a été ralentie parce que le portefeuille pays est en cours de démarrage depuis début 2023 seulement. Puis sur Kolwezi c'est seulement en fin juin qu'un responsable pour l'ensemble des activités dans cette zone est arrivé. Ce processus de concertation sera désormais renforcé et il semble réaliste d'avancer fortement dans cet exercice pour fin 2023.
  - o Complémentarité volet santé portefeuille pays: Dans le portefeuille pays il y a un volet santé important qui comprend des activités d'appui institutionnel, avec une partie prévue pour appuyer la CSU. Deux experts en santé ont récemment été engagé, un qui est basé à la représentation et un autre qui est basé au sein du ministère de la Santé. Comme l'intervention Travail Décent et Protection Sociale en RDC a prévu une activité d'appui à la stratégie nationale en CSU et l'intégration des mutuelles (AO30301) nous allons nous concerter avec les collègues du volet

santé pour décider ensemble comment orienter cette activité afin d'être complémentaire avec ce qui est prévu dans le portefeuille pays. Un premier échange a eu lieu mais des décisions doivent encore être prises.

- Comment les synergies et complémentarités contribuent à l'atteinte des changements visés?
  - o Les trois complémentarités détectées aideront à augmenter l'impact de l'intervention.

## 6.2 Avec les projets pour tiers

- A Lubumbashi Enabel met actuellement en oeuvre le projet VET toolbox qui vise l'insertion professionnelle, un objectif que l'intervention Travail Décent et Protection Sociale partage dans le premier résultat sur l'emploi décent. VET toolbox travaille sur quelques secteurs préidentifiés et vise à mieux adapter les formations aux besoins du marché afin d'améliorer les compétences spécifiques des jeunes. Une complémentarité réelle est envisageable avec l'activité d'élaboration d'un dispositif pilote de "First Employment Facility" (AO10103) de notre intervention qui a comme objectif d'accompagner des jeunes vers un emploi salarié.

## 6.3 Autres synergies et complémentarités

- La Plateforme de Coordination Travail Décent focalise sur les thématiques du travail décent et de la protection sociale. Trois membres de PCTD (WSM, IFSI et SolSoc) réalisent un programme quinquennal 2022-2026 financé par la DGD en RDC, et cela dans les mêmes zones d'intervention du projet d'Enabel. Il est prévue de signer une convention de subside avec ces trois organisations qui mettront en oeuvre une partie considérable des activités des résultats 2, 3 et 4 du projet ainsi que quelques activités du premier et cinquième résultat. L'objectif est d'entrer dans une réelle collaboration entre nos différentes organisations afin d'augmenter l'impact sur terrain, et non pas de simplement externaliser certaines activités. Nous entamons actuellement le processus de coconstruction de la proposition pour la convention de subside. En dehors d'un accord sur le contenu des activités et les complémentarités entre nos projets respectifs, cette proposition contiendra également des orientations pour monter un cadre de concertation entre nos organisations qui aura comme tâche d'accompagner la collaboration durant toute la durée de la convention de subsides.
- Le bureau de BIT en RDC réalise actuellement un projet de renforcement de l'Inspection Générale de Travail. Comme l'intervention Travail Décent et Protection Sociale prévoit également une activité de soutien au Ministère du Travail dans ses missions régaliennes d'inspection (AO204) nous souhaitons nous concerter avec BIT afin de pouvoir aligner nos actions avec leur projet en vue d'augmenter l'impact de nos deux approches. Des échanges à ce sujet ont été initié par l'équipe d'intervention d'Enabel et sont encore en cours. Nous prévoyons que nous saurons finaliser cet alignement avant fin 2023.

# 7 Thèmes transversaux

## 7.1 Environnement et changement climatique

L'environnement et le changement climatique ont une place visible dans le premier résultat de l'intervention qui tourne autour de l'accès à l'emploi décent. L'activité AO104 veut renforcer



l'intégration de l'économie sociale et solidaire dans les dynamiques entrepreneuriales. Le projet va élargir cela à l'économie verte et prévoit en conséquence d'également soutenir des initiatives en économie verte, avec des appuis en formation, incubation et accélération d'entreprises qui veulent se lancer ou œuvrent déjà dans ce domaine. Cette activité A0104 n'est pas une priorité pour 2023. Elle sera détaillée et concrétisée à partir de 2024 en collaboration avec les Centres de Ressources.

A ce stade il n'y a pas encore des leçons apprises, succès et défis à partager.

## 7.2 Genre

Le genre est un thème transversal primordial dans l'intervention Travail Décet et Protection Sociale en RDC. A cette fin en début de l'intervention nous avons recruté une Intervention Officer Genre qui s'occupera de toutes les questions genre et assurera sa prise en compte dans tous les aspects de l'intervention. Jusque-là l'IO Genre a commencé à élaborer une stratégie genre qui continuera à évoluer tout au long de la réalisation de l'intervention. Concrètement en fin 2022 elle a organisé un premier atelier de sensibilisation sur le genre pour le staff de l'intervention. En collaboration avec KinEmploi pour la journée du 8 mars elle a organisé un atelier pour les femmes entrepreneuses accompagnés par kinEmploi autours de l'utilisation d'outils digitaux pour renforcer leurs activités économiques. Jusque fin 2023 l'IO Genre prévoit organiser quelques actions pour accompagner les femmes entrepreneuses suivies par KinEmploi durant la période post-incubation, qui est une période où un nombre considérable de femmes abandonne leur activité entrepreneuriale. Quelques thématiques qui seront abordées sont la déconstruction de stéréotypes, le leadership féminin, la masculinité positive. Les préparations de ces actions avec KinEmploi sont en cours. Finalement l'IO Genre fera avant la fin de l'année une note d'orientation pour préparer la sensibilisation sur les inégalités de genre et violences basées sur le genre sur le lieu de travail (A020102). En dehors de ces actions spécifiques l'IO Genre intervient dans la majorité des activités en cours pour assurer la prise en compte du genre tout au long des actions menées.

A ce stade il n'y a pas encore des leçons apprises, succès et défis à partager.

## 7.3 Digitalisation

La digitalisation n'est pas un thème primordial dans l'intervention. Néanmoins dans quelques activités spécifiques la digitalisation est l'objet principal. Il s'agit d'activités de renforcement d'acteurs étatiques :

- ONEM : Avec ONEM nous voulons développer et implémenter un mécanisme d'évaluation, conseil, orientation pour les chercheurs d'emploi et un mécanisme de prospection du marché de travail (A010203 et A010204). Pour la Ministre d'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale la digitalisation des services de l'ONEM est une priorité. En conséquence cet aspect de digitalisation sera pris en compte lors du développement des mécanismes cités ci-dessus. Nous voulons accompagner cela avec une réflexion plus générale sur les besoins et les possibilités de digitalisation des services de l'ONEM.
- Inspection : Dans le deuxième résultat il est prévu que l'intervention soutien le Ministère du Travail dans ses missions régaliennes d'inspection (A0204). Parmi les sous-activités on fera un accompagnement du développement et de l'implémentation d'outils digitaux pour le rapportage et la collecte de données à l'Inspection Générale de Travail (A020402).

Comment cela sera réalisé concrètement sera discuté et décidé avec l'Inspection après la finalisation d'une analyse organisationnelle de l'institution. Cette analyse va démarrer au cours de l'été pour en obtenir les conclusions vers octobre 2023.

A ce stade il n'y a pas encore des leçons apprises, succès et défis à partager.

## 7.4 Emploi décent

Ce point n'est pas à commenter ici comme la thématique principale de l'intervention est le travail décent.

# 8 Leçons apprises

## 8.1 Les succès

A ce stade de l'intervention il est trop tôt pour citer des succès, et analyser des leçons apprises, par rapport à la réalisation des activités des cinq résultats à obtenir. Une série d'activités est en préparation active depuis mars 2023 et progresse vers la mise-en-œuvre, mais l'étape de concrétisation des activités n'est pas encore franchie. Par contre là où l'intervention a pu enregistrer un succès durant sa première année c'est dans l'appropriation du projet et la révision du cadre opérationnel. En effet, l'équipe de l'intervention est arrivée entre octobre et décembre 2022. Nous avons utilisé ces trois derniers mois de 2022 pour comprendre le projet dans sa forme initiale et en discuter pour voir ensemble si et comment réorienter certaines choses. La conclusion de cet exercice était que l'équipe d'intervention souhaitait mettre plus de clarté dans les objectifs et le cadre opérationnel, afin de plus facilement voir le chemin à parcourir pour obtenir les résultats. Un deuxième souhait était de tisser clairement un fil rouge dans l'ensemble de l'intervention. De là en janvier et février 2023 nous avons pris le temps avec l'équipe pour revoir le cadre opérationnel et la structure budgétaire de l'intervention. Simultanément nous avons élaboré la planification opérationnelle qui a alimenté l'exercice de planification Q1 2023. Finalement nous avons déterminé les activités prioritaires pour 2023. Le succès de cet exercice réside dans le fait que ce processus de clarification a permis à l'équipe de mieux comprendre le contenu du projet, de s'approprier le projet et d'éclaircir davantage le chemin à entamer. Cette étape a fait retarder quelque peu l'opérationnalisation de l'intervention mais par après elle nous a aidé d'avancer plus facilement dans la préparation concrète des activités. La leçon apprise pour nous est donc que c'est important de prendre un peu de temps et de recul pour bien orienter et s'approprier le projet avant de se lancer dans l'action.

## 8.2 Les défis

Pour la première année de l'intervention nous ne voyons pas encore des défis par rapport à des activités spécifiques, mais percevons quelques défis plus globaux :

- Il y a beaucoup de parties prenantes qui entourent l'intervention et cela à tous les niveaux : d'autres interventions d'Enabel en RDC, les acteurs étatiques, la société civile locale, la société civile internationale, les acteurs multilatéraux, ... Toutes ses parties prenantes voient un intérêt dans l'intervention et sont enthousiastes pour pouvoir y contribuer ou aider à orienter la direction de l'intervention. En soi c'est positif de susciter

autant d'enthousiasme autour de l'intervention, mais le défi en est que cela donne des pressions/attentes venant de plusieurs côtés et que cela demande beaucoup de concertation à chaque pas que l'intervention veut poser, ce qui ralentit le démarrage concret des activités. La leçon apprise c'est qu'il faut en tenir compte que le temps de préparation d'activités peut être assez long suite à l'importance de se concerter avec toutes les parties prenantes. En même temps c'est du temps utile qui permet d'aligner tout le monde, et qui en principe devrait faciliter la mise-en-œuvre des activités une fois qu'on les démarre.

- L'intervention couvre trois zones d'intervention en RDC : Kinshasa, Lubumbashi et Kolwezi. D'un côté cela pose un défi pour assurer la cohérence interne du projet, l'avancement conjoint sur les activités du projet tout en veillant à prendre en compte les spécificités de chaque zone concernée. De l'autre côté le fait d'être présent à Kinshasa au niveau national et dans deux zones au niveau provincial, avec des collaborations prévues avec des acteurs étatiques des niveaux nationaux et provinciaux pose également un défi car il faut aligner ses deux niveaux qui habituellement ne collaborent pas forcément très bien. La leçon apprise ici c'est que ça revient à Enabel de veiller à l'alignement entre le niveau national et provincial et à jouer un rôle actif pour bien impliquer les deux niveaux. Ce qui est positif c'est qu'Enabel a un certain pouvoir pour soutenir la collaboration et le rapprochement entre le niveau national et provincial des acteurs étatiques. Cela est quelque chose qui profitera aux institutions étatiques au-delà de l'intervention d'Enabel.
- Le fait d'appartenir à un portefeuille régional vient avec deux défis :
  - Même si chacun des trois pays a son intervention spécifique nous allons mener certaines activités ensemble. Puis pour le rapportage, suivi et évaluation nous devons nous aligner. Cet alignement pour la réalisation des activités et pour tout ce qui est rapportage, suivi et évaluation n'est pas évident parce que les trois interventions avancent dans un autre rythme. Ainsi il a pris plus de temps pour l'intervention en RDC pour réellement démarrer, comme l'équipe de l'intervention est seulement arrivée à partir d'octobre et comme il a fallu un temps pour l'appropriation de l'intervention. Cela a comme conséquence qu'il n'est pas toujours facile de trouver un rythme commun avec les autres pays et que l'intervention RDC semble courir derrière les autres.
  - Les tensions politiques entre la RDC et le Rwanda, qui ont fortement augmenté depuis le démarrage de l'intervention en juin 2022 a comme conséquence qu'actuellement l'équipe RDC est exclue d'activités d'échange entre les trois pays, pour des raisons de sécurité. Cela rend la participation au volet régional plus compliqué et pourrait mener au retrait du volet régional par l'équipe RDC.

### **8.3 Questions d'apprentissage stratégique**

Il y a plusieurs études qui doivent nous aider à clarifier la situation actuelle dans le secteur informel. On attend des résultats pour mieux orienter nos interventions vers les besoins exprimés par les cibles dans différents secteurs.

## 8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
C'est important de prendre un peu de temps et de recul pour bien orienter et s'appropriier le projet avant de se lancer dans l'action.	Représentation, Enabel Bruxelles
Il faut prendre en compte que le temps de préparation d'activités peut être assez long s'il y a beaucoup de parties prenantes avec un intérêt pour l'intervention et avec qui il faut se concerter avant de démarrer une activité.	Représentation, Enabel Bruxelles
Ça revient à Enabel de veiller à l'alignement entre le niveau national et provincial des institutions étatiques partenaires de l'intervention et à jouer un rôle actif pour bien impliquer les deux niveaux	Intervention, portefeuille pays, représentation

## 9 Pilotage

### 9.1 Modifications apportées à l'intervention

Des modifications ont été apportées à l'intervention, mais elles ne sont pas significatives, dans le sens où elles n'auront pas des effets sur les changements et résultats visés de l'intervention. L'objectif des modifications apportées était uniquement d'améliorer la cohérence dans l'ensemble de l'intervention pour plus facilement atteindre les résultats. Concrètement l'équipe d'intervention a revu le cadre opérationnel initial et y a modifié certaines activités et sous-activités. Ensemble avec cela les enveloppes financières prévues pour les activités et sous-activités initiales ont été quelque peu modifiées. Ces modifications ne changent en rien les résultats visés ni les grandes stratégies de l'intervention.

## 9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Fournir un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par le Comité de pilotage au cours de l'année et assurer le suivi de ces décisions.<sup>20</sup>

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
Le COPIL utiliser plus comme instrument de planification	Pour le prochain COPIL fin septembre / début octobre	
Tester le FEF (first employment facility ) aussi avec la Copemeco	Deuxième partie de 2023	

Un évènement de lancement officiel du projet reste à organiser.	Le plus vite que possible	
---	---------------------------	--

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Organiser le lancement	IM		Trouver la date à appropriée pour les partenaires clés	En route

<sup>20</sup> Vous pouvez utiliser le tableau de ce template ou le remplacer par votre propre format (p. ex., celui de votre monitoring opérationnel), pour autant qu'il fournisse les mêmes informations.

Préparer une planification et son budget opérationnel	IM		Introduction de Planner pour concrétiser les activités de chaque résultat pour le programme en entérite	En route
Organiser la mise en œuvre de FEF dans une ou plusieurs province du programme	IO R1		Note d'activité de FEF est développée	Prospection de la phase opérationnelle avec ses modalités

### 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

La seule réorientation stratégique qui est possiblement envisagée en ce moment est sur le volet régionale de l'intervention (résultat 5 du projet). Suite au contexte politique tendu entre la RDC et le Rwanda pour l'équipe RDC actuellement il n'est pas possible de participer à des rencontres physiques entre les trois pays du projet, surtout si ces rencontres sont organisées au Rwanda. Pour l'instant nous poursuivons notre participation à des activités qui sont organisées à distance, notamment le lancement des études régionales. Pour les rencontres physiques nous annulons notre participation et restons à l'attente. En ce moment il est trop tôt de prendre une décision définitive sur le positionnement de l'intervention RDC par rapport au volet régional du portefeuille. Nous devons suivre l'évolution de la situation. Ce sera plutôt en fin 2023 ou au cours du premier semestre 2024, si la situation n'améliore pas ou s'aggraverait, que nous devons réellement décider si oui ou non l'intervention RDC garde le volet régional dans ses résultats.

### 9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Suivre de près l'évolution du contexte politique entre les trois pays du portefeuille régional, et spécifiquement entre la RDC et le Rwanda.	Intervention, Représentation, Ambassade de Belgique	Juin 2024
Se concerter avec le siège d'Enabel pour décider ensemble sur l'attitude à prendre.	Intervention, siège Enabel	Décembre 2023
Décider sur le retrait ou non par l'intervention RDC du volet régional du portefeuille. En cas de retrait décider comment réorienter le budget des activités régionales.	Intervention, Représentation, Siège Enabel	Juin 2024

## 10 Annexes

### 10.1 Critères de qualité

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

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
<b>Évaluation de la PERTINENCE :</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>note totale</b>		X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
X	<b>A</b>	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
...	<b>B</b>	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
...	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
...	<b>D</b>	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	<b>A</b>	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	<b>B</b>	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	<b>C</b>	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			



**2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X	

**2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?**

<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.	
<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.	
X	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.	

**2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?**

<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.	
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.	
<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.	

**2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?**

<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

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

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

**4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
--	----------	----------	----------	----------

**Évaluation de la DURABILITÉ  
POTENTIELLE : note totale**

**X**

<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>	
	<b>A</b> La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
X	<b>B</b> La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	<b>C</b> Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	<b>D</b> La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>	
	<b>A</b> Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
X	<b>B</b> La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	<b>C</b> L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b> L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>	
	<b>A</b> L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
X	<b>B</b> L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	<b>C</b> La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b> Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>	
	<b>A</b> L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).

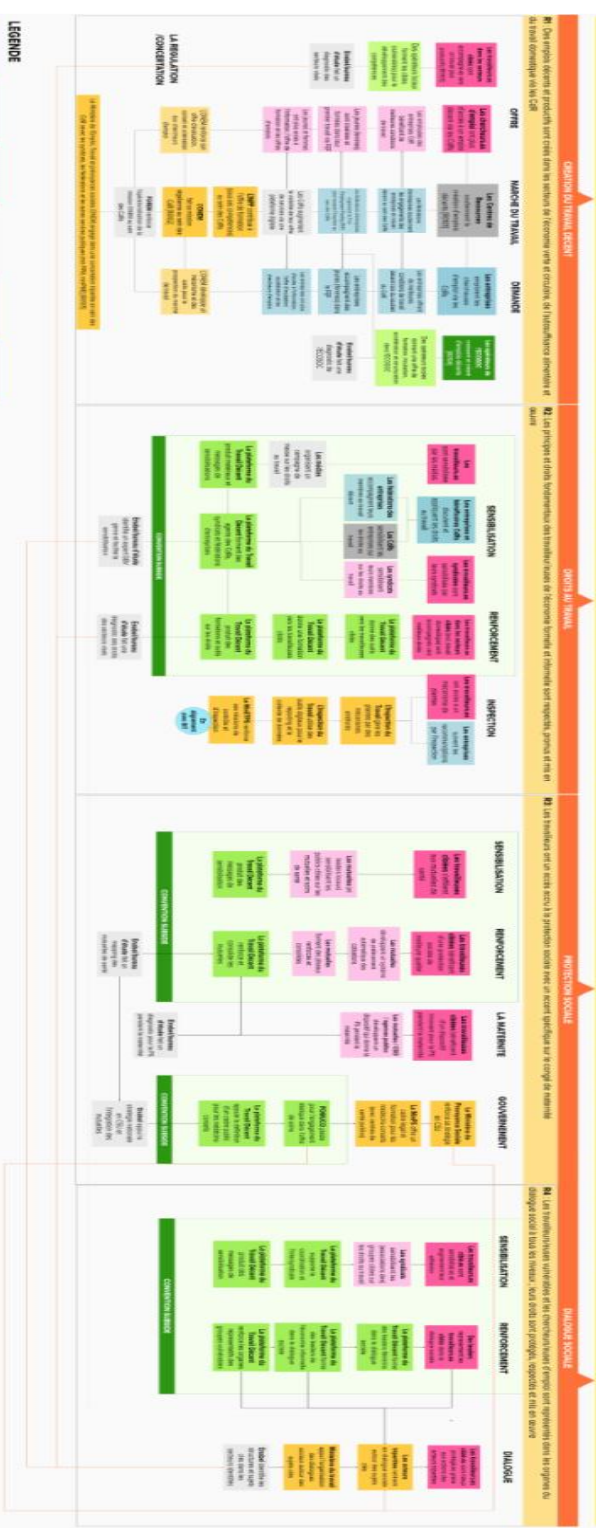
X	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	<b>C</b>	L'intervention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

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

Inclure le cadre logique et/ou la théorie de changement mis à jour s'il/elle a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.

**Objectif général** Amélioration durable des conditions de vie des populations les plus vulnérables en investissant dans le travail décent et la protection sociale afin de promouvoir un développement durable, inclusif et socio-économique

**Objectif spécifique** Les femmes et les jeunes en âge de travailler en RDC sont plus susceptibles de travailler décentement, sont mieux protégés par les droits au travail et bénéficient d'une protection sociale et d'un dialogue social plus inclusif



**LEGENDE**

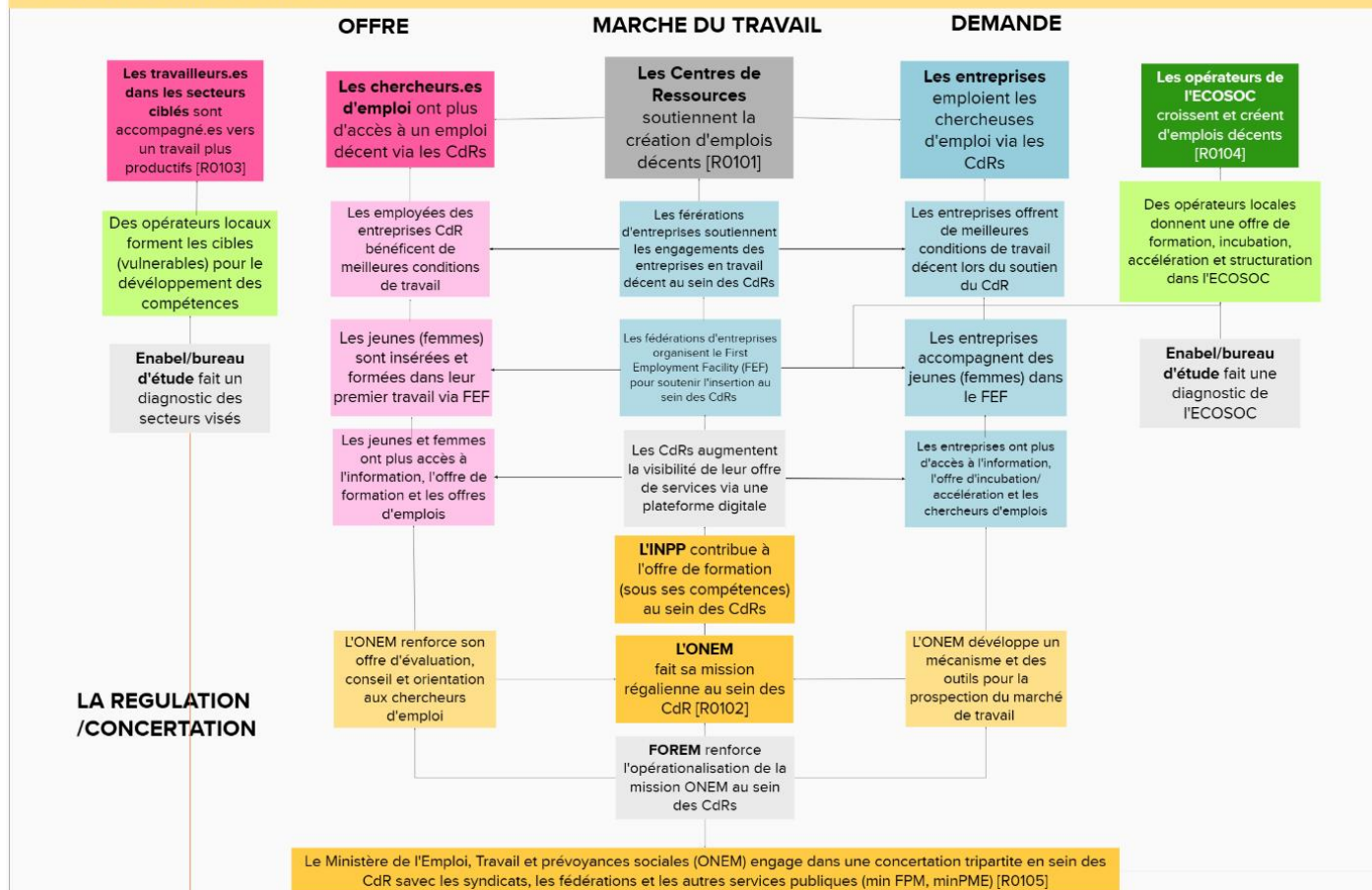
- Les OSH, ECONOC, opérateurs
- Les prestataires / chercheurs / employeurs
- Les femmes / jeunes / vulnérables
- Les entreprises / employeurs / partenaires
- Les agents publics

**INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION**



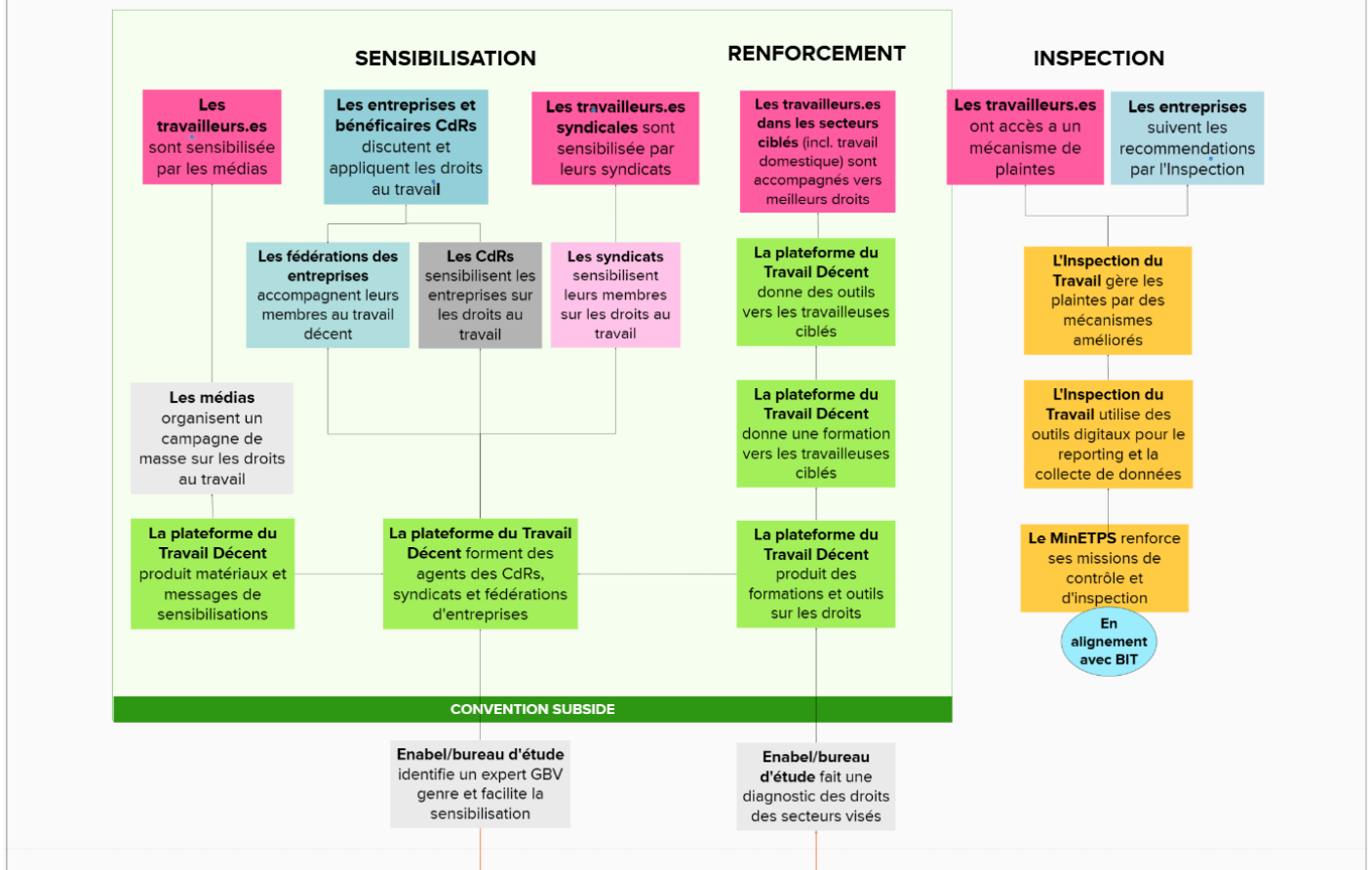
## CREATION DU TRAVAIL DECENT

**R1** : Des emplois décents et productifs sont créés dans les secteurs de l'économie verte et circulaire, de l'autosuffisance alimentaire et du travail domestique via les CdR



## DROITS AU TRAVAIL

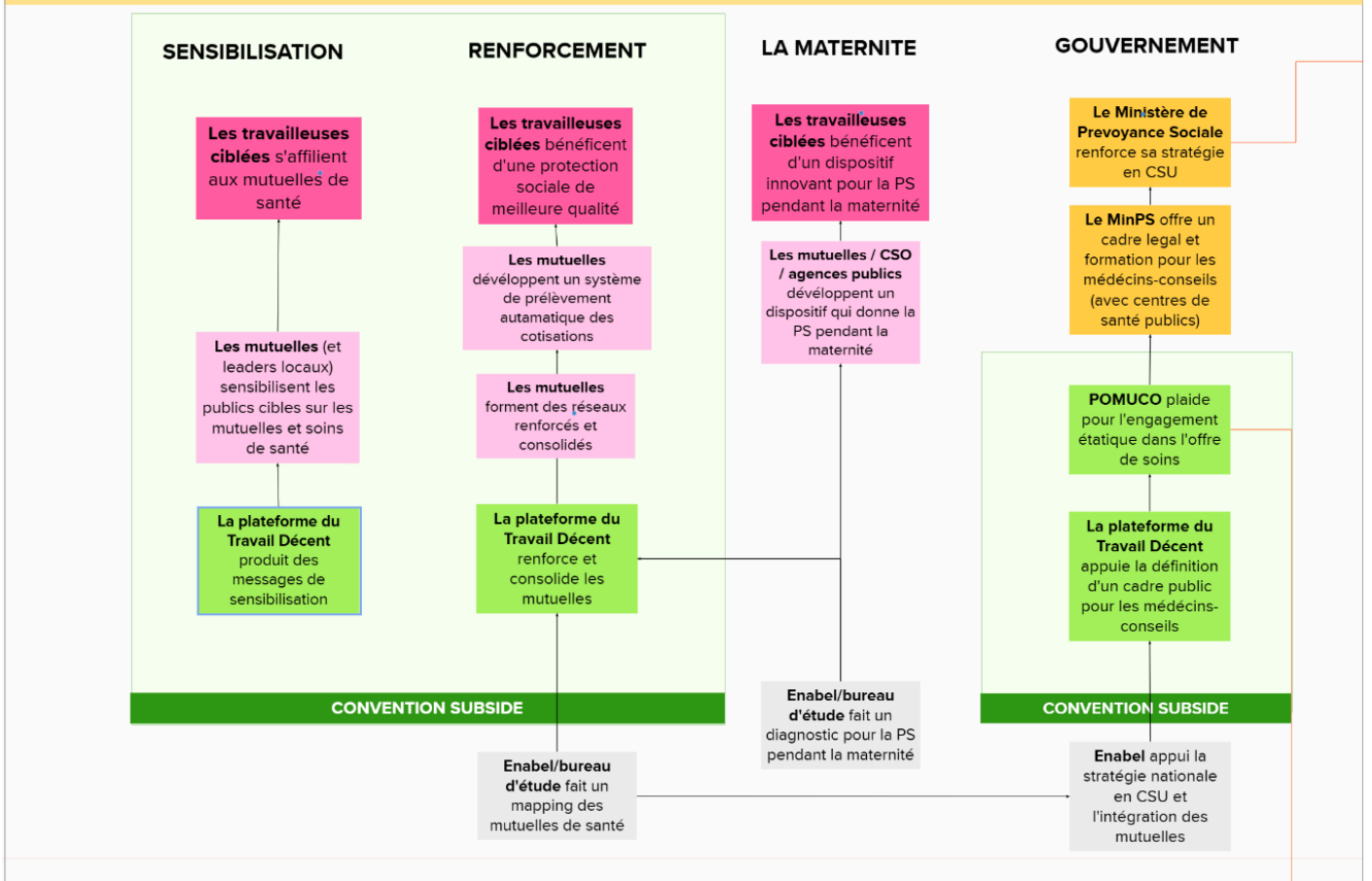
**R2:** Les principes et droits fondamentaux des travailleur/euses de l'économie formelle et informelle sont respectés, promus et mis en œuvre





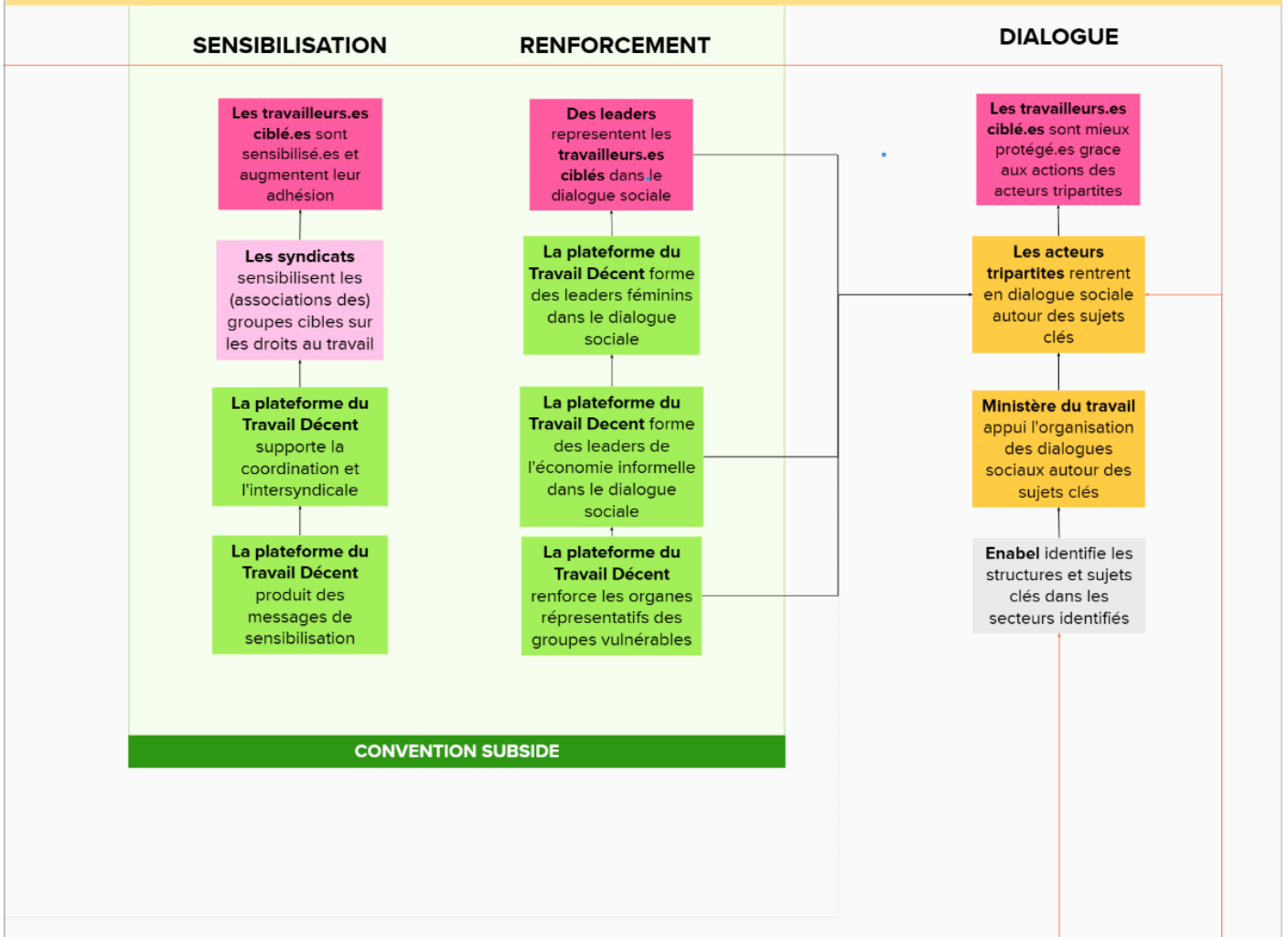
## PROTECTION SOCIALE

**R3:** Les travailleurs ont un accès accru à la protection sociale avec un accent spécifique sur le congé de maternité



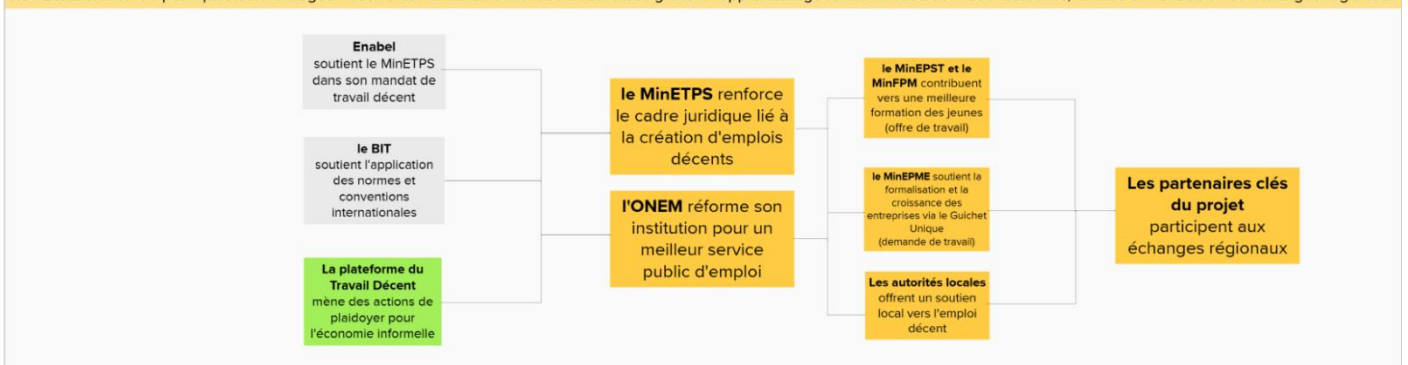
## DIALOGUE SOCIALE

**R4** : Les travailleurs/euses vulnérables et les chercheurs/euses d'emploi sont représentés dans les organes du dialogue social à tous les niveaux ; leurs droits sont protégés, respectés et mis en œuvre



## POLITIQUE ET ECHANGE

**R5** : L'élaboration de politiques et le dialogue national sur le travail décent sont renforcés grâce à l'apprentissage fondé sur des données factuelles, la mise en réseau et les échanges régionaux



### 10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1	
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?	
<p>Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ?</p> <p><input type="radio"/> Non</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p><input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ?</p> <p>Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)</p>	
<p>Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ?</p> <p><input type="radio"/> Décision 1 : .....      <input type="radio"/> Justification Décision 1 : .....</p> <p><input type="radio"/> Décision 2 : .....      <input type="radio"/> Justification Décision 2 : .....</p>	
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
<p>Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ?</p> <p><input type="radio"/> Non</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p>Si oui, sous quelle forme ?</p>	
<p>Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ?</p> <p><input type="radio"/> Non</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p>Si oui, sous quelle forme ?</p>	

### 10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)

### **10.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »**

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

### **10.6 Ressources en termes de communication**

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »...). Indiquez également les documents, publications en lien avec l'apprentissage stratégique.

Ceci n'était pas encore disponible pour le programme