

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL
DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
(PANPURC)

RAPPORT D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET (REPP)

DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS (OPEV)
DIVISION DE L'EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES (OPEV.1)

MARS 2010

TABLE DES MATIERES

Equivalences monétaires et abréviations	i
Données de base du projet	iii
Résumé analytique	vi
Résumé des notations	xiii
1. LE PROJET	1
1.1 Contexte et justification de l'intervention de la Banque	1
1.2 Formulation du projet	2
1.3 Objectifs et portée à l'évaluation	2
1.4 Dispositions financières	3
2. L'EVALUATION	3
2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective	3
2.2 Disponibilité et utilisation des données de base et des indicateurs clés des résultats	4
3. PERFORMANCE D'EXECUTION	5
3.1 Conformité avec le calendrier d'exécution et les coûts du projet	5
3.2 Gestion du projet, rapports et suivi- évaluation	5
4. CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ET NOTATIONS DE PERFORMANCE	6
4.1 Principales constatations	6
a.) Pertinence des objectifs et qualité à l'entrée	6
b.) Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)	7
c.) Efficience	11
d.) Développement institutionnel	11
e.) Durabilité	14
4.2 Notations de performance	16
a.) Performance globale du projet et résultats	16
b.) Performance de l'Emprunteur	16
c.) Performance de la Banque	16
4.3 Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats	17

5. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS	18
5.1 Conclusions	18
5.2 Principaux enseignements	19
5.3 Recommandations	19
5.4 Rétroaction sur les constatations de l'évaluation	20

ANNEXES

1. Fiches de notation
2. Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats
3. Matrice de recommandations et actions de suivi
4. Modèle logique de PANPURC
5. Matrice rétrospective du cadre logique de PANPURC
6. Matrice d'évaluation du REPP de PANPURC
7. Références Bibliographiques
8. Carte
9. Indicateurs Socioéconomiques

Le présent rapport a été préparé par une équipe composée de MM. Joseph MOUANDE, Chargé d'évaluation et Mourad LABIDI, Consultant, sous la supervision de M. Mohamed Hedi MANAI, Chef de Division Evaluation des projets et programmes, à la suite d'une mission qu'ils ont effectuée en République Démocratique du Congo du 19 au 29 octobre 2009. Toute question relative au rapport devra être adressée à M. M.H. MANAI, au +(216) 7110 2416 (Poste 1515) ou M. J.MOUANDE au poste +216 7110 3679.

Equivalences monétaires

A l'évaluation (juillet 2001)	A la préparation du RAP (décembre 2006)	A l'évaluation rétrospective Octobre 2009
Unité monétaire = Franc congolais 1 UC = 1 DTS 1 UC = 1,26065 USD	Unité monétaire = Franc congolais 1 UC=1 DTS 1 UC = 1,45029 USD	Unité monétaire = Franc congolais 1 UC=1 DTS 1 UC =1,58437 USD

Evolution du taux de change

Périodes	Taux de change UC / FC (moyennes annuelles)
2003	424,234416
2004	572,930916
2005	688,8285 (octobre)
Décembre 2006	665,214
Octobre 2009	1200,4973

Poids et mesures

Système métrique

Exercice Budgétaire

1^{er} janvier - 31 décembre

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABP	: Allocation basée sur la performance
ACBF	: Fonds pour le renforcement des capacités en Afrique
ACDI	: Agence canadienne pour le développement international
AFRITAC	: African Regional Technical Assistance Centre
AOI	: Appel d'offres international
APD	Aide Publique au Développement
BAD	: Banque africaine de développement
BADEA	Banque arabe pour le développement économique en Afrique
BCC	: Banque Centrale du Congo
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCECO	: Bureau Central de Coordination des projets publics
BCMP	: Bourse Congolaise des Matières Premières
BM	: Banque mondiale
CNUCED	: Centre des Nations Unies pour le Commerce et Développement
CPP	: Comité de Pilotage du Programme
CPIA	: Country policy and institutional assessments. EPIP
CTCPM	: Cellule Technique de Coordination et de Planification Minières
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
DDR	: Démobilisation, Désarmement et Réinsertion
DEV	: Devises
DP	: Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement
DSCR	: Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté
DSRP	: Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
DSRPi	: Document intérimaire de stratégie pour la réduction de la pauvreté

DSP	: Document de stratégie par pays
DTS	: Droit de tirage spécial
EPIP	Evaluation des politiques et des institutions des pays, CPIA
EPP	: Evaluation de la Performance Pays
FAD	: Fonds Africain de Développement
FAT	: Fonds d'Assistance Technique
FEF	Facilité pour les Etats Fragiles
FMI	: Fonds Monétaire International
FRPC	: Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
HCR	: Haut Commissariat des nations unies aux Réfugiés
IBW	: Institutions de Bretton Woods
INS	: Institut National de la Statistique
IPPTE	: Initiative des pays pauvres très endettés
ML	: Monnaie Locale
NEPAD	: Nouvelle initiative de développement pour l'Afrique
MONUC	: Forces onusiennes de maintien de la paix au Congo
OGEDEP	: Office de Gestion de la Dette Publique
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	: Organisation non gouvernementale
PAIM	: Projet d'Appui institutionnel multisecteur
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
PANPURC	: Projet d'appui au Programme Nat. de Renforcement des Capacités
PARER	: Programme d'appui à la relance économique et à la réunification
PASE	: Projet d'appui au secteur de l'éducation
PIB	: Produit intérieur brut
PMDR	: Programme multi-pays de Démobilisation et Réinsertion
PMPTR	: Programme minimum de partenariat pour la transition et la relance
PMURR	: Programme Multisectoriel d'urgence pour la réhabilitation et la Reconstruction
PNURC	: Programme National d'Urgence de Renforcement des Capacités
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
PPTTE	: Pays pauvres très endettés
PIB	: Produits Intérieur Brut
PNRC	: Programme National de Renforcement des Capacités
PNURC	: Programme national d'urgence de renforcement des capacités
PRONAREC	: Programme national de renforcement des capacités
RAP	: Rapport d'achèvement de projet
REPP	: Rapport d'évaluation de performance de projet
RDC	: République Démocratique du Congo
SCN	: Système de comptabilité nationale
SEF	Stratégie envers les Etats fragiles
SENAREC	: Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités
SMP	: Staff Monitoring Program, Programme suivi par le FMI
SYGADE	: Système de gestion automatisée de la dette
TIC	: Technologies de l'information et de la communication
UC	: Unité de Compte
UE	: Union européenne
VIH/SIDA	: Virus d'immunodéficience humaine/Syndrome immunodéficience acquis
\$EU/USD	: Dollar des Etats Unis

DONNEES DE BASE DU PROJET PANPURC/RDC

Données préliminaires

Pays	:	République Démocratique du Congo (RDC)
Projet	:	Projet d'appui au Programme National de Renforcement des Capacités (PANPURC)
Code du projet	:	P-ZR-KF06-0013
Numéro du don	:	2100155000049
Donataire	:	Gouvernement de la RDC
Bénéficiaire	:	Gouvernement de la RDC
Organe d'exécution	:	Secrétariat national de renforcement des capacités (SENAREC)

A- Données du don

	Prévisions	Réels
Montant du don (millions d'UC)	1,97	1,64
Date d'approbation du don	Juin 2001	20/06/2001
Date de signature du don	Juillet 2001	18/07/2001
Date d'entrée en vigueur	Novembre 2001	18/10/2001
Date d'achèvement	31/12/2003	30/6/2006

B – Données du projet/programme

Plan de financement

Prévisions (Equivalent millions d'UC)					Réels (Equivalent millions d'UC)			
Source	Devises	Monnaie Locale	Total	%	Devises	Monnaie Locale	Total	%
FAT/BAD	1,16	0,81	1,97	72,2	1,62	0,02	1,64	68,3
ACDI	0,30	-	0,30	11,0	0,30	-	0,30	12,5
Gouvernement		0,46	0,46	16,8		0,46	0,46	19,2
Total	1,46	1,27	2,73	100	1,92	0,48	2,40	100

	Prévisions	Réels
Date du premier décaissement	2002	10/6/2002
Date du dernier décaissement	2003	2006

C – Indicateurs de la performance d'exécution

Dépassement /sous-estimation de coûts (Dont FAT correspondant au solde du don au 30 juin 2006)	-0,33millions d'UC (-0,33millions d'UC)	- 12% (-16;8%)
Retard/avance par rapport au calendrier à l'évaluation - Décalage de l'entrée en vigueur - Décalage du premier décaissement - Décalage de la date d'achèvement prévue à l'évaluation	30 mois 1 mois 6 mois 30 mois	
Nombre prolongations date limite de dernier décaissement	3	
Etat d'avancement du projet	Achevé au 30 juin 2006	
5. Liste des indicateurs vérifiables et stade d'achèvement (en % des stades prévus) par composant	Montant réalisé en million de USD d'UC	Réalisation/ Prévision
Assistance technique	0,534 0,411	101%
Equipement	0,900 0,692	87%
Formation	0,764 0,280	98%
Fonctionnement	0,555 0,427	132%
Audit	0,040 0,031	100%

D-Missions

Types de mission	Dates	Nb de personnes	Composition		Personne/ jours
			Economistes	Consultants	
1. Identification	Juin 1999		mission multi-agences de dialogue		
2. Préparation	Novembre 1999				
3. Evaluation	Fév.2000 et janvier 2001				
4. Supervisions					
Supervision 1	18 juillet au 03 aout 2002	1	1		1P/16j
Supervision 2	07 au 18 février 2003	1	1		1P/12j
Supervision 3	11 au 22 novembre 2003	1	1		1P :11j
Supervision 4 (mi-parcours)	04 au 18 mai 2004	1	1		1P/14j
Supervision 5	09 au 16 décembre 2004	1	1		1P/7j
Supervision 6	17 au 24 novembre 2005	1	1		1P/7j
Audit annuel des comptes (externe)	10/7/2002 31/12/2003 et 2004				
5. Achèvement	6 au 19 décembre 2006	2	1	1	2P/18j
6. Evaluation rétrospective	19 au 29 octobre 2009	3	2	1	3P/21j

E - Décaissements annuels (Equivalent million UC)

Années	2002	2003	2004	2005	2006	Total au 30/06/2006
Décaissements prévus	1,48	0,49	-	-	-	1,97
Décaissements réalisés sur l'ensemble des financements du projet	0,024	1,727	-	0,559	0,08	2,39
Solde du don	1,456					0,330

RESUME ANALYTIQUE

1. Le projet : *objectifs et portée à l'évaluation*

1.1 Le présent rapport d'évaluation de performance de projet (REPP) porte sur le Projet d'Appui au Programme National de Renforcement des Capacités (PANPURC) de la RDC, approuvé en juin 2001 et achevé en 2006, qui contribuait à la mise en œuvre du Programme National d'Urgence de Renforcement des Capacités (PNURC) adopté en 1999 par le Gouvernement. Lors de son évaluation, le projet PANPURC s'inscrivait dans le contexte politique et économique de la fin des années 1990, marquées par la continuation de la guerre civile mais aussi par l'amorce du processus de paix. Dans ce contexte, aucun programme de reconstruction ne pouvait être efficace sans renforcement des capacités. Aujourd'hui, le PANPURC reste pertinent alors que la RDC, sortie de la situation de post-crise, est encore un Etat fragile, en situation d'amélioration progressive, qui reste caractérisé par des indicateurs de développement humain parmi les plus bas du monde.

1.2 Le but ultime du projet était le renforcement des capacités nationales de gestion du développement. A moyen terme, le Projet PANPURC devait avoir pour résultat intermédiaire escompté, des capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomique et sectorielle améliorées. Les effets directs attendus sont : (i) la fiabilité des statistiques monétaires et bancaires améliorée, (ii) la gestion de la dette améliorée, (iii) le Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCR) élaboré selon une approche participative et (iv) un cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes renforcé. Les efforts de la Banque pour le renforcement des capacités en RDC se sont poursuivis à travers d'autres projets ultérieurs comme le Projet d'appui institutionnel au Programme d'appui à la relance économique et à la réunification (PARER, 2003-2006) et le Projet d'Appui institutionnel multisecteur (PAIM, 2002-2009), et d'autres projets comprenant une composante sur le renforcement des capacités. Enfin, la Banque est sollicitée pour apporter son appui aux autorités dans le cadre du PRONAREC 2011-15, qui constitue le programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Administration publique.

2 Performance d'exécution

2.1 Le don FAD soutenant le PANPURC (1,64 millions UC à l'achèvement) a été décaissé en quatre tranches entre 2002 et 2006. Les rapports de suivi ont été élaborés régulièrement par le SENAREC. Les activités se sont achevées avec 30 mois de décalage. Ce retard est dû à plusieurs facteurs dont une méconnaissance initiale par le SENAREC des procédures de la Banque car n'ayant pas bénéficié de formation au lancement du projet, à la lenteur de la Banque et du Gouvernement dans la gestion des dossiers, et à la situation sécuritaire et politique du pays.

3 Principales constatations de l'évaluation rétrospective

3.1 *Pertinence des objectifs et qualité à l'entrée.* Le PANPURC tire sa pertinence de sa conformité et sa cohérence avec les différents programmes et stratégies de développement de la RDC de la période concernée, comme le PNURC, le DSRPi 2002-05 et le DSCR 2006-08. Ses objectifs sectoriel et spécifique correspondaient bien aux orientations de deux des trois composantes du PNURC ainsi qu'à celles du pilier 1 du DSCR. Il est, en outre, en adéquation avec les principaux axes des DSP de la Banque pour la période. Son approche demeure cohérente

avec celle qui a été retenue récemment par le DSP 2008-12 et la composante relative au renforcement des capacités dans la stratégie de la Banque pour les Etats fragiles de 2008. En ciblant les actions à entreprendre et les structures bénéficiaires du renforcement des capacités, à travers un don, la Banque a répondu de manière appropriée aux besoins du pays, compte tenu des ressources disponibles. La qualité à l'entrée du projet est jugée satisfaisante. La matrice du cadre logique du projet délimite assez correctement les objectifs et les extrants du PANPURC, mais elle ne comporte pas assez d'indicateurs de suivi.

3.2 *Réalisation des objectifs et résultats (efficacité).* Le projet a atteint les résultats immédiats (à court terme) et intermédiaires (indirects) escomptés visant : (i) une meilleure fiabilité des statistiques monétaires et bancaires améliorée ; (ii) une gestion de la dette améliorée; (iii) un DSRP élaboré selon un processus participatif ; (iv) un cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes renforcé et (v) des capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomique améliorées.

3.3 Le projet a contribué comme prévu à améliorer la fiabilité des statistiques financières à la BCC, grâce à l'attribution d'équipements informatiques et aux formations assurées. Des statistiques financières, disponibles auparavant dans un délai de trois mois le sont maintenant après une ou deux semaines. Il a en outre permis l'automatisation de l'information financière et la relance de la supervision de l'intermédiation financière. Des efforts sont encore nécessaires au niveau de la production et de la diffusion des statistiques, notamment en ce qui concerne les comptes économiques, le tableau des opérations financières de l'Etat, la balance des paiements.

3.4 En matière de gestion de la dette, le projet a permis à l'OGEDEP de mettre en place une base de données informatisée sur la dette, ce qui en soit est une avancée de taille, en comparaison au traitement manuel qui était précédemment effectué. Cette base de données est continuellement mise à jour et recense 95% de la dette extérieure. Les publications et indicateurs sur la dette se sont améliorés. Elle a permis à l'OGEDEP de devenir plus ponctuelle et rapide dans la fourniture des données et d'améliorer les publications sur la gestion de la dette. Les avis de l'OGEDEP sont de plus en plus sollicités sur la question de la dette publique. Toutefois, les données sur le service de la dette souffrent encore de lacunes dans la transmission d'informations à l'OGEDEP par les organismes chargés des décaissements ou de l'exécution des ordres de paiement. La compatibilité du système SYGADE avec les bases de données du Ministère des Finances et de la BCC reste à améliorer. Par ailleurs, les équipements et le logiciel SYGADE commencent à devenir obsolètes.

3.5 Le PANPURC a contribué significativement à l'élaboration du DSCR, à travers la réalisation de sept études thématiques et la mise à disposition de formations et d'équipements aux différentes structures chargées de ces études. Ces études sont toujours utiles à des travaux de politique et programmation sectorielles.

3.6 Le renforcement du cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes a été obtenu à travers les actions entreprises en direction de la BCC et du SENAREC, mais aussi de services centraux de coordination des ministères économiques et de quatre Secrétariats techniques des Comités interministériels. Le SENAREC a été étroitement impliqué dans ce renforcement institutionnel au double titre d'organisme gestionnaire du projet PANPURC et d'organisme gouvernemental ayant préparé le PNURC et les programmes subséquents.

3.7 Dans ces phases de post-conflit et de transition, les résultats obtenus par le projet à travers ces composantes, ont contribué à améliorer les capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomique. C'est ainsi que la formulation et la mise en œuvre de politiques du Gouvernement dans les domaines macro-économiques ont été relancées. Divers programmes ont ainsi été conclus avec le FMI de même que des Documents de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté (DSRP) ont été élaborés. Plusieurs programmes élaborés dans le cadre de la mise en œuvre de ces stratégies ont constitué les cadres d'intervention des partenaires au développement pendant les phases d'urgence et de transition.

3.8 Le projet a en outre contribué au but ultime d'améliorer les capacités de gestion du développement du pays. Cependant, des progrès doivent encore être faits pour améliorer de façon substantielle la qualité des programmes et la gouvernance économique du pays, dont les insuffisances sont révélées par les notations du système d'évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP) et les autres indicateurs de gouvernance économique et financière.

3.9 *Efficiences.* Les bons résultats observés ont été obtenus dans un contexte de gestion caractérisé par le doublement de la période de mise en œuvre (30 mois de retard par rapport la date initiale d'achèvement), des décaissements erratiques et une variation négative de coûts de 12%. Le retard observé dans la mise en œuvre du projet est du fait d'une part de la méconnaissance des procédures de la Banque par l'administration congolaise ayant entraîné la présentation des dossiers de décaissement et d'appel d'offres incomplet et d'autre part de la lenteur de la Banque dans le traitement des dossiers. L'efficacité du projet est jugée peu satisfaisante.

3.10 *Développement institutionnel.* Le PANPURC a eu un impact satisfaisant sur le développement institutionnel du pays, en particulier à travers le renforcement des capacités de la BCC dans l'intermédiation financière, de l'OGEDEP dans le cadre de la gestion de la dette, du SENAREC dans le domaine du renforcement des capacités, ainsi que d'autres structures économiques centrales (comités interministériels de coordination, directions centrales de ministères) pour l'élaboration des programmes. Ces différentes structures ont connu des changements dans les procédures et pratiques et dans les capacités à délivrer les produits attendus. Les relations de travail de la BCC et de l'OGEDEP avec les services du Gouvernement et les partenaires au développement se sont davantage développées. La place institutionnelle du SENAREC a été réaffirmée et son rôle confirmé en tant que facilitateur des actions de renforcement des capacités.

3.11 *Durabilité.* La durabilité des effets du PANPURC apparaît probable à travers la mise en place de capacités à la BCC, à l'OGEDEP et au SENAREC pour concevoir, planifier et entreprendre des actions de renforcement des capacités, aussi qu'au niveau des engagements passés et présents de ses structures à fournir davantage des services de qualité. L'engagement du gouvernement dans le domaine du renforcement des capacités et la nature constante de l'appui des partenaires au développement à la RDC en tant qu'Etat fragile ont été notés. Cette durabilité est toutefois fragilisée par l'insuffisance des moyens financiers (à l'exception de la BCC), des lacunes des actions de formation qui restent trop ponctuelles et des contraintes de l'informatisation liées au manque de fiabilité des réseaux électriques et informatiques ainsi qu'aux déficiences de la maintenance.

3.12 Au total, la performance globale du PANPURC est jugée satisfaisante.

3.13 *Performance de l'emprunteur.* Le Gouvernement a été fortement engagé dans la préparation et la mise en œuvre du PANPURC. Les différents documents élaborés sous sa responsabilité, tels que le PNURC, le DRSPi ou le DSCRCP ont servi de cadre au PANPURC puis à d'autres programmes financés par les partenaires au développement. Le donataire a pris les dispositions institutionnelles de mise en œuvre du PANPURC, notamment le renforcement du SENAREC, et l'a dans l'ensemble exécuté de façon satisfaisante. L'assistance technique fournie sous l'appui de la Banque a été en général utilement exploitée du fait en particulier de la disponibilité des homologues nationaux. Le SENAREC, confirmé dans son rôle de coordination des actions de renforcement des capacités, est sur le point de lancer le PRONAREC. En dépit du fait du doublement du délai d'exécution du projet, et de retards constatés dans la mise en œuvre du projet, la performance de l'emprunteur est jugée satisfaisante.

3.14 *Performance de la Banque.* Au stade de la préparation et de l'évaluation, la Banque a travaillé en bonne coordination avec le Gouvernement et les partenaires au développement et a su tenir compte, en fonction des moyens disponibles, des besoins urgents en renforcement des capacités de l'administration publique. Son apport, à une période décisive du pays, notamment par l'introduction de l'outil informatique, a été déterminant pour la modernisation de la gestion des services publics et la relance de l'administration économique du pays. L'assistance de la Banque, en appui au renforcement des capacités en RDC s'est faite dans une optique de continuité des actions et constitue une base pour le lancement du vaste programme de renforcement des capacités. Toutefois, la Banque n'a pas organisé à temps les formations initiales des gestionnaires du projet et a trop souvent fait preuve de lenteurs dans le traitement des dossiers transmis par le donataire. Au total, la performance de la Banque est jugée satisfaisante.

4 Conclusions

4.1 En dépit d'un contexte national difficile de post-conflit, caractérisé par la faiblesse des capacités des institutions nationales et du fait que les efforts de renforcement des capacités en Afrique n'ont pas toujours eu l'efficacité attendue, le projet est considéré comme un cas de réussite. Ce succès résulte d'une bonne conception et mise en œuvre mais surtout d'une réelle appropriation par les structures bénéficiaires, malgré le retard constaté dans le délai de réalisation.

4.2 Le PANPURC a répondu de façon satisfaisante à la préoccupation principale du Gouvernement, qui était de contribuer au renforcement des capacités, dans le cadre du PNURC, en vue de la mise en place de capacités minima permettant de renouer une coopération fructueuse avec les partenaires au développement, de préparer et mettre en œuvre des programmes de reconstruction et de relancer l'économie. Etat fragile, la RDC est passée de l'étape post-conflit à celle de l'amélioration progressive, selon un processus de consolidation impulsé par le Gouvernement avec l'appui de ses partenaires au développement.

4.3 Le projet a notamment joué un rôle pionnier dans la modernisation des structures de gestion macroéconomique de la RDC. Les résultats obtenus sont satisfaisants en matière d'efficacité, d'efficience et de développement institutionnel, en particulier pour la gestion de la dette, l'amélioration des statistiques financières et la préparation du DSCRCP 2006-08. Ces résultats

positifs ont été possibles du fait d'un bon ciblage par le projet des actions à entreprendre ainsi que des structures bénéficiaires. Les capacités nationales de gestion macroéconomique se sont améliorées, leur niveau restant cependant encore limité. Par conséquent, des progrès importants doivent être faits pour améliorer la qualité des programmes et la gouvernance économique du pays.

4.4 La durabilité des effets positifs du projet bien que probable est affectée par les insuffisances constatées au niveau de la maintenance des équipements, de la déficience des infrastructures liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, de formations non inscrites dans une perspective à long terme, et de la prise en compte insuffisante de la décentralisation inscrite dans la Constitution. L'engagement des différentes parties prenantes est de nature à surmonter ces difficultés.

5 Principaux enseignements et recommandations

5.1 Principaux enseignements

- i. Le succès des projets de renforcement des capacités est tributaire de la clarté des objectifs en réponse à une bonne analyse de la situation de départ, aux besoins du pays et au bon ciblage des organismes et systèmes à renforcer.
- ii. L'implication des structures bénéficiaires dès le stade initial du projet notamment dans l'identification des besoins, favorise l'appropriation, la prise en compte des charges récurrentes et la continuité des actions de renforcement des capacités au delà du projet.
- iii. Un programme efficace de renforcement des capacités de l'administration publique doit s'inscrire dans le cadre d'une vision à long terme reposant sur la refondation d'une administration efficace, axée sur les résultats, prenant en compte les nécessités de la décentralisation et qui s'appuie sur la responsabilisation accrue des agents de l'Etat, l'obligation de rendre compte et une culture de suivi-évaluation des résultats et de la performance.
- iv. Dans les Etats fragiles, le renforcement des capacités de l'administration publique ne peut se contenter uniquement d'actions de formation, de transfert des connaissances et d'équipements. Il devrait être soutenu par la mise en place des structures d'incitation et de motivations nécessaires au changement des comportements des principaux acteurs pour accompagner le potentiel de réhabilitation des structures administratives.
- v. La mise en place d'une structure nationale de coordination des actions de renforcement des capacités, dans le cadre d'un appui budgétaire et d'un cadre intégré de programmation de l'APD, est un atout considérable pour la réalisation de restructuration des services publics d'un Etat fragile.

5.2 Principales recommandations

Au Gouvernement

- i. Développer une vision à long terme du renforcement des capacités de l'administration, dont la gestion doit être axée sur les résultats, prenant totalement en compte la décentralisation inscrite dans la Constitution et dans laquelle s'inscrira le PRONAREC.
- ii. Le renforcement des capacités implique des formations et des équipements dans une perspective de long terme, mais aussi des changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels, y compris des politiques adéquates de gestion de ressources humaines et de salaires qui favorisent les motivations.
- iii. Impulser la modernisation de l'administration en s'appuyant en particulier sur son informatisation et la mise en place de réseaux de transmissions de données dans le cadre d'une Stratégie nationale de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui peut être élaborée et mise en œuvre avec l'appui de la Banque.
- iv. Progresser dans la décentralisation et renforcer les capacités locales en tenant compte de la grande faiblesse des ressources locales, en particulier dans des domaines tels que : les statistiques, les études, la planification, l'informatisation et les réseaux de communication. Dans ce contexte, il est nécessaire de développer au niveau national l'offre de formations dans le domaine du renforcement des capacités de coordination et de gestion macroéconomique pour appuyer les structures locales.
- v. Promouvoir la coordination, l'appropriation, l'alignement, et l'harmonisation des actions des partenaires au développement en matière de renforcement des capacités, et mettre en place un cadre intégré de programmation de l'APD, dont il faudra assurer le leadership.
- vi. Garantir la viabilité institutionnelle du SENAREC comme structure nationale de coordination du renforcement des capacités afin de mettre en œuvre l'ambitieux programme national de modernisation de l'administration publique PRONAREC en cours de finalisation.

A la Banque

- vii. Appuyer les efforts du Gouvernement en matière de décentralisation, en particulier pour le renforcement des capacités locales en statistiques, études et planification ainsi qu'en accès aux réseaux informatiques.
- viii. En conformité avec les objectifs de la FEF¹ en matière de renforcement et gestion du savoir, utiliser des ressources du guichet de l'appui ciblé pour réaliser des études économiques et sectorielles (EES) sur les diverses dimensions de la fragilité, et la reconstruction et le développement en RDC.

¹ Les Conseils de la Banque ont été invités en février 2010 à approuver l'éligibilité de la RDC au guichet I de la Facilité des Etats fragiles (FEF).

- ix. Appuyer la modernisation de l'administration à travers une aide à l'informatisation, en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre par le Gouvernement d'une stratégie de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC).
- x. Appuyer le Gouvernement dans la mise en place au niveau national et local, d'une offre de formation dans le domaine de gestion et de planification afin d'appuyer les structures locales qui ont vu leur rôle consolidé dans le cadre de la décentralisation.

RESUME DES NOTATIONS

N°	Indicateurs	RAP	REPP	Observations REPP
1	Pertinence et qualité à l'entrée	3	3	Le PANPURC tire sa pertinence de sa cohérence avec les orientations des différents programmes et stratégies de développement de la RDC de la période concernée. Il est en outre, en adéquation avec les axes des DSP de la Banque. Son approche est cohérente avec celle retenue récemment par le DSP 2008-12 et la Stratégie de la Banque pour les Etats Fragiles. La qualité à l'entrée du projet est jugée satisfaisante, en raison, entre autres, du ciblage des actions et des structures bénéficiaires. Au total, la pertinence et la qualité à l'entrée sont satisfaisantes.
2	Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)	3	3	Le projet a atteint ses résultats directs et intermédiaires escomptés notamment : (i) d'améliorer la fiabilité des statistiques monétaires et bancaires ; (ii) d'améliorer la gestion de la dette et ; (iii) d'élaborer le DSRP selon un processus participatif. Il a contribué à l'amélioration des capacités de gestion du développement du pays, bien que des progrès restent à faire.
3	Efficience	3	2	Les retards d'achèvement de PANPURC ont diminué l'efficience du projet, qui est jugée peu satisfaisante en raison du dépassement constaté dans le délai de réalisation du projet.
4	Impacts sur le développement institutionnel	2,6	3	Le PANPURC a eu un impact satisfaisant sur le développement institutionnel du pays, en particulier à travers le renforcement des capacités de la BCC dans l'intermédiation financière, de l'OGEDEP dans le cadre de la gestion de la dette, du SENAREC dans le domaine du renforcement des capacités, ainsi que d'autres structures économiques centrales pour l'élaboration des programmes, qui ont connu des changements dans les procédures, les pratiques et la capacité à délivrer les produits attendus
5	Durabilité	2,9	3	La durabilité des effets du PANPURC apparaît probable à travers la mise en place de capacités à la BCC, à l'OGEDEP et au SENAREC, l'engagement de ses structures à fournir davantage de services de qualité, celui du gouvernement dans le domaine du renforcement des capacités et la nature constante de l'appui des partenaires au développement à la RDC en tant qu'Etat fragile. Cette durabilité est toutefois fragilisée par l'insuffisance des moyens financiers (à l'exception de la BCC), des lacunes sur les actions de formation et la fiabilité des réseaux électriques et informatiques.
6	Performance globale du projet et des résultats	2,8	3	Au total, la performance globale du PANPURC est jugée satisfaisante malgré une efficience jugée peu satisfaisante.
7	Performance de l'Emprunteur	3	3	Le Gouvernement a été fortement engagé dans la préparation et la mise en œuvre du PANPURC. Les différents documents élaborés sous sa responsabilité, tels que le PNURC, le DRSPi ou le DSCRCP ont servi de cadre au PANPURC. Il a pris les dispositions institutionnelles pour sa mise en œuvre, notamment le renforcement du SENAREC, et l'a dans l'ensemble exécuté de façon satisfaisante. L'assistance technique fournie par Banque a été en général utilement exploitée, du fait en particulier de la disponibilité des homologues nationaux. Cependant, le respect du calendrier a été insatisfaisant Au total, la performance de l'emprunteur est jugée satisfaisante.
8	Performance de la Banque	3	3	Au stade de la préparation et de l'évaluation, la Banque a travaillé en bonne coordination avec le Gouvernement et les partenaires au développement et a su tenir compte des besoins urgents en renforcement des capacités de l'administration publique. L'introduction de l'outil informatique, a été déterminante pour la modernisation de la gestion des services publics et la relance de l'administration économique. Cependant, la Banque n'a pas favorisé le respect des délais. La performance de la Banque est jugée satisfaisante.

I. LE PROJET

1.1. Contexte et justification de l'intervention de la Banque

1.1.1. Le projet PANPURC, approuvé en juin 2001 et achevé en 2006, s'inscrivait dans le contexte de la RDC de la fin des années 1990 et du début des années 2000 marquées par la continuation de la guerre civile mais aussi par l'amorce du processus de paix. En juillet 1999, un accord de cessez-le-feu avait été signé par le Gouvernement congolais, les principaux groupes rebelles et les pays étrangers concernés. La situation politique, économique et sociale était alors chaotique, conséquence de nombreuses années de mauvaise gouvernance et de guerres civiles et locales qui avaient entraîné des millions de morts et de déplacés ainsi que des dégâts immenses. La situation était caractérisée sur le plan social par une accentuation de la pauvreté et sur le plan économique par la diminution considérable de la production, l'hyperinflation et l'accumulation d'importants arriérés intérieurs et extérieurs de la dette publique.

1.1.2. Pour sortir le pays de cette situation, le Gouvernement de la RDC a sollicité l'appui des bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux et a initié le dialogue avec eux en vue de développer et mettre en œuvre des programmes spécifiques. Dans ce contexte, aggravé par la faiblesse des capacités des institutions nationales, aucun programme de reconstruction, de stabilisation et de relance durable de l'économie ne pouvait être efficace sans renforcement des capacités. C'est pourquoi, un Programme National d'Urgence de Renforcement des Capacités (PNURC), a été élaboré en février 1999 dans une perspective de moyen terme par le Gouvernement, avec le concours du PNUD.

1.1.3. Le PNURC devait concentrer dans une première phase l'action sur les secteurs publics et parapublics au niveau central. Il devait ensuite concerner toutes les composantes de la société congolaise, notamment le secteur privé, la société civile et les Entités Administratives Décentralisées (EAD). Ce programme a été considéré, en novembre 1999, comme cadre de référence par la Banque et d'autres partenaires au développement qui se sont engagés à participer à son financement². Le PANPURC fait partie des efforts de la Banque pour le renforcement des capacités en RDC, qui incluent aussi d'autres projets ultérieurs comme le Projet d'appui institutionnel au Programme d'appui à la relance économique et à la réunification (PARER, 2003-2006) et le Projet d'Appui institutionnel multisecteur (PAIM, 2002-2009), ainsi que d'autres projets comprenant une composante sur le renforcement des capacités. La Banque encourage en outre la mise au point par les autorités du PRONAREC 2011-15, qui est le futur programme national de renforcement des capacités. Le PANPURC a été mis en place en même temps que d'autres projets financés par d'autres bailleurs de fonds pour le renforcement des capacités³. Son action à la BCC et à l'OGEDEP a ouvert la voie à celles d'autres bailleurs de fonds, comme le FMI et la BM, à ces structures.

1.1.4. Bien que le contexte actuel soit plus favorable qu'en 2001, la RDC est toujours considérée comme un état fragile⁴ ayant le plus grand besoin de ses partenaires au développement en termes d'appui dans le domaine du renforcement de ses capacités, au niveau central comme au niveau local. Quoiqu'elle ne soit pas encore totale, ces dernières années ont vu un retour progressif de la paix. La Constitution adoptée par référendum en février 2006 et les élections de 2006 ont marqué le point

² Il s'agit des partenaires suivants : Agences du Système des Nations Unies, Banque Mondiale, Union Européenne, BAD, ACBF, FMI, BADEA, Partenaires bilatéraux, et ONG internationales.

³ Ces projets s'inscrivaient dans le cadre des quatre catégories de fonctions du PNURC : (i) Pilotage de l'économie et des secteurs, (ii) Mobilisation, allocation et contrôle des ressources financières, (iii) Livraison de biens et services de base, et (iv) Gouvernance administrative et judiciaire.

⁴ BAD, Directives opérationnelles de la facilité en faveur des Etats fragiles (FEF), juillet 2008.

culminant du processus de paix et de réconciliation nationale, avec notamment la constitution d'un gouvernement d'union nationale. La RDC est sortie des situations de post crise mais reste un Etat fragile en situation d'amélioration progressive selon l'approche continue de la Banque sur les Etats fragiles⁵. Le pays affronte des défis immenses, où les besoins sociaux sont peu satisfaits et où les capacités institutionnelles et administratives sont sérieusement diminuées, en particulier au niveau local, suite aux destructions causées par les guerres civiles passées et des conflits latents dans les provinces de l'Est du pays.

1.1.5. La RDC a adopté en 2006, par référendum, une constitution qui se distingue par l'option décentralisatrice dans l'organisation des institutions. Le passage de 11 provinces à 25 provinces, plus la ville de Kinshasa pose des nouveaux défis en matière de renforcement des capacités au niveau local. Avec le rôle d'organe d'exécution acquis par les gouvernements provinciaux, ceux-ci devraient, entre autres, renforcer leurs capacités de gestion et de planification. La mise en œuvre du PRONAREC est donc plus que nécessaire pour parfaire les conditions d'un transfert effectif des responsabilités et des ressources du niveau central au niveau provincial qui devra disposer d'un fort leadership et des priorités, clairement définies.

1.2. Formulation du projet

1.2.1. La Banque avait identifié le projet lors d'une mission inter agences de dialogue de juin 1999 qui avait pris connaissance du PNURC présenté par le Gouvernement. A cette occasion, les partenaires présents ont choisi chacun les axes du PNURC à financer et appuyer. La Banque a approuvé le Projet d'Appui au Programme National de Renforcement des Capacités (PANPURC) en juin 2001. Au cours des différentes étapes de préparation et d'évaluation, des discussions avaient été menées entre la Banque et le Gouvernement pour concevoir le projet, en abordant ensemble les questions institutionnelles. Le Secrétariat national de renforcement des capacités (SENAREC), organe d'exécution du projet PANPURC, a été ainsi étroitement impliqué dans la conception et la mise en œuvre de PANPURC à un double titre : organisme gouvernemental ayant préparé le PNURC et gestionnaire du projet PANPURC. Le SENAREC, est un organisme sous tutelle du Ministère chargé de la planification dont les ressources proviennent du Budget national et des apports des partenaires au développement. La mise en place d'un Comité de pilotage était prévue en tant qu'instance d'orientation, de suivi et de contrôle.

1.3. Objectifs et portée à l'évaluation

1.3.1. Le Projet PANPURC a pour objectif sectoriel de renforcer les capacités nationales de gestion du développement. L'objectif spécifique du projet est de soutenir l'émergence de capacités institutionnelles minimales de planification et de gestion macro-économiques. Le projet PANPURC était l'un des principaux instruments de mise en œuvre du PNURC dans ses fonctions de Formulation et coordination des politiques et des réformes, et de Mobilisation, allocation et contrôle des ressources. Avec le PNUD et l'ACBF, la Banque était le principal soutien initial du SENAREC.

3.15 Les effets directs attendus du projet sont : (i) une fiabilité des statistiques monétaires et bancaires améliorée ; (ii) une gestion de la dette améliorée; (iii) un DSRP élaboré selon un processus participatif ; (iv) un cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes renforcé et (v) des capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomique améliorées.

⁵ La Stratégie pour les Etats fragiles de la Banque y distingue quatre situations inter-reliées : détérioration significative ; conflit actif et/ou crise prolongée ; post-crise et/ou transition ; et amélioration progressive.

1.3.2. Les principaux extrants consistaient en des plans de formation mis en œuvre, des cadres formés; des structures renforcées et informatisées, une base de données informatisée sur la dette opérationnelle et des études entrant dans le cadre du DSCR. Les indicateurs relatifs à ces réalisations et leur articulation avec les objectifs du projet apparaissent dans la matrice rétrospective du cadre logique. Le modèle logique d'intervention du PANPURC, qui présente la chaîne des résultats, est en annexe 4.

1.3.3. Afin d'atteindre ses résultats, le projet s'articulait autour de quatre composantes: (i) Renforcement du cadre institutionnel de coordination des politiques et des réformes macroéconomiques et sectorielles ; (ii) Renforcement de la gestion de la dette publique ; (iii) Appui au processus participatif de préparation de la stratégie de réduction de la pauvreté ; et (iv) Gestion et suivi du programme.

1.4. Dispositions financières

1.4.1. Le Projet PANPURC, d'un montant total initial de 2,73 Millions UC (2,40 M UC à l'achèvement) a été conjointement financé par le FAT, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et le Gouvernement. Le FAT devait financer 1,97 M UC sous forme de don, soit 72,2% du coût total (à la clôture : 1,64 M UC, 68,5 %). L'ACDI a contribué sous forme de don, pour 0,30 M UC et la contrepartie gouvernementale (contrevaleur de l'immeuble et du personnel à la disposition du Projet) a été de 0,46 M UC, soit en % du coût total à la clôture, 12,5% et 19,2%. Il est enregistré un reliquat de 0,33 M UC (12% du coût initial) à la fin du projet.

1.4.2. Les inputs du projet apparaissent à travers les dépenses effectives par catégories de dépenses, présentées dans le tableau suivant. L'importance relative des dépenses d'équipements et de fonctionnement (plus fortes que prévu) apparaît. Les dépenses de formation ont été relativement moins importantes que prévu.

PANPURC. Dépenses par catégories de dépense						
	Consultants	Formation	Equipements et fournitures	Fonctionnement	Audit	Total
% dépenses effectives totales	22,3	15,2	37,6	23,2	1,7	100
Réalisations/Prévisions (%)	101	87	98	132	-	88

II. L'ÉVALUATION

2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective

2.1.1 La méthodologie utilisée découle des directives du Département de l'évaluation des opérations (OPEV)⁶ qui s'inspirent des bonnes pratiques des Banques multilatérales de développement, notamment en matière de critères d'évaluation. La matrice d'évaluation et la matrice rétrospective du cadre logique, relatifs à l'intervention, ont été élaborées, d'une part, pour mieux cerner la hiérarchisation des objectifs et les résultats escomptés et, d'autre part, guider la collecte, l'analyse et la présentation de l'information relative à la mise en œuvre, la performance et les résultats du projet.

2.1.2 Les performances du projet sont estimées en utilisant l'ensemble de critères d'évaluation retenu par OPEV : pertinence et qualité à l'entrée, efficacité, efficience, impact sur le développement

⁶ Directives révisées en matière d'élaboration de la note de l'évaluation du rapport d'achèvement de projet (RAP) et du rapport d'évaluation de performance de projet (REPP), ADB/BD/IF/2001/94 et ADF/BD/IF/ 2001/85, OPEV, 26 septembre 2001,

institutionnel, durabilité, performance de l'emprunteur, performance de la Banque et performance globale. Le système de notation est celui contenu dans les Directives de la Banque relatives aux REPP déjà citées. L'évaluation a examiné, dans la mesure du possible, l'apport spécifique de la Banque et l'attribution des résultats et impacts. L'évaluation a utilisé l'approche "avant" – "après" le programme pour apprécier ses réalisations et effets. En l'absence de données quantitatives pour certains indicateurs, la mesure des résultats et des effets n'a été possible qu'en termes de tendances plutôt que de degré. La matrice d'évaluation, qui rassemble les principales questions d'évaluation est en annexe 6.

2.1.3 L'évaluation a utilisé divers documents : les documents de politique (DSP, lutte contre la pauvreté, politiques macroéconomiques et sectorielles,...) et de projets (rapports d'évaluation, de supervision et d'achèvement du projet). Elle s'appuie également sur des entretiens avec les principales parties prenantes du PANPURC (autorités locales, bailleurs de fonds, et principaux bénéficiaires). Ces entretiens ont porté sur la perception par les parties prenantes des résultats et des effets prévus ou imprévus du projet et des interventions de la Banque.

2.1.4 Pour mener les échanges et collecter les données auprès des parties prenantes, des guides d'entretiens (en particulier pour l'OGEDep, la BCC et le SENAREC), des questionnaires sur la formation (remis à des organismes bénéficiaires et à des participants à la formation), ainsi que les questions et sous questions issues de la matrice d'évaluation, ont été utilisés.

2.1.5 Une mission d'évaluation rétrospective du PANPURC a séjourné à Kinshasa du 19 au 29 octobre 2009, pour discuter et compléter les analyses préliminaires consignés dans un compte rendu. La mission sur le terrain a mené des entretiens, rassemblé de la documentation, effectué des visites de site et remis des questionnaires aux bénéficiaires de formations. Ce travail a permis de disposer des documents qui n'avaient pu être identifiés ou obtenus au Siège, ainsi que les réponses aux questionnaires sur la formation.

2.2 Disponibilité et utilisation des données de base et des indicateurs clés des résultats

2.2.1 Si la documentation disponible est assez large, sa principale lacune est le nombre limité d'indicateurs quantitatifs disponibles sur le niveau et l'évolution des capacités institutionnelles ainsi que sur les impacts des actions menées. Les principaux indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, sont rassemblés dans la matrice rétrospective du PANPURC donnée en annexe 5. Une partie des indicateurs de performance et de suivi a été identifiée à partir du rapport d'évaluation et du rapport d'achèvement du projet, tandis que d'autres, nouvellement identifiés, l'ont été au cours de la phase analytique. Parmi les indicateurs quantitatifs se trouvent : les indicateurs EPIP, les indicateurs du suivi de la déclaration de Paris, le taux de croissance du PIB, l'IDH, des délais d'obtention de l'information, nombre de personnes formées, nombre et qualité d'équipements livrés, etc. Au nombre des indicateurs qualitatifs d'impact se trouvent : les classements de «Doing Business et de Transparency international», la disponibilité des différents DSCRPs, des publications statistiques, des programmes de développement, des études, etc.

2.2.2 La matrice du cadre logique rétrospectif contient les indicateurs relatifs aux éléments stratégiques identifiés par le modèle logique (finalité, but, extrants, activités, intrants et résultats) et la mise en exergue de leurs relations causales ainsi que des hypothèses relatives aux facteurs extérieurs pouvant influencer ou ayant agi sur le succès ou l'échec du projet. La matrice rétrospective du cadre logique, axée sur les résultats, distingue mieux les extrants et les résultats de développement escomptés. Elle inclut les indicateurs relatifs à chaque niveau des résultats et d'extrants. Ces indicateurs identifiés sont utilisés, malgré les limites de certains d'entre eux, pour mesurer et apprécier les performances du projet. Ils sont encore en nombre insuffisant, essentiellement pour des raisons de disponibilité de l'information.

III. PERFORMANCE D'EXECUTION

3.1 Conformité avec le calendrier d'exécution et les coûts du projet

3.1.1 Le projet n'a pas connu de modifications significatives, si ce n'est des changements dans le recrutement des consultants et dans le mode d'acquisition de logiciels, comme signalé par le RAP.

3.1.2 L'achèvement a eu lieu avec plus de 30 mois de retard par rapport à sa date initiale (31/12/2003). Les activités n'ont donc pu s'achever qu'au bout de quatre ans, soit un doublement du temps prévu d'exécution du projet. Les décaissements effectifs du don ont été effectués de 2002 à 2006. Les causes de cet allongement des délais sont variées : méconnaissance initiale par SENAREC des procédures de la Banque car n'ayant pas bénéficié de formations au lancement du projet ; lancement des appels d'offres et livraisons respectivement avec 6 et 12 mois de retard en raison de cette méconnaissance initiale par le SENAREC ; vacance pendant un an du poste d'expert chargé de la dette ; retards dans les formations ; lenteurs dans le choix des logiciels SYGADE et EVIEWS ; traitement trop lent des correspondances entre le projet et la Banque ; et lenteurs dans le renouvellement du fonds de roulement ; et aussi, au départ, impacts de la situation politique et sécuritaire. Le taux de décaissement du projet PANPURC a été de 88% et varie selon les composantes.

3.2 Gestion du projet, rapports et suivi-évaluation

3.2.1 Les conditions et dispositions de l'accord de don ont été en général respectées. Cependant, le Comité de pilotage a été installé avec retard et s'est peu réuni alors qu'il devait le faire trimestriellement. La contrepartie gouvernementale pour le financement du projet a été fournie.

3.2.2 Le personnel clé (contrepartie et contractuel), a été affecté à temps au SENAREC pour l'exécution du projet PANPURC. En tant qu'organisme du Gouvernement chargé du renforcement des capacités, le SENAREC avait aussi à impulser d'autres activités que celles du PANPURC et à gérer ou suivre des projets d'autres bailleurs de fonds. En tout état de cause, il a fonctionné avec une structure légère. Son personnel est en général qualifié (neuf cadres et agents, dont le coordonnateur, le coordonnateur adjoint et deux chargés de programme)⁷. Le SENAREC a mis en œuvre son programme de travail, pris des initiatives et dialogué avec la Banque. Il a développé ses capacités de gestion initialement faibles, et s'est inscrit dans le cadre des règles et des procédures administratives afférentes à l'acquisition des biens et services de la Banque. L'assistance technique fournie a été en général efficacement utilisée, en particulier pour l'informatisation, la BCC et l'OGEDep (expert en gestion de la dette). Les homologues désignés ont efficacement pris la relève après le départ des Assistants Techniques, traduisant un réel transfert de compétences.

3.2.3 La participation des bénéficiaires avait été assurée au moment de la préparation du projet et s'est poursuivie à travers les cellules techniques mises en place dans les composantes, en particulier pour la BCC et l'OGEDep, et un comité de gestion du fonds des études. Elle a été en général satisfaisante et le SENAREC a coordonné les composantes de façon satisfaisante. La Cellule Technique de Coordination et de Planification Minières a cependant indiqué qu'elle aurait voulu participer davantage à l'identification des équipements qui lui étaient nécessaires pour s'assurer de leur parfaite fonctionnalité – le serveur fournit n'ayant jamais été utilisé.

3.2.4 L'adéquation du suivi - évaluation est satisfaisante. Les rapports trimestriels ont été produits régulièrement (14) par la SENAREC avec une qualité améliorée avec le temps. Toutefois, ces rapports auraient pu davantage retracer l'activité des cellules techniques des composantes et des homologues.

⁷ Comme signalé, ce personnel vient d'être renforcé dans le cadre de la préparation de PRONAREC.

Les audits ont indiqué la sincérité des états financiers⁸. Au cours des quatre ans (4) d'exécution sur le terrain (2002-2006), le projet a connu six (6) missions de supervision. L'exploitation du projet peut être considérée comme satisfaisante car les produits et outils du projet sont en cours d'utilisation.

3.2.5 En s'appuyant sur le SENAREC qui a joué le rôle attendu de lui, le projet a été en mesure d'organiser les formations, le recrutement des experts et consultants et la livraison des équipements. Au total, la performance de l'exécution est jugée satisfaisante.

4 CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ET NOTATIONS DE PERFORMANCE

4.1 Principales constatations

a.) Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée

4.1.1 Le PANPURC tire principalement sa pertinence de son appui au Programme National d'Urgence de Renforcement des capacités adopté par le Gouvernement et de son alignement sur ses objectifs. Il s'inscrit aussi dans le cadre de la mise en œuvre du DSRP intérimaire puis du DSCR 2006-08 du pays. L'objectif sectoriel de renforcer les capacités nationales de gestion du développement et l'objectif spécifique de renforcer les capacités nationales de gestion macro économique correspondaient bien aux orientations de deux des trois composantes du PNURC : formulation et coordination technique des politiques et des réformes macro-économiques et sectorielles ; mobilisation, allocation et contrôle des ressources. Ils correspondaient aussi aux orientations du pilier 1 du DSCR, intitulé « Promouvoir la bonne gouvernance et consolider la paix par le renforcement des institutions ». Le projet est conforme aux orientations du document de stratégie intérimaire par pays 1999-2001 et du DSP 2002-04 de la Banque pour la RDC dont la contribution au renforcement des capacités institutionnelles fait partie intégrante de leur objectif. Le projet demeure pertinent du fait de sa conformité avec la Stratégie du Groupe de la Banque pour l'engagement accru dans les Etats Fragiles qui considère le renforcement des capacités comme un domaine prioritaire. La qualité à l'entrée du projet est jugée satisfaisante, en raison, entre autres, du ciblage des actions et des structures bénéficiaires. Il a répondu à la stratégie de la Banque pour le soutien de la reconstruction du pays et la relance de ses activités en RDC en même temps que les autres bailleurs de fonds. Il demeure pertinent car son approche est cohérente avec celle qui a été retenue plus récemment par le DSP 2008-12. Les domaines d'intervention du PANPURC ont été très appréciés par les autorités et les bénéficiaires.

4.1.2 La qualité à l'entrée du projet est jugée satisfaisante, en raison en particulier du ciblage des actions à entreprendre, et des institutions à renforcer (en particulier BCC, OGEDEP et SENAREC), malgré l'insuffisance d'indicateurs pertinents de suivi de la performance. La gouvernance et le renforcement des capacités restent une priorité du DSP 2008-2012. L'aspect décentralisation, qui devait être davantage pris en charge au cours d'une deuxième phase, y est abordé à travers les études prévues dans les régions pour le DSCR et les efforts d'informatisation des directions provinciales de la BCC et de leur liaison à son réseau national de communication.

4.1.3 En s'inscrivant dans le PNURC, programme financé par plusieurs partenaires au développement, et dans l'optique d'une répartition des tâches entre eux pour sa mise en œuvre, le projet a concentré ses efforts dans des domaines et des activités relativement précis, avec des résultats attendus clairs. Les objectifs prenaient en compte la situation particulière et les priorités de développement de l'emprunteur ainsi que les risques qui ont été bien identifiés : instabilité politique du pays et l'existence de troupes rebelles; faible motivation et instabilité des cadres de

⁸Il est à noter cependant que deux rapports d'audit sont disponibles au lieu des trois prévus.

l'administration, en raison de la modicité de leurs salaires; et faible capacité de l'administration de s'acquitter de ses fonctions. Le projet contenait des mesures d'atténuation des effets de ces risques : mise en œuvre d'un programme post-conflit, révision des salaires, et renforcement des capacités de l'administration. Les objectifs ont été cependant définis quelquefois de façon insuffisamment précise, ce qui peut faire apparaître certains objectifs comme trop ambitieux. Au total, la qualité à l'entrée est satisfaisante.

4.1.4 Sur la base de ce qui précède, la pertinence et la qualité du projet sont satisfaisantes.

b.) Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)

4.1.5 Le projet a contribué comme prévu à améliorer la *fiabilité des statistiques financières et bancaires* à la BCC, en particulier grâce à la mise à disposition des équipements informatiques et logiciels et aux formations assurées dans la maîtrise de l'intermédiation financière, le contrôle de change, et le traitement des statistiques économiques. L'informatisation qu'il a impulsée a joué un rôle déterminant dans la mise en place ultérieure par la BCC et d'autres partenaires des conditions de son approfondissement.

4.1.6 La mise en pratique des formations dispensées et l'utilisation des équipements et logiciels fournis pas le projet a eu comme effet la disponibilité des statistiques et publications dans des délais nettement améliorés. Certaines statistiques qui étaient disponibles auparavant dans un délai de trois mois, le sont maintenant après une ou deux semaines, tandis que des rapports et notes d'analyse le sont en un ou deux jours au lieu d'une semaine. Les publications sont plus régulières et de meilleure qualité : le «condensé d'informations statistiques» en est à son 34^{ème} numéro en août 2009 ; les publications sur «l'évolution économique récente» et la «note de conjoncture » incluant des données sur des mois récents de 2009 et ont été disponibles en août 2009. La diffusion de ces statistiques mérite toutefois d'être élargie davantage. Ces progrès ont été utiles pour satisfaire, bien que d'une façon encore incomplète, aux besoins du suivi des programmes du FMI (FRPC et SMP), qui nécessitent des statistiques, en particulier financières, sur le système de change, le système bancaire, et les taux d'intérêt, devant être régulièrement fournies⁹ au FMI.

4.1.7 Cependant, des besoins d'amélioration demeurent notamment au niveau de l'ensemble des statistiques financières, du tableau des opérations financières (TOF) de l'Etat, de la balance des paiements, des comptes économiques et de la comptabilisation en termes d'engagement (actuellement sur base caisse) des dépenses publiques. Une intégration poussée des bases de données à la BCC permettrait une meilleure cohérence des informations et d'éviter ses multiples demandes d'informations, en particulier aux banques commerciales. En collaboration avec l'INS et avec l'appui du FMI, les comptes économiques sont en cours de révision avec l'adoption du SCN 1993 (en remplacement de 1967) qui inclura le secteur informel dans les comptes et se traduirait par une forte révision à la hausse du PIB. La Direction des Etudes de la BCC a mis en place des outils pour mener ses activités, tels que : le « cadre de pilotage de la politique monétaire » ; le « tableau de calibrage de la politique monétaire », en cours de mise au point ; et le « tableau des flux monétaires et financiers».

4.1.8 L'informatisation a permis d'importants progrès dans l'automatisation de l'information financière. Les échanges d'information avec les banques, sur support informatique, se sont élargis. Une base de données informatisée sur la situation macroéconomique et financière est en place à la

⁹ DR Congo: Review of the 2006 Staff-monitored program and a new staff-monitored program for 2007, IMF country report 07/328, septembre 2007.

Direction des Etudes, les liens entre ladite base et celle de la Direction du crédit étant à préciser. Une centrale des bilans (une centrale des risques est envisagée dans le futur) est en constitution à la Direction du Crédit. Une base de données relative aux opérations a été mise en place et permet des échanges d'informations avec le Ministère des finances, ce qui est un progrès notable par rapport à la situation antérieure. Le site Internet de la BCC présente des informations utiles¹⁰ mais la régularité de son fonctionnement est à améliorer, de même que celui du réseau BCC au niveau des régions. Il n'existe pas de télé-compensation des paiements, mais un projet est envisagé avec le système national des paiements. L'amélioration de l'automatisation de l'information est perfectible.

4.1.9 L'aide de la Banque à travers le projet PANPURC a contribué à *améliorer la gestion de la dette*, par la mise à disposition d'assistance technique, d'équipements informatiques et de formations. Des partenaires au développement (Banque Mondiale, FMI) ont consolidé ces acquis à travers leur assistance ultérieure pour l'informatisation et la gestion de la dette.

4.1.10 Le projet a permis à l'OGEDep de mettre en place une base de données informatisée sur la dette, ce qui en soit est une avancée de taille en comparaison au traitement manuel qui était précédemment effectué. L'OGEDep utilise des équipements informatiques qui fonctionnent en réseau et le logiciel SYGADE, tous acquis par le projet. La maîtrise des systèmes mis en place est assez bonne, son développement nécessitant une assistance technique ponctuelle pour la mise en place de la version récente de SYGADE et de logiciels de simulation de la dette. La base recense 95% de la dette extérieure et est mise à jour de façon continue. Environ 220 accords et 660 tranches par monnaie de décaissement y sont enregistrés. Les arriérés de paiement de la dette intérieure (dette validée et dette sociale, hors emprunts bancaires) sont aussi couverts. Cette base a permis à l'OGEDep de devenir plus ponctuel et rapide dans la fourniture des données et d'améliorer les publications sur la gestion de la dette. Ainsi, dans le cadre du suivi des programmes du FMI, l'OGEDep est la source d'une partie des informations envoyées par le Gouvernement au FMI.

4.1.11 L'amélioration des informations sur la dette extérieure apparaît nettement à travers le consensus existant sur son niveau et le contenu des publications sur la dette. Une commission de réconciliation des chiffres de la dette qui regroupe l'OGEDep, la BCC et le Trésor assure la cohérence des statistiques sur la dette. Un accord a été réalisé en 2003 avec les partenaires au développement sur l'évaluation du montant de la dette extérieure de la RDC. Les données de l'OGEDep sur le stock de la dette extérieure servent de plus en plus de référence, par exemple celles des « Bulletins statistiques de la dette publique de la RDC » (numéros 1 et 2, octobre 2009). Le bulletin statistique présente la structure du portefeuille de la dette, le stock de la dette et le service de la dette de 2005 à 2008. Il comporte aussi des projections du service de la dette extérieure de 2009 à 2018¹¹.

4.1.12 Les données sur la dette intérieure ne sont pas encore bien maîtrisées et celles sur le service de la dette extérieure souffrent de l'information insuffisante de l'OGEDep par les organismes chargés des décaissements (partenaires au développement) ou de l'exécution des ordres de paiement (banques, comptes spéciaux, etc.). Sa coordination avec la Plateforme de Gestion de l'Aide et des Investissements (PGAI) mise en place au Ministère du Plan, qui comporte des informations sur les dons et prêts en RDC est envisagée.

¹⁰ Le site Internet BCC présente des informations sur les domaines suivants : finances publiques ; secteur extérieur ; activités économiques ; monnaie et crédit dont (taux d'inflation, de change, et d'intérêt).

¹¹ Dans un communiqué de décembre 2009 déjà cité, le FMI évalue l'encours de la dette extérieure à 13,1 milliards de dollars et estime que son service absorbe environ un quart du total des dépenses. À la fin 2008, la dette extérieure contractée ou garantie par l'État était estimée à 93 % du PIB, 150 % des exportations et 502 % des recettes publiques, aide étrangère non comprise.

4.1.13 L'OGEDep n'a pas encore mené d'analyses approfondies de la dette, mais ses avis sont de plus en plus sollicités sur les questions de la dette publique. Des progrès sont enregistrés au niveau national, dans la formulation et la mise en œuvre de la politique de la dette, à laquelle l'OGEDep participe davantage. Le Point de décision de l'Initiative PPTE renforcée a été atteint en juillet 2003. Son point d'achèvement, ne sera qu'après l'accomplissement satisfaisant de la première revue du programme FRPC 2010-2012¹².

4.1.14 En résumé, les progrès des publications et indicateurs sur la dette sont dus essentiellement aux formations et équipements apportés par le projet à l'OGEDep. Depuis 2001, une amélioration de la qualification des ressources humaines et un renforcement des capacités institutionnelles de l'OGEDep sont observés. L'utilisation de l'assistance technique a été satisfaisante du fait d'un transfert réel des compétences. Cependant, les données sur la dette présentent encore des lacunes. La compatibilité de la base de données SYGADE avec celles du Ministère des Finances et de la BCC reste à améliorer. Par ailleurs, les équipements et logiciels d'OGEDep commencent à devenir obsolètes, et des moyens autonomes de financement de la maintenance et du remplacement n'ont pas suffisamment été dégagés. Les progrès accomplis ont suscité au sein de l'OGEDep des nouveaux besoins d'analyse dont celle de la viabilité de la dette, l'amenant à rechercher à se doter d'une nouvelle version de SYGADE (version 6) et de logiciels de simulation tels que DEBTPRO.

4.1.15 Quant à la *l'élaboration du DSCR 2006-08 selon un processus participatif*, la contribution du PANPURC, a consisté à la mise à disposition des études thématiques, des formations et des équipements, en particulier informatiques. Dans ce cadre, le projet a financé et impulsé la réalisation de sept études¹³. Ces études devaient apporter une meilleure connaissance socioéconomique du pays et de ses régions suite à la guerre civile qui a détruit l'appareil statistique national. Ces études, menées pendant 9 mois avec 12 consultants nationaux, sont les suivantes: (i) Etude sur l'accessibilité financière des communautés aux soins de santé; (ii) Etude sur l'amélioration du taux de scolarisation; (iii) Etude sur l'adéquation formation-emploi en RDC ; (iv) Etude sur les stratégies de protection sociale des groupes vulnérables ; (v) Etude sur le programme national de lutte antiérosive ; (vi) Etude sur la réduction de la pauvreté dans les Communautés de base; (vii) Etude sur les mécanismes de suivi participatif de la mise en œuvre du DSRP.

4.1.16 Identifiées, à partir des principaux thèmes mis en lumière par la Conférence nationale souveraine de 1991, ces études ont effectivement servi à la préparation du DSCR, et sont toujours utiles à des travaux de préparation de politiques et de programmations sectorielles. Ainsi :

- l'étude sur l'adéquation formation emploi et la préparation du DSRP contient des informations importantes sur l'efficacité des filières connues et a contribué à l'évaluation de programmes. Elle a permis à la DEP/ESU de contribuer à l'élaboration de la stratégie d'adéquation formation-emploi. Cette étude continue à être actualisée et utilisée, par exemple à partir des statistiques 2007 et 2008 collectées avec le soutien du Projet d'appui au secteur de l'Education (PASE) de la BAD.
- l'étude sur l'amélioration du taux de scolarisation a été coordonnée par la DIS/EPSP. Les résultats de cette étude sont notamment utilisés par la Direction de la planification ainsi que la Direction de l'éducation pour leurs travaux.
- L'étude sur l'accessibilité financière des communautés aux soins de santé a donné des indications utiles mais il ne semble pas évident que la stratégie de renforcement du système

¹² Communiqué de presse du FMI n° 09/455 11 décembre 2009.

¹³ Il est à noter aussi qu'aucun service ne semble en charge de l'archivage de ces études et que le fonds d'études du projet aurait dû être plus important vu les besoins à satisfaire.

de santé du pays ait pleinement utilisé ses enseignements, tout au moins au niveau de sa formulation.

- L'étude sur le programme national de lutte antiérosive a été menée par le Ministère des TPI (DEP TPI), mais la mémoire institutionnelle du service concerné semble problématique.

4.1.17 Malgré leur important apport, les études menées pour le DSCRП restent insuffisantes en nombre et leur qualité aurait dû être améliorée davantage. Ces études ne bénéficient pas d'une large diffusion et d'un archivage adéquat.

4.1.18 En ce qui concerne le *renforcement du cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes*, il a été réalisé à travers les actions entreprises en direction de la BCC et du SENAREC, mais aussi à travers des formations et acquisitions de matériels pour les services centraux de coordination des ministères économiques, ainsi que des quatre Secrétariats Techniques des Comités Interministériels¹⁴ et la Cellule Technique de Coordination et de Planification Minières (CTPCM), services qui ont pu faire preuve en général d'une meilleure maîtrise de leur outil informatique. Toutefois, la CTCPM n'a pas pu mettre en place le réseau informatique prévu et utiliser le logiciel minier GDM acquis. Elle n'a pas pu utiliser le serveur fourni par le projet, en raison de difficultés techniques, que les bénéficiaires incombent à leur faible participation à la confection du cahier des charges.

4.1.19 Dans le cadre de la gestion du projet, le SENAREC a été étroitement impliqué au double titre d'organisme gestionnaire de PANPURC et d'organisme gouvernemental chargé de sa préparation et de son impulsion. Pour exercer sa mission d'organe d'exécution de PANPURC, le SENAREC a bénéficié d'équipements, de formations et aussi la prise en charge d'une partie de son fonctionnement. Cet appui a été décisif pour que le SENAREC ait la capacité de mettre en œuvre le PANPURC, de suivre la mise en œuvre du PNURC et de préparer le PRONAREC.

4.1.20 Le projet a atteint ses résultats intermédiaires en contribuant à améliorer les capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomiques dans ces phases de post-conflit et de transition. C'est ainsi que la formulation et la mise en œuvre de politiques du Gouvernement dans les domaines macro-économiques ont été relancées. Des programmes FRPC 2002-05 et 2010-12 ont été ainsi conclus avec le FMI en 2002 et 2009¹⁵, et des programmes suivis par le FMI (SMP, staff-monitored programs) ont été élaborés pour les années 2007 à 2009. Le DSRPi 2002-05 et le DSCRП 2006-08 (prolongé jusqu'à 2010) ont été élaborés. Dans le cadre de la mise en œuvre de la FRPC de 2002 et du DSRPi, le Programme multisectoriel d'urgence de réhabilitation et de reconstruction (PMURR) et le Programme minimum de partenariat pour la transition et la relance (PMPTR) ont été préparés, puis adoptés par les bailleurs de fonds, et ont constitué les cadres de leurs interventions 2002-07. Les programmes d'action prioritaires (PAP) annuels, qui rassemblent les actions à mener et les investissements à faire, semblent peu mis en œuvre. Une étude prospective RDC 2030 va être bientôt lancée et un plan de développement 2010-15 est envisagé. Cependant, si les capacités du SENAREC ont été renforcées, celles du Ministère du plan restent faibles, même s'il lui est reconnu un rôle leader dans le suivi de la mise en œuvre du DSCRП.

4.1.21 Mêmes si des progrès doivent encore être faits pour améliorer la qualité des programmes et stratégies et la gouvernance économique du pays, comme le montrent les indicateurs EPIP (Banque Mondiale et BAD) et les autres indicateurs de gouvernance disponibles, la contribution du projet sur *l'amélioration des capacités de gestion du développement* est jugée satisfaisante, eu égard aux

¹⁴ Cependant, suite à la fin de la période post-conflit, les secrétariats de coordination ont été dissous et intégrés dans les structures ministérielles dont la coordination reste souvent très insuffisante.

¹⁵ Le programme FRPC de 2002 a été interrompu en mars 2006 en raison de dérapages budgétaires et de retards dans les réformes. Le programme FRPC 2010-12 a été approuvé en décembre 2009.

résultats obtenus auprès de la BCC, de l'OGEDep et du DSCR. Cependant, des efforts sont, encore nécessaires pour atteindre cet objectif ultime. En effet, la qualité insatisfaisante des programmes actuels apparaît à travers divers indicateurs. Ainsi, l'indicateur Banque Mondiale sur la qualité de la gestion du budget et des finances publiques, n'est que de 2.0 en 2005 et 2006 et 2.5 en 2008. Le rapport sur le suivi de la déclaration de Paris indique que l'Indicateur du caractère opérationnel de la stratégie de développement du pays (échelle de A à E) est noté D en 2007 comme en 2005. L'indicateur relatif à la disponibilité d'un cadre d'évaluation des performances (échelle de D à E) est lui aussi insatisfaisant avec une note de D, en 2007 comme en 2005. Par ailleurs, en termes de part de la coopération technique coordonnée avec les programmes nationaux, en 2006 et 2007, seuls respectivement 11 % et 38% de l'aide au renforcement des capacités étaient coordonnés.

4.1.22 Au total, la réalisation des objectifs et résultats (efficacité) du projet est jugée satisfaisante.

c. Efficiences

4.1.23 Les bons résultats observés ont été obtenus dans un contexte de gestion caractérisé par le doublement de la période de mise en œuvre (30 mois de retard par rapport la date initiale d'achèvement), des décaissements erratiques et une variation négative de coûts de 12% qui correspond au solde non décaissé du prêt FAD.

4.1.24 La performance très peu satisfaisante sur le respect du calendrier d'exécution (délai de réalisation excédant 9 mois) est due, entre autres, par le fait qu'au démarrage et au cours du projet, les retards de l'administration congolaise et de la Banque ainsi que la faiblesse des compétences des cadres concernés du SENAREC dans la gestion de projets avaient entraîné la présentation avec retard de dossiers incomplets de décaissement, d'appel d'offres et de demande d'avis de non objection. La prolongation du projet a occasionné un dépassement de 32% des dépenses de fonctionnement du projet au détriment de la formation et des équipements. Toutefois, dans le contexte d'un pays sortant d'une crise, il est admissible que les processus prennent un peu plus de temps que d'ordinaire.

4.1.25 Les coûts des équipements et fournitures (38% des dépenses effectives totales) sont restés globalement conformes aux prévisions du rapport d'évaluation. Les coûts de formation et d'assistance technique semblent normaux et ne soulèvent pas d'observations particulières de la part des bénéficiaires. Dans le contexte défini ci-dessus, il est à noter que la gestion des ressources du projet par les autorisés congolaises a été satisfaisante.

4.1.26 Sur la base de ce qui précède, au total, l'efficacité est jugée peu satisfaisante.

d. Développement institutionnel

4.1.27 A la BCC et dans le système financier, le projet a contribué au renforcement des capacités institutionnelles, l'informatisation de la BCC ayant entraîné par ailleurs une profonde évolution des procédures de travail et des relations entre la BCC et les banques, ainsi qu'une utilisation, qui s'élargit peu à peu, du travail en réseau, y compris avec les régions, ou par liaisons spéciales (avec le Trésor par exemple). Les relations de travail entre la BCC, les banques et les autres services du Gouvernement ainsi que les partenaires (FMI, BM, autres bailleurs de fonds) se sont développées et améliorées. Ces améliorations ont contribué aux progrès enregistrés dans la formulation, la mise en œuvre et la supervision de la politique monétaire et du secteur financier. Elles ont appuyé la BCC qui a pu mener une politique monétaire ayant fait cesser l'hyperinflation. La mission du FMI d'août 2009 a constaté que la politique monétaire du pays va rester stricte, le taux de la Banque Centrale

devant rester inchangé pour poursuivre l'effort de désinflation. Le Gouvernement prévoit une nouvelle législation sur le secteur financier. Les objectifs visés sont la consolidation et la modernisation du dispositif de conduite de la politique monétaire en vue d'assurer la stabilité des prix et améliorer la bancarisation de l'économie congolaise.

4.1.28 Les réformes du secteur financier se poursuivent sous la supervision de la Banque centrale. Sur les onze (11) banques en opération, cinq (5) sont en phase de restructuration profonde. Neuf banques sont également dans un processus de liquidation. Dans le système bancaire, il y a eu restauration de l'intermédiation, après la liquidation des banques de l'Etat. Cette reprise de l'intermédiation est attestée par le total bilantaire des banques entre 2000 et 2009, dont le chiffre est multiplié par 7. En outre, le montant des dépôts dans les banques a été multiplié par 10, et les crédits occupent 70 % des dépôts. Dans le cadre de la modernisation de la BCC, un progiciel de supervision de l'intermédiation financière a été mis en place en 2007¹⁶. Des directions de la BCC sont actuellement dotées en équipements modernes de gestion et de surveillance.¹⁷

4.1.29 A l'OGEDEP et dans la gestion de la dette, les impacts de PANPURC sur le développement institutionnel sont apparents et satisfaisants, y compris de meilleures relations de travail entre l'OGEDEP et les différentes administrations concernées par la gestion de la dette. Son appui a d'abord permis la mise en place de capacités modernes de gestion de la dette publique. Il a facilité le maintien de l'OGEDEP en tant que structure autonome, puisque ce maintien constituait une condition du don et que le renforcement apporté l'a significativement aidé. Le fonctionnement de l'ensemble du système de gestion de la dette (OGEDEP, BCC, Trésor, etc.) a été influencé positivement par cette évolution. Un décret de février 2008 confirme que l'OGEDEP est l'organe central de gestion de la dette publique et précise ses missions¹⁸. Sa transformation en établissement public, l'OGEDEP étant auparavant une entreprise publique, est intervenue en avril 2009 avec une promesse des autorités sur le maintien des avantages acquis du personnel en vue d'éviter le départ de membres du staff et de garantir la continuité de livraison de services de qualité. Le SYGADE a contribué à transformer la pyramide des emplois par le renforcement de la part des personnels formés, en particulier techniques (de 3 à 8). Un manuel des procédures a été élaboré, mais n'a pas été mis à jour. Des procédures de gestion de la dette et de production de statistiques, liées à l'automatisation mise en place, ont été établies. Des normes sont peu à peu élaborées. Dans ce contexte, AFRITAC a conseillé un meilleur respect des normes internationales sur la dette et la Banque Mondiale a fait des suggestions d'amélioration des procédures. L'OGEDEP est davantage sollicité et doit produire un bulletin statistique semestriel, ainsi que les prévisions trimestrielles du service de la dette publique. Il est davantage associé à des négociations sur la dette, mais son rôle de front office demeure surtout informel. La mise en place d'un Comité National de Gestion de la Dette Publique pourrait consolider la position de l'OGEDEP.

4.1.30 Le PANPURC a non seulement contribué au *renforcement institutionnel du SENAREC* mais a eu aussi un impact sur le développement institutionnel de toute l'activité nationale de renforcement des capacités. La place institutionnelle du SENAREC, qui est sous tutelle du Ministère en charge de la planification, a été marquée par ses activités et travaux au service du PANPURC, mais aussi par

¹⁶ Logiciel Banking Supervision Application, BSA en sigle

¹⁷ Rapport d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (avril 2007 à juin 2008) – UPPE-SCRIP, Draft 03, juillet 2008

¹⁸ Le décret n°08/04 du 26 février 2008, qui n'est pas complètement appliqué, indique que l'OGEDEP est le centre de gestion des informations sur la dette publique intérieure et extérieure, gère la banque de données sur la dette publique, participe à l'identification des sources de financement, participe aux négociations et à la conclusion des conventions de prêts, initie le paiement du service de la dette, tient la comptabilité et les statistiques de l'endettement intérieur et extérieur. Les ministères, les entreprises publiques et privées qui sollicitent l'aval de l'Etat doivent requérir l'expertise de l'OGEDEP et ses avis sur la concessionnalité des financements extérieurs postulés.

son rôle au service du PNURC. Un arrêté du Ministre du Plan de février 1998 indiquait que sa mission consiste à élaborer le PNURC ; mobiliser le financement du programme auprès des bailleurs de fonds ; mettre en œuvre ce programme dans les différents ministères et organismes concernés ; suivre, évaluer et coordonner toutes les actions se rapportant au processus de renforcement des capacités à travers le pays. Cette place institutionnelle a été réaffirmée par l'Agenda de Kinshasa du 16 juin 2009 sur l'efficacité de l'aide, dans lequel le Gouvernement a confirmé le rôle du SENAREC.

4.1.31 En s'appuyant sur le développement de ses moyens et compétences grâce à l'exécution du PANPURC, le SENAREC a pu suivre la mise en œuvre du PNURC¹⁹, a progressivement développé sa capacité de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités et a augmenté son portefeuille des projets à cet effet. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du PNURC, le SENAREC suit directement les projets suivants : PREGESCO (renforcement des capacités société civile pour gestion conflits en Afrique centrale, ACBF) ; GPE (gestion de politique économique avec ACBF et BM) ; CASPOF (renf. cap. des réseaux d'organisations féminines, ACBF) ; CAPNAT (renf. mobilisation des cap. nationales de lutte contre la pauvreté, coopération française), MACROFOR (cellule de formulation des politiques macroéconomiques, ACBF). Il est présent dans leurs cellules de pilotage et en est le correspondant auprès des bailleurs de fonds concernés. Le SENAREC a été dans les comités de pilotage des projets BAD tels que PAIM et PARER, projets dont la gestion était suivie par le BCECO²⁰. Le SENAREC est le point focal du suivi de la déclaration de Paris, le Ministère du Plan en étant le maître d'œuvre.

4.1.32 Cependant, le Ministère du Plan et le SENAREC n'ont pas réussi à impulser tous les axes du PNURC et à inscrire la plupart des actions des bailleurs de fonds dans son cadre. Une évaluation pour la période de 2001 à 2004 relève que sur les engagements de 511 millions de dollars souscrits par les partenaires au développement dans le cadre du renforcement des capacités en RDC, 208 millions ont été libérés. De ce montant, 35 millions, soit 17%, seulement ont été effectivement affectés à la mise en œuvre des activités du PNURC et 173 millions, soit 83% de ce montant libéré, ont été affectés à des interventions menées en dehors du PNURC. L'enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris indique qu'en 2006 et 2007 respectivement seulement 11 % et 18% de l'aide au renforcement des capacités avaient été acheminée au moyen de programmes coordonnés. Ces estimations mettent en lumière une action éparse des partenaires au développement et du Gouvernement, un problème de coordination mais peut-être aussi de délimitation des domaines du renforcement des capacités. Ce manque de coordination n'est pas propre au renforcement des capacités mais concerne toute l'APD, car Il n'existe pas en RDC de cadre unique et intégré de programmation et de budgétisation de l'APD, ce qui fait « qu'en l'absence d'un programme fédérateur, chaque donneur élabore son programme et en assure le suivi-évaluation »²¹.

4.1.33 Aussi, selon le rapport d'évaluation produit par le SENAREC, les différentes interventions faites ont eu un impact insuffisant en raison de l'absence de vision commune et de la mauvaise identification des besoins pour certaines d'entre elles. Cette dispersion a entraîné la création de plusieurs agences d'exécution sans compétences ni moyens. Par ailleurs le PNURC, dans sa première phase, n'avait pas suffisamment pris en charge la dimension de la décentralisation, option fondamentale de la nouvelle Constitution de 2006. La deuxième phase du PNURC devait davantage le faire.

¹⁹ Bilan et Perspectives du renforcement des capacités en RDC, SENAREC, 2005.

²⁰ De l'avis des principaux bénéficiaires, ces deux projets n'ont pas eu tout l'impact attendu en raison d'une insuffisance de coordination avec le PANPURC et entre eux.

²¹ Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris © OCDE 2008.

4.1.34 Pour pallier ces déficiences, des moyens et des dispositions institutionnelles sont recommandés par l'Agenda de Kinshasa de juin 2009 sur l'efficacité de l'aide²² et par le projet de PRONAREC 2011-15. Le Gouvernement et les partenaires au développement se sont engagés à améliorer le cadre institutionnel de gestion de l'aide, à renforcer les capacités institutionnelles du secteur public et à recourir davantage aux procédures, structures et expertises nationales.

4.1.35 Sur la base de ce qui précède, l'impact global sur le développement institutionnel, en particulier aux niveaux BCC, OGEDEP et SENAREC est jugé satisfaisant.

e) Durabilité

4.1.36 Les éléments positifs et négatifs pris en compte pour l'analyse de la durabilité probable résultent de l'examen des facteurs suivants : validité technique, engagement durable de l'emprunteur, soutien sociopolitique, résistance aux facteurs exogènes, et dispositions institutionnelles.

4.1.37 *Validité technique* : Les informations financières et sur la dette, sont de meilleure qualité et disponibles plus rapidement grâce aux méthodes permises par l'informatisation des services. Mais, la durabilité de ces progrès peut être handicapée par l'obsolescence rapide des équipements, les déficiences des réseaux électriques et informatiques, la fragilité des bases de données, et le manque de perspectives à long terme de la formation. La continuité des progrès enregistrés suppose que les équipements et logiciels soient maintenus et que la formation des personnels dans une perspective à moyen et long termes. Ces conditions ne pourront être remplies qu'avec l'appui des partenaires au développement, sauf en partie à la BCC.

4.1.38 Les charges récurrentes (fonctionnement, maintenance, renouvellement) ne sont pas suffisamment prises en charge par des moyens de financement nationaux. A l'OGEDEP, le contrat de maintenance avec la CNUCED pour SYGADE a expiré, alors que la maintenance de la base de données sur la dette est liée à celle des équipements et de SYGADE.

4.1.39 De façon plus générale, la mauvaise qualité des réseaux électriques et informatiques gêne l'utilisation durable des possibilités d'Internet et des TIC. De telles questions ne sont pas encore examinées à la lumière d'une stratégie nationale informatique du pays, comme cela est recommandé par la Stratégie opérationnelle de la Banque pour les TIC. En outre, les programmes de formation ont été limités dans le temps et manquent de perspectives à long terme. Les documents de support des formations données ne sont pas disponibles, les personnes formées ne sont pas suivies et la formation des nouveaux recrutés n'est pas résolue. Les politiques de formation ne sont pas soutenues par des politiques adéquates de gestion des personnels formés, en particulier par la Fonction Publique dont les bas salaires et la mauvaise organisation favorisent l'instabilité et diminue la motivation de ses agents, donc nuisent à la pérennité des solutions retenues.

4.1.40 *Engagement durable de l'emprunteur et soutien sociopolitique*: Les engagements passés et présents du Gouvernement pour le renforcement des capacités est un facteur positif de durabilité. Ils ont été confirmés récemment à travers le projet de PRONAREC 2011-15 et l'Agenda de Kinshasa de 2009 sur l'efficacité de l'aide. Ces engagements sont encouragés par ceux des bailleurs de fonds dont la BAD, qui allouent des flux importants d'aide économique dans tous les secteurs d'activité, avec des décaissements annuels de 800 millions de dollars en 2004 et 2005²³. En 2009, en réponse à la crise, les partenaires au développement notamment la BAD, la Banque mondiale, le FMI et l'Union Européenne ont alloué en urgence 440 millions de dollars, dont 97 millions de dollars par la

²² Agenda de Kinshasa sur l'efficacité de l'aide, Actes du Forum sur l'efficacité de l'aide, Kinshasa, 15-16 juin 2007.

²³ Hors coût du maintien de la paix, de l'assistance humanitaire et du soutien pour les récentes élections. Source: Banque mondiale, fiche pays sur le site Internet.

Banque. Ces flux d'aide vont se poursuivre et contribuer à la durabilité, même si leur niveau est insuffisant en raison de l'ampleur des défis au pays. La préparation du PRONAREC 2011-15 est aussi une occasion d'élargissement du soutien sociopolitique au renforcement des capacités, soutien affaibli par la pauvreté de la majorité de la population, les difficultés de la décentralisation, les salaires très bas et l'instabilité des agents de la fonction publique, et la mauvaise gouvernance.

4.1.41 *Résistance aux facteurs exogènes.* Les richesses importantes du pays, le DSCRP, les FRPC, les progrès de la gestion de la dette et des politiques de la BCC offrent des cadres de politique permettant de mieux résister aux facteurs exogènes négatifs²⁴. L'appui des partenaires au développement reste crucial car le projet ne dégage pas de revenus directs pour l'exploitation et l'entretien et les dotations budgétaires restent insuffisantes.

4.1.42 *Dispositions institutionnelles.* Le dispositif institutionnel a enregistré des évolutions positives pour la durabilité, en particulier l'adoption de la Constitution de 2006 qui est un cadre durable d'organisation des dispositifs institutionnels du renforcement des capacités. Mais cette durabilité est limitée par des lacunes telles que le manque de coordination des organismes nationaux et internationaux, la prise en compte insuffisante du développement des capacités locales, et une gouvernance insatisfaisante. Pour pallier ces déficiences, des moyens et politiques sont prévus par le PRONAREC, et le rôle important du Ministère du Plan et du SENAREC est confirmé, ce qui permettra dans la mise en œuvre du PRONAREC, de s'appuyer sur ces organismes nationaux qui disposent d'un minimum de compétences et de moyens. De plus, le SENAREC pourrait être plus efficace dans l'avenir suite au renforcement probable de ses effectifs suite à la préparation du PRONAREC et aux recommandations de son audit organisationnel en cours, mené par le PNUD en étroite collaboration avec la BM et la BAD.

4.1.43 De façon plus générale, les moyens financiers et institutionnels mobilisés par le futur PRONAREC n'aboutiront à des résultats durables que s'il s'appuie sur une vision claire du Gouvernement, reposant sur la refondation de l'administration publique à tous les niveaux et sur la réelle prise en compte de l'option fondamentale de la Constitution pour la décentralisation. Cette vision devrait consacrer la logique de développement d'une administration efficace axée sur les résultats, promouvant une responsabilisation accrue des agents de l'Etat et des régions, veillant à l'obligation de rendre compte des actions menées, et développant une culture de suivi et d'évaluation des résultats. La vision du Gouvernement devra permettre de pallier la grande faiblesse des capacités locales. Au regard des défis liés à la modernisation, à la décentralisation et à la structuration de l'Administration publique, la stratégie de renforcement des capacités doit être repensée à tous les niveaux sur la base des enseignements tirés des expériences précédentes. Ce sont là des objectifs ambitieux à moyen et long termes, qui ne sont pas faciles à atteindre dans le contexte actuel de gouvernance du pays.

4.1.44 Au total, dont le contexte de la RDC, la durabilité des effets positifs obtenus par le projet est probable, en dépit des lacunes identifiées qui sont toutefois surmontables par le pays avec notamment l'appui de la communauté internationale dans le cadre de la mise en œuvre des principes pour l'engagement international dans les Etats fragiles et les situations précaires.

²⁴ Communiqué de presse n° 09/455 du FMI, 11 décembre 2009.

4.2 Notations de performance

a) Performance globale du projet et résultats

4.2.1 Le PANPURC a eu une performance satisfaisante en ce qui concerne les critères suivants : pertinence et qualité à l'entrée, efficacité, efficience et développement institutionnel. La probabilité que les résultats du projet soient maintenus dans le moyen et long termes, en résistant aux facteurs exogènes, est aussi satisfaisante du fait notamment d'une appropriation des actions par les structures bénéficiaires qui ont sus tirés profit de l'assistance technique à traves des homologues nationaux, de l'engagement du gouvernement dans le domaine du renforcement des capacités et de la nature constante de l'appui des partenaires à la RDC en tant que Etat fragile. Au total, la performance globale de PANPURC est jugée satisfaisante.

b) Performance de l'emprunteur

4.2.2 Le Gouvernement a préparé activement le PNURC avec l'appui du PNUD et l'a ensuite présenté aux partenaires dont la Banque, qui à la lumière de son contenu et de l'engagement du gouvernement, ont décidé de l'appuyer. Le SENAREC a été étroitement impliqué dans la conception et la mise en œuvre de PANPURC. La BCC et l'OGEDEP ont été associés à la préparation du PANPURC dans leurs domaines, et des cellules techniques de mise en œuvre y ont été prévues en appui au PANPURC. Les dispositions institutionnelles ont été prises pour le financement de la contrepartie et la mise en place d'un comité de pilotage. Des ajustements ont eu lieu au cours de l'exécution en ce qui concerne la durée de contrat des experts et l'extension du budget de fonctionnement suite aux retards du projet.

4.2.3 La qualité de l'exécution est satisfaisante malgré quelques périodes sécuritaires et politiques difficiles. Le personnel clé a été affecté. Le SENAREC a fonctionné avec une structure légère et un personnel qualifié. Le SENAREC a mis en œuvre son programme de travail, pris des initiatives et dialogué avec la Banque. Il a développé au fil du temps ses capacités de gestion initialement faibles, et s'est inscrit dans le cadre des règles de la Banque et du respect des procédures administratives afférentes à l'acquisition des biens et services. Par contre, le Comité de pilotage s'est peu réuni et la coordination avec PAIM et PARER a été très limitée. Le PAIM aurait pu être envisagé comme une deuxième phase de PANPURC pour mieux cibler ses actions. Le respect des coûts est assez satisfaisant car le coût global du projet n'a pas été dépassé et les marchés sont restés dans l'enveloppe financière fixée. Les dispositions de l'accord de don ont été en général respectées. L'adéquation du suivi-évaluation et préparation des rapports est très satisfaisante.

4.2.4 L'assistance technique, un élément principal du renforcement des capacités, a été en général efficacement exploitée, notamment pour l'informatisation à l'OGEDEP (expert en gestion de la dette) du fait d'une utilisation appropriée des homologues nationaux et des conditions ou les motivations étaient favorables. Au total, la performance de l'emprunteur est jugée satisfaisante.

c) Performance de la Banque

4.2.5 Au stade préliminaire d'identification, la Banque a travaillé en coordination avec le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds, notamment le PNUD, la Banque mondiale et le FMI. La préparation et l'évaluation ont eu lieu aussi en liaison avec le Gouvernement et en coordination avec les partenaires au développement, en tenant compte de la situation fragile du pays sur les plans politique, économique et financier.

4.2.6 Sur la base d'analyses, elle a revu à la baisse les prévisions préliminaires de financement de la préparation pour tenir compte des ressources de la Banque. La réduction du don a alors limité le nombre d'études et d'enquêtes et n'a pas permis de faire tous les achats d'équipements prévus au bénéfice des ministères. Le don était bien l'instrument approprié dans ce pays post conflit à bas revenu. Les risques et les actions d'atténuation ont été identifiés. Mais, la matrice du cadre logique du projet aurait pu être plus détaillée et inclure plus d'indicateurs objectivement vérifiables.

4.2.7 La Banque n'a pas mené de missions de lancement et n'a pas assuré à temps la formation des gestionnaires. Elle a en outre répondu quelquefois avec retard aux requêtes et correspondances. Six missions de supervision ont été organisées en quatre ans. Des retards ont été quelquefois enregistrés dans le déblocage des fonds de roulement. La coordination avec les autres partenaires a contribué à la bonne exécution du projet.

4.2.8 Malheureusement, la Banque n'a pas tiré profit des résultats positifs du PANPURC dans la mise en œuvre des projets subséquents. Le respect du calendrier a été insatisfaisant du fait du doublement du délai d'exécution du projet, enregistré en raison de retards au démarrage dus à la formation insuffisante des gestionnaires, aux délais de réponse de la Banque et à la situation sécuritaire et politique du pays.

4.2.9 Au total, la performance de la Banque est jugée satisfaisante.

4.3 Les facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats

4.3.1 Plusieurs facteurs ont influencé l'exécution, la performance et les résultats. Ils sont classés en plusieurs catégories. Parmi ceux échappant au contrôle du gouvernement ou des organes d'exécution, on compte l'évolution des prix du marché mondial, les catastrophes naturelles, la guerre civile, la performance de la Banque et des autres partenaires. La guerre civile a constamment eu un effet négatif sur tous les aspects de la vie économique et sociale, ce pendant toute la période malgré les accords de paix, des troubles graves ayant encore éclaté en septembre 2008. Les prix du marché mondial ont connu de fortes variations, favorables ou plus souvent défavorables, qui perturbent les finances extérieures et les finances publiques. Cette situation affaiblit les capacités du financement national du renforcement des capacités et aggrave la question du niveau de salaire et de motivation des agents de la fonction publique face à l'inflation. Les problèmes de l'environnement mondial ont aussi un impact négatif qui ne peut être contrôlé par le pays.

4.3.2 A contrario, l'apport de la Banque et des partenaires au développement a été positif pendant toute la période, mais la dépendance à l'aide internationale reste trop importante. Le dernier rapport de suivi de la déclaration de Paris en RDC considère qu'en 2007 l'appropriation de l'aide y est moyenne tandis que son alignement et son harmonisation sont faibles²⁵.

4.3.3 D'autres facteurs relèvent de l'autorité du gouvernement, comme les politiques macro-économiques, l'engagement des pouvoirs publics, la gouvernance, la nomination du personnel clé, la mise à disposition des fonds de contrepartie et les procédures administratives. Ces facteurs ont eu au cours de la période des impacts négatifs ou positifs selon les facteurs ou les périodes, la gouvernance restant de mauvaise qualité. Ainsi, les progrès vers le point d'achèvement de l'I-PPTE ont été freinés au cours des années 2005-2006, par le relâchement des réformes et ensuite par la crise économique mondiale.

²⁵ Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris © OCDE 2008.

4.3.4 Les facteurs généralement sous le contrôle des organes d'exécution ont eu un rôle positif tels que la gestion financière du projet, la dotation en personnel, les changements limités de coûts, l'utilisation de l'assistance technique, l'élaboration des rapports du projet, et la participation des bénéficiaires pour assurer la continuité des avantages du projet.

5 Conclusions, enseignements et recommandations

5.1 Conclusions

5.1.1 En dépit d'un contexte national difficile de post-conflit, caractérisé par la faiblesse des capacités des institutions nationales et du fait que les efforts de renforcement des capacités en Afrique n'ont pas toujours eu l'efficacité attendue, le projet est considéré comme un cas de réussite. Ce succès résulte d'une bonne conception et mise en œuvre mais surtout d'une réelle appropriation par les structures bénéficiaires, malgré le retard constaté dans le délai de réalisation.

5.1.2 Le PANPURC a répondu de façon satisfaisante à la préoccupation principale du Gouvernement, qui était de contribuer au renforcement des capacités, dans le cadre du PNURC, en vue de la mise en place de capacités minima permettant de renouer une coopération fructueuse avec les partenaires au développement, de préparer et mettre en œuvre des programmes de reconstruction et de relancer l'économie. Aujourd'hui, ces objectifs ont été atteints. En effet, des accords de paix ont été signés et la RDC est sortie de la période post conflit, puisque le DSCRCP et d'autres programmes de développement ont été mis au point et une coopération entière a été rétablie avec les partenaires au développement. Cette coopération s'est concrétisée par l'atteinte du point de décision de l'I-PPTE, l'organisation régulière de groupes consultatifs et l'allocation de crédits et dons importants. PANPURC a apporté sa pleine contribution à cette évolution en appuyant l'équipement et la modernisation de l'administration à travers son informatisation et la formation des cadres concernés, en appuyant l'OGEDEP dans la gestion de la dette, la BCC pour son informatisation et l'équipement de son réseau de communications au niveau régional et la préparation du DSCRCP.

5.1.3 Le projet a joué un rôle pionnier dans la modernisation de l'administration publique de la RDC. Ces résultats sont satisfaisants en matière d'efficacité, d'efficience et de développement institutionnel, en particulier pour la gestion de la dette, l'automatisation de l'information financière et la préparation du DSCRCP ainsi qu'en ce qui concerne les capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomiques dont toutefois le niveau reste encore insuffisant. L'impact sur la gestion du développement est satisfaisant bien qu'il nécessite davantage d'effort. Les bons résultats obtenus sont principalement dus à la clarté de ses objectifs en réponse à l'analyse de la situation de départ, au bon ciblage des organismes et systèmes à renforcer, à la consultation des bénéficiaires, au rôle de coordination joué par le SENAREC et au choix des instruments (don, formation, assistance technique, études).

5.1.4 L'engagement politique du Gouvernement dans le rétablissement de la paix et l'amélioration de la gouvernance, ainsi que l'engagement ferme des partenaires au développement dans leur soutien à la RDC ont été déterminants pour l'obtention de ces premiers progrès. Ainsi, la RDC est passée de l'étape post-conflit à celle de l'amélioration progressive, selon l'approche retenue par la Banque pour les Etats fragiles. La durabilité des effets positifs du projet dans le contexte d'un Etat fragile est probable malgré les insuffisances constatées qui ne sont pas insurmontables. La prise en compte graduelle de la décentralisation inscrite dans la Constitution est de nature à donner davantage de dynamisme au renforcement des capacités au niveau local.

5.1.5 La coordination, l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement sont encore insuffisants en RDC, ce qui a fragmenté l'aide des partenaires au développement et limité son impact dans le renforcement des capacités. Cette situation traduit une vision globale insuffisante du renforcement des capacités qu'ils veulent mettre en œuvre.

5.1.6 En somme, des défis importants demeurent et sont liés à l'ampleur des besoins insatisfaits, à la stabilité insuffisante des moyens humains, et à l'immensité et complexité des tâches de la décentralisation. Dans ce contexte, la finalisation sur la base d'une vision et la mise en œuvre adéquate du Programme national de renforcement des capacités (PRONAREC) sont décisifs pour la continuité du renforcement des capacités en RDC.

5.2 Principaux enseignements

5.2.1 Le succès des projets de renforcement des capacités est tributaire de la clarté des objectifs en réponse à une bonne analyse de la situation de départ, aux besoins du pays et au bon ciblage des organismes et systèmes à renforcer.

5.2.2 L'implication des structures bénéficiaires dès le stade initial du projet notamment dans l'identification des besoins, favorise l'appropriation, la prise en charge des charges récurrentes et la continuité des actions de renforcement des capacités.

5.2.3 Un programme efficace de renforcement des capacités de l'administration publique doit s'inscrire dans le cadre d'une vision à long terme reposant sur la refondation d'une administration efficace, axée sur les résultats, prenant en compte les nécessités de la décentralisation et qui s'appuie sur la responsabilisation des agents de l'Etat, l'obligation de rendre compte et une culture de suivi-évaluation des résultats et de la performance.

5.2.4 Dans les Etats fragiles, le renforcement des capacités de l'administration publique ne peut se contenter uniquement d'actions de formation, de transfert des connaissances et d'équipements. Il devrait être soutenu par la mise en place des structures d'incitation et de motivations nécessaires au changement des comportements des principaux acteurs pour accompagner le potentiel de réhabilitation des structures administratives.

5.2.5 La mise en place d'une structure nationale de coordination des actions de renforcement des capacités, dans le cadre d'un appui budgétaire et d'un cadre intégré de programmation de l'APD, est un atout considérable pour la réalisation de restructuration des services publics d'un Etat fragile.

5.3 Recommandations

Au Gouvernement

5.3.1 Développer une vision à long terme du renforcement des capacités de l'administration, dont la gestion doit être axée sur les résultats, prenant totalement en compte la décentralisation inscrite dans la Constitution et dans laquelle s'inscrira le PRONAREC.

5.3.2 Le renforcement des capacités implique des formations et des équipements dans une perspective de long terme, mais aussi des changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels, y compris des politiques adéquates de gestion de ressources humaines et de salaires qui favorisent les motivations.

5.3.3 Impulser la modernisation de l'administration en s'appuyant en particulier sur son informatisation et la mise en place de réseaux de transmissions de données dans le cadre d'une Stratégie nationale de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui peut être élaborée et mise en œuvre avec l'appui de la Banque.

5.3.4 Progresser dans la décentralisation et renforcer les capacités locales en tenant compte de la grande faiblesse des ressources locales, en particulier dans des domaines tels que : les statistiques, les études, la planification, l'informatisation et les réseaux de communication. Dans ce contexte, il est nécessaire de développer au niveau national l'offre de formations dans le domaine du renforcement des capacités de coordination et de gestion macroéconomique pour appuyer les structures locales.

5.3.5 Promouvoir la coordination, l'appropriation, l'alignement, et l'harmonisation des actions des partenaires au développement en matière de renforcement des capacités, et mettre en place un cadre intégré de programmation de l'APD, dont il faudra assurer le leadership.

5.3.6 Garantir la viabilité institutionnelle du SENAREC comme structure nationale de coordination du renforcement des capacités afin de mettre en œuvre l'ambitieux programme national de modernisation de l'administration publique PRONAREC en cours de finalisation.

A la Banque

5.3.7 Appuyer les efforts du Gouvernement en matière de décentralisation, en particulier pour le renforcement des capacités locales en statistiques, études et planification ainsi qu'en accès aux réseaux informatiques.

5.3.8 En conformité avec les objectifs de la FEF²⁶ en matière de renforcement et gestion du savoir, utiliser des ressources du guichet de l'appui ciblé pour réaliser des études économiques et sectorielles (EES) sur les diverses dimensions de la fragilité, et la reconstruction et le développement en RDC.

5.3.9 Appuyer la modernisation de l'administration à travers une aide à l'informatisation, en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre par le Gouvernement d'une stratégie de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC).

5.3.10 Appuyer le Gouvernement dans la mise en place au niveau national et local, d'une offre de formation dans le domaine de gestion et de planification afin d'appuyer les structures locales qui ont vu leur rôle consolidé dans le cadre de la décentralisation.

5.4 Rétroaction sur les constatations de l'évaluation

5.4.1 Les points nécessitant des actions de suivi sont repris, dans la matrice des recommandations, présentée en annexe 3.

²⁶ Les Conseils de la Banque ont été invités en février 2010 à approuver l'éligibilité de la RDC au guichet I de la Facilité des Etats fragiles (FEF).

FICHES DE NOTATION DU REPP/PANPURC/RDC

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES
CAPACITES (PANPURC)**

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	<u>Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée</u>	3	Satisfaisant
i)	Conformité avec la stratégie de développement global du pays	4	Le PANPURC est aligné sur les objectifs du Programme National de Renforcement des capacités (PNURC) adopté par le Gouvernement. Il s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du DSRP i 2002-05 puis du DSCRP 2006-08, dont la promotion de la bonne gouvernance administrative, politique et économique ainsi que l'amélioration du système statistique font parties des axes principaux du premier pilier stratégique.
ii)	Conformité avec la stratégie d'aide de la Banque	4	Il s'inscrit dans le cadre des orientations du DSP intérimaire 1999-2001 et du DSP 2002-04 de la Banque pour la RDC qui a identifié comme contraintes structurelles au développement une administration publique congolaise désorganisée, démotivée et privée de moyens minima en équipements et en ressources humaines, pour accomplir sa mission de service public. Il a répondu à la stratégie de la Banque pour la relance de ses activités en RDC, avec les autres bailleurs de fonds. Son approche est cohérente avec celle qui a été récemment retenue par le DSP 2008-12 et les directives de la Banque en matière de renforcement des capacités des Etats fragiles (2008).
iii)	Politique macro-économique	3	PANPURC a été préparé en liaison avec les autres bailleurs de fonds, dont le FMI qui préparait alors pour le pays la FRPC 2002-05, et qui a approuvé en décembre 2009 une FRPC 2010-12. Dans ce contexte, aggravé par la faiblesse des capacités des institutions nationales, aucun programme de reconstruction ne pouvait être efficace sans renforcement des capacités.
iv)	Politique sectorielle	3	Le PANPURC a pris en charge les objectifs sectoriels de renforcement des capacités dans les domaines de la gestion de la dette, bancaires et de réduction de la pauvreté. Des études menées dans plusieurs secteurs devraient être utile à des travaux de politique et programmations sectorielles.
v)	Réforme de la politique gouvernementale	3	PANPURC devait appuyer les efforts en vue de réformes dans les secteurs des finances (gestion de la dette, BCC) et de la planification.
vi)	Réduction de la pauvreté	3	Les études prévues par le projet devaient contribuer à l'élaboration du document de stratégie de réduction de la pauvreté adopté en 2006.
vii)	Social et égalité des sexes	3	Les études menées devaient couvrir les aspects sociaux (éducation, santé) et genre. Le projet devrait permettre de systématiser les échanges d'informations entre les ministères sociaux (santé, éducation) et les agences gouvernementales de coordination, de gestion et de suivi de la mise en œuvre du budget et de l'assistance extérieure, et d'autre part, d'améliorer les rapports entre les ministères sociaux et les bailleurs de fonds.
viii)	Préoccupations environnementales	3	Les préoccupations environnementales devaient être présentes dans les études menées et le DSCRP. Une étude sur le programme national de lutte antiérosive devrait être menée.
ix)	Valorisation des ressources humaines	3	L'important programme de formation envisagé par le projet un élément clé du renforcement des capacités.

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
x)	Développement institutionnel	3	En tant que projet d'appui institutionnel, PANPURC accordait une importance particulière au renforcement institutionnel de plusieurs structures : BCC, OGEDEP, Ministères en charge des finances et du plan, structures en charge de la coordination. L'aspect décentralisation, qui devait être davantage pris en charge au cours d'une deuxième phase, du PNURC y est peu abordé.
xi)	Développement du secteur privé	s.o.	-
xii)	Intégration économique régionale	s.o.	Les statistiques améliorées, en particulier financières et sur la dette, permettent au pays de mieux examiner le respect par ses politiques des critères de convergence de la CEMAC. L'intégration régionale n'est cependant pas directement évoquée à l'évaluation.
xiii)	Qualité à l'entrée	3	Le projet a ciblé correctement les actions et les institutions bénéficiaires. En s'inscrivant dans le PNURC, programme financé par plusieurs partenaires au développement, le projet a concentré ses efforts dans des domaines relativement précis. Ses objectifs reflétaient les priorités de développement de l'emprunteur, mais ils ont été définis quelquefois de façon imprécise, certains objectifs apparaissant alors comme trop ambitieux. Il est à noter l'insuffisance d'indicateurs pertinents de suivi de la performance. Le cadre logique est peu détaillé. Les risques étaient bien perçus.
xiv)	Autre (spécifier)	-	-
2	Réalisation des objectifs et résultats ("Efficacité")	3	Satisfaisant
i)	<u>Objectifs de l'action publique</u>	<u>2</u>	
	Développement économique	3	Les objectifs fixés en matière de renforcement des capacités d'élaboration de programmes de coopération avec les partenaires, de relance initiale de la croissance et de contribution à la lutte contre la pauvreté ont été pour l'essentiel atteints. Des programmes FRPC ont été conclus avec le FMI en 2002 et 2009, et la coopération financière a été alors rétablie puis poursuivie avec la Banque et les autres bailleurs de fonds. Le programme de développement post-conflit prévu a été formulé, puis approuvé et financé par les partenaires. D'autres programmes ont été successivement mis en place : Programme Economique du Gouvernement (2002-2005) avec l'appui de la FRPC de 2002 ; Programme multisectoriel d'urgence de réhabilitation et de reconstruction (PMURR) de 2002, Le DSCR 2006-08 a été élaboré et approuvé.
	Stabilisation macro-économique	3	la RDC a connu un environnement économique relativement stable entre 2001 et 2004 avec néanmoins un relâchement des politiques macroéconomiques en 2005 et 2006 qui avait remis en cause les progrès réalisés. Un resserrement de la politique budgétaire en 2007 a contribué à stabiliser la situation macroéconomique. Le projet a eu des effets limités au niveau des capacités du MPDE en matière de cadrage macro économique, de planification, d'élaboration du budget, on peut toutefois supposer qu'il a contribué à cette stabilité macro-économique.
	Investissements et dépenses publics	2	Le DSRPi et le DSCR 2006-08 ont prévu un programme d'actions et d'investissements ayant pour objectifs la croissance et la lutte contre la pauvreté. Le PAP retenu a été peu respecté.
	Réforme monétaire	3	PANPURC a appuyé indirectement la réforme monétaire à travers son appui aux capacités de BCC et à son impact sur ses procédures de travail en raison de son informatisation. Les meilleures statistiques financières et l'automatisation de l'information financière ont facilité politiques et réformes monétaires.

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
	Gestion de la dette	3	Conformément aux objectifs, les capacités de gestion de la dette ont été renforcées et une base de données informatisée a été mise en place. Des statistiques plus fiables ont permis un accord avec les partenaires sur le niveau de cette dette. La RDC a atteint le point de décision de l'initiative PPTE. Les publications sont plus régulières.
	Réforme du secteur bancaire	3	PANPURC a appuyé indirectement la réforme bancaire à travers son appui à la BCC et à son impact sur ses procédures de travail en raison de son informatisation.
	Réforme de la fonction publique	s.o.	-
	Législation du travail	s.o.	-
	Politiques de passation de marchés	s.o.	-
	Autre (spécifier.....)	s.o.	.-
ii)	<u>Objectifs matériels</u>	<u>3</u>	Matériels utilisés pour la formation et l'amélioration de la qualité des services ayant entraîné le passage des travaux auparavant réalisés manuellement à des travaux informatisés. <ul style="list-style-type: none"> • Matériels informatiques (101 ordinateurs, 61 imprimantes, 64 onduleurs, 11 copieurs) • Véhicules (11) • Mobiliers et bureautique • Quatre logiciels (Eviews 5.0 pour la BCC, GDM pour la CTCPM, SYGADE pour l'OGEDep et GIN pour le SENAREC) • Téléphone mobile et central téléphonique • Câblage et Réseau
iii)	<u>Objectifs financiers</u>	<u>2</u>	Insatisfaisant
	Viabilité financière	s.o.	-
	Recouvrement des coûts	s.o.	-
	Restructuration	s.o.	-
	Autre (spécifier): Mobilisation des ressources financières pour le PNURC	2	Les objectifs de mobilisation de ressources extérieures pour le PNURC n'ont pas été atteints, une partie des ressources mobilisées ayant été affectées par les partenaires à des actions de renforcement des capacités en dehors du cadre PNURC. Sur 511 millions de dollars souscrits par les partenaires au développement dans le cadre du renforcement des capacités en RDC, 208 millions, soit en viron 41% ont été libérés. Seulement 17 %des montants libérés ont été effectivement affectés à la mise en œuvre des activités du PNURC.
iv)	<u>Objectifs de développement institutionnel</u>	<u>3</u>	L'atteinte des objectifs du développement institutionnel est satisfaisante.
	- Capacités nationales	3	Renforcement des capacités nationales, en particulier des capacités de BCC, OGEDep, SENAREC et d'autres structures de l'administration.
	- Gestion économique	3	Les réalisations du projet ont eu un impact positif sur le renforcement des capacités des structures bénéficiaires, en particulier les secrétariats techniques ; les directions techniques de Ministère, la BCC, l'OGEDep. La gestion de la dette publique et du secteur bancaire a été améliorée.
	- Réforme de la fonction publique	s.o.	-

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
-	Gouvernance	2	La BCC et OGEDEP contribuent davantage à la bonne gouvernance. Les places institutionnelles du Ministère du Plan et du SENAREC dans le renforcement des capacités sont renforcées par les arrêtés du Ministre du Plan de 2009 et l'Agenda de Kinshasa de 2009 sur l'efficacité de l'aide.
-	Atténuation de la pauvreté	3	Le DSRPi 2002-05 et le DSCR 2006-08 ont été adoptés respectivement en juin 2002 et juillet 2006 avec une contribution active de PANPURC dans un processus participatif. Sept études faites par le projet pour le DSCR pendant 9 mois avec 12 consultants nationaux.
-	Intermédiation financière	3	La BCC a été renforcée par la formation de ses cadres et des équipements informatiques. L'informatisation de l'information financière a permis des délais plus courts de disponibilité de l'information et sa plus grande fiabilité. Les échanges d'information avec les banques sur support informatique se sont élargis. Le site Internet BCC comporte des informations et statistiques utiles mais sa mise à jour n'est pas régulière.
-	Soutien au secteur privé	s.o.	-
-	Environnement	s.o.	Etude menée sur le programme national de lutte antiérosive
-	Capacité sectorielle Gestion de la dette,	3	Comme prévu l'aide de la Banque a amélioré la gestion de la dette par la mise à disposition d'assistance technique, d'équipements informatiques et de formations qui ont permis la mise en place et l'utilisation de SYGADE, une base de données informatisée sur la dette. Des partenaires au développement (Banque Mondiale, FMI) ont par la suite contribué à la consolidation de ces efforts d'informatisation et de gestion de la dette.
-	Autre (spécifier):		.Le nombre de personnes formées par PANPURC dans ses domaines est relativement important. Plus de 100 cadres formés en informatique, et 615 cadres formés dans différents modules sur le tas, en séminaires/ateliers sur place ou à l'étranger. Des plans de formation ont été élaborés et mis en œuvre (Directions, BCC, OGEDEP, SENAREC, etc.). Est disponible la liste des ateliers et autres formations organisés, avec des indications sur le nombre de personnes formées.
-	Organe d'exécution	3	Renforcement des capacités du SENAREC
-	Analyse de la planification/ politique	3	Le SENAREC a élaboré régulièrement des rapports sur la politique de renforcement des capacités et sa mise en œuvre, au niveau du PANPURC
-	Gestion financière	3	L'inexpérience initiale du personnel du SENAREC en matière de gestion a été comblée. Le personnel a ensuite acquis expérience et formation et la gestion financière a été conforme aux règles de la Banque. Pas de dépassement du financement de la Banque, mais un glissement de la structure des dépenses au bénéfice du fonctionnement en raison de l'allongement de sa durée.
-	Amélioration des compétences	3	Le personnel de la SENAREC a bénéficié des formations prévues. Des formations ont été organisées par le SENAREC pour les organismes bénéficiaires du projet. L'activité de formation a été satisfaisante, malgré les lacunes de sa durabilité.
-	Gestion du personnel	3	Le personnel approprié a été affecté et a bénéficié de formations. SENAREC a privilégié et bien utilisé une structure légère avec un effectif de 9 cadres et agents, dont le coordinateur, le coordinateur adjoint et 2 chargés de programme. Renforcement récent des effectifs en liaison avec la préparation du PRONAREC.
-	Système d'information de gestion	3	Un plan comptable est mis en œuvre. La comptabilité qui a démarré manuellement est informatisée suite à l'acquisition du logiciel GIN. Les audits n'ont pas révélé d'anomalie. Les rapports trimestriels ont été régulièrement soumis.

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
	- Restructuration de l'organisme	3	Les places institutionnelles du Ministère du Plan et du SENAREC dans le renf. des capacités sont renforcées par des arrêtés du Ministre de 2009 et l'Agenda de Kinshasa du 16 juin 2009 sur l'efficacité de l'aide.
	- Autre (spécifier)		-
v)	<u>Objectifs sociaux et bénéficiaires</u>	s.o.	Par ses travaux de soutien au DSCR, en particulier les études financées, le projet a contribué aux efforts d'atteinte d'objectifs sociaux mais il y a pas encore eu de changements notables dans les conditions de vie de la population.
	Atténuation de la pauvreté	s.o.	Les 7 études financées par le projet ont contribué à l'élaboration du DSCR 2006-08. Les atteintes des ODM est encore un objectif lointain.
	Protection des groupes vulnérables	s.o.	Etude sur les stratégies de protection sociale des groupes vulnérables qui ne s'est pas encore traduits pas dans les faits.
	Réduction des disparités de revenus	s.o.	Etude sur la réduction de la pauvreté dans les Communautés de base à traduire en plan d'actions
	Développement participatif	s.o.	Etude sur les mécanismes de suivi participatif de la mise en œuvre du DSRP, mais le suivi n'est pas encore effective.
	Egalité des sexes	s.o.	Les femmes ne représentent qu'environ 10% des effectifs formés. Etudes DSCR ont une dimension genre,
	Accès & qualité des services	3	Les qualités de services dans les secteurs sont encore faibles.
	Amélioration de la santé	2.	Une Etude sur l'accessibilité financière des communautés aux soins de santé, mais insuffisamment exploitée.
vi)	<u>Objectifs environnementaux</u>	2	Les suites données à l'étude menée ne sont pas connues per le service concerné.
vii)	<u>Développement du secteur privé</u>	s.o.	
3	Efficienc	<u>2</u>	Peu satisfaisant
i)	<u>Taux de rentabilité économique</u>	s.o.	Non calculé
ii)	<u>Taux de rentabilité financière</u>	s.o.	Non calculé
iii)	<u>Indicateurs du rapport coût-efficacité</u>	2	Les bons résultats observés ont été obtenus dans un contexte de gestion caractérisé par le doublement de la période de mise en œuvre (30 mois de retard par rapport la date initiale d'achèvement), des décaissements erratiques et une variation négative de coûts de 12% correspondant au solde non décaissé du prêt FAD.
4	<u>Impact sur le développement institutionnel</u>	<u>3</u>	Satisfaisant
i)	<u>Capacités nationales</u>	<u>3</u>	
	- Gestion économique	3	Le projet a contribué à des progrès dans les capacités et pratiques pour une meilleure gestion économique dans les domaines de la dette, du système financier, du renforcement des capacités et de la politique économique, ce grâce aux impacts sur l'économie nationale des apports de la BCC, de l'OGEDP, du SENAREC, des DSCR et des programmes économiques élaborés avec l'appui du projet.
	- Réforme de la fonction publique	s.o.	
	- Gouvernance	2	La Gouvernance économique reste insatisfaisante comme le montrent les indicateurs disponibles, ce malgré les progrès enregistrés pour la gouvernance de la dette et du système financier. Cela apparait en particulier à travers le manque de coordination des actions ministérielles et la corruption. Le Ministère du Plan et la SENAREC n'ont pas pu inscrire la majorité des actions de renforcement des capacités des bailleurs de fonds dans le cadre du PNURC. Des progrès

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
			importants doivent encore être faits pour améliorer la qualité de ces programmes et la gouvernance économique du pays, comme le montrent les indicateurs insatisfaisants d'Evaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP, BAD) et les autres indicateurs de gouvernance économique disponibles L'Agenda de Kinshasa et le SENAREC, à travers le PRONAREC, font des propositions de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance. Le contexte institutionnel global s'est clarifié positivement avec l'adoption de la nouvelle Constitution de 2006 et la mise en place d'institutions élues et du Gouvernement, mais il reste à améliorer fortement, en particulier en matière de gouvernance et de décentralisation.
	- Atténuation de la pauvreté	2	Les effets du DSCRP et du PNURC sont encore insuffisants sur les capacités institutionnelles de lutte contre la pauvreté.
	- Intermédiation financière	3	La BCC s'est renforcée avec le soutien du Gouvernement, du FMI et de ses partenaires dont la Banque. L'appui efficace de la Banque à son informatisation a permis de meilleures statistiques financières et l'automatisation de l'information financière, ce qui a facilité l'élaboration et la mise en œuvre des politiques monétaire et bancaire. Les réformes du secteur financier se poursuivent sous la supervision de la Banque centrale. Il ya eu reprise de l'intermédiation financière et dans le cadre de la modernisation de la BCC, un progiciel de supervision de l'intermédiation financière a été mis en place en 2007 ²⁷ . Des directions de la BCC sont actuellement dotées en équipements modernes de gestion et de surveillance
	- Système juridique	s.o.	
	- Soutien au secteur privé	s.o.	
	- Environnement	s.o.	
	- Capacité sectorielle (gestion de la dette)	3	L'appui de PANPURC a d'abord permis la mise en place de capacités modernes de gestion de la dette publique. Il a facilité le maintien d'OGEDEP en tant que structure autonome, puisque ce maintien constituait une condition du don et que le renforcement apporté l'a significativement aidé. Le fonctionnement de l'ensemble du système de gestion de la dette (OGEDEP, BCC, Trésor, etc.) a été influencé positivement par cette évolution.
ii)	<u>Organe d'exécution</u>	3	
	- Analyse de la planification/ politique	3	Le SENAREC a amélioré ses capacités d'élaboration des rapports sur la politique de renforcement des capacités et sa mise en œuvre, et est en train de finaliser PRONAREC, document principal dans le domaine.
	- Contrôle et audit de gestion	3	Un plan comptable est mis en œuvre. Les audits du projet effectués à bonne date n'ont révélé aucune anomalie.
	- Formation/amélioration des compétences	3	Le personnel du SENAREC a bénéficié des formations prévues, et une partie des personnes formées est en place ou remplacées par des cadres de formation équivalente. La préparation actuelle de PRONAREC en liaison avec les autres ministères et les partenaires est aussi une excellente opportunité de développement des compétences. Un des agents est devenu un expert en passation de marchés et est sollicité dans le cadre de la mise en œuvre d'autres projets, en tant que consultant.
	- Transfert de technologie	3	Transfert de technologie satisfaisant en raison des programmes de formation sur le tas avec le concours de consultants, en ateliers et à l'étranger, ainsi que des achats d'équipements informatiques.

²⁷ Logiciel Banking Supervision Application, BSA en sigle

CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
	- Gestion du personnel (& rotation du personnel)	3	Le personnel approprié a été affecté et des formations ont été menées. Renforcement récent des effectifs du SENAREC en liaison avec la préparation du PRONAREC, sur la base de termes de références assez précis.
	- Système d'information de gestion	2	Les activités passées ont abouti au système de gestion en place. Les audits du projet n'ont révélé aucune anomalie.
	- Systèmes financier, budgétaire, d'exploitation & d'entretien	3	Les audits effectués à bonne date n'ont révélé aucune anomalie
	- Restructuration de l'organisme	3	Les places institutionnelles du Ministère du Plan et du SENAREC dans le renf. des capacités sont renforcés par 'arrêts du Ministre du Plan de 2009 et l'Agenda de Kinshasa du 16 juin 2009 sur l'efficacité de l'aide
5	<u>Durabilité</u>	<u>3</u>	Probable
i)	<u>Viabilité technique</u>	3	La durabilité des progrès des informations financières et de ceux de la gestion de la dette sont indéniables mais peuvent être affectés par l'obsolescence rapide des équipements, les déficiences des réseaux électriques et informatiques, la fragilité des bases de données, et le manque de perspectives à long terme de la formation. La continuité des progrès enregistrés suppose que les équipements et logiciels soient davantage maintenus et que la formation des personnels se poursuive dans une perspective à moyen et long termes.
ii)	<u>Engagement durable de l'Emprunteur</u>	<u>3</u>	Les engagements passés et présents du Gouvernement pour le renforcement des capacités sont un facteur particulièrement positif de la durabilité. Ils ont été confirmés récemment à travers le projet de PRONAREC 2011-2015, l'Agenda de Kinshasa de juin 2009 sur l'efficacité de l'aide ou le DSCR. Ces engagements sont encouragés par ceux des bailleurs de fonds dont la BAD, qui allouent des flux importants d'aide économique dans tous les secteurs d'activité.
iii)	<u>Soutien sociopolitique</u>	<u>2</u>	L'instabilité politique a été en partie réduite par les progrès de la paix civile et de la gouvernance dans le pays, mais elle persiste. En effet, la grande pauvreté de la majorité de la population, la mauvaise gestion de la fonction publique, les salaires très bas et l'instabilité de ses agents, la mauvaise gouvernance et la corruption sont des facteurs négatifs du soutien sociopolitique. La décentralisation est de nature à renforcer ce soutien lorsqu'elle sera effective.
iv)	<u>Viabilité économique du programme</u>	s.o.	
v)	<u>Viabilité financière</u>	s.o.	
vi)	<u>Dispositions institutionnelles</u>	<u>3</u>	Le dispositif institutionnel a enregistré des évolutions positives pour la durabilité, en particulier l'adoption de la Constitution de 2006, cadre durable d'organisation du renforcement des capacités. Mais cette durabilité est limitée par des lacunes telles que le manque de coordination des organismes nationaux et internationaux, la prise en compte insuffisante des capacités locales, et une gouvernance insatisfaisante. Pour pallier ces déficiences, des moyens et politiques sont prévus par le PRONAREC, et le rôle important du Ministère du Plan et du SENAREC est confirmé, ce qui permettra à la mise en œuvre de PRONAREC de s'appuyer sur ces organismes nationaux.
vii)	<u>Viabilité environnementale du programme</u>	s.o.	.
viii)	<u>Résistance aux facteurs exogènes</u>	<u>2</u>	Les capacités de résistance sont limitées face aux facteurs exogènes tels que les termes de l'échange, les prix du marché mondial ou la situation politique du pays et des pays voisins. Le soutien continu des partenaires au développement est de nature à amortir les chocs.
6	Indicateur de performance globale	<u>3</u>	L'évaluation globale des résultats est satisfaisante.

Projet d'appui au Programme national de renforcement des Capacités (PANURC), RDC PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR			
No	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	Observations
1.	<u>Qualité de la préparation:</u>	<u>3</u>	La qualité de la préparation est satisfaisante. Le Gouvernement a préparé le PNURC avec l'appui du PNUD et l'a ensuite présenté aux partenaires dont la Banque. Le SENAREC, a été étroitement impliqué dans sa conception. La BCC et l'OGEDep ont été aussi associés à la préparation et des cellules techniques de mise en œuvre y ont été prévues. Les dispositions ont été prises pour le financement de contrepartie prévu.
2.	<u>Qualité de l'exécution</u>	<u>3</u>	La qualité de l'exécution est au total satisfaisante.
3.	- Affectation du personnel clé	(4)	Le personnel clé a été affecté. Le SENAREC a fonctionné avec une structure légère et en général qualifiée (9 cadres et agents).
	- Performance de gestion de l'organe d'exécution	(3)	Le SENAREC a mis en œuvre son programme de travail, pris des initiatives et dialogué avec la Banque. Il a développé ses capacités de gestion initialement faibles, et s'est inscrit dans le cadre des règles de la Banque. A respecté les procédures d'acquisition des biens et services. Par contre, le Comité de pilotage s'est peu réuni.
	- Utilisation de l'assistance technique	(3)	L'assistance technique a été en général utilement exploitée, en particulier pour l'informatisation, l'OCC et l'OGEDep (expert en gestion de la dette). Les homologues nationaux ont poursuivi les actions après le départ des Assistants Techniques.
	- Ajustements à mi-parcours	(3)	Des ajustements justifiés ont eu lieu pour la durée de contrat des experts et l'augmentation du budget de fonctionnement, suite aux retards du projet.
	- Respect du calendrier	(1)	L'achèvement a eu lieu avec plus de 30 mois de retard par rapport à sa date initiale (31/12/2003). Le respect du calendrier a été insatisfaisant, en raison de retards au démarrage dus à la formation insuffisante des gestionnaires, aux délais de réponse de la Banque et du Gouvernement.
	- Respect des coûts	3	Le respect des coûts est assez satisfaisant car le coût global du projet n'a pas été dépassé et les marchés sont restés dans l'es enveloppes financières fixées.
3.	<u>Application des conventions</u>	<u>3</u>	L'application des conventions est satisfaisante. Les dispositions de l'accord de don ont été en général respectées. Le Gouvernement a effectivement fourni les consommables, payé les salaires et frais de déplacement dans les diverses composantes.
4.	<u>Adéquation du suivi & évaluation et de la communication de rapports</u>	<u>3</u>	L'adéquation du suivi - évaluation et préparation des rapports est satisfaisante. Les rapports trimestriels ont été produits régulièrement (14) avec une qualité améliorée avec le temps. Les audits ont indiqué la sincérité des états financiers (2 audits au lieu de 3). Le projet de rapport d'achèvement du gouvernement a été disponible à temps.
5.	<u>Opérations satisfaisantes</u>	3	Les produits et outils du projet sont en cours d'utilisation à l'OGEDep (Gestion de la dette), à la BCC (statistiques financières et informatisation), dans les ministères (utilisation du DSCR et des sept études réalisées avec l'appui du projet).
	Performance globale de l'Emprunteur (donataire)	3	La performance de l'Emprunteur est satisfaisante.

Projet d'appui au Programme national de renforcement des Capacités (PANURC), RDC PERFORMANCE DE LA BANQUE		
Indicateurs composants	Note (1 à 4)	Observations
Au stade de l'identification	3	L'identification a été faite juin 1999 lors d'une mission multi-agence de dialogue sur le PNURC. A ce stade préliminaire, la Banque a étroitement travaillé en coordination avec le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds, notamment le PNUD, la Banque mondiale et le FMI.
Au stade de la préparation	3	La préparation a eu lieu en novembre 1999 avec la partie congolaise et en coordination avec des autres bailleurs de fonds. En identifiant des besoins urgents, elle a tenu compte de la situation fragile du pays sur les plans politiques, économiques et financiers.
Au stade de l'évaluation	3	L'évaluation a eu lieu en février 2000 et janvier 2001 en coordination avec les partenaires au développement. Elle a revu à la baisse les prévisions de financement pour tenir compte des ressources disponibles à la Banque. La forte réduction du don initialement prévu a entraîné la limitation du nombre d'études et n'a pas permis tous les achats d'équipements souhaités au bénéfice des ministères. Le don était bien l'instrument approprié dans ce pays à bas revenu. La matrice du projet aurait pu retenir plus d'indicateurs.
Au stade de la supervision	2	Six missions de supervision ont été organisées en quatre ans. Des retards ont été déplorés dans certains avis et dans le déblocage des fonds de roulement. La coordination avec les autres partenaires, a été soutenue.
Evaluation globale de la performance de la Banque	3	La performance de la Banque est satisfaisante

Projet d'appui au Programme national de renforcement des Capacités (PANURC), RDC

FACTEURS TOUCHANT LA PERFORMANCE D'EXECUTION ET LES RESULTATS

Facteurs affectant positivement (+) ou négativement (-) l'exécution et la réalisation des objectifs majeurs

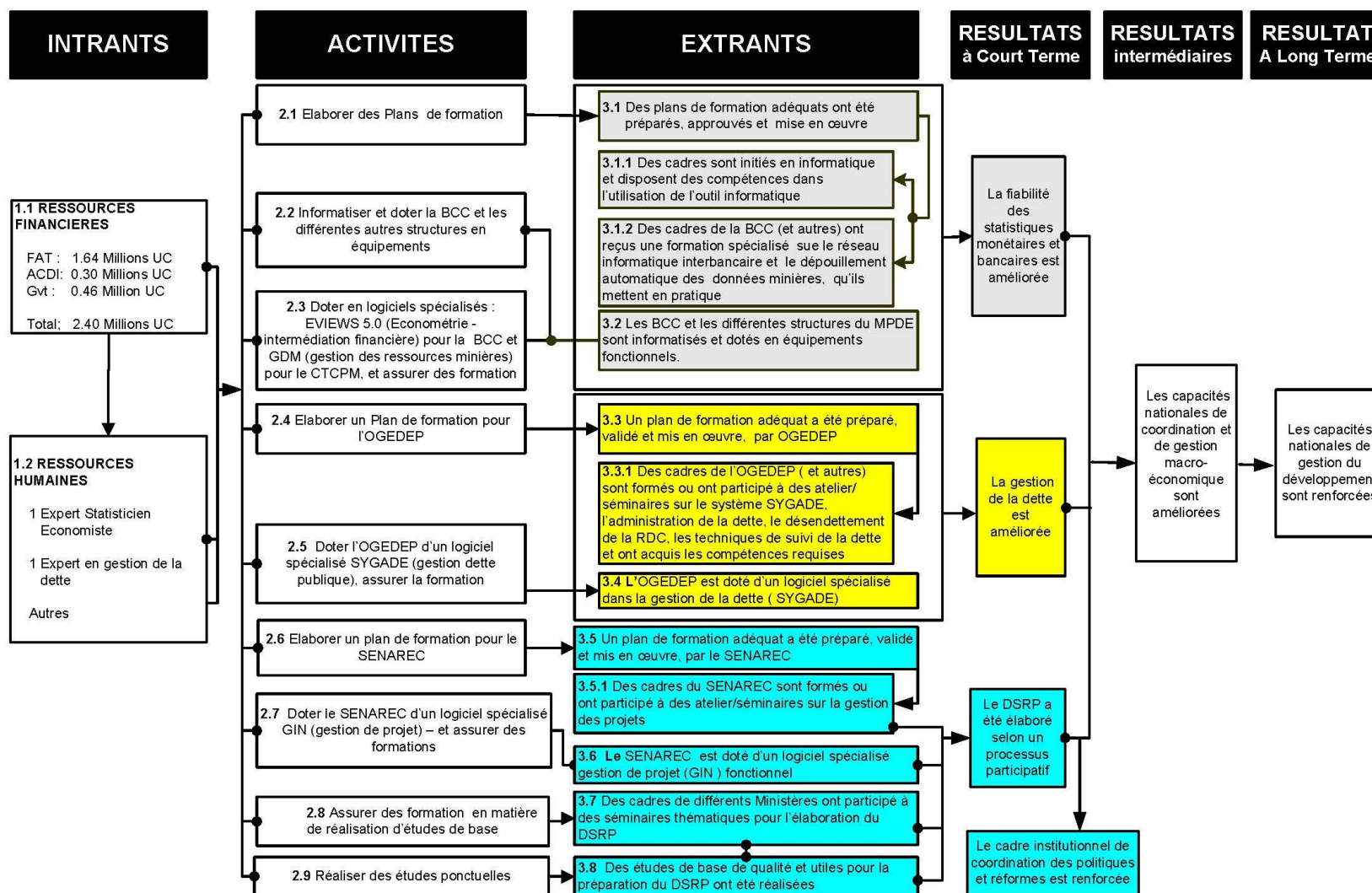
Facteurs	Substantiel	Partiel	Négligeable	SO	Observations
1. Echappant au contrôle des autorités					
1.1 Prix du marché mondial	-				
1.2 Evénements naturels	-				
1.3 Performance de la Banque	+				
1.4 Performance des entrepreneurs/consultants	+				
1.5 Guerre civile	-				
1.6 Autres (spécifier)				X	
2. Relevant de l'autorité de l'Etat					
2.1 Politiques macro-économiques		+			
2.2 Politiques sectorielles		+			
2.3 Engagement du gouvernement	+				
2.4 Nomination du personnel clé	+				
2.5 Financement de contrepartie		+			
2.6 Capacité administrative	-				
2.7 Autres (spécifier)				X	
3. Relevant de la compétence de l'organe d'exécution					
3.1 Gestion	+				
3.2 Dotation en personnel	+				
3.3 Utilisation de l'assistance technique	+				
3.4 Suivi & Evaluation	+	+			
3.5 Participation des bénéficiaires		+			
3.6 Autres (spécifier)				X	
4- Facteurs touchant l'exécution					
4.1 Modification de l'envergure/échelle/conception du projet		-			
4.2 surestimation/sous-estimation des intrants matériels, des coûts unitaires de base		-	-		
4.3 Insuffisance des provisions pour imprévus				X	
4.4 Changements des taux de change, des dispositions financières et institutionnelles		-			
4.5 Calendrier d'exécution irréaliste		-			
4.6 Qualité de la gestion, gestion financière incluse		+			
4.7 Retards dans la sélection du (des) personnel/consultants/entrepreneurs et dans la réception des fonds de contrepartie		-			
4.8 Procédures d'acquisition et de décaissement inefficaces		-			
4.9 Autres (spécifier)				X	

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI REPP PANPURC/RDC		
Principales constatations et conclusions	Recommandations	Responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> Etat fragile, la RDC est passée de l'étape post-conflit à celle de l'amélioration progressive, selon un processus de consolidation impulsé par le Gouvernement avec l'appui de ses partenaires au développement. Les résultats et impacts positifs de PANPURC, qui a utilisé des instruments (don, formation, assistance technique, études) qui font partie de ceux de la SEF ont contribué à cette consolidation. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolider le passage de la RDC de la phase post conflit à celle de l'amélioration progressive, par l'utilisation des instruments de la SEF de la Banque, en particulier par: la pleine prise en compte des liens entre objectifs politiques, de sécurité et de développement ; le fonctionnement amélioré du gouvernement ; la mise en œuvre de réformes macroéconomiques et l'obtention d'un appui grandissant des bailleurs. Appuyer le Gouvernement dans la consolidation de l'étape traversée par la RDC, celle de l'amélioration progressive, en l'aidant à utiliser la Facilité de la Banque en faveur des Etats fragiles (FEF) à travers des financements supplémentaires, l'apurement d'arriérés, et un appui ciblé au renforcement des capacités humaines et institutionnelles ainsi qu'à la gestion du savoir. La FEF permettra en particulier des détachements de personnes ressources et le financement d'études économiques et sectorielles (EES) sur les diverses dimensions de la fragilité, qui s'ajouteront aux EES financées sur d'autres ressources. 	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> Le succès des projets de renforcement des capacités est tributaire de la bonne compréhension de l'étape traversée par le pays, de la fixation, en concertation entre le Gouvernement et la Banque, de priorités claires répondant aux besoins du pays et des régions, du bon ciblage des organismes et systèmes à renforcer, et de la mobilisation de ressources humaines. 	<p>Développer et maintenir un fonds d'études en s'appuyant sur la FEF et d'autres ressources, et en veillant à l'archivage et à la diffusion des études réalisées pour garantir l'accès à la mémoire institutionnelle.</p> <p>Aider au financement par la FEF d'études économiques et sectorielles (EES) sur les diverses dimensions de la fragilité, qui s'ajouteront aux EES financées sur d'autres ressources.</p>	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> Le succès des projets de renforcement des capacités est tributaire de priorités claires répondant aux besoins du pays et des régions. 	<ul style="list-style-type: none"> Progresser dans la décentralisation et renforcer les capacités régionales en tenant compte de la grande faiblesse des ressources locales, en particulier dans les domaines tels que statistiques, études et planification, informatisation et réseaux de communication. Appuyer les efforts du gouvernement en matière de décentralisation, en particulier pour le renforcement des capacités régionales en statistiques, études et planification ainsi que leurs accès aux réseaux informatiques. 	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> Le succès des projets de renforcement des capacités est tributaire de priorités claires et de la mobilisation de ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des politiques adéquates des ressources humaines et des salaires, en particulier dans la Fonction Publique, pour mettre fin au manque de motivation des cadres et à la déperdition des effectifs. Appuyer la mise en place par le Gouvernement de politiques adéquates des ressources humaines et des salaires, en particulier dans la Fonction Publique. Des cadres de haut niveau, doivent être associés au travail d'une administration publique réformée axée sur les résultats. 	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement à long terme des capacités de l'administration publique implique 	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'offre de formations liées au renforcement des capacités 	Gouvernement

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI REPP PANPURC/RDC		
Principales constatations et conclusions	Recommandations	Responsabilité
des efforts de formation dans une perspective de long terme.	<p>nationales de coordination et de gestion macroéconomique et inscrire les efforts de formation de chaque projet dans une perspective de moyen et long termes, tenant compte du programme national de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités de la Banque dans l'offre de formations liées aux renforcement des capacités nationales de coordination et de gestion macroéconomiques et inscrire les efforts de formation de chaque projet dans une perspective de moyen et long termes tenant compte du programme national de formation. 	Banque
<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement à long terme des capacités de l'administration publique implique des efforts de modernisation dans une perspective de long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulser la modernisation de l'administration en s'appuyant en particulier sur son informatisation et la mise en place de réseaux de transmissions de données dans le cadre d'une Stratégie nationale de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui peut être élaborée et mise en œuvre avec l'appui de la BAD. La stratégie TIC définira les cadres juridiques et réglementaires adéquats, identifiera les formations nécessaires en TIC, stimulera l'utilisation des TIC par l'Etat, en particulier l'administration en ligne, prévoira le développement de réseaux de communication et informatiques, et identifiera les principales voies de financement de la stratégie TIC. Appuyer la modernisation de l'administration à travers l'appui à son informatisation en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre par le Gouvernement d'une stratégie de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). 	Gouvernement Banque
<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement à long terme des capacités de l'administration publique exige des changements structurels se traduisant en changements dans les systèmes et règles institutionnels, dans le cadre d'une vision à long terme incluant la refondation d'une administration efficace, axée sur les résultats, prenant en compte les nécessités de la décentralisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer une vision à long terme du renforcement des capacités d'une administration publique dont la gestion doit être axée sur les résultats, prenant totalement en compte la décentralisation inscrite dans la Constitution, et dans laquelle s'inscrira le PRONAREC. Le renforcement des capacités implique des formations et équipements dans une perspective de long terme, mais aussi des changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels. Appuyer le Gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes nationaux de renforcement des capacités à moyen et long termes, en particulier le PRONAREC. Pour contribuer durablement à ces programmes, chaque projet de la Banque doit être effectivement conçu et mis en œuvre à travers des étapes interdépendantes de court, moyen et long termes. 	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> Le manque de coordination dans le pays entre des projets de renforcement des capacités tels que PANPURC, PAIM et PARER et les projets de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> Développer une culture de projet plus globale incluant la phase post-projet (au delà de la date d'achèvement) pour promouvoir l'atteinte des effets à 	Gouvernement

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI REPP PANPURC/RDC		
Principales constatations et conclusions	Recommandations	Responsabilité
comportant un volet renforcement des capacités affectent négativement leur efficacité et leur durabilité.	long terme des projets. Il faut préserver et la prolonger les résultats des interventions passées comme le PANPURC.	
<ul style="list-style-type: none"> La mise en place d'une structure nationale de renforcement des capacités efficace dotée de ressources, de personnels compétents et de responsabilités claires, coordonnant les actions, est un atout considérable pour la réalisation des objectifs immédiats et à moyen et long termes d'un programme national de modernisation de l'administration publique, et spécifiquement de renforcement des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir l'existence et garantir la viabilité institutionnelle du SENAREC comme structure nationale de coordination du renforcement des capacités afin de mettre en œuvre l'ambitieux programme national de modernisation de l'administration publique PRONAREC en cours de finalisation. Le dialogue entre la Banque et le Pays doit prendre en compte la nécessité de prolonger les effets de PANPURC, en particulier à la BCC, à l'OGEDep et à la SENAREC. 	Gouvernement BAD
<ul style="list-style-type: none"> L'insuffisante coordination par le Gouvernement de l'APD et les faibles alignements et harmonisation des partenaires au développement, ont favorisé la dispersion et la duplication des tâches, et ont amoindri l'impact des actions de renforcement de capacités. Cette situation insatisfaisante naît en RDC de l'absence d'un cadre intégré de programmation et de budgétisation de l'APD. 	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir la coordination, l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation des actions des partenaires au développement en matière de renforcement des capacités, et mettre en place un cadre intégré de l'APD dont le Gouvernement assurera le leadership. Contribuer à l'appropriation, la coordination, l'alignement, et l'harmonisation de l'APD en RDC à travers l'appui au gouvernement pour la mise en place d'un cadre intégré de programmation et de budgétisation de l'APD. 	Gouvernement BAD

RDC – PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC)
MODELE LOGIQUE DE L'INTERVENTION



MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC/RDC) février 2010

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement)	Réalisation (post évaluation)		
FINALITE/ objectif sectoriel	Résultats à long terme						
Renforcer les capacités nationales de gestion du développement	Les capacités nationales de gestion du développement sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectives long terme - Stratégie développement - Programmes nationaux, sectoriels et régionaux de développe.moyen terme - DSCRp - Indicateurs EPIP de la BM ou de la BAD - Indicateur BM de la qualité de la gestion des finances publiques - Indicateurs EPP/CPA de la performance pays de la BM ou de la BAD - Indicateurs de la Gouvernance Pays de la BM ou de la BAD - Indicateurs du suivi de la Déclaration Paris (DP): opérationnalité de la stratégie de dévelopt. ; % coopération technique coordonné avec programmes nationaux ; % aide au secteur public dans approches programmes ; disponibilité de cadre d'évaluation des performances - Classement Doing business (BM) - Classement corruption par TI - IDH (PNUD) - Croissance PIB 			<ul style="list-style-type: none"> - Une étude prospective RDC 2030 va être bientôt lancée - Programme économique du Gouvernement 2009-12 - Les indicateurs EPIP, EPP/CPA, et gouvernance (BM/BAD) montrent une gouvernance insatisfaisante malgré des améliorations. EPIP 2008 = 2.8 ; EPP/CPA = 2.9 - Indicateur BM de la qualité de la gestion du budget et des finances publiques : 2.0 en 2005 et 2006, 2.5 en 2008 - Indicateur DP du caractère opérationnel de la stratégie de développement du pays (échelle A à E) : note D en 2007 comme en 2005. - Indicateur DP % coopération tech. coordonné avec programmes nationaux : 2006, 11% aide au renfor.des capacités ; 38% en 2007, - Indicateur DP de disponibilité d'un cadre d'évaluation des performances (échelle D à E) : D en 2007 comme en 2005 - L'Indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency International pour 2007 : RDC à la 168ème place sur 179 pays. - Doing Business 2009 : RDC 182ème sur 183 pays - IDH 2007 est 0,389 : RDC 176ème sur 182 pays. - Taux de croissance PIB : 6,3% en 2007, 6,2% en 2008, 2,7% en 2009. 	Documents du programme Divers programmes et projets avec les bailleurs de fonds bi et multi latéraux Rapports des partenaires au développement, dont PNUD, BM, FMI, OCDE et BAD DSRpi, DSCRp PNURC, Documents EPIP, CPA de la BAD ou de la BM	Les risques ont diminué mais ils demeurent présents : (i) l'instabilité politique du pays et de la sous région, notamment la présence de rebelles ; (ii) les difficultés de la régionalisation et décentralisation (iii) la faible motivation des cadres de l'administration et la forte déperdition des personnels formés ; (iv) la mauvaise gouvernance, la faible coordination de l'administration et sa faible capacité à exécuter des actions ; (v) relâchement éventuel de l'effort de réforme qui aggravera les difficultés de mobilisation des ressources extérieures (vi) manque de coordination des partenaires au développement. Des mesures d'atténuation sont nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet.
BUT/objectif du projet	Résultats à moyen terme						
soutenir l'émergence de capacités institutionnelles	EFFET INDIRECT Les capacités nationales de coor-	Programme développement post-conflit approuvé par	Un programme a été conclu avec les	Programme Economique (2002-05) au titre FRPC	<ul style="list-style-type: none"> - Des programmes FRPC 2002-05 et 2010-12 conclus avec le FMI - La coopération financière a été rétablie avec les institutions de 	DSRpi et DSCRp Rapports du Projet ;	- instabilité politique du pays; faible motivation des

MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC/RDC) février 2010

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement)	Réalisation (post évaluation)		
minimales de planification et de gestion macro-économiques sont améliorées	dination et de gestion macro-économiques sont améliorées	partenaires	Institutions de Bretton Woods d'ici 2002	Coopération financière rétablie avec les IBW et avec autres bailleurs de fonds bi et multinationaux	Bretton Woods, la Banque et les autres bailleurs de fonds. - DSRPi (2002) - PMURR (2002), a mis en œuvre le DSRPi, et a constitué le cadre d'intervention des partenaires pendant la phase urgence/transition.	Rapports de la Commission vérité et réconciliation ; Sites Internet divers de la RDC ; Rapports FMI, BM, BAD et autres orga internationales	cadres de l'administration, en raison des bas salaires et de la forte déperdition des personnels;-mauvaise gouvernance, faible coordination de l'administration et sa faible capacité à exécuter des actions - relâchement éventuel de l'effort de réformes qui aggravera difficultés de mobilisation des ressces ext.; manque de coordination des partenaires au développement..
		Autres Programmes nationaux et avec les partenaires	-	-	- PMPTR (oct. 2004) visait le succès de transition ; Cadre assistance pays 2007 ; Programmes d'action prioritaires (PAP) 2007 peu mis en œuvre - DSCR 2006-08 ; Programme prioritaire à moyen terme (2007-2011) ;PRONAREC 2008-12 en finalisation.	Rapport d'exécution du PAP	
		- Place institutionnelle du Min. Plan et de SENAREC et leurs capacités - Capacités du Min. Plan - Capacités SENAREC	Place institutionnelle du Min. Plan et SENAREC renforcée	Place institutionnelle du Min. Plan et SENAREC renforcée	- Places institutionnelles de Min. Plan et SENAREC dans renf. des capacités sont consolidées par l'Agenda de Kinshasa (6/2009) sur l'efficacité de l'aide - Les capacités du Ministère du plan restent faibles - Les capacités du SENAREC ont été renforcées	Rapports Ministère du Plan et Gouv Rapports partenaires au développement, dont PNUD, BM, FMI, UE et BAD	
		- Nombre de partenaires au développement	Nombre partenaires au développement a augmenté	- Banque mondiale - FMI Union européenne - PNUD Belgique – France, Etc....	- Une vingtaine de Partenaires au développement coopèrent avec la RDC, dont: BAD, BM, FMI ; UE, PNUD, Belgique, France, Canada, etc. - Les groupes consultatifs se sont réunis plusieurs fois depuis 2001.	Rapports SENAREC relatifs au PNURC et au PRONAREC	
		- Financements extérieurs pour renf. les capacités	- Financements extérieurs pour renf. les capacités	- engagements de 511 millions \$ des partenaires pour renf. capacités	- Sur les engagements de 511 millions USD des partenaires pour le renforcement des capacités, 208 millions USD ont été libérés de 2001 à 2004, dont 35 millions USD, soit 17%, affectés au PNURC		
		EFFETS DIRECTS					
- La fiabilité des statistiques monétaires et bancaires est améliorée	- Qualité des rapports produits par la BCC - Liste de publications de fiabilité accrue sur statistiques mon.et bancaires - Qualité du contenu et Fonctionnement du site Internet BCC - Délais de disponibilité des statisti. mon.et bancaires -Diffusion des statistiques mon./ bancaires - Qualité des bases de données BCC - Tableau des opérations financières - Balance des paiements,	- Qualité améliorée des statistiques et rapports produits par la BCC	Publications en cours d'amélioration Statistiques monétaires et bancaires disponibles dans de meilleurs délais et d'une plus grande fiabilité	- Publications de la BCC plus fiables (août 2009) : « Condensé d'informations statistiques » ; «Evolution économique récente », et «Note de conjoncture » ; incluent des données utiles récentes de 2009. - Contenu du site Internet BCC. Finances publique, Secteur extérieur, Monnaie et crédit, taux d'inflation mensuel et annuel, taux de change journalier, taux d'intérêt etc. Mais sa mise à jour n'est pas régulière. - Délais de disponibilité des statistiques monétaires et bancaires : 3 mois auparavant à une ou deux semaines actuellement pour certaines. - Fiabilité des Indicateurs de suivi par le FMI du SMP (staff monitored programme) : en 2009, qualité inégale. - Diffusion des statistiques monétaires et bancaires : Diffusion restreinte des publications et fonctionnement irrégulier du Site Internet. - Des bases de données BCC de qualité inégale : base de données macro-économique et financière ; base de données sur les opérations de la Banque ; etc. ; - Tableau des opérations financières, Balance des paiements : des lacunes diminuant lentement	Rapports de la BCC ; Rapports trimestriels d'exécution du Projet de la RDC Sites Internet divers de la RDC Rapports FMI, BM, BAD et autres organisations internationales	- faible motivation des cadres de l'administration, en raison des bas salaires et de la forte déperdition des personnels; -mauvaise gouvernance, faible coordination de l'administration et sa faible capacité à exécuter des actions - relâchement éventuel de l'effort de réformes qui aggravera difficultés de mobilisation des ressces ext. ; - manque de coordination des partenaires au développement..	
- La gestion de la dette est améliorée	- Accord avec partenaires sur le montant de la dette - Fonctionnement d'une base de données sur la dette et sa qualité	Accord de tous les partenaires au dévelop. sur le montant de la dette extérieure de la RDC	Accord réalisé de tous les partenaires au dévelop. sur le montant de la dette extérieure de la RDC Système de gestion	- Accord en 2003 avec les partenaires sur le montant de la dette extérieure. Au 31/12/2008, (source OGEDEP) le stock de la dette est de 12,075 milliards US\$ (dette extérieure 10,785 ; dette intérieure 1,289). - Fonctionnement régulier d'une base de données sur la dette : La base SYGADE fonctionne depuis 2005. Mise à jour de façon continue.	Rapports d'activités et bulletins statistiques de l'OGEDEP Site Internet de		

MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC/RDC) février 2010

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement)	Réalisation (post évaluation)		
		<ul style="list-style-type: none"> - Stock de la dette - Nombre et montant des prêts saisis. - Délais de disponibilité des statistiques et publications sur la dette - Qualité des données sur le service de la dette extérieure - Qualité des données sur la dette intérieure - Ecart d'évaluation de la dette OGEDEP/FMI - Atteinte points décision et achèvement de l'IPPE - Liste de publications sur la dette - Statut OGEDEP - Manuel des procédures de gestion de la dette 		informatisé fiable et de la dette publique et de l'aide extérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et montants des prêts saisis. SYGADE recense en 2009 95% de la dette extérieure., répartie en 220 accords. - Délais : statistiques disponibles en quelques jours pour des agrégats contre plusieurs mois dans le passé. Publications plus régulières. - Diminution des écarts d'évaluation du stock de la dette extérieure : En 2007, le FMI, l'évaluait à 12 Md US\$ tandis que l'OGEDEP à 11,2 Md US\$. En 2004, l'écart d'évaluation était plus important. - Qualité des données sur le service de la dette : insuffisante vu l'information insuffisante de l'OGEDEP par les organismes chargés des décaissements - Les données sur la dette intérieure sont insuffisamment maîtrisées - Atteinte des points de décision et d'achèvement de l'IPPE Point de décision en juillet 2003 et point d'achèvement visé en 2010 ou 2011. - Liste de publications de fiabilité accrue sur la dette : Bulletin statistique de la dette publique (OGEDEP, 1 et 2, octobre 2009) ; publications du FMI. - Disponibilité de statistiques sur la structure du portefeuille de la dette, le stock de la dette et le service de la dette de 2005 à 2008 - Projections du service de la dette ext. (2009 à 2018 disponibles) - Maintien d'OGEDEP en tant que structure autonome - Elaboration d'un manuel des procédures de SYGADE 	l'OGEDEP Rapports FMI, BM, BAD et autres organisations internationales Rapports de la BCC Rapports trimestriels et autres du Projet	
	- Le DSRP est élaboré sur la base d'un processus participatif	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de programmes de lutte contre la pauvreté - Liste des études menées 	- Document du programme de lutte contre la pauvreté	- Contribution active à la préparation du DSCR	<ul style="list-style-type: none"> - Le DSRPi 2002-05 et le DSCR 2006-08 ont été adoptés respectivement en juin 2002 et juillet 2006 avec une contribution de PANPURC - Sept études faites par le projet pour la préparation du DSCR (9 mois, 12 consultants nationaux) 	Rapports du Projet ; DSRPI et DSCR ; Sites Internet divers de la RDC ; Rapports FMI, BM, BAD et autres orga internationales	
	- Renforcement du cadre institutionnel de coordination des politiques et réformes	<ul style="list-style-type: none"> - Les 4 secrétariats techniques des CIM renforcés ainsi que d'autres structures de coordination - Un SENAREC renforcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Les 4 secrétariats techniques des CIM ont été renforcés ainsi qu'autres structures de coordination - Un SENAREC renforcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Les 4 secrétariats techniques des CIM ont été renforcés ainsi que d'autres structures de coordination - Le SENAREC renforcé compte 9 cadres et agents, dont le coordinateur, le coordi. adjoint et 2 chargés de programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Les 4 Secrétariats techniques des Comités interministériels ont été renforcés, puis dissous suite à la fin de la période d'urgence - D'autres structures chargés d'assurer la cohérence des programmes sectoriels avec le cadre macro-économique ont été renforcées - Des Programmes et politiques ont été élaborés avec la contribution de ces structures - Un SENAREC renforcé. Les arrêtés de mars et septembre 2009 du Ministre du Plan prévoient son renforcement. Des consultants nationaux ont été recrutés pour la préparation du PRONAREC. Une vingtaine de cadres, agents et consultants sont employés par SENAREC. 	Rapports du projet et rapports du Gouvernement Programmes et politiques élaborés avec la contribution de ces structures	
ACTIVITES							

MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC/RDC) février 2010

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement)	Réalisation (post évaluation)		
- Elaborer plans de formation et équipmt de structures de coordination	- Des formations et équipmts ont renforcé les 4 Secr. Techni. des Comi. intermi. CTCPM et Cabinets Min. finances et plan	- Nbre de personnes formées - Equipements livrés			- Participants de ces structures aux ateliers de formation en informatique, et aux formations EvIEWS, dette, DSCR. 2 cadres CTCPM formés en dépouillement des ressources minières. - Equipements obtenus par 4 secrétariats et les cabinets des Minis. des finances et du Plan : 25 ordinateurs, 19 imprimantes, 3 photocopieuses, 1 véhicule. Equipement obtenu par CTCPM : 4 ordinateurs, logiciel spécialisé GDM, 4 imprimantes, 1 véhicule, 1 photocopieuse.	Rapports du projet PANPURC Liste des ateliers Liste des équipements	- la faible motivation des cadres de l'administration, et la forte déperdition des personnels formés; - la mauvaise gouvernance, la faible coordination de l'administration et sa faible capacité à exécuter des actions ;
- Elaborer des plans formation et équipement (informatiques et autres) pour améliorer la fiabilité des statistiques monétaires et bancaires.	- Des formations, équipemnts (informatiques et autres) et logiciels ont renforcé les capacités de la BCC	- Nbre de cadres formés à la BCC - Equipements et logiciels livrés à la BCC	- Nombre et qualité des rapports produits par la BCC	- Rapports trimestriels et annuels - Statistiques monétaires et bancaires disponibles dans de meilleurs délais et d'une plus grande fiabilité	- Plan de formation BCC élaboré et mis en œuvre. - 192 participants de la BCC à 5 ateliers sur le réseau informatique interbancaire ; 54 participants de la BCC (et autres structures) à la formation EvIEWS) ; participants de la BCC à 3 ateliers sur la gestion de la dette. Ainsi, une centaine de cadres de la BCC formés pour la maîtrise de l'intermédiation financière, un meilleur contrôle de change, une efficacité dans la prise en charge et le traitement des statistiques économiques, financières et monétaires. - 50 ordinateurs fixes et portables, 16 imprimantes fournis par le projet à la BCC. Le logiciel EVIEWS fourni à BCC	Rapports de la BCC ; Rapports trimestriels d'exécution du Projet Sites Internet divers de la RDC Rapports FMI, BM, BAD et autres organisa interna.	- la mauvaise gouvernance, la faible coordination de l'administration et sa faible capacité à exécuter des actions ; - manque de coordination de l'interven/des partenaires
- Renforcement de l'assistance technique, des formations, des équipements (informatiques et autres) et logiciels pour améliorer la gestion de la dette publique.	- L'assistance technique, des formations, des équipements (informatiques et autres) et logiciels ont renforcé les capacités pour améliorer gestion de dettepublique.	- La base de données SYGADE - Les équipements (dont informatiques) livrés - Le logiciel SYGADE livré - Manuel des procédures - Les ateliers et formations organisés	- Accord de tous les partenaires au développement sur le montant de la dette extérieure de la RDC	- Accord réalisé de tous les partenaires au développement sur le montant de la dette extérieure de la RDC. Système de gestion informatisé fiable et de la dette publique et de l'aide extérieure	- 1 expert international en gestion de la dette et utilisation de SYGADE recruté pour 18 mois ; Assistance technique de la CNUCED à l'occasion de l'acquisition de SYGADE version 5 - La base de données sur la dette SYGADE est mise en place depuis 2005 et fonctionne correctement; Manuel de procédures de SYGADE. - Un plan de formation élaboré pour OGEDEP et mis en œuvre - 20 personnes ont été formées au logiciel SYGADE dont 2 à Genève - Divers autres formations : 24 agents formés à la bureautique ; 140 participants OGEDEP (et autres) à 3 ateliers sur l'administration de la dette, le désendettement et les techniques de suivi de la dette - 12 ordinateurs fixes/portables à OGEDEP ; 1 véhicule à OGEDEP	Rapports de la BCC Rapports d'activités et bulletins statistiques l'OGEDep Rapports trimestriels et autres du Projet Site Internet de l'OGEDep Rapports FMI, BM, BAD et autres orga. internationales	
- Appui en études, formations et équipements (informatiques et autres) pour l'élaboration du DSCR.	- Des études, des formations, des équipements (informatiques et autres) ont appuyé l'élaboration du DSCR.	- Les études réalisées - Le DSCR élaboré	- Document du programme de lutte contre la pauvreté	- Contribution active au Programme de lutte contre la pauvreté	- Sept études pour le DSCR et la préparation de plans 9 mois 12 consultants nationaux - Le DSCR a été élaboré en juillet 2006- - 160 participants ont assisté à 3 ateliers et séminaires thématiques liés à l'élaboration du DSCR - Des directions techniques de ministères concernés (UPPE/DSRP, DEP/ESU, DEP/TPI, DEP/Santé, Dis/EPSP) sont dotées d'équipements : 5véhicu.,8 ordinateurs,8 imprimantes,5 photocopieuses,6 climatiseurs	Rapports du Projet ; DSRP i et DSCR ; Sites Internet divers de la RDC ; Rapports FMI, BM, BAD et autres orga internationales	
- Appui en formations et équipements pour appuyer SENAREC	- Des formations et équipements ont appuyé SENAREC	- Nbre de personnes formées à SENAREC Equipements livrés à SENAREC			- Elaboration et mise en œuvre du plan de formation SENAREC -Personnes formées : 8 cadres (dont 3 sont partis) ont participé à des ateliers de formation sur la gestion des projets, la passation des marchés, la planification opérationnelle, l'audit des projets, le DSCR - Equipements : 6 ordinateurs, 2 imprimantes, 3 véhicules et autres - Logiciel spécialisé de comptabilité GIN acquis pour SENAREC	Rapports du Projet ; Rapports annuels d'audit du Projet ; DSRPi et DSCR ;	

MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PANPURC/RDC) février 2010							
HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement)	Réalisation (post évaluation)		
ACTIVITES	INTRANTS						
	Financement Ressources humaines	Financements réalisés Ressources humaines affectées	Financement : FAT:1,97 MUC ; ACDI : 0,30 MUC ; Gouvt : 0,46 MUC Total : 2,73 M UC		Financement : FAT : 1,64 MUC ACDI : 0,30 million UC ; Gouvernement : 0,46 MUC ; Total: 2,40 millions UC Consultants : 1 consultant international en gestion de la dette 18 mois ; 1 bureau consultant en formation informatique ; 12 consultants nationaux pour études DSCR. achèvement avec 30 mois de retard) Reliquat 0,33MUCdu don FAT et dépassement 32% des dépenses de fonctionnement du projet	Rapports d'activités et de supervision du projet ; Rapport achèvement du projet ; Liste ateliers projet ; Liste équipements du projet	faible motivation cadres de l'adminis, et déperdition agents formés; mauvaise gouvernance, faible coordination. et faible capacité à exécuter actions; manque de coordination des partenaires au dévlpmnt.

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Pertinence et qualité a l'entrée	1. Jusqu'à quel point les différents DSP et programmes de la Banque ont inclus le renforcement des capacités comme une priorité ?	1.1 Dans quelle mesure le contenu en renforcement des capacités des DSP prend en compte les besoins de la RDC en renforcement des capacités ?	Etat de pris en compte du renforcement des capacités dans les DSP et les stratégies et politiques de développement de la RDC de 2000 à 2009	Liste des documents de stratégies et politiques de la RDC incluant des politiques et objectifs de renforcement des capacités et qualité de leur analyse en la matière Liste des DSP et qualité de leur contenu et analyse en matière de renf. des capacités. Liste des documents de politique de la Banque sur le renf. des capacités % ressources financières consacrées au renfor. des capacités par RDC et les DSP	Minis. Plan, Minis. Finances (DEP; Trésor, Dir. Préparation et Suivi du Budget) Minis. Fonction Publique ; Les bénéficiaires SENAREC ? Bureau régional de la BAD, BAD Programme National de renforcement des Capacités (PNURC) et Processus de renf. des capacités en RDC (juil. 2003), DSCR 2003 et DSCR 2006 et les autres documents du Gouv. Sur la situation des capacités. Les DSP 1999-2001, 2005-07, 2008-12 et projets pertinents de la Banque Stratégie à moyen terme 2008-2012 de la Banque ; Stratégie de la Banque pour les états fragiles (2008) : Inventory of donor approaches to capacity development. OECD/DAC Crédits 2000-09 de la BAD et de la RDC au renforcement des capacités Les autres rapports pertinents du Gouvernement, de la Banque et des bénéficiaires	Collecte documents, Revue de la littérature, et séances de travail, Interviews Questionnaire Visite sur site
		1.2 Quelle est l'évolution des capacités et des besoins en renforcement des capacités des bénéficiaires	Capacités existantes et besoins en renforcement des capacités des bénéficiaires 2000- 2009	Nombre, qualification et répartition des ressources humaines (y.c. cadres et femmes) Ressources financières annuelles (crédits budgétaires et coopération internationale, dont BAD) ; Equipements informatiques		
		1.3 Dans quelle mesure la Banque a aligné les objectifs de PANPURC avec ceux du PNURC ?	Alignement des objectifs du PNURC et des objectifs du PANPURC	Liste des principaux objectifs du PNURC et du PANPURC Degré d'alignement de chaque objectif principal du PANPURC		
	2. Quelle est la qualité de la conception du projet, en particulier celle de l'évalu-	2.1 Quelle est la qualité à l'entrée du projet PANPURC ?	Niveau d'adaptation des instruments mis en œuvre à la situation d'un Etat fragile	Liste des instruments	Minis. Plan, Minis. Finances ; Les bénéficiaires SENAREC ? Bureau régional de	Collecte de documents, Revue de la

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Pertinence et qualité a l'entrée	ation des risques et des stratégies pour y faire face?		en sortie de crise	Qualité du cadre de suivi de la performance et du cadre logique en particulier liste et qualité des indicateurs	la BAD, BAD Processus de renf ; des capacités en RDC (juil. 2003), Les DSP 1999-2001, 2005-07, 2008-12 ; Stratégie Banque pour les états fragiles (2008) : PANPURC (rapport de préparation, d'évaluation et d'achèvement)	littérature, séances de travail et Interviews
			Niveau d'appropriation par le pays du Programme Nat. de renfor. des Capacités et du PANPURC	Mode de fixation des objectifs du projet et degré d'engagement dans sa mise en œuvre et son suivi		
		2.2 La qualité de l'analyse du risque et des mesures d'atténuation est elle adéquate à la lumière des risques identifiés et non identifiés par le projet ?	Principes risques identifiés et non identifiés et mesures d'atténuation de ces risques pendant la conception du projet, et qualité d'analyse (limites et pertinence).	Listes des principaux risques identifiés et non identifiés, en particulier ceux liés à réconciliation nationale, gouvernance, la stabilité des cadres Listes des principales mesures d'atténuation, en particulier le renforcement des capacités, les réformes structurelles, la motivation des personnels (salaires)		
3. Dans quelle mesure la coordination avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux a-t-elle contribué à l'obtention des résultats recherchés ?	3.1 Dans quelle mesure le projet, en étant intégré dans le PNURC, programme financé par plusieurs partenaires au développement, a mieux concentré ses efforts dans des domaines limités d'activité?	Coordination des principaux partenaires au Programme National de Renforcement des capacités	Liste des partenaires au développement et de leurs domaines d'interventions en particulier dans le renforcement des capacités Niveau de ressources des partenaires au Prog.National Renfor.des Capacités et domaines d'intervention Comparaison des résultats du PANPURC avec ceux du PAIM et de PARER qui n'ont pu bénéficier de la même coordination des partenaires Indicateurs de mise en œuvre de la déclaration de Paris et Niveau de coordination	Min. Plan, Min. Finances, Min. chargé de la coopération), SENAREC Partenaires au développement, dont PNUD, BM, FMI, ACBF, UE, ACDI Bureau régional, BAD Enquête 2008 de suivi de la Déclaration de Paris- OCDE. Rapports d'achèvement de PANPURC, PAIM et PARER Autres Rapports du Gouverne. et des Partenaires au développement	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail et Interviews	

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Pertinence et qualité a l'entrée	4. Dans quelle mesure l'intervention du PANPURC peut-elle avoir des effets renforçant (ou se contrariant) avec les autres projets de la Banque?	4.1 Les interventions du PANPURC ont-elles contribué directement ou indirectement aux objectifs poursuivis par d'autres projets de la Banque ?	Projets de la Banque en RDC ayant un volet renforcement des capacités, tels le PAIM et le PARER	Liste des projets de la Banque en RDC, leurs ressources et leur contenu en renforcement des capacités	Bureau Régional, Banque SENAREC, Coordinateurs des autres projets de la BAD Rapports relatifs au PAIM et au PARER	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail Interviews
		4.2 Les interventions dans d'autres projets de la Banque ont-ils contribué directement /indirectement aux objectifs du PANPURC?	Projets de la Banque en RDC ayant un volet renforcement des capacités, tels le PAIM et le PARER	4.2.1 Etat des projets de la Banque en RDC, leurs ressources et leur contenu en renforcement des capacités		
	5. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle intégré l'aspect transversal genre dans la conception et la mise en œuvre de PANPURC ?	5.1 Les femmes ont-elles été formées par le projet en nombre et qualité adéquats ?	Les femmes formées par le projet	Nombre et qualification de femmes formées par le projet	Min. Plan, Min. Finances, SENAREC ; BCC Bureau régional, BAD Rapports de formation Autres Rapports du Gouvernement	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail, Interviews; Questionnaires
		5.2 LE DSRP i retient-il des politiques et programmes en direction des femmes ?	Politiques envers les femmes recommandées par le DSRPi	Documents de politique envers les femmes recommandés par le DSRPi		
	6. Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à améliorer la fiabilité des statistiques bancaires et monétaires et l'automatisation de l'information financière?	6.1 Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à améliorer la fiabilité des statistiques bancaires et monétaires?	Fiabilité des statistiques bancaires et monétaires	Liste et date de parution depuis 2001 des publications BCC et INS sur les statistiques bancaires et monétaires ; Liste des publications du FMI comportant statistiques bancaires et monétaires sur la RDC	Min. Plan, Min. Finances, BCC Rapports de la BCC, du Gouvernement (BCC, INS, Trésor, SENAREC), Ecole des Finances, Centre de Coordination de la Formation au Développement (CENACOF) FMI, BM, PNUD, BAD Rapports Gouvernement, FMI, BM, SENAREC, BAD Rapport du FMI sur la qualité des statistiques	Collecte des documents, Revue de la littérature, séances de travail, Interviews Visite des sites BCC, Finances, INS Questionnaires
				Liste et périodicité actuelle et passée de diffusion des indicateurs bancaires et monétaires ; Le délai de disponibilité et la qualité des indicateurs		
Qualité des rapports sur les statistiques monétaires et bancaires (rapport FMI)						

MATRICE D'ÉVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'ÉVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Pertinence et qualité a l'entrée		6.2 Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à améliorer la performance de la BCC?	Utilisation de l'outil informatique et amélioration de l'automatisation de l'information financière	Nombre de cadres et agents BCC formés et utilisant l'outil informatique Liste des applications et rapports utilisant l'outil informatique Réduction des délais des rapports et prestations		
			Utilisation du logiciel EVIEWS	Nombre de cadres BCC formés et utilisant EvIEWS. Liste des applications et rapports utilisant EvIEWS		
			Personnes formées et leur affectation	Nbre, qualification et affectation des personnes formées par le projet Nbre, qualification d'agents formés ayant changé de poste à la BCC ou l'ayant quitté		
			Amélioration du parc des équipements informatiques mis en place (BCC) avec l'aide de la Banque, et son utilisation actuelle	Équipements informatiques mis en place par le projet, leur état de fonctionnement et leur utilisation		
	7. Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à améliorer la gestion de la dette ?	7.1 Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration des compétences dans les techniques de gestion de la dette ?	Qualité et délais de production des rapports et statistiques sur la dette intérieure et extérieure	Liste des publications et indicateurs de la dette depuis 2001 ; les publicateurs et indicateurs récents Nombre et montants des prêts et conventions saisis Délais de traitement des dossiers Qualité des rapports et statistiques sur la dette intérieure et extérieure	Min. Plan, Min. Finances, BCC Rapports de la BCC, du Gouvernement (BCC, INS, Trésor, SENAREC), Ecole des Finances, Centre de Coordination de la Formation au Développement (CENACOF) FMI, BM, PNUD Rapports Gouvernement, FMI, BM, SENAREC	Revue de la littérature, revue documentaire, séances de travail et interviews, Visite site OGEDEP Questionnaire
			Formation des cadres et agents sur la gestion de la dette	Liste et contenu des séminaires, ateliers et autres sur la gestion de la dette		

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Pertinence et qualité a l'entrée				Nbre, qualifica.et affectation initiale et actuelle de agents OGEDEP formés par projet pour la gestion de la dette et utilisant la formation acquise		
				Nombre et qualification d'agents formés en gestion de la dette ayant changé de poste OGEDEP ou l'ayant quitté		
		7.2 Dans quelle mesure le projet a contribué à la mise en place des capacités et compétences informatiques nécessaires à la gestion améliorée de la dette	Formation en informatique par le projet pour la gestion de la dette	Nombre de cadres et agents formés en informatique par le projet pour la gestion de la dette et utilisant leurs acquis de la formation		
			Affectation passée/ actuelle	Affectation passée/ actuelle des agents formés en informatique par le projet		
		Equipements informatiques et autres équipements mis en place (OGEDEP) par le projet	Quantité, Etat, affectation et utilisation des équipements informatiques et autres équipements mis en place (OGEDEP)			
			Logiciels mis en place et leur utilisation (SYGADE; autres)			
	8. Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à élaborer le DRSP dans un processus participatif ?	8.1 Quelle est la contribution du projet en études/travaux économiques utiles à la préparation du DSRP ?	Etudes faites pour le DSCR P et la préparation de plans par le projet	Liste et contenu des études faites pour le DSCR P et la préparation de plans par le projet	Rapports du Gouvernement, de SENAREC, de la Banque mondiale, et du FMI, Direction en charge du DRSP et de son suivi RAP, DSCR P	Collecte de documents Revue des documents, séances de travail Interviews
		8.2 Formation sur l'approche participative	Cadres et agents formés ayant contribué à sa préparation participative	Nbre et répartition des cadres et agents ayant contribué à sa préparation participative		
	9. Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à améliorer la formulation, mise	9.1 Dans quelle mesure la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques s'est améliorée	Amélioration de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques	Liste des domaines d'amélioration de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des	Min. Plan, Min. Finances, BCC Direction en charge du DRSP et de son suivi, CTCPM SENAREC, FMI, BM, PNUD	Collecte de documents, Revue de la littérature,

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Efficacité	en œuvre et évaluation des politiques?			politiques	Bureau régional, Rapports du Gouvernement, de SENAREC, de la Banque mondiale, et du FMI, RAP, DSCRП et autres documents de programmation et de planification des ministères concernés	séances de travail Interviews
				Nombre, liste, périodicité et qualité des rapports produits par les structures concernées (DSCRП, Plans et programmes de développement nationaux et sectoriels)		
				Amélioration de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Loi de Finances		
				Amélioration de la gestion minière grâce au Réseau informatique de la CTCPM (Cellule Tech.de Coordi.et de Planification Minières) Indicateurs et critères du CPIA (BM/BAD)		
	9.2 Quelle a été la qualité des intrants notamment les assistants techniques et l'adéquation des activités par rapport aux objectifs?		Travaux et Plans de formation élaborés par les assistants techniques	Liste et contenu des travaux élaborés et mis en œuvre par les assistants techniques Liste, contenu et qualité des formations mises en œuvre par les assistants techniques Nbre de cadres et agents ayant bénéficié de transfert de connaissances par les assistants techniques		
			Equipements informatiques des services concernés	Nombre et qualité des équipements informatiques et niveau d e leur encadrement		

MATRICE D'ÉVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'ÉVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
Efficacité		9.3 Dans quelle mesure le projet a-t-il rendu le pays plus capable ; dans les domaines du projet, d'identifier ses besoins; de concevoir des actions adaptées à ces besoins ; de développer des capacités institutionnelles	Identification des besoins du pays et des actions correspondantes adaptées	Qualité de l'identification des besoins du pays et des actions correspondantes dans les principaux documents de politique, de planification et de programmation élaborés r		
			Identification, renforcement et développement de capacités institutionnelles pour répondre aux besoins du pays	Liste de capacités institutionnelles identifiées Qualité de l'identification des capacités institutionnelles et des modalités de leur renforcement et développement		
		9.4 Quels sont les facteurs affectant positivement ou négativement l'exécution et la réalisation des objectifs, les hypothèses et risques identifiés à l'évaluation ainsi que les mesures d'atténuation au cours de la mise en œuvre du projet	Etat sur les facteurs pertinents (annexes)	Liste des facteurs identifiés		
	10. Quels sont les impacts inattendus du projet ?	Impact inattendu	Impact inattendu	Liste des impacts inattendus du projet	Min. Plan, Min. Finances, BCC, CTCPM SENAREC, FMI, BM, PNUD Bureau régional, Rapports du Gouvernement, de la Banque mondiale, et du FMI, BAD et autres	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail, Interviews
	11. Quels sont les progrès vers les objectifs généraux de développement du projet, ce dans le contexte du pays?	11.1 Niveau économique et socioéconomique	Indicateurs macrocosmiques et socioéconomiques	Croissance économique et croissance économique par tête Indicateurs du contexte socioéconomique (taux de pauvreté, taux d'alphabétisme et de scolarisation, espérance de vie, connectivité à Internet, nombre d'ordinateurs, etc.)	Min. Plan, Min. Finances, BCC, CTCPM INS, SENAREC, FMI, BM, PNUD BAD, Bureau régional, Rapports du Gouvernement, INS, Banque mondiale, FMI, PNUD, BAD et autres	Collecte de documents Revue de la littérature, séances de travail Interviews

MATRICE D'ÉVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'ÉVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
				Indicateurs de performance du secteur public : masse salariale (% GDP) et ses emplois civils (% population et de l'emploi), indicateurs du CPIA sur la gestion et la gouvernance du secteur public, indicateurs de corruption, dépendance de l'Aide (% GDP)		
Efficienc	12. Les résultats du projet ont-ils été obtenus avec un coût conforme aux prévisions et comparable aux bonnes pratiques observées de la Banque ?	12.1 Les moyens humains alloués sont ils dans les normes des autres projets semblables de la Banque ?	Ressources humaines. Moyens humains recrutés sur financement du projet, dont experts internationaux (nombre et spécialités, prévisions et réalisations.	Quantité et coût des ressources humaines. Moyens humains recrutés sur financement du projet, dont experts internationaux (nombre et spécialités, prévisions et réalisations.	Unité de coordination du projet et services concernés de la BAD et du Gouvernement, SRNAREC	Collecte de documents, revue de la littérature, Interviews
		12.2 Les coûts des équipements achetés sont conformes aux normes dans les pays ou dans la Banque ?	Equipements, dont en équipements informatiques et logiciels, leurs affectations et utilisations initiales et actuelles ; prévisions et réalisations	Dotations en équipements, dont informatiques et logiciels, leurs affectations et utilisations initiales et actuelles ; prévisions et réalisations		
		12.3 Les ressources financières dépensées sont-elles inférieures ou supérieures aux ressources prévues ?	Ressources financières mobilisées par le projet par destination	Montant des ressources financières mobilisées par le projet par destination et leur répartition par bailleurs de fonds ; prév.et réalisations		
		12.4 Le projet a-t-il été mis en œuvre conformément au plan et timing prévu ?	Affectation et utilisation des ressources des ressources et des produits	Affectation des ressources de la Banque selon les structures concernées Calendriers prévisionnels et effectifs du projet Utilisation effective des équipements et des produits		

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
	13. Dans quelle mesure les procédures administratives de financement et de gestion des actions favorisent ou freinent l'obtention des effets visés?	13.1 Dans quelle mesure les procédures d'allocation des ressources du don, de décaissement et d'acquisition ont facilité ou gêné l'obtention des résultats	Mise en œuvre du projet Décaissement	Les délais et retards de mise en œuvre du projet Les délais et retards	Gouvernement, SENAREC, BAD, Bureau régional Les services concernés en particulier ceux des finances Les documents pertinents du projet	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail Interviews
Durabilité	14. Dans quelle mesure l'aide de la Banque a-t-elle contribué à mettre en place des capacités durables et à obtenir des résultats durables?	14.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la création des capacités durables chez les bénéficiaires ?	Amélioration de l'encadrement des services concernés et stabilité des cadres et agents formés	Evolution et perspectives de l'encadrement des services concernés. Affectation initiale et actuelle des cadres et agents formés avec l'appui du projet Suivi, recyclage et amélioration conditions professionnelles cadres et agents formés	Gouvernement, SENAREC, BAD, Bureau régional, les bénéficiaires, les partenaires au développement Les bénéficiaires Les partenaires au développement Rapports de la SENAREC	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail, Interviews
			Disponibilité des équipements des services concernés et affectation	Evolution et perspectives de la disponibilité des équipements des services concernés. Affectation initiale et actuelle, et état de marche, des équipements mis en place avec l'appui du projet Moyens humains matériels et financiers pour la maintenance et le remplacement des équipements		
		14.2 Le projet a-t-il contribué à l'appropriation par les nationaux et à leur engagement ?	Ressources financières des services concernés	Evolution des ressources financières des services concernés, dont venant du Gouvernement et des partenaires au développement		
			Développement de la collaboration avec les partenaires nationaux et les	Développement de la collaboration avec les partenaires nationaux		

MATRICE D'EVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
			partenaires au développe.	Développement de la collaboration avec les partenaires au développem.		
		14.3 Quels procédures et systèmes appuient ou auraient pu mieux appuyer la durabilité du projet ?	Procédure et systèmes d'appui	Liste de politiques nationales d'accompagnement, réformes et motivation pouvant mieux appuyer le projet? Rémunérations et salaires		
		14.4. Les succès et échecs relevés suggèrent-ils d'autres étapes pour atteindre les objectifs de développement de façon plus efficace et efficiente	Autres étapes du projet envisagées	Description de futures étapes du projet		
Impact sur le développement institutionnel	15. Dans quelle mesure le projet a contribué a des progrès et des changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadres de politique) qui permettent au pays de mieux utiliser ses ressources humaines, financières et naturelles	15.1 Dans quelle mesure le projet a correctement identifié les institutions concernées par sa mise en œuvre et l'appuyant ?	Rôle des institutions de mise en œuvre ?	Apport des institutions de mise en œuvre	Gouvernement, SENAREC, BAD, Bureau régional , les bénéficiaires, les partenaires au développement Les bénéficiaires Les partenaires au développement Rapports de la SENAREC, du Gouvernement et des partenaires au développement	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail, Interviews
		15.2 Dans quelle mesure le projet a développé les capacités institutionnelles et cadres de politique prévus au stade de l'évaluation en matière de planification, de gestion, de perfectionnement des cadres ?	Cadres des politiques en matière de planification, de gestion, de perfectionnement des cadres	Disponibilité et qualité des cadres des politiques en matière de planification, de gestion, de perfectionnement des cadres		
Performance de l'emprunteur	16. Dans quelle mesure les partenaires locaux et les bénéficiaires ont partagé la responsabilité et le rendre compte dans la mise en œuvre et les résultats ?	16.1 Dans quelle mesure les partenaires locaux et les bénéficiaires ont participé à la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	Participation des partenaires locaux et bénéficiaires	Nombre et qualité des partenaires locaux et les bénéficiaires ont participé à la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet	Ministère des Finances, Ministère du Plan, BAD, SENAREC, Bureau régional Rapports du gvt, du SENAREC et des partenaires au développ.	Collecte de documents, revue de littérature, séances de travail,

MATRICE D'ÉVALUATION DU REPP PANPURC/RDC

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'ÉVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	SOURCES D'INFORMATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
		16.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il créé de nouveaux partenariats qui facilitent l'obtention des résultats ?	Nouveaux partenariats	Nombre et qualité des nouveaux partenariats		Interviews
Performance de la Banque	17. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle joué son rôle dans toutes les phases du cycle du projet ?	17.1 Dans quelle mesure la Banque a-t-elle joué son rôle dans l'identification, la préparation, l'évaluation, le lancement et la supervision du projet ?	Engagement de Banque	Degré d'engagement de la Banque à chacune de ses phases du projet et qualité des documents produits	Ministère des Finances, Ministère du Plan, SENAREC Bureau régional et autres Services concernés de la Banque, Partenaires au développement RAP et autres Rapports pertinents du Gvt et Banque	Collecte de documents Revue de la littérature, séances de travail Interviews
		17.2 Dans quelle mesure la Banque a-t-elle joué son rôle dans la période post-évaluation du projet ?	Engagement de Banque	Suivi de la Banque et préparation de nouvelles activités	Banque, Partenaires au développement RAP et autres Rapports pertinents du Gvt et Banque	Interviews
	18. La gestion du projet a-t-elle contribué à l'utilisation efficiente des ressources humaines, financières et matérielles du projet	18.1 Dans quelle mesure l'utilisation des ressources conformes aux politiques et règles de la Banque ?	Rapports et documents d'évaluation et d'audit	Résultats d'évaluation et d'audit	Ministère des Finances, Ministère du Plan, SENAREC Bureau régional, et autres Services concernés de la Banque, Partenaires au développement RAP et autres Rapports pertinents du Gvt et de la Banque	Collecte de documents Revue de la littérature, séances de travail Interviews
		18.2 Les organisations et personnels locaux ont-ils été préparés à la mise en œuvre des procédures et règles de la Banque ?	Formation aux règles et procédures de la Banque	Liste des formations et nombre des personnes formées		Interviews

**Projet d'appui au Programme national de renforcement des Capacités
(PANURC/RDC)
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

GOUVERNEMENT

- Etude de faisabilité du projet de renforcement des ressources humaines de l'administration publique congolaise «mobiliser et stabiliser des experts de haut niveau pour l'administration publique congolaise ». Note de conception ; SENAREC/BAD 31 juil.2009
- Actes du Forum sur l'efficacité de l'aide, Kinshasa, 15 et 16 juin 2007. Agenda de Kinshasa du 16 juin 2009 sur l'efficacité de l'aide.
- Programme National de renforcement des capacités 2008-2012, Cadre d'appui à la bonne gouvernance, Projet, Ministère du Plan/SENAREC, Mars 2008.
- Programme d'actions prioritaires du Gouvernement (PAP) juil.2007-déc.2008, Aout 2007.
- Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCR), RDC, juillet 2006.
- Bilan et Perspectives du renforcement des capacités en RDC, Min.duPlan/SENAREC, 2005.
- Processus de renforcement des capacités en RDC, Min. du Plan/SENAREC, juillet 2003.
- Programme National d'Urgence de Renforcement des Capacités (PNURC), RDC, Kinshasa, avril 1999.

BAD

- RDC: Éligibilité aux ressources de l'Appui supplémentaire dans le cadre de la Facilité en faveur des états fragiles (FEF) ADB/BD/WP/2010/18 ADF/BD/WP/2010/13, février 2010.
- RDC: Développement économique régional au Bas Congo dans le contexte de la décentralisation ADB/BD/IF/2009/345 ADF/BD/IF/2009/338, décembre 2009.
- Stratégie de renforcement des capacités du Groupe de la Banque, ADF/BD/WP/2009/158 ADB/BD/WP/2009/222/rev1, dec.2009.
- RDC, Projet d'appui institutionnel au Programme d'appui à la relance économique et à la réunification (PARER), RAP, draft, 30 août 2009.
- La stratégie à moyen terme de la BAD 2008-2012, décembre 2008
- Stratégie opérationnelle du Groupe de la Banque pour les technologies de l'information et de la communication (TIC). ADB/BD/WP/2008/126/Rev.1 ADF/BD/WP/2008/74/Rev.1 03 Oct. 2008
- RDC, Projet d'Appui institutionnel multisecteur (PAIM), RAP, 30 aout 2009
- Directives opérationnelles de la facilité en faveur des Etats fragiles (FEF), ADF/BD/WP/2008/60/Corr.1 juillet 2008.
- 2007 Country Performance Assessment Ratings, May2008.
- RD Congo, PANPURC, Rapport d'achèvement, ADF/BD/IF/2008/87, avr. 2008.
- 2006 Annual portfolio performance review report. Pas de reference, Operations policy and compliance department February 2008
- RDC - Document de stratégie par pays 2008-12, janvier 2008.
- Strategie du Groupe de la Banque pour l'engagement accru dans les Etats Fragiles (ADB/BD/WP/2008/37 – ADF/BP/WP/2008/10), janvier 2008.
- RDC - Document de stratégie par pays 2005-07, ADF/BD/WP/2005/127 24 oct.2005
- RDC, PANPURC, Rapport de supervision n°2 (11-22 Novembre 2003)
- RDC, PANPURC, Supervision summary (date à préciser).
- RDC, rapport de revue de portefeuille 2007, ADF/BD/WP/2007/79, Oct.07, ORCE.

- La Méthode du Cadre Logique, OPEV/BAD, juillet 2002.
- Directives révisées en matière d'élaboration de la note de l'évaluation du rapport d'achèvement de projet (RAP) et du rapport d'évaluation de performance de projet (REPP), ADB/BD/IF/2001/94 et ADF/BD/IF/ 2001/85, OPEV, 26 septembre 2001,
- RDC- Document de stratégie intérimaire par pays 1999-01, ADF/BD/WP/2000/121, 8/2000.
- RDC, Projet d'appui au programme national de renforcement des capacités (PANPURC). Rapport d'évaluation, ADF/BD/WP/2000/119, août 2000 et Corrigendum oct.2000.
- Notes diverses

IMF

- DR of the Congo: Review of the 2006 Staff-Monitored Program and a New Staff-Monitored Program for 2007—Staff Report IMF CR07/328, Sep 2007
- DR of the Congo: Selected Issues and Statistical Appendix IMF CR 07/329 Sept. 2007.
- An Evaluation of the IMF and Aid to Sub-Saharan Africa, Independent Evaluation Office Report, March 2005.
- Fiches du General Data Dissemination System Site (GDDS)

WB

- Governance Matters 2009, World Bank. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>
- DR of Congo, Governance Capacity Enhancement Project, Report 41748-ZR, Project appraisal document on a proposed grant, March, 2008.
- Stratégie d'assistance-pays 2008–11 pour la RD du Congo, rapport no 41474-ZR Association Internationale de Développement, nov.2007.
- RD Congo. Fiche pays, site Internet de la BM, 2009.
- World Bank Institute (2009). The Capacity Development Results Framework (CDRF). A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. June 2009.
- WB/OED, Capacity Building in Africa An OED Evaluation of World Bank Support?, 2005, <http://www.worldbank.org/oed>
- Site Internet de la Banque Mondiale. Capacity Development Resource Center

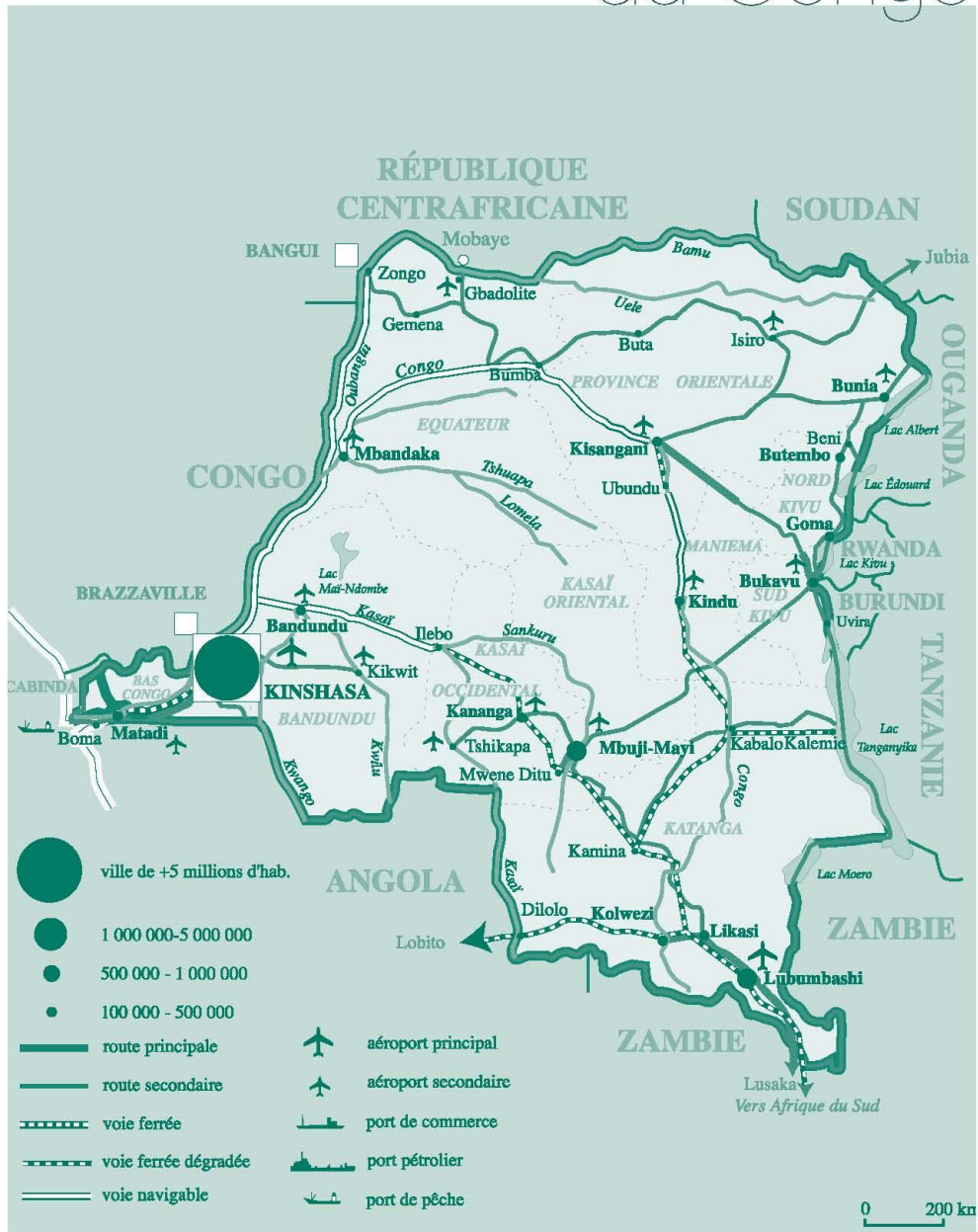
OCDE

- Inventory of donor approaches to capacity development. What we are learning OECD/DAC Capacity Development Team March 2009.
- Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010 - © OCDE 2008.
- Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, DAC/OCDE, 2002.

PNUD

- Rapport Mondial sur le développement humain 2009
- Mission d'évaluation du projet « appui au programme national d'urgence de renforcement des capacités » (Projet APNURC, ZAI/00/004) PNUD /UN-DESA), rapport final, (avril 2007)
- CAPBUILD. UNDP design assistant for institution building projects. UNDP 16/1/1998.
- Capacity Assessment Methodology. User's Guide. Bureau for Development Policy/UNDP, May 2007.

République démocratique du Congo



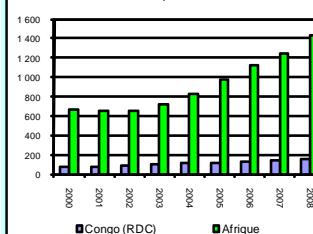


Congo (RDC) - Profil pays

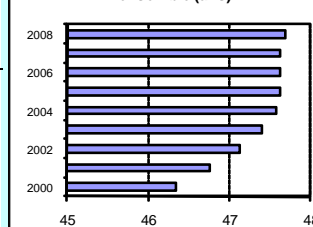


	Congo (RDC)		Afrique Pays en développement		
	Année	Valeur			
Social					
Total Population en milieu d'année (millions)	2008	64.3	985.7	5 523.4	
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2008	2.7	2.3	1.4	
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	150.0	1 427.9	2 405.0	
Population urbaine (% du total)	2008	34.0	39.1	44.2	
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2008	47.7	54.5	65.7	
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2008	115.3	83.9	53.1	
Taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans	2003	71.0	130.2	80.8	
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2007	48.2	68.0	62.0	
Analphabétisme des adultes - Total (%)	38.0	21.0	
Taux brut de scolarisation au primaire (%)					
Garçons	2007	110.0	101.7	112.0	
Filles	2007	101.8	92.1	103.0	
Indice de développement humain	2007	0.601	0.514	0.679	
Indicateurs macroéconomiques					
	1990	2000	2006	2007	2008
PIB (Milliards de dollars E.U.)	9.3	4.3	8.8	10.4	12.6
Croissance du PIB en termes réels (%)	-6.6	-6.2	5.6	6.3	6.1
Croissance du PIB par habitant en termes réels (%)	-9.9	-8.5	2.6	3.4	3.2
Investissement intérieur brut (% du PIB)	9.1	3.4	13.2	18.2	17.7
Epargne nationale Brute (% du PIB)	5.2	-0.6	11.1	16.0	6.0
Inflation (%)	...	550.0	13.2	16.7	27.6
Masse monétaire M2, variations annuelles en %	18.4	...	57.5	50.7	55.7
Variation en volume des exportations (mtes) (%)	0.1	-6.1	28.3	75.0	-3.9
Variation en volume des importations (mtes)(%)	-17.6	38.8	15.0	69.0	15.8
Variation des termes de l'échange (%)	-12.3	-4.6	7.5	1.1	45.1
Service de la dette (% des exportations b & s)	37.8	83.6	24.8	9.6	8.4
Solde des comptes courants (% du PIB)	-7.7	-4.0	-2.4	-1.8	0.3
Dette extérieure totale (% du PIB)	108.6	290.9	122.0	101.0	106.6
Average exchange rate (monnaie nationale par \$ EU)	0.0	21.8	468.3	516.8	559.3
Réserves internationales (Millions de dollars)	261.3	...	154.5	180.7	77.7
Réserves intern. (en mois d'importations des b & s)	1.3	...	0.5	0.3	0.1
Structure de l'Economie					
Par secteur (% du PIB)					
Agriculture	31.0	49.4	42.6	39.8	37.0
Industrie	29.0	20.1	23.9	23.8	23.7
Manufactures	11.3	4.8	5.4	5.3	5.2
Services	40.0	30.6	33.4	36.4	39.3
Par secteur (Croissance annuelle en %)					
Agriculture	2.6	-11.0	4.2	1.4	1.7
Industrie	-18.9	1.0	12.4	9.4	9.6
Manufactures	-14.6	-10.7	11.9	8.9	9.1
Services	1.1	-4.4	9.2	7.6	8.7

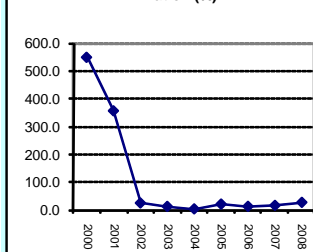
Revenu national brut par habitant, \$ E.U.



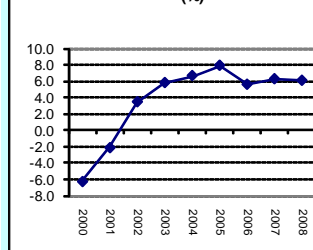
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)



Inflation (%)



Croissance du PIB en termes réels (%)



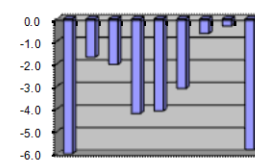


Congo (RDC) - Profil pays

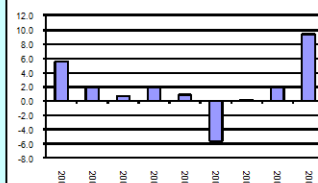


	1990	2000	2006	2007	2008
Développement du secteur privé					
Délais pour créer une entreprise (jours)	155	155	155
Transfert de propriété - Temps (jours)	57	57	57
Paiement des taxes - (nombre)	32	32	32
exécution des contrats - Délai (jours)	685	685	645
Indice de protection des investisseurs (0-10)	3.3	3.3	3
Finances publiques (% du PIB)					
Recettes totales et dons	11.7	4.0	20.7	17.5	15.5
Dépenses totales et prêts nets	22.7	8.5	18.1	15.6	16.0
Déficit (-) / Excédent global (+) (y compris dons)	-10.9	-6.0	-0.7	-0.3	-5.8
Balance des paiements					
(Millions de dollars E.U.)					
Balance commerciale	584.5	242.4	9.8	207.8	1 189.2
Exportations de biens (fab)	2 323.1	892.2	2 750.3	4 347.5	5 677.7
Importations de biens (fab)	1 738.5	649.8	2 740.4	4 139.7	4 488.5
Balance des services	-527.8	-167.8	-460.7	-578.1	-973.2
Revenu des facteurs	-742.0	-388.0	-469.7	-415.4	-450.7
Solde des comptes courants	-715.4	-172.7	-212.4	-191.1	32.9
Balance des paiements (% du PIB)					
(Millions de dollars E.U.)					
Balance commerciale	6.3	5.6	0.1	2.0	9.4
Exportations de biens (fab)	24.8	20.6	31.2	41.7	44.9
Importations de biens (fab)	18.6	15.0	31.1	39.7	35.5
Balance des services	-5.6	-3.9	-5.2	-5.5	-7.7
Revenu des facteurs	-7.9	-9.0	-5.3	-4.0	-3.6
Solde des comptes courants	-7.7	-4.0	-2.4	-1.8	0.3
Flux financiers et dette extérieure					
(Millions de dollars E.U.)					
Flux financiers nets totaux	1 409.2	191.8	1 203.1	1 143.8	...
Aide publique au développement nette	895.8	177.1	2 048.9	1 216.5	...
Investissements nets directs en prov. de l'étranger	-14.5	23.4	-116.0	720.0	...
Dette extérieure totale	10 155.0	12 608.6	10 766.9	10 524.2	13 480.9
Service de la dette	37.8	83.6	24.8	9.6	8.4

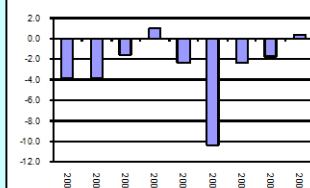
Balance fiscale (% du PIB)



Balance commerciale (% du PIB)



Solde des comptes courants (% du PIB)



Flux financiers nets totaux (Millions de dollars E.U.)

