

**CTB**



Ministère des Affaires Etrangères,  
Coopération Internationale et Francophonie

# RAPPORT DES RESULTATS 2013

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



<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	6
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	7
1.3.3 <i>Efficience</i> .....	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS.....	9
<b>2 MONITORING DES RESULTATS</b> .....	<b>10</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	10
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	12
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	13
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	14
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	14
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	14
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2-5.....	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	16
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 6.....	18
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	18
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	19
2.6.1 <i>Genre</i> .....	19
2.6.2 <i>Environnement</i> .....	19
2.6.3 <i>Bonne Gouvernance</i> .....	20
2.6.4 <i>Autres</i> .....	20
2.7 GESTION DES RISQUES.....	21
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>24</b>

3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	24
3.2	RECOMMANDATIONS.....	24
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	24
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>25</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	25
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	29
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	30
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	34
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	34
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	34
4.7	RAPPORT D'EXECUTION ANCIEN PROGRAMMA BOURSES .....	35

## Acronymes

CMO	Convention de mise en œuvre
CS	Convention Spécifique
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
COPEMECO	Confédération des petites et moyennes entreprises du Congo
DGD	Direction générale du développement
DTF	Document Technique et Financier
EDUKAT	Programme d'Education dans la Province du Katanga
EPSP	Enseignement primaire, secondaire et professionnel
FEC	Fédération des entreprises du Congo
FENAPEC	Fédération Nationales des Artisans, Petites et Moyennes Entreprises du Congo
HQ	Head Quarters
IB	Institution bénéficiaire
IF	Institut de formation
IOCA	Institutional and Organisational Capacity Assessment
M&E	Monitoring et évaluation
MINAFFECIF	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie
MINIPLAN	Ministère du Plan et Suivi de la mise en œuvre de la révolution de la modernité
ONG(D)	Organisation non Gouvernementale (de Développement)
OPS	Opérations
OSC	Organisations de la Société Civile
PAIDECO	Programme d'appui aux initiatives de développement communautaire
PB	Programme Bourses
PIC	Programme indicatif de Coopération
PRONAREC	Programme national de renforcement des capacités
PRODAKOR	Programme de Développement Agricole dans la Province du Kasai-Oriental
PRODEKK	Programme de Désenclavement dans les districts de Kwilu et Kwango
PRODAKK	Programme de développement Agricole dans les districts de Kwilu et Kwango
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
SG	Secrétariat Général
SMCL	Structure mixte de concertation locale
SENAREC	Secrétariat National pour le Renforcement des Capacité
TdR	Termes de Référence
UBES	Unité Bourses, Etudes et Stages
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion
UCP	Unité de coordination du programme
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine - syndrome d'immunodéficience acquise
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand
11.11.11	Coalition du mouvement Nord-Sud en Flandre

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	3009859
<b>Code de l'intervention</b>	RDC 1088811
<b>Localisation</b>	RDC (niveau national)
<b>Budget total</b>	11.765.064 millions d'euros
<b>Institution partenaire</b>	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	17/03/2013 (signature CS) 26/04/2013 (signature CMO)
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	14/10/2013 (SMCL 0)
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>01/11/2016 (30 mois d'exécution + 12 mois de finalisation de bourses en cours)</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	17/09/2017 (54 mois à partir de la signature de la CS)
<b>Groupes cibles</b>	Les agents (hommes et femmes) de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
<b>Outcome</b>	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population
<b>Outputs</b>	R1 : Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et l'offre de formation locale est identifiée R2 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Education (ETFP) qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées R3 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Agriculture qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées R4 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur 'Pistes et bacs' qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées R5 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre
	R6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du projet bourses sont mis en œuvre
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2013</b>

<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

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2013
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	<b>11.765.064</b>	-	<b>919.560,43</b>	<b>10.845.504</b>	<b>8 %</b>
<b>Output 1</b>	507.000	-	3.634	503.367	1 %
<b>Output 2</b>	2.640.000	-	9.061	2.630.939	0 %
<b>Output 3</b>	2.640.000	-	48.518	2.591.482	2 %
<b>Output 4</b>	2.445.661	-	94.105	2.351.556	4 %
<b>Output 5</b>	854.503	-	170.026	684.477	20 %
<b>Output 6</b>	414.100	-	337.324	76.776	81 %
<b>Overhead</b>	2.143.800	-	256.899	1.886.901	12 %

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	B (C)

Le « Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi des bourses » ou « le nouveau Programme Bourses » répond au problème principal d'une pénurie de ressources humaines dans les institutions et organisations stratégiques de développement, en particulier dans les secteurs et les zones de concentration de la coopération belgo-congolaise. En comparaison avec les anciens programmes bourses qui avaient comme publics-cibles principalement des étudiants, nous pouvons parler ici d'une nette amélioration de la cohérence avec et l'alignement aux autres interventions de la coopération belge, ainsi que d'un raccourcissement considérable de la chaîne des résultats. Au lieu de renforcer les compétences d'un individu isolé, le programme a maintenant comme objectif le renforcement des capacités des organisations stratégiques à travers le développement des compétences de leur personnel. Tous ces éléments devraient augmenter la pertinence du nouveau Programme Bourses.

En contraste avec la pertinence de la nouvelle conception, la logique d'intervention qui a été proposée dans le DTF n'exprime que d'une façon incomplète cette volonté de s'aligner et d'augmenter de manière significative la cohérence. Le cadre logique original, le trajet de changement proposé et les valeurs des indicateurs, et dans certains cas, le choix des indicateurs même, ne reflètent pas le changement que nous pouvons attendre par le programme et sont peu réalistes. Aussi le grand nombre de risques dont une grande partie est en dehors de la sphère de contrôle du programme n'ont pas été pris en considération.

Une révision et une adaptation de la logique d'intervention étaient pour cette raison nécessaires. Cet exercice a eu lieu en octobre 2013. Après cette adaptation, la pertinence de la logique d'intervention nous semble assez garantie. Cela explique le B et le (C) entre parenthèses de notre auto-évaluation.

### 1.3.2 Efficacité

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

Le programme étant encore dans sa phase de démarrage, il est trop tôt pour pouvoir apprécier le degré dans lequel l'outcome est atteint ou que les fondations ont été mises de sorte que l'outcome visé serait réalisé dans sa totalité. Les objectifs formulés pour 2013 concernent principalement des actions préparatoires pour assurer un bon démarrage du programme et ont été atteints pour la plupart dans les délais prévus. Le programme est aussi doté d'une flexibilité suffisante et d'une capacité d'adaptation pour répondre d'une façon adéquate aux changements et même pour prévenir des problèmes et obstacles de manière proactive. Dans ce sens le programme a des bases solides et la réalisation de l'outcome, au moins pour la plus grande partie, sera vraisemblable.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	B

En termes d'efficience, le programme peut disposer en général des inputs au moment opportun pour réaliser les outputs programmés. La gestion des ressources financières, des ressources humaines et des biens par le programme ne pose pas vraiment des problèmes.

Le recrutement des six gestionnaires d'antenne dans les provinces a été reporté avec plusieurs mois pour des raisons externes : comme il était prévu que ces gestionnaires d'antenne seraient installés dans les bureaux de coordinations provinciales des interventions sectorielles de la CTB et qu'ils travailleraient en étroite collaboration avec ces dernières, nous avons jugé peu pertinent de les engager avant le démarrage effectif de ces programmes dans les provinces. Cela est aussi la raison pour laquelle l'installation de l'Antenne dans la province de l'Equateur a été reportée jusqu'au moment où le programme de la CTB démarrera effectivement dans cette province.

L'installation de l'Unité de coordination du programme (UCP) dans les locaux du Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF) a connu quelques difficultés au début du programme ; mais elles ont été progressivement résolues en grande partie. Une salle polyvalente convenablement équipée pour des réunions et des formations est prévue. Le financement de cette salle viendra du programme, qui aura, par conséquent, en premier le droit de l'utiliser. Un bureau supplémentaire, nécessaire pour engager le gestionnaire de l'Antenne de Kinshasa fait encore objet d'une discussion, mais sera résolue début 2014.

Du point de vue financier, quelques lignes budgétaires devront être révisées au cours de l'année 2014.

L'absence d'un expert en communication au sein de l'équipe (poste non prévu dans le DTF) a été indiquée comme un risque majeur pour l'efficience du programme pendant l'atelier de développement d'un plan de communication en décembre 2013. L'identification d'une personne responsable pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication est pour cette raison indispensable.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B (C)

La question de la durabilité potentielle du programme est étroitement liée à l'appréciation du programme même : comme intervention isolée ou faisant partie d'une série d'interventions au niveau sectoriel et provincial. Le renforcement des compétences des agents travaillant dans des organisations stratégiques dans les secteurs de concentration, est un objectif dont la durabilité en-soi, même à long terme, ne posera pas trop de problèmes. Moins évident, mais aussi largement en dehors de la zone de contrôle du programme, est la durabilité au niveau du renforcement des capacités des organisations bénéficiaires. Le programme se limite selon la philosophie même de son approche à des activités dans le domaine du renforcement des capacités dénommé le plus souvent comme « soft » et qui consiste principalement au développement des compétences du personnel et concerne les aspects immatériels d'un processus de changement.

L'outcome et l'impact final et par conséquent, la durabilité de cette approche dépendra pour une grande partie du fait que ce renforcement des capacités « immatérielles » sera complété ou non par un renforcement plus institutionnel et matériel des capacités des bénéficiaires du programme : des structures organisationnelles performantes, des moyens financiers et matériels conséquents, un environnement institutionnel permettant un fonctionnement efficace,... Toutes ces conditions se trouvent en réalité en dehors du mandat et de la sphère de contrôle du programme proprement dit et ne peuvent qu'être influencées d'une façon indirecte.

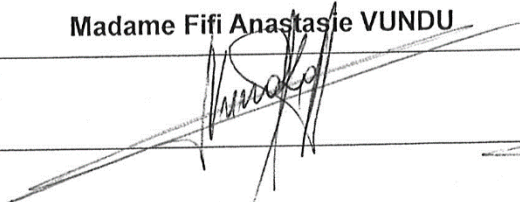
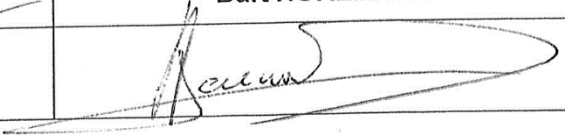
La durabilité du programme du renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi des bourses, ou plus adéquatement, du renforcement des compétences organisationnelles ne peut même pas être envisagée sans qu'il y ait au même moment un soutien complémentaire axé sur les autres aspects du renforcement des capacités.

Le succès à long terme et la durabilité du programme seront déterminés, par conséquent, par la qualité et le degré de synergie avec d'autres interventions (CTB ou autres) et par la disponibilité d'autres sources de revenus pour les organisations bénéficiaires du programme ; lesquelles conditionneront à terme leur viabilité (frais de fonctionnement, financement des activités,...). Dans ce sens, le programme bourses se greffe sur d'autres interventions ou initiatives qui devront avoir leurs propres sources de subsistance pour qu'il puisse améliorer leur performance à travers le renforcement des compétences de leurs agents. Nous mettons un B avec un (C) entre parenthèses dans notre auto-évaluation pour indiquer le fait que la durabilité de notre intervention échappe pour une grande partie à notre contrôle.



## 1.4 Conclusions

- La stratégie d'intervention et les modalités d'exécution, décrits dans le DTF, étaient développés avec l'idée de garantir au même moment le maximum de transparence, d'impartialité et de participation dans la sélection des bourses et le maximum d'impact de chaque bourse octroyée. En réalité, la procédure proposée dans le DTF est devenue si complexe que son application complète risque de retarder la mise en œuvre du programme.
- Sur base de ce constat, l'équipe du programme a pris la décision, avec l'accord de la Représentation et des partenaires, et soutenue par un expert en M&E, d'adapter légèrement la logique d'intervention du programme (adaptation du cadre logique et des indicateurs). Une « Note stratégique » propose une approche simplifiée et plus réaliste prenant mieux en compte le contexte du programme. Le Structure mixte de concertation locale de démarrage (SMLC 0) a adopté en octobre 2013 le cycle de formation adapté ainsi que la création d'un « Comité de validation » qui reprend une partie de ses tâches.
- Le démarrage du programme avec la mise en place et la formation de l'UCP, le développement de différentes stratégies du programme (M&E, Communication, Nouvelle approche bourses) a eu lieu simultanément avec la continuation du suivi (en grande partie administratif) des anciennes bourses. Quelques formations transitoires ont été organisées par l'équipe du programme suite à des engagements antérieurs de l'ancien programme bourses.
- Le recrutement des gestionnaires des Antennes du programme dans les provinces a été reporté à cause d'un retard dans le démarrage des programmes provinciaux. Ceci est finalement prévu pour début 2014. Le développement d'une « Stratégie Genre » a connu également un retard pour des raisons extérieures au programme.
- Le Programme a eu un support qualitatif de la DGD, de la Représentation et du Siège de la CTB à Bruxelles. Il y avait une collaboration fructueuse avec les autres interventions de la CTB et les tiers (VVOB, 11.11.11,...), essentiellement pour assurer la synergie et la complémentarité avec ces interventions. Dans ce climat général de confiance, le démarrage du programme s'est très bien déroulé et n'a pas connu des problèmes majeurs.

Fonctionnaire exécution nationale <b>Madame Fifi Anastasie VUNDU</b>	Fonctionnaire exécution CTB <b>Bart HOREMANS</b>
	

## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Au moment du démarrage du Programme Bourses, le gouvernement au pouvoir est de facto démissionnaire à l'issue des Concertations nationales, le 23 octobre 2013. Un gouvernement de cohésion nationale sera mis en place, composé de représentants de l'actuelle majorité présidentielle, de l'opposition et de la société civile. Sa mission : rétablir la paix et restaurer l'autorité de l'Etat dans le pays, consolider l'unité nationale, appuyer le processus de décentralisation et l'organisation des élections et améliorer les conditions sociales des populations. Pour assurer le suivi des mesures, le président Joseph Kabila a mis sur pied un « Comité national de suivi des recommandations des concertations nationales ». Cette décision aura certainement un impact sur le fonctionnement des institutions étatiques en RDC, aussi bien au niveau central, dans les provinces (décentralisé/déconcentré) qu'au niveau local.

La stabilité et la sécurité en RDC aussi bien à l'Est du pays, où la guerre est loin d'être finie (la rébellion du M23 n'est qu'un symptôme d'un problème plus complexe), qu'à Kinshasa restent très précaire. Le coup de force échoué du 30 décembre 2014 a bien montré cette réalité.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

La réforme des institutions de l'état ainsi que la décentralisation, prévue depuis longtemps, ne semble pas évoluer de manière très significative. Sur le terrain, en tout cas, il n'y a pas de changement substantiel.

Au moment où cette réforme se réalisera effectivement, elle aura un impact considérable sur le fonctionnement des services de l'état, sur la stratégie de ses institutions et sur le personnel qui y travaillent. En réalité, l'impact du nouveau Programme Bourses serait en termes d'efficacité et d'efficacités beaucoup plus grande, si cette réforme avait déjà eu lieu au niveau central, aussi bien qu'au niveau décentralisé et déconcentré. Vu l'incertitude de l'implémentation réelle de cette réforme à court terme, le programme se base sur la situation actuelle.

L'ancrage du programme au sein du Secrétariat général à la coopération internationale fait l'objet d'un débat dans lequel les différents camps donnent leurs arguments pro et contre. Cet ancrage offre le grand avantage de la proximité avec les partenaires congolais directement concernés. Au même moment, cette incorporation au SG à la coopération internationale crée la fausse impression que le programme serait sous la tutelle du premier cité. En réalité, seule la Structure mixte de concertation locale (SMCL) a le pouvoir d'intervenir au niveau de la stratégie globale du programme.

La vision que le programme axé sur le renforcement des capacités organisationnelles devrait être intégré au Ministère du Plan, de sorte qu'une collaboration étroite avec le Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités (SENAREC) aurait été plus facile, est réfutée par le fait que le SENAREC et son Programme national de renforcement des capacités 2011-2015 (PRONAREC) souffre d'un très faible taux d'exécution. Ce dernier est lié au fait que la réforme de l'administration ne se matérialise pas et que l'Etat congolais et les bailleurs de fonds hésitent de financer ce programme.

par manque de confiance sur les capacités organisationnelles de SENAREC d'assumer sa mission.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Dans la conception des modalités d'exécution, les auteurs du DTF avaient deux objectifs majeurs en tête :

1. Assurer le maximum d'objectivité dans la sélection et le suivi des bénéficiaires des bourses par un système de contrôle et de suivi à plusieurs niveaux ;
2. Responsabiliser et impliquer au maximum le partenaire dans la gestion et la prise des décisions pendant les différentes phases d'octroi des bourses.

Cette préoccupation a conduit à une stratégie de mise en œuvre d'une grande complexité et avec un cycle de formation comprenant un grand nombre d'étapes et une architecture complexe des structures décisionnelles au niveau central ainsi qu'au niveau des provinces.

L'Unité de coordination du programme (UCP) est assez vite arrivée à la conclusion, pendant la phase de démarrage, qu'une adoption littérale des modalités d'exécution proposées dans le DTF mènerait plus probablement à un blocage dans une ou plusieurs de multiples étapes de la mise en œuvre du programme avec un retard important dans l'exécution du programme comme conséquence néfaste.

Suite à une analyse interne au sein de l'UCP et sanctionnée pendant l'atelier de Suivi et Evaluation, animé par le siège (OPS et M&E) en octobre 2013, les modalités de l'exécution ont été légèrement adaptées à fin d'éviter ou au moins de diminuer le risque d'un blocage. La SMLC de démarrage a adopté le cycle de formation « simplifié » ainsi que la création d'un « Comité de validation » qui reprend une partie de ses tâches. Le Plan de travail de l'étude de base reprend plus en détail les adaptations et les justifications sous-jacentes. En tout cas, cela nous semblait peu utile de créer des mécanismes forts complexes dans le contexte actuel de la RDC.

L'adaptation des modalités d'exécution s'est révélée salutaire pour le programme dans la période prise en considération par le rapport actuel et le sera d'avantage au moment du démarrage effectif du programme en 2014.

### 2.1.4 Contexte HARMO

La mise en œuvre des interventions de la CTB dans le cadre du PIC 2010-13 connaît un retard considérable, de sorte qu'à part des UCAGs dans les 3 secteurs au niveau central, la plupart des interventions sont encore dans leur phase de démarrage au même moment que les autres interventions du PIC précédent sont encore en cours.

Le programme prendra en compte cette réalité et adaptera sa logique d'intervention, en particulier en ce qui concerne l'installation effective des gestionnaires des Antennes dans les différentes zones d'interventions. Entretemps, l'accent sera mis sur le niveau national avec un appui aux ministères centraux. En même temps, le programme promeut des demandes de bourses des interventions CTB en phase de clôture ou récemment clôturées.

Dans cette phase de démarrage du programme, les nouveaux programmes PRODEKK-PRODAKK et PRODAKOR sont encore en phase de démarrage. Les interventions au Katanga, en Province Orientale et au Maniema commenceront en 2014. Les activités dans la province de l'Equateur démarreront le plus probablement en 2015.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome : « Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population »</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N	Valeur année N+1	Cible année N+2	Cible finale N+3
70% des bourses ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent	Néant	Néant	25%	50%	70%
60 % des bourses mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB	Néant	Néant	25%	50%	60%
50% des bourses sont attribuées aux femmes	Néant	Néant	30%	40%	50%

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Etant donné que le programme est encore tout au début, avec la SMCL de démarrage qui a eu lieu en octobre 2013, il est trop tôt d'avoir des résultats au niveau de l'outcome. Pour cette raison, nous avons décidé de ne pas mesurer les résultats en 2013.

Pour des raisons expliquées dans le Plan de travail Baseline, le programme a jugé, après l'exercice M&E qui a eu lieu fin octobre 2013 à Kinshasa, qu'il n'était pas opportun de formuler une valeur de base des indicateurs au niveau de l'outcome.

Le programme a rencontré un nombre de problèmes liés à la formulation peu réaliste des indicateurs au niveau de l'outcome et de la logique de l'intervention. Le programme a par conséquent, en collaboration avec le responsable de M&E et le conseiller Opérations, revu les valeurs des indicateurs à la baisse de sorte qu'ils soient plus réalistes. En outre, le programme a dû adapter le cadre logique (voir le point 4.3) en utilisant la méthodologie de « More Results » et une analyse de la logique de l'intervention du programme utilisant « la théorie du changement ».

Outre les problèmes liés à la logique d'intervention et aux modalités d'exécution, le programme a pris des dispositions nécessaires dans la phase de démarrage de sorte à reposer sur des bases solides et que la réalisation de l'outcome, au moins en grande partie, soit possible :

- Structures de coordination et d'exécution du programme ;
- Critères de sélection des organisations bénéficiaires et des boursiers ;
- Outils de suivi des Institutions Bénéficiaires et des boursiers ;
- Cadre de suivi et évaluation.

L'objectif d'attribuer au moins 50% des bourses aux femmes nécessiterait une stratégie genre performante vu que (1) le pourcentage des femmes qui ont bénéficié d'une bourse classique atteignait à peine 25% en 2013 et (2) le nombre des femmes travaillant dans des organisations et institutions et de loin inférieur à celui des hommes.

### 2.2.3 Impact potentiel

Nos commentaires en relation avec l'outcome sont encore plus valables au niveau de l'impact : en réalité le Programme Bourses ne peut pas garantir en-soi un impact réel sur le développement du pays. Sous le point 1.3.4 nous avons déjà évoqué ce problème. Ce constat nous a amenés à revoir la logique d'intervention du programme.

Le Plan de travail Baseline reprend en détail les différentes étapes de cette révision. Nous reprenons ici uniquement les éléments clés et la conclusion.

Du 22 au 25 octobre 2013 un Backstopping M&E par le siège au eu lieu à Kinshasa sur demande du Programme Bourses. Ce backstopping avait un double objectif :

- Introduire l'équipe à « More Results » la nouvelle approche M&E de la CTB ;
- Appuyer l'équipe à l'élaboration de l'étude de base et la révision du cadre logique et les indicateurs en utilisant « la théorie du changement ».

L'exercice participatif de reconstruction de la logique de l'intervention a révélé qu'un grand nombre des suppositions sous-jacents censées assurer le lien entre l'output, l'outcome et l'impact dans une chaîne de résultats, ne correspondent pas vraiment à la réalité et se situent en grande partie en dehors de la sphère du contrôle de notre programme. Ils sont pour cette raison à catégoriser comme des risques externes. En annexe 4 de ce rapport nous avons repris la liste des risques que le programme ne peut que partiellement contrôler.

Vu les contraintes immanents à la conception, le Programme Bourses est obligé de se limiter au renforcement des compétences des agents des organisations bénéficiaires. Même si ce renforcement est basé sur une analyse organisationnelle, y compris une analyse des compétences requises et un plan de formation stratégique et prévoit un suivi des boursiers au sein de leurs structures, en-soi cela ne peut pas garantir l'impact souhaité.

Le renforcement des capacités « soft » nécessite d'être complété par les éléments « durs » qui doivent logiquement venir d'une source externe au programme (voir aussi le point 1.3.4 sur la durabilité potentielle).

L'impact réel du programme dépendra *in fine* des résultats des autres interventions et initiatives et de la mesure dans laquelle les bénéficiaires réussiront à s'approvisionner en d'autres capacités plus « dures ».

L'évaluation du programme devrait, par conséquent, se concentrer sur les outils, les méthodologies et les activités qu'il a mis en place pour sélectionner et suivre les institutions bénéficiaires les plus prometteuses, mais aussi en vue d'assurer la qualité de la synergie avec d'autres intervenants.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1 : « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et l'offre de formation locale est identifiée »</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Valeur année N+1</b>	<b>Cible année N+2</b>	<b>Cible finale N+3</b>
A la fin du programme, 40% des IB répertoriées disposent d'une analyse des besoins en formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre	Néant	Néant	20%	30%	40%
A la fin du programme, 40% des IB répertoriées disposent d'un plan de formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre	Néant	Néant	20%	30%	40%
A la fin du programme 50% des IFs répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC et à Kinshasa sont évalués pour leur qualité (Les IFs seront répertoriés selon l'implémentation effective des Antennes dans les zones d'intervention)	Néant	Néant	30%	40%	50%

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

<b>État d'avancement des principales activités</b>	<b>État d'avancement :</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1 Consultation d'autres interventions CTB et d'autres instances pertinentes pour expliquer le programme et explorer le potentiel des synergies		X		
2 Définir une stratégie de mise en œuvre du programme adaptée aux réalités du terrain		X		
3 Définir une stratégie M&E pour le programme sur base de la nouvelle stratégie		X		
4 Définir une stratégie de développement d'une base de données avec l'aide d'UBES		X		
5 Définir une stratégie pour la collecte des données de l'offre de formations pourvue localement		X		
6 Définir une stratégie de communication et de sensibilisation avec l'aide du département Communication HQ		X		
7 Définir une stratégie genre pour le programme			X	
8 Développer un manuel de procédure du programme			X	
9 Lancer un marché public pour une analyse de l'offre des formations au niveau national et dans la province de Kinshasa		X		

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

La plus grande partie du backstopping M&E portait sur des adaptations au niveau des résultats. À ce niveau, nous avons constaté que certains résultats étaient formulés en termes d'impact - la sphère d'intérêt du programme - au lieu de se limiter aux résultats directement sous contrôle de l'intervention.

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

Pour chaque résultat, nous avons défini les informations dont nous avons besoin, les indicateurs et les autres éléments pertinents pour le système M&E. Comme dans le cas de l'indicateur « Outcome », il n'est pas pertinent de s'investir dans des études pour définir les valeurs de base de ces indicateurs (voir le Plan de travail Baseline pour la justification de cette approche).

Les activités préparatoires que le programme a réalisées en 2013 dans le cadre de l'Output 1 doivent permettre qu'à partir de 2014 l'atteinte de l'output sera assurée. Il s'agit e.a. des consultations des autres intervenants, la définition des différentes stratégies (M&E, Nouvelle approche bourses, Communication) et le développement des outils et des instruments.

Le programme a effectivement démarré mi-novembre, après une période de transition, avec le lancement officiel en janvier 2014 à Kinshasa. A ce moment, une campagne de communication et sensibilisation a été lancée. Un marché public a été attribué pour une analyse de l'offre des formations au niveau national et dans la province de Kinshasa début décembre.

Le développement d'une stratégie genre, pourtant indispensable pour notre programme, a connu un retard pour des raisons hors du contrôle du programme (annulation de la visite de l'expert genre de la CTB). Aussi le développement d'un manuel de procédure, couvrant les multiples aspects liés au programme, prend plus de temps que prévu.

Quelques éléments qui n'ont pas joué en faveur d'un démarrage fluide du programme :

- Le problème de l'hébergement de l'équipe au sein du Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF) : les locaux réservés pour le programme étaient trop petits, en mauvaise condition et trop peu en nombre. Le problème n'était pas encore résolu fin décembre 2013.
- Le retard dans le démarrage d'autres interventions CTB nous a obligé de postposer le déploiement des gestionnaires des Antennes dans les provinces (prévu pour début 2014) et le lancement des études des bases sur les instituts de formation au niveau local.

## 2.4 Performance de l'output 2-5

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2 – 5 :</b> <b>Résultat 2 : « Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Education (ETFP) qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées »</b> <b>Résultat 3 : « Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Agriculture qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées »</b> <b>Résultat 4 : « Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur 'Pistes et bacs' qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées »</b> <b>Résultat 5 : « L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre »</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N	Valeur année N+1	Cible année N+2	Cible finale N+3
80% de boursiers réussissent après leur formation à un test/examen correspondant aux besoins exprimés lors de la demande	Néant	Néant	50%	70%	80%
80% de boursiers fournissent une attestation de réussite après leur formation	Néant	Néant	50%	70%	80%
80% des formations nécessitant un prérequis font objet d'un test d'aptitudes	Néant	Néant	50%	70%	80%

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Lancer un marché public pour une expertise en développement des plans de formations et le suivi des résultats des formations		X		
2 Donner un appui à des institutions bénéficiaires déjà ciblées dans le DTF		X		
3 Réalisation des formations déjà prévues avant signature de la Convention Spécifique dans le cadre des engagements de l'ancien programme bourses		X		
4 Continuation des bourses individuelles de l'ancien programme bourses		X		
5 Développer une stratégie et des instruments pour assurer un suivi rapproché des « boursiers » dans le cadre du nouveau programme bourses		X		



### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les Résultats 2 à 5 concernent en principe les mêmes outputs ; ils ne sont différenciés que par secteur et n'impliquent pas une autre approche et peuvent par conséquent être analysés ensemble à ce stade.

- Résultat 2 : Education
- Résultat 3 : Agriculture
- Résultat 4 : 'Pistes et bacs'
- Résultat 5 : Thèmes transversaux

Les activités que le programme a réalisées en 2013 dans le cadre de l'Output 2-5 peuvent être catégorisées sous deux chapitres :

- des activités préparatoires permettant qu'à partir de 2014 l'atteinte de l'output soit assurée ;
- la continuation des anciennes bourses et des formations transitoires distinguées par secteur de concentration.

Concernant le premier, le programme a pu réaliser des activités préparatoires pour permettre un accompagnement des institutions bénéficiaires dans le développement des plans de formation stratégiques, aussi bien que pour la réalisation des formations de haute qualité, y compris le suivi des participants et des résultats des formations (lien entre output et outcome).

Le programme n'a pas rencontré des difficultés majeures et les activités se sont déroulées dans les délais et avec des résultats prévus. L'exercice du développement d'un plan de formation pour quelques directions du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP), effectué conjointement avec l'UCAG EPSP, a aidé le programme à mieux comprendre la réalité du terrain et à mieux préciser le type d'appui nécessaire aux institutions bénéficiaires pour développer leur propre plan de formation.

Des plans de développement stratégique ont été développés antérieurement pour le Ministère de l'Agriculture, Pêche et Elevage, et le Ministère du Développement Rural, par les UCAGs MINIDER et MINAGRI sur base de la formation initiale en développement d'un plan de formation, organisée par le Service Formation de la CTB.

## 2.5 Performance de l'output 6

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output : Résultat 6 : « Les 'Continuations & reports' des engagements antérieurs au démarrage du projet bourses sont mis en œuvre »					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N	Valeur année N+1	Cible année N+2	Cible finale N+3
90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct	Néant	90%	90%	90%	90%

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

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

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

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

La continuation des bourses anciennes et des formations déjà planifiées, qui n'a pas posé des problèmes majeurs pour le programme, même dans sa phase de démarrage, a néanmoins révélé les limites de l'ancien programme bourse : à part une sélection plutôt superficielle des candidats-boursiers, le suivi se limitait quasi exclusivement à un suivi administratif des boursiers et des formations ou stages. Le même procédé se répétait pour des « bourses collectives » ou des formations groupées : presque dans aucun cas, la satisfaction des boursiers et la qualité de la formation (output), de l'apprentissage et le changement du comportement (outcome) et la contribution au développement de la structure ou du secteur originaire du boursier (impact) n'ont été analysés.

Une analyse faite par l'UCP sur quelques formations organisées en 2012 et 2013 a montré que l'omission d'une telle analyse et le manque d'un suivi des boursiers a un effet fort négatif sur l'outcome et l'impact de la formation. Mais, même cette analyse et le suivi rapproché du boursier ne garantissent pas un effet à long terme de la bourse, de la formation ou du stage. Ceci revoie à la nécessité de compléter le renforcement des compétences avec des initiatives axées sur les aspects durs et/ou stratégiques du renforcement des capacités.

## 2.6 Thèmes transversaux

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

20% de l'enveloppe budgétaire sera disponible pour les demandes provenant des individus ou des institutions étatiques et non étatiques non directement concernées par les secteurs et les zones de concentration, mais relevant des thèmes transversaux du PIC 2010 – 2013 : (1) La gestion durable de l'environnement ; (2) L'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes ; (3) Les droits des enfants ; (4) Le VIH/SIDA et (5) La bonne gouvernance. En plus, là où c'est logique et faisable, les thèmes transversaux seront intégrés dans les formations et stages au sein des 3 secteurs. Cette intégration augmentera considérablement l'impact de ces derniers.

### 2.6.1 Genre

La thématique du genre prend une place centrale dans le nouveau Programme Bourses avec l'objectif que au moins 50% des bourses soient octroyées aux femmes à la fin du programme. Mais les efforts du programme iront bien au-delà de cet objectif chiffré qui en-soi ne couvre qu'un aspect de la problématique du genre. Idéalement, le genre devra être intégré dans chaque initiative du programme, de manière indistincte sur l'organisation d'une formation, la définition d'une stratégie, une communication,...

En 2013, l'UCG a souligné l'importance de l'aspect genre pour le nouveau Programme Bourses au sein de l'équipe, dans sa communication avec le ministère de tutelle, avec les autres interventions CTB et vis-à-vis de différents interlocuteurs. Dans sa « Note stratégique », son dépliant et ses outils M&E, le programme consacre une attention particulière à l'aspect genre. A l'occasion de la SMCL de l'ouverture en octobre 2010, l'importance de l'aspect genre et l'objectif d'octroyer au moins 50 % des bourses aux femmes a fait objet d'un point spécifique sur l'agenda. Lors de la SMCL de mise en œuvre (SMCL 1), prévue en mars 2014, il y aura une introduction sur le genre pour les membres de la SMCL et l'équipe du programme.

Le développement d'une stratégie genre pour le programme est prévu depuis le démarrage du programme. La planification de cette stratégie a connu un retard pour des raisons en dehors du contrôle du programme (annulation de la visite de l'expert genre de la CTB). Au lieu de développer une approche superficielle et hâtive, le programme a décidé de prendre le temps nécessaire pour forger une stratégie genre de qualité.

Dans ce contexte, le Comité de validation a approuvé pendant sa première réunion en décembre 2013 la demande du Ministère du Genre pour l'organisation d'un cycle de formations en genre pour ses agents et les points focaux genre des ministères sectoriels du PIC, des ministères transversaux (Coopération internationale, Plan, Finances, Décentralisation, Infrastructures et Travaux Publics) et de la société civile notamment les OSC et les corporations des entreprises (FEC, COPEMECO, FENAPEC).

### 2.6.2 Environnement

La problématique de l'environnement est aussi bien prise en compte dans tous les aspects stratégiques du programme que dans son fonctionnement journalier.

Au niveau stratégique, la problématique de l'environnement est retenue comme thème transversal de première importance. Ainsi, le Comité de validation a approuvé une demande pour former 20 experts à « la gestion des terroirs, à la gestion durable des forêts, au développement rural et à l'agriculture » à la faculté de Gestion des ressources naturelles renouvelables de l'Université de Kisangani (UNIKIS). D'autres bourses dans le domaine de l'environnement suivront ultérieurement.

De manière plus globale, le fait qu'une priorité sera donnée à des formations locales, pourvues par des Instituts de formation locaux aura déjà un effet positif sur l'environnement.

Mais aussi au niveau du fonctionnement journalier, le programme demande une attention particulière pour la problématique de l'environnement :

- Le programme a acheté des voitures de basse consommation (réduction de la consommation d'au moins 30%) et les déplacements sont réduits au strict minimum et se font avec une conduite écologique (formation des chauffeurs par la Représentation) ;
- Des photocopies sont uniquement prises si nécessaire et en noir et blanc et recto verso par une machine de basse consommation ;
- La consommation d'énergie, d'eau et de consommable se font d'une façon rationnelle (p.e. l'eau est achetée dans des bidons réutilisables) ;
- Les déplacements par avion sont limités au strict minimum.

### 2.6.3 Bonne Gouvernance

Au même titre que le genre et l'environnement, la bonne gouvernance est un thème de première importance pour le Programme Bourses.

Dans le cycle entier de la programmation, de l'organisation et de l'évaluation-suivi des bourses, le programme investira tous les moyens nécessaires pour assurer une gestion correcte. Elle exige aussi que tous les bénéficiaires, prestataires et entités impliquées dans la sélection et le suivi des boursiers observent les principes de la bonne gouvernance. La moindre infraction de ces principes provoquera une action directe de l'UCP avec l'exclusion ou une autre sanction appropriée comme conséquence. Chaque cas de corruption sera transféré aux instances compétentes en la matière (représentation, bureau d'intégrité CTB, autorités congolaises,...).

Dans l'organisation des formations ou des stages, une attention particulière est accordée à la thématique de la bonne gouvernance, aussi bien dans des formations spécifiques que dans d'autres formations ou stages. Dans les accords que le programme signe avec les IB, les IF et les boursiers, des clauses portant sur l'éthique professionnelle et la bonne gouvernance sont incluses.

### 2.6.4 Autres

Les thèmes sur le VIH/SIDA et les droits des enfants, le premier n'étant pas retenu en tant que tel comme thème transversal et le dernier rebaptisé en « thématique prioritaire » dans la nouvelle loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013, seront pris en considération dans la tranche budgétaire prévue pour les thèmes transversaux.

Une sensibilisation sous forme d'un atelier participatif sur la problématique de VIH/SIDA et les droits des enfants est prévue en 2014.

## 2.7 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire entrave la réalisation des interventions	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	pas vraiment des actions possibles				terminé
						en dehors du contrôle du programme				
Les 3 secteurs du PIC ne contribuent pas au développement du pays	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	pas vraiment des actions possibles				terminé
						en dehors du contrôle du programme				
Les Institutions Bénéficiaires (« IB ») ne disposent pas de capacités/moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	assurer la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des capacités	UCP + Antennes	fin 2014	exercice de renforcement des capacités conjoint	En cours
						effectuer des analyses organisationnelles pour identifier et remédier significativement aux faiblesses	PB + externes	fin 2013	MP clôturé pour effectuer des analyses	
						aider les IB à augmenter leurs capacités par des formations ciblées	PB + externes	fin 2013	MP clôturé pour développer des plans de formation	
Les interventions CTB/autres agents ne sont pas effectives au temps opportun pour les 3 secteurs et les 6 zones	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	aligner la programmation et l'exécution du programme bourses aux autres interventions	UCP + Antenne	début 2014	programmation 2014 selon cette approche	En cours
						assurer un taux d'exécution prenant en compte le retard dans le démarrage des autres interventions	UCP + Antennes	fin 2013	formations au niveau central en préparation	
Les agents qui ont bénéficié d'une bourse ne sont pas soutenus par leurs responsables hiérarchiques dans l'application de leurs nouvelles connaissances et expertises	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	signer avec les responsables des agents un engagement de soutien de leurs équipes	UCP + Antennes	début 2014	des accords types en préparation par l'UCP	En cours
						sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des boursiers par leurs responsables	PB + externes	début 2014	des propositions en cours	
						prévoir un programme de coaching dans les programmes de formation	PB + externes	début 2014	TDR avec recommandations vers les instituts de formation rédigés	

Les agents qui ont bénéficié d'une bourse n'appliquent pas leurs compétences acquises au bénéfice de leurs institutions	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	demander aux IB de signer un engagement avec leurs agents en vue d'utiliser les compétences au bénéfice de leur organisation	PB + externes	début 2014	des engagements types en préparation par l'UCP	En cours
						assurer un suivi par les IF des formations délivrées aux agents	PB + externes	fin 2014	TDR avec recommandations vers les Instituts de formation rédigés	
						exécuter des tests "outcome" et rendre les résultats positifs conditionnels pour des bourses	PB + externes	début 2014	TDR des tests rédigés par l'UCP	
						sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des boursiers par leur responsable	PB + externes	fin 2014	des propositions spécifiques en développement	
Les personnes formées ne restent pas au sein de leur institution ou leur domaine professionnel	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	signer une "clause d'écolage" avec les agents et leur IB	UCP + Antennes	début 2014	rédaction des clauses d'écolage par l'UCP en cours	En cours
						Sensibiliser et créer des incitations stimulant les boursiers à rester dans leur institution/domaine	UCP + Antennes	fin 2015	des propositions spécifiques en développement	
Il n'y a pas assez de femmes présentes pour être formées dans le cadre des formations stratégiques au sein des « IB »	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	sensibiliser et communiquer pour promouvoir la participation des femmes dans les formations	PB + externes	début 2014	développement d'un plan de communication en cours	En cours
						appliquer une discrimination positive vis-à-vis des femmes dans l'octroi des bourses	PB + externes	début 2014	rédaction d'un manuel de procédures en cours	
						développer une politique genre pour le programme (programmes spécifiques, incitations,...)	PB + externes	début 2014	développement d'un politique genre en préparation	
L'offre de formation locale ne correspond pas à la qualité minimale requise	baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	effectuer des analyses qualitatives de l'offre locale de formation par zones	PB + externes	fin 2014	des analyses de l'offre par externes en cours	En cours
						soutenir des IF afin d'améliorer leur offre de formation	PB + externes	fin 2014	des analyses de l'offre par externes en cours	
						chercher des alternatives au niveau international pour garantir des formations de qualité	PB + externes	mi 2014	des analyses de l'offre par externes en cours	
Manque de propositions de qualité avec le risque d'un taux d'exécution trop bas et des propositions moins bonnes acceptées	Formulation	REP	High	High	Very High Risk	assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014	développement d'un plan de communication en cours	En cours
						assurer l'accompagnement des IB afin de parvenir à des plans de formation et suivi de qualité	PB + externes	mi 2014	MP clôturé pour développer des plans de formation	

Les individus manquent des compétences pour restituer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	prévoir des sessions qui aident les agents à assurer une bonne restitution de leur formation	PB + externes	début 2014	TDR avec recommandations vers les Instituts de formation, rédigés	En cours
Un déséquilibre dans les demandes entre Les « IB » fortes et moins fortes	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	définir des mesures spécifiques qui favorisent les IB faibles et l'équilibre entre les IB	PB + externes	mi 2014	développement d'une politique spécifique en préparation	En cours
						assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014	développement d'un plan de communication en cours	
Manque d'engagement au niveau des individus et/ou des « IB » pour appliquer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	sensibiliser et créer des incitations stimulant les agents et les IB en vue d'appliquer les compétences acquises	PB + externes	mi 2014	des propositions spécifiques en développement	En cours
						prévoir un programme de "coaching" dans les programmes de formation	PB + externes	début 2014	TDR avec recommandations vers des instituts de Formation rédigés	
						signer des accords entre les agents et leurs IB favorisant la mise en œuvre des compétences	PB + externes	début 2014	des engagements types en préparation par l'UCP	
Risque de mauvaise utilisation de fonds ou le détournement de fonds	Formulation	FIN	Medium	High	High Risk	rédiger des procédures strictes de gestion, planification et suivi financier	PB + externes	début 2014	rédaction d'un manuel de procédures en cours	En cours
						assurer une bonne gestion financière et opérationnelle interne	PB + externes	début 2014	rédaction d'un manuel de procédures en cours	
						assurer le suivi financier minutieux des prestataires et bénéficiaires externes du programme	PB + externes	début 2014	rédaction d'un manuel de procédures en cours	
						organiser des formations en gestion (y compris éthique) pour toute l'équipe du programme	PB + externes	mi 2014	programmation des formations en préparation	
Un risque d'attribution de bourses liées à des relations privilégiées	Formulation	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	mettre en place des comités de sélection au niveau local ainsi qu'au niveau national	PB + externes	fin 2014	comités constitué au niveau national	En cours
						mettre en place des critères de sélection qualitative pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins	PB + externes	début 2014	critères de sélection qualitative en préparation	

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

Le programme a effectué une adaptation de la logique d'intervention et des modalités d'exécution dès le début pendant la deuxième partie de 2013. Le démarrage du programme sur base de cette logique adaptée est à peine commencé (mi-novembre 2013). La SMCL de démarrage est prévue en mars 2014 (9 mois après La mise en place de l'UCP). La plupart des gestionnaires des Antennes (4 sur 6) seront opérationnels début février 2014 pour des raisons évoquées plus haut dans ce rapport. Les premières formations selon la nouvelle approche sont programmées au début 2014. Pour toutes ces raisons, il est beaucoup trop tôt d'envisager pour l'instant des nouvelles réorientations stratégiques pour les années à venir.

### 3.2 Recommandations

Présentement, le programme n'a pas des recommandations, conformément aux remarques faites sous le point 3.1.

### 3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Le DTF du programme ne prend pas suffisamment en compte les réalités du terrain et le contexte du programme. Le cycle de formation est trop complexe et offre trop de possibilités de blocages qui peuvent paralyser le programme. Le cadre logique et les (valeurs des) indicateurs ne sont pas formulés d'une façon réaliste. Nous conseillons de rédiger un « DTF provisoire » plus court qui peut être complété durant la phase de démarrage du programme</p>	Représentation, Départements EST, OPS & OD
<p>Nous avons constaté une certaine confusion au niveau du pilotage du programme par le siège. Le programme actuel remplace les anciens programmes bourses. Mais en même temps, l'objectif, l'approche, la stratégie et la mise en œuvre sont radicalement différents d'un programme de bourses classique. En réalité, il s'agit d'un programme de renforcement des capacités des organisations bénéficiaires, et plus adéquatement d'un programme de renforcement des compétences.</p>	Représentation, Départements EST, OPS & OD
<p>Le programme a une faiblesse fondamentale liée à une gamme fortement limitée des réponses possibles à un problème généralement défini comme très complexe : le renforcement des capacités des organisations. En réalité, un tel renforcement nécessite un diagnostic approfondi, une stratégie à long terme avec un séquençage détaillé d'étapes de mise en œuvre et l'application de différents instruments et outils. Pour cette raison, le programme est obligé de travailler en synergie et d'une façon complémentaire avec d'autres interventions ou initiatives. En 2014, une évaluation de l'actuelle approche des programmes bourses nous semble nécessaire.</p>	Représentation, Départements EST, OPS & OD



## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

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

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

*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*

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

**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.
X	<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.
	<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.
X	<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*

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

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

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

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

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

<b>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).</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D</i>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>	<b>(X)</b>	
<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.			
(x)	<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.			
(x)	<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.			

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

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
La SMCL a adopté la Stratégie du programme et la mise en place d'un « Comité de validation »	octobre 2013	décembre 2013	PV de la SMCL	UCP	Mise en place du comité de validation	UCG	Décembre 2013	Le Comité de validation s'est réuni	terminé
La SMLC a adopté la proposition d'organiser une formation en genre pour ses membres et l'équipe du programme	octobre 2013	Prochain SMCL	PV de la SMCL	UCP	Préparation des TDR et recherche d'un prestataire	UCG	Mars 2014	La préparation a connu un retard ; les préparatifs seront accélérés	En cours

### 4.3 Cadre logique mis à jour

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global (= <i>Impact</i> ) Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées.	60% des bourses (hommes et femmes) attribuées mènent à une plus grande satisfaction des utilisateurs des Institutions Bénéficiaires.	Enquête de satisfaction sur la qualité des services offerts.	Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des interventions.
OS	Objectif spécifique (= <i>Outcome</i> ) Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% des bourses octroyées ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent</li> <li>60 % des bourses octroyées mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB bénéficiaires</li> <li>50% des bourses sont attribuées aux femmes</li> </ul>	<p>Enquêtes (test « outcome ») avant et après formation incluant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Position et compétences des boursiers</li> <li>2. Plans de gestion des compétences des institutions</li> <li>3. Mise en œuvre effective de la politique HR des IB</li> <li>4. Capacités institutionnelles et organisationnelles des IB</li> </ol> <p><i>Les éléments 1 et 4 seront désagrégés suivant le genre.</i></p> <p>Rapport annuel du programme.</p>	<p>Les 3 secteurs clés du PIC contribuent effectivement au développement du pays (secteurs porteurs).</p> <p>Les Institutions Bénéficiaires disposent des moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission.</p> <p>Les interventions de la CTB et d'autres bailleurs sont effectives en temps opportun pour les 3 secteurs dans les 6 zones de concentration</p> <p>Les boursiers utilisent les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions.</p> <p>Les boursiers sont soutenus (coachés) par leurs responsables hiérarchiques pour appliquer les connaissances acquises.</p>

	<p>Résultat 1:  (1.A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés.  (1.B) L'offre de formation locale est identifiée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fin du programme, 40% des IB répertoriées publiques/non publiques disposent d'une analyse des besoins en formation mise à jour avec une attention particulière à l'aspect genre</li> <li>• A la fin du programme, 40% des IB répertoriées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre</li> <li>• A la fin du programme, 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité</li> </ul>	<p>Rapport annuel du programme.  Liste des IB répertoriées.  Plans de formation des IB répertoriées.</p> <p>Liste des IF répertoriés.</p> <p>Etudes qualitatives des IF.</p>	<p>Les projets et programmes de la CTB sont opérationnels dans les zones d'intervention.  Le recrutement et l'agrément des personnes prévues pour le fonctionnement du programme se déroulent avec succès.</p>
A1.1	Identification et sélection des institutions bénéficiaires.			
A1.2	Appui à l'analyse des capacités et compétences encore nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires.			
A1.3	Identification, sélection et évaluation de l'offre des formations pourvues localement.			
A1.4	Réalisation des enquêtes auprès des institutions bénéficiaires et des utilisateurs de ces institutions.			
A1.5	Communication sur le programme avec accent particulier sur l'aspect genre.			
A.1.6.	Appui spécifique aux candidates présentant des carences particulières.			

	Résultat 2 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Education (ETFP) qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% des formations nécessitant un prérequis, font objet d'un test d'aptitudes</li> <li>• 80% de boursiers réussissent après leur formation à un test/examen d'aptitudes correspondant aux besoins exprimés lors de la demande</li> <li>• 80% de boursiers fournissent une attestation de réussite après leur formation</li> </ul>	<p>Enquêtes (test « output ») par boursier et par IB avant et après les formations incluant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordonnées et position des candidats boursiers</li> <li>2. Avis des boursiers, du management staff et des collègues sur la qualité des formations, les connaissances acquises.</li> </ol> <p><i>Les éléments 1 et 2 seront désagrégés suivant le genre.</i> Tests d'aptitude. Attestations de réussite. Rapport Annuel du Programme.</p>	<p>Les besoins en formations sont bien identifiés. Le niveau des formations est adapté aux capacités des boursiers. Les formations sont pertinentes et en rapport avec les besoins des institutions.</p> <p>La sélection des boursiers a été bien menée. Les instituts de formation ont donné des formations de qualité.</p>
A2.1	Accompagnement du développement des plans de formation et suivi des résultats des formations.			
A2.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			
	Résultat 3 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur d'Agriculture qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées.	Idem que Résultat 2		
A3.1	Accompagnement du développement des plans de formation et suivi des résultats des formations.			
A3.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			



	Résultat 4 : Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur 'Pistes et bacs' qui ont bénéficié d'une bourse ont été renforcées.	Idem que Résultat 2		
A4.1	Accompagnement du développement des plans de formation et suivi des résultats des formations.			
A4.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			
	Résultat 5 : L'appui aux institutions bénéficiaires identifiées ou à identifier liées aux thèmes transversaux est mis en œuvre.	Idem que Résultat 2		
A5.1	Accompagnement du développement des plans de formation et suivi des résultats des formations.			
A5.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			
	Résultat 6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du programme bourses sont mis en œuvre.	Rem. : Aucune mesure d'accompagnement des structures d'origine des boursiers n'est prévue dans les bourses attribuées avant le début du nouveau programme bourses (DTF, p. 50). L'accompagnement du boursier se limite à un suivi administratif. Les indicateurs utilisés durant la sélection des candidats sont reconduits.	Rapport annuel du Programme.  Suivi administratif dans « Damino » (outil de suivi administratif) de l'Unité Bourses de la CTB.	
A6.1	Réalisation des formations répondant à la demande.			

## 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Uniquement les résultats 2 à 4 ont été reformulés en termes d'output et non plus en termes d'impact comme décrits dans le cadre logique original. La plupart des indicateurs a été reformulés. Le <u>Plan de travail Baseline</u> reprend ces changements plus en détail
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Le rapport baseline n'était pas encore finalisé au moment de la rédaction du Rapport annuel
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	03/2015 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	12/2016 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Backstopping M&E (octobre 2013), backstopping Bourses (novembre 2013) et Backstopping Communication (décembre 2013)

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

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

## 4.6 Ressources en termes de communication

- Site web de la CTB
- Blog sur le site-web de la CTB
- Plan de communication du Programme
- Ressources audio-visuelles du Programme :

a) reportages audio : <http://radiokapi.net/regions/national/2014/01/30/mise-en-place-dun-programme-des-bourses-en-faveur-dong-locales-en-rdc/>

b) reportage vidéo : <http://youtu.be/o9OkshhJNwQ?t=3m50s>

- Articles sur les activités du Programme :

a) reportages audio : <http://www.business-et-finances.com/11-765-064-e-pour-renforcer-les-capacites-organisationnelles-par-loctroi-de-bourses/>

b) [http://www.lobservateur.cd/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2624:hier-au-cercle-de-kinshasa-dismas-magbendu-a-procede-au-lancement-du-nouveau-programme-bourses-finance-par-la-belgique&catid=115&Itemid=551](http://www.lobservateur.cd/index.php?option=com_content&view=article&id=2624:hier-au-cercle-de-kinshasa-dismas-magbendu-a-procede-au-lancement-du-nouveau-programme-bourses-finance-par-la-belgique&catid=115&Itemid=551)

c) [http://www.lepotentielonline.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5343:la-ctb-lance-le-nouveau-programme-bourses-en-rdc&catid=88:sociale&Itemid=514](http://www.lepotentielonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5343:la-ctb-lance-le-nouveau-programme-bourses-en-rdc&catid=88:sociale&Itemid=514)

## 4.7 Rapport d'exécution Ancien Programma Bourses

Pays : **R. D. Congo**

Année : 2013

Code convention : UNI20XX/01 et RDC1088811

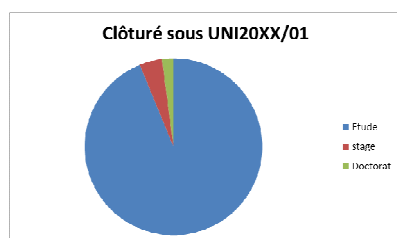
2013 est une année charnière pour le programme « Bourses ». La signature, le 26 avril 2013, de la convention de mise en œuvre de la prestation de coopération dénommée « Renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses » a induit, pour toutes les bourses en cours de mise en œuvre, un basculement d'exécution de la convention générale UNI20XX/01 à celle du projet RDC1088811.

Ce rapport reprend toutes les bourses et boursiers sélectionnés antérieurement au démarrage du projet RDC1088811 et ce selon la répartition :

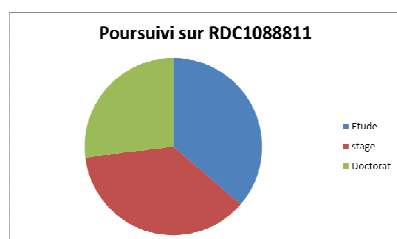
- Les boursiers dont la formation s'est clôturée entre le 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril
- Les boursiers dont la formation s'est prolongée au-delà du 1<sup>er</sup> mai
- Et en synthèse, tous les boursiers en formation en 2013.

Budget total disponible : 1 531 481 €  
Budget total programmé : 1 410 462,99 €  
Part du budget utilisé : 92,10 %  
Nombre total de boursiers : 290

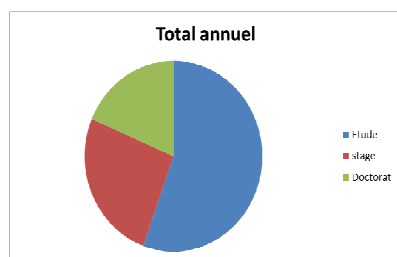
### 1. Boursiers par type



Etudes	91
Stages	4
Doctorats	2

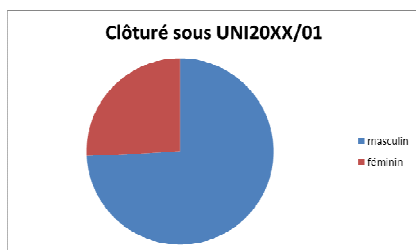


Etudes	70
Stages	71
Doctorats	52

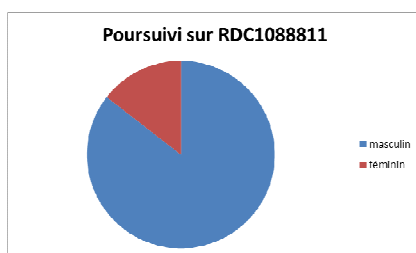


Etudes	161
Stages	75
Doctorats	54

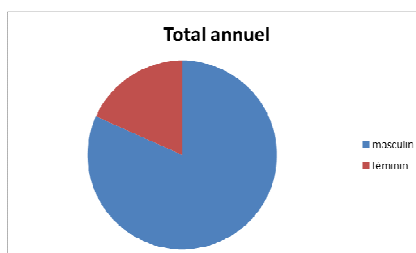
## 2. Boursiers par sexe



masculin (M) 72  
féminin (F) 25

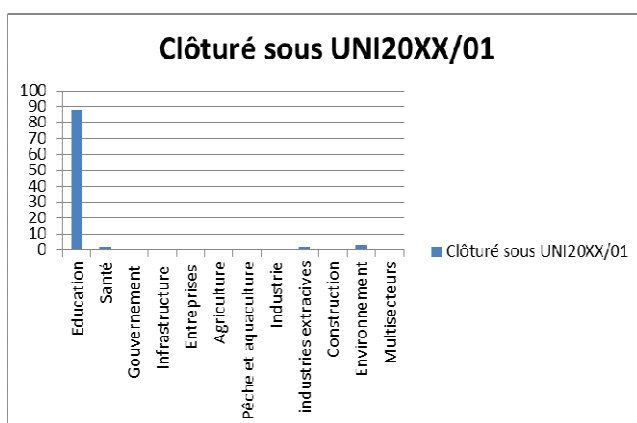


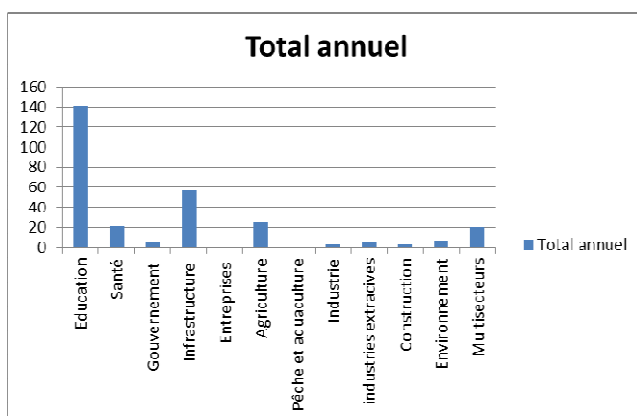
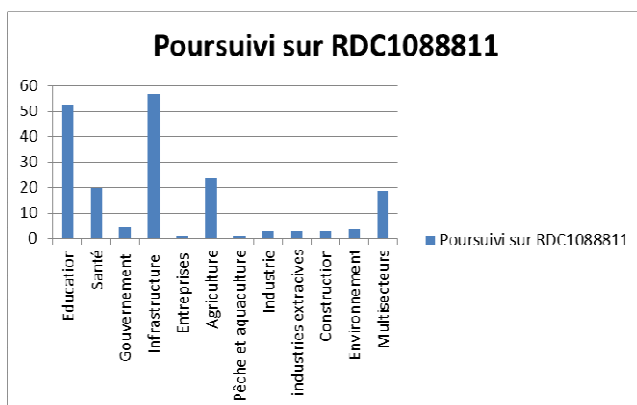
masculin (M) 165  
féminin (F) 28



masculin (M) 237  
féminin (F) 53

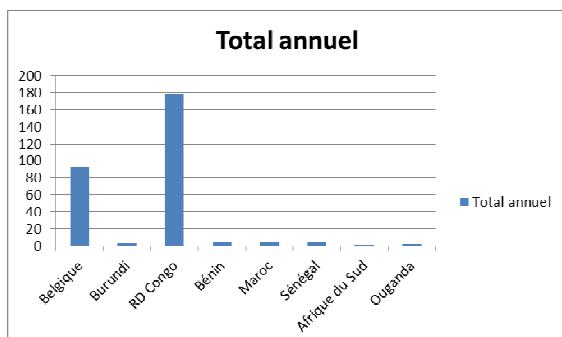
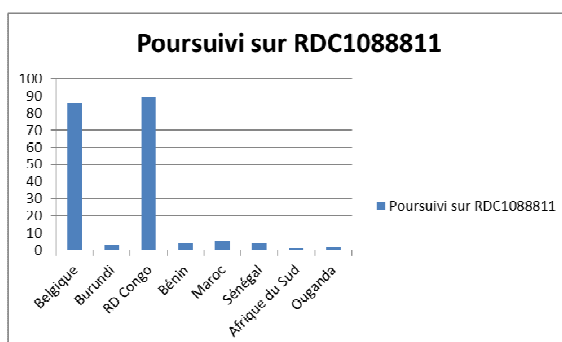
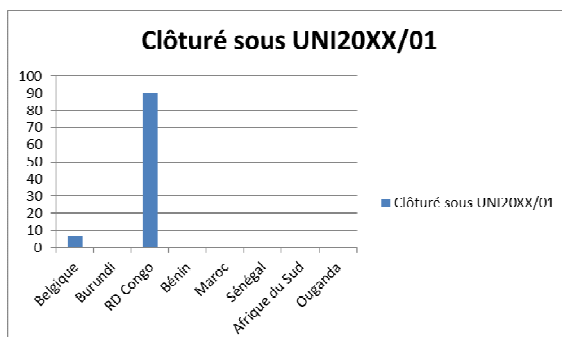
## 3. Boursiers par secteur





Secteur	Code Secteur	Clôturé sous UNI20XX/01	Poursuivi sur RDC1088811	Total annuel
Education	11000	88	53	141
Santé	12000	2	20	22
Gouvernement	15000	0	5	5
Infrastructure	16000	0	57	57
Entreprises	25000	0	1	1
Agriculture	31100	1	24	25
Pêche et aquaculture	31300	0	1	1
Industrie	32100	0	3	3
industries extractives	32200	2	3	5
Construction	32300	0	3	3
Environnement	41000	3	4	7
Multi-secteurs	43000	1	19	20

#### 4. Boursiers par pays de formation



Pays	Clôturé sous UNI20XX/01	Poursuivi sur RDC1088811	Total annuel
Belgique	7	86	93
Burundi	0	3	3
RD Congo	90	89	179
Bénin	0	4	4
Maroc	0	5	5
Sénégal	0	4	4
Afrique du Sud	0	1	1
Ouganda	0	2	2

## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of RDC1088811

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

Budget Version : **C1**

Year to month : 31/12/2013

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2009	2010	2011	2012	Expenses	Total	Balance	% Exec
<b>A LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE DES</b>			9.501.264,00					<b>662.666,56</b>	662.666,56	8.838.597,44	<b>7%</b>
<b>01 Les besoins en développement de capacités</b>			507.000,00					<b>3.632,70</b>	3.632,70	503.367,30	<b>1%</b>
01 Identification et sélection des institutions		REGIE	180.000,00					<b>0,00</b>	0,00	180.000,00	0%
02 Appui à l'analyse des capacités et		REGIE	90.000,00					<b>0,00</b>	0,00	90.000,00	0%
03 Identification, sélection et évaluation de l'offre		REGIE	37.000,00					<b>2.500,00</b>	2.500,00	34.500,00	7%
04 Réalisation d'enquêtes auprès des		REGIE	95.000,00					<b>0,00</b>	0,00	95.000,00	0%
05 Communication et capitalisation sur le		REGIE	85.000,00					<b>1.132,70</b>	1.132,70	83.867,30	1%
06 Appui spécifique aux candidates présentant		REGIE	20.000,00					<b>0,00</b>	0,00	20.000,00	0%
<b>02 Les IB du secteur de l'éducation (EFTP) ont</b>			2.640.000,00					<b>9.060,61</b>	9.060,61	2.630.939,39	<b>0%</b>
01 Accompagnement du développement des		REGIE	640.000,00					<b>0,00</b>	0,00	640.000,00	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	2.000.000,00					<b>9.060,61</b>	9.060,61	1.990.939,39	0%
<b>03 Les IB du secteur de l'agriculture ont</b>			2.640.000,00					<b>48.517,93</b>	48.517,93	2.591.482,07	<b>2%</b>
01 Accompagnement du développement des		REGIE	640.000,00					<b>0,00</b>	0,00	640.000,00	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	2.000.000,00					<b>48.517,93</b>	48.517,93	1.951.482,07	2%
<b>04 Les IB du secteur 'pistes et bacs' ont</b>			2.445.661,00					<b>94.105,27</b>	94.105,27	2.351.555,73	<b>4%</b>
01 Accompagnement du développement des		REGIE	625.661,00					<b>0,00</b>	0,00	625.661,00	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	1.820.000,00					<b>94.105,27</b>	94.105,27	1.725.894,73	5%
<b>05 L'appui aux institutions bénéficiaires</b>			854.503,00					<b>170.025,88</b>	170.025,88	684.477,12	<b>20%</b>
01 Accompagnement du développement des		REGIE	204.503,00					<b>0,00</b>	0,00	204.503,00	0%
02 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	650.000,00					<b>170.025,88</b>	170.025,88	479.974,12	26%
		REGIE	?					<b>919.560,43</b>	919.560,43	?	8%
		<b>COGEST</b>									
		<b>TOTAL</b>	?					<b>919.560,43</b>	919.560,43	?	8%



## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of RDC1088811

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

Budget Version : **C1**

Year to month : 31/12/2013

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2009	2010	2011	2012	Expenses	Total	Balance	% Exec
<b>06 Les "continuations et reports" des</b>			414.100,00					<b>337.324,17</b>	337.324,17	76.775,83	81%
01 Réalisation des formations répondant à la		REGIE	414.100,00					<b>337.324,17</b>	337.324,17	76.775,83	81%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL</b>			120.000,00					<b>0,00</b>	0,00	120.000,00	0%
<b>01 Réserve budgétaire</b>			120.000,00					<b>0,00</b>	0,00	120.000,00	0%
01 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	120.000,00					<b>0,00</b>	0,00	120.000,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			2.143.800,00					<b>256.893,87</b>	256.893,87	1.886.906,13	12%
<b>01 Frais personnel</b>			849.000,00					<b>146.985,75</b>	146.985,75	702.014,25	17%
01 Assistant technique international		REGIE	450.000,00					<b>98.155,39</b>	98.155,39	351.844,61	22%
02 Coordinateur / gestionnaire		REGIE	66.000,00					<b>21.709,01</b>	21.709,01	44.290,99	33%
03 Responsable national (point focal)		REGIE	18.000,00					<b>6.183,18</b>	6.183,18	11.816,82	34%
04 Equipe finance et administration		REGIE	90.000,00					<b>18.830,94</b>	18.830,94	71.169,06	21%
05 Equipe technique terrain : gestionnaires		REGIE	225.000,00					<b>2.107,23</b>	2.107,23	222.892,77	1%
<b>02 Investissements</b>			302.000,00					<b>74.834,29</b>	74.834,29	227.165,71	25%
01 Véhicules (voiture et motos)		REGIE	59.000,00					<b>44.334,00</b>	44.334,00	14.666,00	75%
02 Equipement bureau		REGIE	18.000,00					<b>4.667,13</b>	4.667,13	13.332,87	26%
03 Equipement IT		REGIE	96.000,00					<b>20.403,30</b>	20.403,30	75.596,70	21%
04 Aménagement du bureau		REGIE	129.000,00					<b>5.429,86</b>	5.429,86	123.570,14	4%
<b>03 Frais de fonctionnement Kinshasa</b>			336.000,00					<b>30.203,02</b>	30.203,02	305.796,98	9%
01 Loyer du bureau		REGIE	180.000,00					<b>0,00</b>	0,00	180.000,00	0%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	5.000,00					<b>540,79</b>	540,79	4.459,21	11%
		REGIE	?					<b>919.560,43</b>	919.560,43	?	8%
		COGEST									
		<b>TOTAL</b>	?					<b>919.560,43</b>	919.560,43	?	8%





## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of RDC1088811

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

Budget Version : **C1**

Year to month : 31/12/2013

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2009	2010	2011	2012	Expenses	Total	Balance	% Exec
03 Frais de fonctionnement du véhicule		REGIE	15.000,00					5.219,98	5.219,98	9.780,02	35%
04 Télécommunications		REGIE	16.500,00					11.522,23	11.522,23	4.977,77	70%
05 Fournitures de bureau		REGIE	16.500,00					2.598,92	2.598,92	13.901,08	16%
06 Missions		REGIE	65.000,00					685,52	685,52	64.314,48	1%
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	10.000,00					1.359,17	1.359,17	8.640,83	14%
08 Formation		REGIE	18.750,00					6.757,00	6.757,00	11.993,00	36%
09 Frais financiers		REGIE	1.750,00					1.519,41	1.519,41	230,59	87%
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	7.500,00					0,00	0,00	7.500,00	0%
<b>04 Frais de fonctionnement Antennes</b>			<b>493.800,00</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>493.800,00</b>	<b>0%</b>
01 Loyer des bureaux		REGIE	105.000,00					0,00	0,00	105.000,00	0%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	30.000,00					0,00	0,00	30.000,00	0%
03 Frais de fonctionnement des motos		REGIE	150.000,00					0,00	0,00	150.000,00	0%
04 Télécommunications		REGIE	62.500,00					0,00	0,00	62.500,00	0%
05 Fournitures de bureau		REGIE	30.000,00					0,00	0,00	30.000,00	0%
06 Missions		REGIE	39.000,00					0,00	0,00	39.000,00	0%
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	27.500,00					0,00	0,00	27.500,00	0%
08 Formation		REGIE	30.000,00					0,00	0,00	30.000,00	0%
09 Frais financiers		REGIE	10.800,00					0,00	0,00	10.800,00	0%
10 Autres frais de fonctionnement		REGIE	9.000,00					0,00	0,00	9.000,00	0%
<b>05 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>163.000,00</b>					<b>4.870,81</b>	<b>4.870,81</b>	<b>158.129,19</b>	<b>3%</b>
		REGIE	?					919.560,43	919.560,43	?	8%
		COGEST									
		<b>TOTAL</b>	<b>?</b>					<b>919.560,43</b>	<b>919.560,43</b>	<b>?</b>	<b>8%</b>



## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of RDC1088811

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

Budget Version : **C1**

Year to month : 31/12/2013

Currency : EUR

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses		Balance	% Exec
				2009	2010	2011	2012	Total			
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	55.000,00					0,00	0,00	55.000,00	0%
02 Audit		REGIE	33.000,00					0,00	0,00	33.000,00	0%
03 Formation et coaching implementation		REGIE	45.000,00					4.870,81	4.870,81	40.129,19	11%
04 Backstopping		REGIE	30.000,00					0,00	0,00	30.000,00	0%

REGIE	?	919.560,43	919.560,43	?	8%
COGEST					
<b>TOTAL</b>	?	<b>919.560,43</b>	<b>919.560,43</b>	?	8%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of RDC1088811 Printed on maandag 17 februari 2014

page: 4