



**CTB**

**RAPPORT ANNUEL -  
PROGRAMME D'ETUDES ET  
D'EXPERTISES 2012**

<b>1</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>4</b>
1.1	FICHE D'INTERVENTION .....	4
1.2	EXECUTION BUDGETAIRE.....	4
<b>2</b>	<b>CONTEXTE.....</b>	<b>5</b>
2.1	CONTEXTE GENERAL .....	5
2.2	CONTEXTE DE GESTION : MODALITES D'EXECUTION .....	5
2.3	CONTEXTE HARMO .....	6
<b>3</b>	<b>ANALYSE DE L'ETAT D'AVANCEMENT.....</b>	<b>7</b>
3.1	ÉTUDES .....	8
3.1.1	<i>État d'avancement des études.....</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Analyse des études finalisées.....</i>	<i>11</i>
3.2	EXPERTISE.....	13
3.2.1	<i>État d'avancement de l'expertise.....</i>	<i>15</i>
3.2.2	<i>Analyse de l'expertise .....</i>	<i>16</i>
3.3	EXECUTION BUDGETAIRE.....	18
3.4	CRITERES DE QUALITE .....	18
3.5	GESTION DES RISQUES .....	19
<b>4</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>21</b>
4.1	PLAN D'ACTION.....	21
4.2	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	21
<b>5</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>22</b>
5.1	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	22
5.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMPAR ET SUIVI.....	22

## ACRONYMES

AE	Accord d'Exécution
ComPar	Comité des Partenaires
CTB	Agence belge de coopération au développement
DTF	Dossier Technique et Financier
FEE	Fonds d'Etudes et d'Expertises
MINAFFECIF	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie
PEE	Programme d'Etudes et d'Expertises
PIC	Programme Indicatif de Coopération
UAGP	Unité d'Appui à la Gestion du Programme



# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	Programme d'Etudes et d'Expertises (PEE)
Code de l'intervention	RDC1015311
Emplacement	Kinshasa
Budget	€2.234.196
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères Coopération Internationale et Francophonie
Date de la Convention de mise en œuvre	19 Juillet 2012
Durée (mois)	72
Objectif	Contribuer à la mise en œuvre du PIC 2010 – 2013 et à la préparation des futurs programmes indicatifs de coopération entre la RDC et la Belgique.

## 1.2 Exécution budgétaire

Budget total	Dépenses année N	Solde	Taux de décaissement total
€ 2.234.196	251.809,01	1.982.386,99	12,70%

Fonctionnaire exécution nationale <sup>1</sup> Clément Katsaningu	Fonctionnaire exécution CTB <sup>2</sup> Jean-Marc Labis
	

<sup>1</sup> Nom et signature

<sup>2</sup> Nom et signature

## 2 Contexte

### 2.1 Contexte général

Le 'Programme d'Etudes et d'Expertises' (PEE) existait précédemment sous le nom de 'Fonds d'Etudes et d'Expertises' (FEE). Le FEE semble avoir existé de façon non structurée depuis le début des années 2000 et a toujours servi de réponse en ce qui concerne les demandes spécifiques effectuées par le partenaire. Le fond ne bénéficiait pas d'une structure de gestion, n'étant pas établis sous la forme d'un projet ou d'un programme. La malléabilité d'utilisation du FEE en a fait un outil pratique permettant d'absorber toutes sortes de demandes mais son fonctionnement et surtout son contrôle en ont fortement été affectés.

Le DTF du PEE prévoit d'une part quelques règles de fonctionnement selon les actions à entreprendre (gestion conjointe et gestion en régie) et quelques étapes qui devraient jeter les bases d'une organisation plus structurées du programme. Les étapes sont, la création d'une Unité d'Appui à la Gestion du Programme (UAGP), la préparation d'un manuel des procédures qui définit les règles de fonctionnement du PEE et prévoit notamment l'analyse des demandes par l'UAGP et une campagne d'information concernant le PEE auprès des institutions bénéficiaires ainsi que toutes les entités qui y sont liées. Le programme étant géré par une UAGP basé au MINAFFECIF, ces éléments tendent à démontrer non seulement un changement radical dans la gestion mais aussi une implication plus grande du partenaire.

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

Les modalités d'exécution sont selon les activités à entreprendre soit conjointes, s'il s'agit des décisions concernant les aspects techniques et organisationnelles, soit en régie en ce qui concerne la gestion financière et celle des marchés publics. Dans le cadre de ce type de projet, il semble que cette approche soit pertinente car elle intègre à la fois un aspect participatif important quand aux décisions sur le fonctionnement du programme et l'analyse de l'éligibilité des demandes et un aspect gestion qui incombe plus spécifiquement à l'Agence Belge de Développement, la CTB,.

L'aspect conjoint en matière de décision quant à l'organisation et au fonctionnement du programme facilite la prise de décision et réduit très certainement les délais d'exécution des activités courantes du projet. En ce qui concerne les activités à faire valider par le ComPar il en va autrement, mais à ce stade il est très difficile de juger de l'efficacité de ce circuit d'approbation. Dans la préparation du manuel des procédures, le système d'approbation proposé permettra aussi de réduire les délais opérationnels du projet, voir point 3.3 du manuel des procédures du programme.

Pour l'aspect régie, il en va de même, les informations sont partagées avec le partenaire même si celui-ci n'en a pas la responsabilité. Il est d'ailleurs prévu au sein de l'UAGP de partager plus régulièrement les informations financières lorsque le projet commencera à engager des fonds en fonction des activités contractées.

L'équipe de l'UAGP considère communément la modalité d'exécution des parties technique et organisationnelle appropriée. Aucune analyse SWOT ne peut être effectuée à ce stade pour deux raisons ;

1. Période démarrage du programme,
2. Le faible taux d'exécution de l'activité (1 expertise en cours et 1 étude en cours).

L'approbation du manuel des procédures du PEE par le ComPar et surtout l'organisation des activités d'information et de vulgarisation devraient être l'élément déclencheur du vrai début du projet.

### **2.3 Contexte HARMO**

Vu le démarrage récent, le contenu du DTF n'a pas été modifié par la mise en œuvre de différentes activités, qu'il s'agisse d'activités de démarrage, de suivi des études et expertises en cours ou organisationnelles. Notons que le PEE s'harmonise en tenant compte, dans la mesure du possible, d'autres études effectuées par d'autres agences ou bailleurs, voire par les autorités congolaises elles-mêmes (telle que la mise en attente de l'analyse de la réglementation des marchés publics congolais, jusqu'à la disponibilité du résultat de l'audit sur des marchés lancé par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics). En outre, le PEE tiendra compte de la cohérence avec les plans et la vision de la CTB dans ses secteurs d'intervention, ceci étant un des éléments d'évaluation des demandes d'appui.

### 3 Analyse de l'état d'avancement

En guise d'introduction, il est important de souligner que le programme est d'une part une nouvelle approche, mais qu'il intègre aussi les engagements pris avant sa signature, engagements effectués pour certains sur le FEE REC 030211.. La Convention Spécifique réfère au report d'un montant de €2.234.196, du FEE, ce montant ayant été partiellement utilisé afin de couvrir les dépenses des engagement en cours. Le suivi de ces engagements étant resté au niveau de la représentation dans une phase de transition. Avec la première réunion du COMPAR restreint prévue pour le premier trimestre de 2013, la responsabilité du suivi du PEE sera transmise intégralement à UAGP.

Depuis la signature de la CS (19/07/2012) les étapes suivantes ont été effectuées;

1. L'ATI, n'a débuté sur le terrain que lors de son arrivée en RDC, c'est-à-dire, le 23 Septembre 2012. Il est important de noter que les TdR de l'ATI sont à comprendre de la façon suivante: PEE 30% de son temps et Marchés Publics 10ième FED 70% de son temps. Les 70% n'étant pas liés au PEE directement mais à l'appui en matière de marchés publics 10ième FED des projets hors UCAG.
2. Le gestionnaire de programme a été nommé par le MINAFFECIF le 23/10/2012, et approuvé dans cette fonction par la CTB le 25/10/2012. Il est à noter que son opérationnalité progressive ne sera effective qu'à partir de la fin de sa formation IT en cours ainsi que sa complète incorporation au programme, ce qui n'est pas le cas actuellement.
3. Le transfert d'une série d'études/expertises par le SPO de la Représentation de la CTB a été effectué. Ces différents dossiers se trouvent à divers stades de mise en œuvre Cette liste est détaillée au point 3.1.1 ci-dessous.
4. La préparation du manuel des procédures du PEE, cette étape cruciale devant être validée par le ComPar avant d'être mise en œuvre se terminera en Février 2013 comme prévu. La mise en place du nouveau système de fonctionnements se fera en parallèle à la gestion actuelle des dossiers en cours et s'y substituera au-fur-et à mesure de l'arrivée de nouveaux dossiers.
5. Liée au point 4 ci-dessus, l'organisation de diverses activités d'information (vulgarisation) du programme prendront place au début 2013 et ce aussi en parallèle à la gestion des actions en cours et à l'introduction du manuel de procédures. Il est prévu différentes sessions débutant avec les trois secteurs de concentration, la suite de cette activité s'effectuera tout au long des six premiers mois de l'année en fonction du panel de potentiels bénéficiaires identifiés.
6. Suivi et préparation de la contractualisation de plusieurs études (6. LAC KIVU I, 7. INRB, 12. QUINACT & 14. LOI 11/022). La seule expertise en cours (1. TPTVC) étant un appui permanent au Ministère des Transports et Voies de Communication, il s'agit principalement d'en assurer le suivi financier.

### 3.1 Études

cfr. tableau 3.1.1 ci-dessous.



### 3.1.1 État d'avancement des études

État d'avancement des études <sup>3</sup>		A	B	C	D	Commentaires (seulement si la valeur est C ou D)
1. Appui à la ville de Lubumbashi à travers le Comité Provincial de Pilotage de la Stratégie de renforcement du Système de Santé					√	Appui démarré sur FEE; il faudra relancer le comité provincial en accord avec le SG de la Santé.
2. Réorganisation du cadre organique du Secrétariat général à la Coopération Internationale et Régionale						Etude en cours héritée du FEE; Le programme est dans sa 3ème phase et devrait se clôturer sur les prochains mois par la présentation officielle du nouveau cadre organique par le Ministre de tutelle auprès des institutions nationales et des partenaires
3. Analyse de la réglementation des marchés publics congolais						Demande approuvée par le ComPAR lors de la réunion du 12/11/2012 - avant la mise en place de l'UAGP - Cette demande émane d'une SMCL du projet MINIPLAN : le DTF de ce projet prévoit la possibilité d'évoluer vers l'utilisation des systèmes congolais lors de l'évaluation mi-parcours. Mais cette décision ne pourrait se prendre que sur base d'une analyse externe et objective. La SMCL a proposé de demander l'accord du COMPAR de mobiliser le PEE/ pour financer cette analyse vu que le budget de l'évaluation mi-parcours ne suffirait pas, l'Autorité Congolaise des Marchés Publics à travers le Projet de renforcement des capacités de fonctions de base de l'Administration publique, Projet de Renforcement financé par la Banque Mondiale, a lancé son propre audit sur le système national et sur sa mise en œuvre. Le PEE attend les résultats de ce audit avant de lancer une analyse parallèle. Sur base des outputs de ce rapport la nécessité d'une analyse supplémentaire sera soumise au COMPAR.
4. Redynamisation du Comité de Coordination des Ressources Extérieures (MINAFECIF)					√	La requête a été validée au COMPAR du 30 septembre 2011, après amendement avant la mise en place de l'UAGP. Le développement de cette activité sera suivi par l'UAGP et ne démarrera qu'après la clôture de l'intervention relative au Cadre organique. (voir point 2).
5. Elaboration des indicateurs du secteur des infrastructures (MINIPLAN)						Appui dont la mise en œuvre fut approuvée sur FEE; Clôture administrative et financière en cours.
6. Détermination des sites potentiels d'extraction de méthane des eaux du Lac Kivu: Etude détaillée de la bathymétrie de la côte congolaise.					√	Ce dossier a fait l'objet de nombreuses discussions sous la période FEE et a été présenté au ComPar du 12/11/2012 qui a donné un accord de principe. La situation au moment de l'écriture de ce point est que le MINAFECIF est en attente de la version

3

A En avance

B Dans les délais

C Retardées, des mesures correctives sont requises.

D Les études ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

					finale de l'étude incluant les amendements validés au ComPar ainsi que les détails techniques concernant l'équipement à acquérir afin de pouvoir lancer les marchés publics liés.
7. Appui à la restructuration administrative et financière de l'INRB (Institut Nationale de Recherche Biomédicale)		✓			Approuvé avant mise en place UAGP, mais mise en œuvre par UAGP sous PEE; La publication du Cahier des charges est en cours par la cellule des marchés publics de la CTB.
8. Contribution à la réalisation d'un atelier de modernisation de l'Hôpital SENDWE					Approuvé durant période FEE, mais pas encore mis en œuvre; La requête est partie intégrante d'une intervention multi bailleurs et elle a souffert de plusieurs reports. Le Comité des partenaires propose que le Secrétaire général de la Santé saisisse son Ministre pour information et avis sur la disponibilité des fonds pour l'activité programmée par son prédécesseur.
9. Prestation d'un Conciliateur ITIE pour l'exercice 2010-2011 (Ministère du Plan)					Dossier approuvé sous période FEE, qui a connu des retards, vu les délais prises par les administrations publiques et entreprises minières de répondre aux questionnaires. L'étude fut très urgente et crucial pour la RDC, dans ces discussions sur les conditions du FMI sur la transparence de la gestion du secteur minier. (voir infra)
10. Etude d'impact environnemental et social du Projet de production de l'énergie électrique à partir du gaz méthane du Lac Kivu					A inclure dans les contrats des futurs exploitants. Voir point 6
11. Atelier de sensibilisation des autorités politico-administratives et les organisations de base sur la foresterie communautaire dans la Ville de Kisangani/Province Orientale					Demande approuvée au ComPar, l'UAGP se chargera de ce dossier en concertation avec le projet PAIDECO TSHOPO basé à Kisangani.
12. Unité de recherche clinique (QUINACT A_01_01)					Approuvé et démarrage de mise en œuvre avant UAGP, mais repris par UAGP.
13. Appui au Fonds National de Promotion de la Sécurité Sociale					Demande considéré irrecevable par le COMPAR.
14. Travaux d'élaboration des mesures d'application et de la vulgarisation de la Loi N° 11/022 du 24 Décembre 2011 portant principes fondamentaux relatifs à l'agriculture.		✓			Demande qui est parvenue à l'UAGP le vendredi 2/11/2012 et qui a dû être analysée et présentée au ComPar du 12/11/2012. Accord de principe du ComPar, l'UAGP est en train de finaliser le dossier afin de pouvoir le lancer à la période prévue.
15. Actualisation du Plan National Semencier et Programme Intérimaire de Renforcement du Sous-secteur Semencier dans les Zones du PIC Belgo-Congolais.		✓			Il s'agit d'une vieille étude qui va être adaptée à différents paramètres nationaux et qui sera ensuite lancée. En contact avec l'ATI qui appuie le secteur. Etude importante pour les volets semenciers des projets en cours et en formulation.

### 3.1.2 Analyse des études finalisées

Pour chaque étude finalisée durant la période de rapportage : remplir un cadre similaire à celui reproduit ci-dessous. Copier-coller le cadre pour chaque étude. Faire preuve de concision

<b>Titre de l'étude :</b>	5. Elaboration des indicateurs du secteur des infrastructures
<i>Décrire, en quelques phrases, à qui est destinée l'étude et quel en est le sujet</i>	L'étude est destinée au Ministère du Plan ainsi qu'à tous les Ministères et services publics concernés par les infrastructures économiques de base. Le sujet est l'élaboration de la cartographie et celle des principaux indicateurs de performance des projets des infrastructures économiques de base.
<i>Les études ont-elles été utilisées comme prévu ?</i>	Effectivement, elles sont déjà utilisées comme prévu étant donné que nous et autres services publics recourons à la base des données pour identifier et connaître le niveau d'exécution des projets et programmes grâce aux indicateurs définis, suivre et évaluer les dits projets et programmes. Ces derniers devront être mis à jour chaque année pour disposer des informations récentes et à temps réels.
<i>À quoi l'étude a-t-elle contribué ?</i>	<p>A renforcer la mission principale du Ministère du Plan dans la coordination des programmes économiques et sociaux du Gouvernement ;</p> <p>A rassembler des données capables de faciliter la mise en place d'une planification cohérente et durable des infrastructures économiques de base ;</p> <p>A consolider la visibilité et la traçabilité des projets pour une meilleure orientation de l'autorité ainsi que des partenaires bilatéraux, multilatéraux et des investisseurs nationaux et étrangers ;</p> <p>A permettre l'accès rapide aux informations relatives aux projets des infrastructures économiques de base et leur mise à disposition en temps réel ;</p> <p>A faire un suivi-évaluation efficace sur base des indicateurs de performance avec des situations de référence et des cibles.</p>
<i>Quelles difficultés se sont présentées, quels ont été les facteurs d'influence (positive ou négative) ? Quels ont été les résultats (positifs ou négatifs) inattendus ? Quel impact ont-ils eu sur l'étude ou son utilisation ?</i>	<p>Les difficultés ont été les suivantes :</p> <p>Restrictions budgétaires et chronogramme contraignant par rapport au volume du travail réalisé ;</p> <p>Faible tenue des statistiques et absence des données actualisées des Ministères et Structures sectoriels impliqués ;</p> <p>Omission d'importantes rubriques dans le processus allant de la collecte des données à l'élaboration du rapport final (connexion internet, per diem liés aux travaux intensifs, outils informatiques, moyens de locomotion...)</p> <p>La production de ces deux livrables constitue un résultat majeur grâce notamment à la minimisation des facteurs d'influence négatifs tel qu'énumérés ci-dessus.</p> <p>L'impact de l'étude est allé au-delà de nos attentes car non seulement qu'elle constitue un outil de planification qui va progressivement restaurer la fonction de coordination du Ministère à la grande satisfaction du Ministre (qui souhaite vivement la mise à jour annuelle de l'étude et son extension aux autres Directions sectorielles), du Gouvernement, des partenaires bilatéraux et multilatéraux du secteur, mais aussi de tous les services concernés.</p> <p>L'étude va aussi redynamiser le processus PPBS, (Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi) dans la perspective d'une meilleure gouvernance politique, économique et administrative, à même de "booster" la croissance économique de la RDC.</p>

Titre de l'étude :	9. Prestation d'un Conciliateur ITIE pour l'exercice 2010-2011 (Ministère du Plan)
<i>Décrire, en quelques phrases, à qui est destinée l'étude et quel en est le sujet</i>	<p>La requête a été introduite par le Ministère du Plan qui assure la présidence du Comité exécutif relatif au programme de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries extractives (ITIE) en République Démocratique du Congo. Elle visait le recrutement d'un cabinet comptable de réputation internationale, ayant les qualifications et compétences pour élaborer le troisième rapport ITIE de la RDC.</p> <p>Le rapport consiste à opérer la collecte et le rapprochement de données relatives aux paiements versés par les entreprises extractives de l'Etat et aux recettes reçues par l'Etat de ces entreprises. L'exercice s'est limité à l'année 2010.</p>
<i>Les études ont-elles été utilisées comme prévu ?</i>	<p>Le recrutement du Conciliateur a été opéré à travers un marché public sur base d'une short-list transmise par le Comité Exécutif et qui comporte des cabinets agréés par le Secrétariat International de l'ITIE.</p>
<i>À quoi l'étude a-t-elle contribué ?</i>	<p>La République Démocratique du Congo a déjà publié deux Rapports ITIE, celui de l'exercice 2007 et celui combiné de 2008 et 2009, respectivement par les prestataires PriceWaterHouseCoopers-RDC et Fair Links.</p> <p>La RDC s'est fixé l'objectif de publier, au plus tard le 31/12/2012, un troisième rapport d'une qualité qui pallie aux faiblesses et limites des deux premiers et se soumettre à la validation du processus de mise en œuvre en vue d'atteindre la conformité selon les exigences de l'ITIE Internationale.</p> <p>Le Rapport a été produit, adopté par le Comité Exécutif, publié par le Gouvernement congolais et transmis à l'ITIE internationale.</p>
<i>Quelles difficultés se sont présentées, quels ont été les facteurs d'influence (positive ou négative) ? Quels ont été les résultats (positifs ou négatifs) inattendus ? Quel impact ont-ils eu sur l'étude ou son utilisation ?</i>	<p>La première difficulté a été dans les délais. Vu la non validation de la CS, la requête n'a trouvé de réponse opérationnelle côté CTB que tardivement.</p> <p>La seconde difficulté a été la révision du périmètre à couvrir du point de vue Entreprises malgré une définition préalable élaborée par un prestataire indépendant.</p> <p>La troisième difficulté a été la faible réactivité des entreprises durant la période de conciliation des données qui n'a pas permis d'obtenir dans les délais suffisamment de rapprochement.</p> <p>Ces deux dernières difficultés ont conduit à une rallonge du contrat du prestataire sollicitée par la Partie congolaise et approuvée en ComPar.</p> <p>La qualité du rapport est unanimement améliorée comparativement aux précédents mais elle reste limitée aux faiblesses du système fiscal congolais. Deux courants se partagent les avis, pour les uns, financer un tel rapport est une accréditation par la CTB des données que plus d'un reconnaît erronées ; pour les autres, il s'agit d'un exercice qui met à nu les contradictions et déficiences d'un système pour le conduire à la transparence souhaitée.</p> <p>Au demeurant, quoiqu'important, un rapport de conciliation ne suffit pas par lui-même pour conduire un pays à la conformité dans le processus ITIE.</p>

## 3.2 Expertise

cfr. tableau 3.1.2 ci-dessous.



### 3.2.1 État d'avancement de l'expertise

État d'avancement de l'expertise <sup>4</sup>	A	B	C	D	Commentaires (seulement si la valeur est C ou D)
1. Appui au Ministère des Transports et Voies de Communications	√				Reliquat FEE; Il s'agit de la présence d'un expert au Ministère des Transports et Voies de Communications en appui au Ministre.

<sup>4</sup>

A :	Expertise réalisée dans l'année N
B :	Expertise en cours
C :	Expertise en phase préparatoire : préparation conforme au planning (rédaction TdR, procédure marché public, etc.)
D :	Expertise planifiée, mais retardée

<b>Titre de l'expertise – nom de l'expert :</b>	Appui au Ministère des Transports et Voies de Communications - Grégory Darcis
<i>Décrire, en quelques phrases, quel est/était l'objet de l'expertise</i>	<p>L'expert a pour mission d'appuyer le Cabinet du Ministre dans l'élaboration et la structuration des politiques stratégiques du secteur. Il veillera particulièrement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à l'élaboration et à la structuration d'une nouvelle politique stratégique multimodale (fer, mer, fleuve et air);</li> <li>- Apporter une assistance technique à la rationalisation des activités de certaines Régies et Entités du Ministère (Groupe d'Etudes des Transports "GET", Office de l'Equipement Banana-Kinshasa "OEBK" et l'autorité de l'Aviation Civile "AAC");</li> <li>- Fournir une assistance technique à la mise en œuvre d'une politique de partenariat avec le secteur privé, dans la cadre de la réforme des Entreprises Publiques;</li> <li>- Supporter la mise en œuvre dans la Ville de Kinshasa d'un Plan de Développement du Transport Urbain Route-Rail, s'appuyant sur le chemin de fer urbain.</li> </ul>
<i>Dans quelle mesure l'expertise produit-elle les résultats attendus ?</i>	<p>La mission du consultant a consisté en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La reprise en mains des questions opérationnelles relatives au projet de fourniture de 2 locomotives pour le chemin de fer urbain de Kinshasa. Le consultant a coordonné les opérations relatives à l'envoi/réception des pièces de rechange prévues pour les 2 locomotives dans le cadre de la garantie de bonne exécution du marché, suivi quotidiennement l'évolution des travaux dans les ateliers du bénéficiaire, tenu régulièrement informées les autorités de l'évolution de la situation (CTB et Ministère des transports) et désamorcé les conflits qui naissaient entre le bénéficiaire et la CTB + le fournisseur. Les deux engins ont été remis en service après plus d'un an et demi d'immobilisation, et un an après la clôture du projet de chemin de fer. Les suites attendues devront se focaliser sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>o L'accord du bénéficiaire que les conditions de travail prévalant dans ses ateliers ont un impact direct sur la qualité de l'entretien et que cela ne peut être imputé au fournisseur d'équipements ;</li> <li>o Le transfert de la propriété des engins au bénéficiaire.</li> </ul> </li> <li>- La poursuite des termes de références de la mission, se matérialisant par la remise au ministre des transports, d'une note conceptuelle globale pour un réseau multimodal de transport, ainsi qu'un ensemble de propositions de réformes pour divers organismes du ministère. Cette note conceptuelle, dépendant des priorités retenues par le ministre, aboutira à la définition et à la mise en place de projets spécifiques liés à la réforme du secteur, et définissant les impacts attendus sur la réduction de la pauvreté ;</li> <li>- Participation à des réunions diverses de cabinet sur le secteur fluvial, le secteur maritime, la sécurité routière</li> <li>- Participation à diverses réunions de l'Union Européenne et Banque Mondiale sur le secteur des transports</li> <li>- Participation aux missions de l'administration belge d'aviation civile en vue de renforcer la capacité du secteur de l'aviation civile congolaise ;</li> </ul> <p>Participation à une mission ministérielle au Katanga et Kasai pour l'évaluation de la situation qui prévaut à la société nationale des chemins de fer du Congo. Rédaction du rapport de mission du ministre. Rédaction d'une Note d'orientation stratégique pour le Gouvernement, suite à cette visite, document sous la signature du ministre.</p>
<i>À quoi l'expertise a-t-elle contribué ?</i>	Note Conceptuelle sur le Ministère des Transports et Voies de Communication.
<i>Quelles difficultés se sont présentées, quels ont été les facteurs d'influence (positive ou négative) ? Quels ont été les résultats (positifs ou négatifs) inattendus ? Quel impact ont-ils eu sur l'expertise et sur ses résultats ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles difficultés : les propositions de réforme se heurtent à des décisions antérieures du Gouvernement, qui a créé deux tutelles sur les entreprises exploitant le transport sur l'ensemble de la RDC. De ce fait, on se retrouve fréquemment dans des antagonismes politiques qui ont pour conséquence une lenteur dans les prises de décisions fondamentales ;</li> <li>- Facteurs d'influence : l'expert a pu bénéficier d'un volontarisme exceptionnel du titulaire du ministère, qui a été très réceptif aux idées de réformes et aux partenariats proposés pour attaquer les problèmes décrits dans les termes de référence de l'expert. En particulier : mise en chantier de la réforme de l'Autorité de l'Aviation Civile, création d'un partenariat stratégique avec l'administration belge d'aéronautique civile pour moderniser la batterie normative et réglementaire du secteur. De même pour certaines institutions spécialisées (Groupe d'Etude des Transports et Office de l'Equipement Banana-Kinshasa) dont les travaux de revue sont prévus dans le courant du semestre 1 de 2013. Enfin, de façon inespérée, l'expert a obtenu l'inscription dans la feuille de route du Gouvernement, de la mise en place des principes d'une autorité portuaire, structure indispensable pour mener une réforme majeure de l'entreprise multimodale assurant la connexion façade maritime – Kisangani. Si le ministre des transports a été réceptif aux propositions lui faites, il n'en a pas été de même pour la seconde tutelle des entreprises publiques, privilégiant le statu quo. Il s'agit là clairement d'un facteur négatif, l'expert ne pouvant jouer sur un plan politique qui appartient seul au ministre des transports ;</li> <li>- Résultats inattendus : l'opposition farouche d'un ministère (Portefeuille) dans lequel l'expert ne travaille pas et sur lequel il n'a pas d'influence a ralenti le rythme des résultats attendus, même si des progrès inespérés ont déjà pu être enregistrés. Par ailleurs, la réceptivité de l'administration des transports est sujette à déception du fait de la volonté affichée par le ministre des transports de changer les choses. Clairement, des rentes de situations sont mises en péril, provoquant dès lors une mise en œuvre très lente (par exemple : volonté de réduire les tracasseries tarifaires sur la circulation des marchandises sur le fleuve, alors que ces barrières sont justement constituées pour "racketter" les transporteurs, sans que cela ne rentre dans les caisses de l'Etat). Ces éléments ont un impact direct sur l'efficacité des mesures prises au niveau du cabinet du ministre des transports, et donc de l'expertise, dont le but est justement de tenter de créer une facilitation de la chaîne multimodale de transport. Toutefois, la dynamique instaurée au sein du cabinet devrait permettre de relever le défi, et probablement arriver à réduire le niveau de tracasseries permettant, à terme, de faciliter le transport sur longue distance.</li> </ul>



### 3.3 Exécution budgétaire

*Joindre, en annexe, le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » contenant les données jusqu'au 31/12/2012 inclus et référer ici à l'annexe. Le cas échéant, commenter succinctement ce rapport financier.*



## Critères de qualité

**A ce stade il est prématuré de mettre des critères de qualité.**

*En se basant sur les éléments susmentionnés, attribuer une note A, B, C ou D<sup>5</sup> aux critères suivants :*  
Pertinence : Mesure dans laquelle les études et l'expertise sont alignées sur les priorités locales et nationales.

Efficience : Mesure dans laquelle les études et l'expertise ont été réalisées dans les délais et dans les budgets.

Efficacité : Mesure dans laquelle les études et l'expertise contribuent effectivement aux objectifs visés.

Critères	Note
Pertinence	X
Efficience	X
Efficacité	X

---

5

A: Très bonne performance

B: Bonne performance

C: Performance assortie de problèmes ; des mesures doivent être prises

D: Manque de performance / difficultés majeures : des mesures doivent être prises

Si un critère ne peut pas être évalué (parce que l'intervention vient tout juste de démarrer, par ex.), attribuer la note X au critère. Expliquer pour quelle raison le critère n'a pas été évalué.

### 3.4 Gestion des risques

Indiquer l'évolution des risques<sup>6</sup> et la façon dont ils ont été gérés. Les risques identifiés comprennent les risques émanant du DTF ainsi que les risques significatifs identifiés durant la mise en œuvre de l'intervention. Certains risques peuvent aussi être identifiés lors du rapportage annuel.

- Décrire le risque.
- Noter la probabilité que le risque survienne : Élevée, Moyenne, Faible
- Noter l'impact du risque s'il devait survenir : Élevé, Moyen, Faible

Si une note C ou D est attribuée à un risque, détailler les mesures qui ont été/seront prises et indiquer la personne/l'acteur responsable.<sup>7</sup>

Identification du risque		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	État d'avancement	Statut
Durée entre la réception d'une requête et sa mise en œuvre	Phase de démarrage		B	B	B	Proposition d'effectuer l'évaluation par l'UAGP	UAGP	Permanent	Manuel de procédure à faire valider	
Qualité du rapportage financier des études	Phase de démarrage		D	D	D	Renforcement de l'article concernant les paiements dans les Accords d'Exécution	UAGP	Permanent	Renforcement du suivi de la gestion financière de chaque étude/expertise	

<sup>6</sup> Se limiter aux risques de développement et aux risques liés à la réputation

<sup>7</sup>

Impact potentiel	Élevé	B	C	D
	Moyen	A	B	C
	Faible	A	A	B
		Faible	Moyenne	Élevée
Probabilité				

## 4 Pilotage et apprentissage

### 4.1 Plan d'action

Formuler, sur la base des données et de l'analyse ci-dessus, des actions (ou décisions) à prendre. Celles-ci peuvent être d'ordre stratégique ou opérationnel.

Plan d'action	Source	Acteur	Date limite
Finaliser la formation du Gestionnaire de programme	N/A	UAGP	Q1/2013
Finaliser l'organisation interne de l'UAGP à divers niveaux tel que; suivi des études/expertises, préparation des documents divers, archivage, etc.	4.4.2, 4.4.3, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, ...	UAGP	Q1/2013
Faire valider le manuel de procédure du programme	3.4.3	ComPar	Q1/2013
Etablir le plan d'action de communication (vulgarisation du programme)	3.4.4	UAGP	Q1, Q2, Q3 ou Q4/2013
Contractualiser et les études et mettre en œuvre les MP liés	4.4.2, 4.4.3, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, ...	UAGP	Q1, Q2, Q3 ou Q4/2013 - 2014

### 4.2 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Une intervention aussi spécifique que le PEE sort du cadre classique du projet. Il faut beaucoup de flexibilité à la base pour permettre d'établir des règles de fonctionnement adaptées au programme et au contexte.	CTB/DGD/Partenaire

## 5 Annexes

### 5.1 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).

### 5.2 Décisions prises par la SMCL et suivi

Etant donné que le PEE est encore en phase de démarrage, le nombre de décisions est encore très limité. L'UAGP fera des propositions lors de la réunion prévue pour Q1 2013.

Décision à prendre				Action			Suivi		
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
Validation du Manuel de procédure	01/02- 2013	Max. 1 mois		ComPa r / UAGP	Présenter	UAGP	01/02- 2013	Fait	
					Récolter, valider et intégrer les commentaires du ComPar	ComPaR /UAGP		A faire	
Etablir le planning d'information (vulgarisation) du PEE	A partir de 02/2013	Max. 9 mois		UAGP	Production de la version finale du manuel	UAGP	02/2013	A faire	
					Visite/présentation x	UAGP		A faire	
					Visite/présentation x	UAGP		A faire	
Suivi des actions en cours et nouvelles	01/01- 31/12/2013	12 mois		UAGP	Introduction de dossiers	UAGP	01/01- 31/12/2013	En-cours	
					Suivi de dossiers	UAGP		En-cours	
					Clôture de dossiers	UAGP		En-cours	