



LANGUE : FRANÇAIS
ORIGINAL : FRANÇAIS

PROJET : Projet de Mobilisation et Revitalisation des Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)

PAYS : République Démocratique du Congo

RAPPORT D'EVALUATION

Version révisée, Février 2011

Equipe d'évaluation	<p>Chefs d'équipe : H. KOUASSI, Macro-économiste en Chef, OSGE.2 S. N'GUESSAN, Expert en acquisition en Chef, OSGE.1</p> <p>Membres de l'équipe : V. LOSSOMBO, Analyste Financier, ORPF/CDFO P. MARINI, Expert en Acquisition ORPF/CDFO P. NGWALA, Expert en développement social et humain, OSDH/CDFO P. VADI, Expert en ICT, CIM/CDFO</p> <p>Directeur pour le secteur : G. NEGATU, Directeur, OSGE Directeur régional : J. M. GHARBI, Directeur ORCE Directeur sectoriel : A. SOUCAT, Directeur OSHD Chef de Division : M. KANGA, Chef de Division, OSGE.2 Bureau régional : M. COULIBALY, Représentant résident, CDFO</p>
Révision par les pairs	<p>E. PORGO, Spécialiste en Chef Education, OSHD B. SAMBA, Macro-économiste en Chef, ROSA, C. AHOSSI, Expert en Acquisition en Chef, CMFO</p>

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES ENCADRES.....	III
LISTE DES APPENDICES.....	III
LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES (DOCUMENT SEPARE)	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
INFORMATIONS SUR LE DON	VI
RESUME DU PROJET.....	VII
CADRE LOGIQUE AXE SUR LES RESULTATS	IX
CALENDRIER D'EXECUTION DU PROJET	XIV
I- PROPOSITION	1
II - ORIENTATION STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION	1
2.1 LIENS DU PROJET AVEC LA STRATEGIE ET LES OBJECTIFS PAYS.....	1
2.2 JUSTIFICATION DE L'INTERVENTION DE LA BANQUE.....	3
2.3 COORDINATION DE L'AIDE	4
III – DESCRIPTION DU PROJET	5
3.1 OBJECTIF ET COMPOSANTES DU PROJET	5
3.2 COMPOSANTES DU PROJET	6
3.3 SOLUTIONS TECHNIQUES RETENUES ET SOLUTIONS DE SUBSTITUTION ETUDIEES	12
3.4 TYPE DE PROJET	12
3.5 COUT DU PROJET ET DISPOSITIFS DE FINANCEMENT.....	12
3.6 ZONE ET BENEFICIAIRES VISES PAR LE PROJET	14
3.7 APPROCHE PARTICIPATIVE POUR L'IDENTIFICATION, LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	14
3.8 PRISE EN CONSIDERATION DE L'EXPERIENCE DU GROUPE DE LA BANQUE ET DES LEÇONS TIREES DANS LA CONCEPTION DU PROJET.....	15
IV – FAISABILITE DU PROJET.....	16
4.1 IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL	16
SOCIAL.....	16
V –EXECUTION	16
5.1 DISPOSITIONS EN MATIERE D'EXECUTION.....	16
5.2 . GOUVERNANCE	18
5.3 . SOUTENABILITE	19
5.4. GESTION DES RISQUES	19
5.5. DEVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES	19
VI – CADRE JURIDIQUE.....	20
6.1. INSTRUMENT LEGAL.....	20
6.2. CONDITIONS ASSOCIEES A L'INTERVENTION DE LA BANQUE.....	20
VII – RECOMMANDATION	20

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Parts relatives des dépenses en en capital en % du PIB
Tableau 2.2	Coordination de l'aide sur les domaines couverts par le projet
Tableau 3.1	Coûts estimatifs par composantes
Tableau 3.2	Sources de financement
Tableau 3.3	Coûts du projet par catégorie de dépenses
Tableau 3.4	Calendrier de dépenses par composante
Tableau 3.5	Calendrier de dépenses par catégorie de dépenses
Tableau 3.6	Calendrier de suivi du projet
Tableau 3.7	Risques et mesures d'atténuation en matière de gouvernance
Tableau 3.8	Autres risques et mesures d'atténuation

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 :	Etats des lieux de l'administration publique congolaise
Encadré 1 :	Principales contraintes à la mobilisation, stabilisation et génération pérenne de ressources humaines qualifiées dans l'administration publique

LISTE DES APPENDICES

Appendice 1	Indicateurs socio-économiques comparés
Appendice 2	Situation du portefeuille de la Banque
Appendice 3	Principaux projets connexes financés par la Banque et d'autres partenaires au développement
Appendice 4	Carte de la Zone du projet

LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES (DOCUMENT SEPARE)

Annexe A1	Agenda de développement du pays Lettre de politique de développement
Annexe A2	Aperçu du projet
Annexe A3	Soutien des bailleurs de fonds
Annexe B1	Principaux enseignements
Annexe B2	Coûts détaillés du projet
Annexe B3	Dispositions d'exécution (détails)
Annexe B4	Gestion financière et dispositions de décaissement
Annexe B5	Dispositions de passation de marchés
Annexe B6	Dispositions d'audits
Annexe B7	Analyse environnementale et sociale
Annexe B8	Préparation et supervision du projet
Annexe C1	Description détaillée des composantes du projet
Annexe C2	Description du FSRC
Annexe C3	Table des matières du manuel des opérations du projet
Annexe C4	Liste des principaux experts par projet

Année fiscale
Du 1^{er} janvier au 31 décembre

Equivalences monétaires
[Juin 2010]

1 UC = 1,47433 USD

1 USD = 0,67827 UC

Le présent rapport a été rédigé par MM. H. Kouassi, Macroéconomiste en chef OSGE.2, S. Nguessan, Expert en acquisition en chef, OSGE.1 ; V. Lossombo, Analyste financier à CDFO, P. Marini, Expert en acquisition à CDFO, Philippe Ngwala, Expert en développement social et humain à CDFO ; P. Vadi, expert ICT à CDFO suite à une mission d'évaluation effectuée en RDC du 25 juin au 9 juillet 2010 et de post évaluation effectuée en octobre 2010 . Il a bénéficié de l'appui de MM, O. Somali, Consultant, A Dweme, consultant à CDFO et Mme V. Baka, Consultante. Le rapport a également bénéficié des échanges avec les collègues de OSFU et de MM. M. Coulibaly, Représentant résident CDFO, M. Tangara, CPO à CDFO ainsi que des principaux partenaires présents dans le pays. Toute question relative à ce rapport devra être adressée à M. G. Negatu, Directeur, OSGE (poste 2077), M. J. M. Gharbi, Directeur ORCE (poste 2060) et Mme M. Kanga, Chef de Division, OSGE.2 (poste 2251).

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACDI	Agence canadienne pour le développement international
AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BCC	Banque centrale du Congo
BM	Banque Mondiale
CNUCED	Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement
COPIREP	Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques
COSP	Comité d’Orientation et de Suivi du Projet
CTB	Coopération technique belge
DGDP	Direction de la gestion de la dette publique
DSCR	Document Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DSP	Document de Stratégie Pays
DSRP	Documents de Stratégies de Réduction de la Pauvreté
EDPOL	Européenne de police
EDSEC	Européenne de Sécurité
EIES	Etude d’Impact Environnemental et Social
ENA	Ecole nationale d’Administration
FAD	Fonds Africain de Développement
FMI	Fonds monétaire international
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HTTD	Hors Toutes Taxes et Droits de douanes
IPPTER	Initiative pour le pays pauvres très endettés renforcée
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MIDA	Migration pour le Développement en Afrique)
ML	Monnaie locale
MST	Maladies Sexuellement Transmissibles
MUC	Millions d’Unités de Compte
OE	Organe d’Exécution
OIM	Office international pour la migration
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
PAIM	Projet d’appui institutionnel multisectoriel
PAP-REC	Programme d’actions prioritaires – renforcement de capacités
PARER	Projet d’appui institutionnel au programme d’appui à la relance économique et à la réunification
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRONAREC	Programme national de renforcement de capacités
PUAICF	Programme d’atténuation des impacts de la crise financière
RAP	Rapport d’Achèvement de Projet
RDC	République Démocratique du Congo
SENAREC	Secrétariat national au renforcement des capacités
UC	Unité de Compte
UCOP	Unité de Coordination des Projets
UE	Union Européenne
UNOPS	Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets
VIH-SIDA	Virus d’Immunodéficience Humaine-Syndrome d’Immuno Déficience Acquis

INFORMATIONS SUR LE DON

Informations sur le Client

DONATAIRE: République Démocratique du Congo

AGENCE D'EXECUTION: Ministère du Plan

Plan de Financement

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD	20,0 M UC	Don FAD

Informations sur le financement FAD (à préciser dans l'accord de don)

Monnaie du don	UC---
Commission d'engagement	N.A---
Autres commissions	N.A---

Echéancier indicatif

Activités	Date
1. Négociations de l'accord de don	Janvier 2011
2. Présentation au Conseil	Janvier 2011
4. Réalisation des conditions de décaissement	Mars 2011
5. Mission de lancement	Mars 2011
5. 8 Supervisions	2011 -2015
9. Rapport d'achèvement	Décembre 2015

RESUME DU PROJET

Aperçu général du projet

- Titre du projet : Projet de mobilisation et de revitalisation des ressources humaines de l'Administration publique
- Contexte géographique : Territoire nationale de la RDC
- Calendrier général : 60 mois sur la période 2011-2015
- Coût du projet : 20 millions d'UC (FAD) ;

Réalisations escomptées du projet : La finalité du projet est de contribuer à la mise en œuvre du programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement. Son objectif spécifique est de mettre à la disposition de l'Administration, de manière ponctuelle et continue, des ressources humaines qualifiées en gestion économique et en génie civil. Les résultats (produits) attendus sont : (i) des réponses adéquates sont apportées aux besoins urgents de ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre du programme prioritaire du Gouvernement ; et (ii) des institutions publiques clés, notamment l'Ecole Nationale d'Administration, la Faculté Polytechnique de l'Université de Kinshasa ainsi que la Direction des congolais de l'étranger et la Maison des congolais de l'extérieur et des migrants ayant pour fonction de générer de manière pérenne des ressources humaines qualifiées sont revitalisées assurer la durabilité des actions menées dans le cadre du projet et pour pour la mise en œuvre du programme prioritaire du Gouvernement.

Bénéficiaires ciblés. Au niveau de l'impact du projet, les bénéficiaires finaux ciblés sont l'ensemble de la population congolaise et le secteur privé. Ceux-ci profiteront de l'amélioration de la situation économique et financière et des performances de l'Administration dans la fourniture de services publics et la conduite de la reconstruction du pays. Les bénéficiaires ciblés au niveau des effets sont la population et le secteur privé qui évolueront dans un environnement où la gouvernance économique est améliorée et le capital humain de l'administration connaît un changement structurel qualitatif. Au niveau des outputs, les bénéficiaires sont essentiellement le Ministère fonction publique et de la Banque centrale et des institutions publiques appuyées par le projet et issues notamment du Ministère du portefeuille, des Ministères du budget/Finance, du Ministère des affaires étrangères, du Ministère du Plan et du Ministère de l'enseignement supérieur. Les opérations de formation toucheront l'ensemble de l'administration. Des étudiantes seront bénéficiaires de bourses pour accéder à la faculté polytechnique. Plus de 250 femmes bénéficieront des formations du projet.

Évaluation des besoins et pertinence. Le projet a été précédé d'une étude préparatoire qui a souligné son intérêt. Il est nécessaire parce qu'il vise à aider le gouvernement à court et moyen terme à mettre en œuvre son programme prioritaire de développement 2011-2015 par la mise à disposition de ressources humaines congolaises (diaspora et compétences locales) et internationales qualifiées. Il est important d'intervenir maintenant pour deux principales raisons. Premièrement, le contexte économique national et international, marqué par la croissance relativement soutenue et l'embellie des cours des matières premières, est favorable. Deuxièmement, le pays a atteint depuis le 1^{er} juillet 2010, le point d'achèvement de l'Initiative PPTTE renforcée (IPPTER) et il doit préserver cette viabilité par une croissance soutenue et une gestion efficace de la dette.

Avantages comparatifs et valeur ajoutée de la Banque La réalisation de l'étude préparatoire au projet a permis de collecter d'importantes informations récentes. Ces connaissances confèrent un certain avantage comparatif technique à la Banque. La valeur ajoutée du projet tient également au fait que s'appuyant des leçons tirées de l'expérience des opérations antérieures (PAIM, PARER et PUAICF), le PMR-RH propose une approche intégrée et systémique tentant de répondre à des besoins urgents en même temps qu'il améliore de façon structurelle l'offre de personnel qualifié pour l'administration publique. De plus, les activités du projet sont complémentaires de celles des autres partenaires et de d'autres opérations financées par la Banque dans le domaine de la gouvernance économique et du développement du capital humain.

Développement des connaissances. Ce projet introduit de nouvelles approches, qui pourraient enrichir les politiques et pratiques opérationnelles des appuis institutionnels dans les pays post conflits. Il s'agit notamment de : (i) la nécessité d'une approche systémique et multisectorielle intégrant l'urgence et les changements structurels, préférée à l'approche traditionnelle ponctuelle; (ii) la nécessité d'un financement important pour accroître l'impact ; (iii) la pertinence d'une approche programmatique pour capitaliser les effets du projet sur le long terme et en accroître la durabilité ; et (iv) l'introduction de la flexibilité dans l'exécution du projet à travers la création du Fonds Spécial de Renforcement des Capacités. Ces connaissances seront diffusées par les processus suivants : les rapports d'activités élaborés par l'agence d'exécution, les rapports de supervision et à mi-parcours, et le rapport d'achèvement du projet et les « documents de discussions et de travail » du Département. Ces connaissances et leçons apprises seront également disséminées à l'intérieur du Département, de la Banque et dans le pays-hôte par la Banque au cours de séminaires. Ces connaissances seront également diffusées à travers les rapports d'OPEV.

Gestion des risques. Les risques en matière de gouvernance (fraude et corruption au niveau de l'exécution du projet) ont été identifiés. Le renforcement des capacités du dispositif d'exécution notamment en matière de passation des marchés ainsi que de gestion financière devrait atténuer ces risques. Un manuel de procédures de gestion du projet est prévu trois mois au plus tard après le premier décaissement. Les élections présidentielles à venir constituent un risque relativement faible. Le pays, avec l'assistance de l'ONU, a fait la paix avec ses voisins notamment le Rwanda et l'Ouganda, les risques en matière d'insécurité sont donc faibles.

CADRE LOGIQUE AXE SUR LES RESULTATS

Pays : RDC
 Nom du Programme : Projet de mobilisation et de revitalisation des ressources humaines de l'administration publique (PMR-RH)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	INDICATEURS CIBLES ET DELAIS	HYPOTHESES /RISQUES
<p><u>1.Finalité</u></p> <p>Contribuer à la mise en œuvre du programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement</p>	<p><u>1.Impact:</u></p> <p>1.1. Le programme économique et financier se déroule de manière satisfaisante</p> <p>1.2 La réalisation des investissements prioritaires prévus dans les secteurs des infrastructures, de l'énergie est satisfaisante</p>	<p><u>1. Bénéficiaires:</u></p> <p>Population</p>	<p><u>1. Indicateurs :</u></p> <p>1.1.1 Appréciation de la revue du programme économique et financier 2009-2012</p> <p>1.1.2 2 Mise en œuvre d'un nouveau programme économique et financier 2013-2015</p> <p>1.1.3 Appréciation de la revue du programme économique et financier 2013-2015</p> <p>1.2.1 Taux d'exécution des dépenses d'investissement dans le secteur des infrastructures</p> <p>1.2.2 Taux d'exécution des dépenses d'investissement dans le secteur de l'énergie</p> <p><i>Sources : Rapports FMI, CTR, UPPE-SRP, BCC, CEP</i></p> <p><i>Méthode collecte données : supervision</i></p>	<p><u>1. Evolution anticipée à long terme- Délai</u></p> <p>1.1.1 Revue satisfaisante du programme économique et financier 2009-2012</p> <p>1.1.2 Conclusion d'un nouveau programme économique et financier 2013-2015</p> <p>1.1.3 Revue satisfaisante du programme économique et financier 2013-2015</p> <p>1.2.1 Taux de 2012 à 2015 est supérieur à 61,5% son niveau de 2010</p> <p>1.2.2 Taux de 2012 à 2015 est supérieur à 44,2% son niveau de 2010</p>	

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	INDICATEURS CIBLES ET DELAIS	HYPOTHESES /RISQUES
<p><u>2. Objectif spécifique</u></p> <p>Mettre à la disposition de l'Administration, de manière ponctuelle et continue, des ressources humaines qualifiées en gestion économique et en génie civil en vue de contribuer à la mise en œuvre du programme prioritaire</p>	<p><u>2.Effets:</u></p> <p>2.1 La mise en œuvre de la réforme de la fonction publique se déroule de manière satisfaisante</p> <p>2.2 La mise en œuvre du plan stratégique de la BCC se déroule de manière satisfaisante</p> <p>2.3 La dette extérieure du pays demeure viable</p> <p>2.4 La programmation budgétaire est améliorée.</p> <p>2.5 La gestion des marchés publics est améliorée</p> <p>2.5 Les champs prioritaires actuels de la réforme des entreprises publiques connaissent des avancées</p> <p>2.6 Des fonctionnaires dans le domaine économique et financier formés par l'ENA (renforcée et dotée d'un programme modernisé) sont recrutés dans l'administration</p> <p>2.7 Des ingénieurs et techniciens qualifiés formés par la faculté polytechnique sont recrutés par la fonction publique et le secteur privé</p> <p>2.8 Des experts contractuels de la diaspora sont recrutés par la fonction publique à partir de la base de données du MCEDEM</p>	<p><u>2.Bénéficiaires:</u></p> <p>Population Secteur privé</p>	<p><u>2.Indicateurs d'Effets :</u></p> <p>2.1 Nombre de ministères ayant procédé à une mise en place de personnel dans le respect des cadres et structures organiques révisés</p> <p>2.2 Opérationnalité du Modèle de programmation monétaire</p> <p>2.3 Taux du service de la dette sur les recettes d'exportation</p> <p>2.4 Disponibilité d'un programme budgétaire à moyen terme glissant révisé pour les 36 ministères</p> <p>2.5 Taux de croissance du nombre de marchés soumis à appels d'offres ouverts</p> <p>2.6 Nombre de fonctionnaires recrutés formés par l'ENA renforcée</p> <p>2.7 % d'ingénieurs et techniciens civils qualifiés recrutés par l'administration et le secteur privé</p> <p>2.8 Nombre d'experts de la diaspora recrutés par le truchement du MCDME</p> <p><i>Sources : Rapports CEP, BCC, FMI</i></p>	<p><u>2.Evolution anticipée à moyen terme -Délai:</u></p> <p>2.1 4 ministères au plus tard fin 2012</p> <p>2.2 le Modèle est opérationnel au plus tard fin 2012</p> <p>2.3 137% en 2009 à une moyenne de 30% de 2011-2015</p> <p>2.4 Disponible chaque année à partir en 2011</p> <p>25% par an à partir de 2012</p> <p>2.6 100 fonctionnaires en 2014 et 2015 contre 0 en 2010</p> <p>2.7 10% des ingénieurs diplômés recrutés par l'Etat et au moins 50% par les entreprises privées de 2012 à 2015 contre 3% et 25% respectivement en 2010</p> <p>2.8 0 en 2010 et 50 de 2012 à 2015</p>	<p><u>Hypothèses</u> <u>Risques liés aux effets</u></p> <p>Réversibilité de l'engagement du Gouvernement ; sécurité et instabilité politique</p> <p><u>Hypothèse/mesures d'atténuation</u></p> <p>1. Le gouvernement a confirmé le bien-fondé du Projet et a réitéré l'opportunité de sa mise en œuvre dans le contexte difficile actuel. La volonté de poursuivre la mise en œuvre de son programme prioritaire de développement</p> <p>2. La présence de missions de paix des Nations Unies et l'amélioration des relations diplomatiques avec les pays frontaliers notamment le Rwanda et l'Ouganda réduisent ce risque. Le retrait de la MONUC sera progressif. Les élections en 2011 ne devraient remettre en cause la stabilité du Gouvernement de coalition.</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	INDICATEURS CIBLES ET DELAIS	HYPOTHESES /RISQUES
			<i>Méthode collecte données : supervision</i>		
<p><u>3. Activités et inputs:</u></p> <p><u>Activités</u></p> <p>3.1.1 Renforcement en capacités humaines et matérielles</p> <p>3.1.2 Formation</p> <p>-----</p> <p>3.2.1 Renforcement institutionnel de l'ENA</p>	<p><u>3.Produits:</u></p> <p>Des réponses adéquates ciblées sont apportées aux besoins pressants de ressources humaines qualifiées pour les réformes économiques et financières</p> <p>3.1.1.1 Les experts congolais (diaspora et locaux) sont recrutés</p> <p>3.1.1.2 Les experts internationaux (diaspora et locaux) sont recrutés</p> <p>3.1.1.3 Les institutions appuyées par le projet sont équipées</p> <p>3.1.2. Des formations spécifiques et générales sont données aux agents des institutions appuyées</p> <p>-----</p> <p>Des institutions publiques clés ayant pour fonction de générer de manière pérenne des ressources humaines sont revitalisées</p> <p>3.2.1.1 Le plan stratégique 2010-2012 de l'ENA est révisé et le plan stratégique 2012-2016 est élaboré</p> <p>3.2.1.2 La table ronde des bailleurs de fonds est organisée sur le plan straté-</p>	<p><u>3.Bénéficiaires:</u></p> <p>MFP - (BCC)- (DDP)- (COPIREP)- (COREF)- (AMRP)- (DGCMP) - (UPPE-SRP)- SENAREC)</p> <p>-----</p> <p>ENA</p> <p>Population</p>	<p><u>3.Indicateurs d'Extrants</u></p> <p>3.1.1.1 Nombre d'experts congolais recrutés</p> <p>3.1.1.2 Nombre d'experts internationaux recrutés</p> <p>3.1.3 Nombre d'institutions équipées</p> <p>3.1.2 Nombre d'agents formés</p> <p>-----</p> <p>3.2.1.1 Révision du Plan 2010-2012 et disponibilité du nouveau plan stratégique 2012-2016</p> <p>3.2.1.2 Organisation de la table ronde</p>	<p><u>3.Evolution anticipée à moyen terme</u></p> <p>3.1.1.1 11 d'experts congolais au plus tard en 2012</p> <p>3.1.1.2 23 experts internationaux recrutés au plus tard en 2012</p> <p>3.1.1.3 les 9 institutions appuyées par le projet équipées au plus tard en 2012</p> <p>3.1.2 600 agents dont 150 femmes au plus tard en 2012</p> <p>-----</p> <p>3.2.1.1 Le plan 2010-2012 est révisé et Le plan 2012-2016 est disponible en 2011</p> <p>3.2.1.2 La table ronde est organisée en 2011</p>	<p><u>3.Hypothèses</u></p> <p><u>Risques liés à la mise en œuvre</u></p> <p>1. Réversibilité de l'engagement du Gouvernement ;</p> <p>2. Sécurité et instabilité politique ;</p> <p>3. Corruption ou mauvaise gouvernance;</p> <p>4. Trafic d'influence et népotisme ;</p> <p>5. Cohabitation difficile entre les experts recrutés par le projet et leurs homologues fonctionnaires</p> <p>6. Risques de gestion financière;</p> <p><u>Hypothèse/mesures d'atténuation</u></p> <p>1. Le gouvernement a confirmé le bien-fondé du Projet et a réitéré l'opportunité de sa mise en œuvre dans le contexte difficile actuel. La volonté de poursuivre la mise en œuvre de son programme prioritaire de développement est très perceptible.</p> <p>2. La présence de missions de paix des Nations Unies et</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	INDICATEURS CIBLES ET DELAIS	HYPOTHESES /RISQUES
3.2.2 Renforcement institutionnel de la Faculté Polytechnique	grique 3.2.1.3 L'ENA est équipée 3.2.2.1 Le plan stratégique 2012-2016 est élaboré 3.2.2.2 La table ronde des bailleurs de fonds est organisée sur le plan stratégique 3.2.2.3 La Faculté est équipée 3.2.2.4 La durée des programmes de formation de la Faculté Polytechnique est normalisée 3.2.2.5 Un plus grand nombre d'ingénieurs et techniciens qualifiés diplômés de la Faculté	Faculté Polytechnique de Kinshasa Population	3.2.1.3 Nombre de salle de classe équipé 3.2.2.1 Disponibilité du plan stratégique 2012-2016 3.2.2.2 Organisation de la table ronde 3.2.2.3 Nombre de laboratoires équipés 3.2.2.4 Durée du cursus de formation d'un ingénieur de la Faculté polytechnique 3.2.2.5 Nombre d'ingénieurs et techniciens civils qualifiés diplômés de la Faculté	3.2.1.3 2 salles de classe équipées en 2012 3.2.2.1 Le plan 2012-2016 est disponible en 2012 3.2.2.2 La table ronde est organisée en 2012 3.2.2.3. 17 laboratoires équipés en 2012 3.2.2.4 Le cursus passe de 9-10 ans en 2010 à 6 ans de 2012 à 2015 3.2.2.5 150 ingénieurs et techniciens diplômés y compris 45 filles de 2012 à 2015.	l'amélioration des relations diplomatiques avec les pays frontaliers notamment le Rwanda et l'Ouganda réduisent ce risque. Les élections en 2011 ne devraient remettre en cause la stabilité du Gouvernement de coalition. 3. Les capacités de la CEP sont renforcées en matière de passation des marchés et de gestion financières 4. Une agence privée internationale de recrutement sera sélectionnée pour assister la CEP dans les recrutements des experts congolais 5. Les postes vacants seront ouverts aux fonctionnaires en poste. Le projet vise la stabilisation de fonctionnaires locaux. Les experts congolais recrutés contribueront au nivellement des compétences par l'animation de formations..
3.2.3 Renforcement institutionnel de la DCE/MCDEM	3.2.3.1 La base de données sur la diaspora est disponible 3.2.3.2 Les deux directions sont équipées	DCE/MCDEM Diaspora Administration	3.2.3.1 Disponibilité d'une base de données sur la diaspora 3.2.3.2 Nombre de directions équipées	3.2.3.1 la base de données sur la diaspora est disponible en 2012 3.2.1.3 2 directions équipées en 2012	
3.2.4 Mise en place du FSRC	3.2.4.1 Des ressources sont allouées au FSRC 3.2.4.2 Le manuel de procédure d'utilisation du FSRC est élaboré 3.2.4.3 Des fonctionnaires sont formés	Administration ENA Faculté polytechnique Jeunes étudiantes	3.2.4.1 Allocation de ressources au FSRC 3.2.4.2 Disponibilité du manuel de procédures 3.2.4.3 Nombre de fonctionnaires formés 3.2.4.4 Nombre d'enseignants mis à disposition de la faculté	3.2.4.1 5,2 millions sont alloués au FSRC en 2010 3.2.4.2 Le manuel de procédures est disponible en 2011 3.2.4.3 500 fonctionnaires formés à la demande dont 75 femmes	6. les capacités de la CEP sont renforcées.. Un manuel de procédures administratives, financières et en matière d'acquisition sera élaboré afin

HIERARCHIE DES OBJECIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFOR- MANCE	INDICATEURS CIBLES ET DELAIS	HYPOTHESES /RISQUES
<p>Inputs</p> <p>FAD : 20 millions UC</p> <p>Etudes</p> <p>Consultants</p>	<p>3.2.4.5 Les capacités de la Faculté polytechnique sont renforcées</p> <p>3.2.4.6 Des bourses sont octroyées aux jeunes étudiantes</p> <p>3.2.4.7 Des campagnes de sensibilisation sont organisées à l'endroit des jeunes filles pour mieux accéder l'ENA et à la Faculté</p>	<p>Jeunes filles</p>	<p>3.2.4.5 Disponibilité d'un système de maintenance des équipements de la Faculté</p> <p>3.2.4.6 Nombre de filles bénéficiaires de bourse</p> <p>3.2.4.7 Nombre de campagne de sensibilisation à l'endroit des jeunes filles</p>	<p>de 2011 à 3.2.4.4 24 enseignants vacataires de 2011 à 2012</p> <p>3.2.4.5 Un système de maintenance des équipements de la Faculté est disponible au plus tard en 2012</p> <p>3.2.4.6 25 étudiantes bénéficiaires de bourses de 2011 à 2010 contre 0 en 2010</p> <p>3.2.4.7 Campagnes de sensibilisation sont menées de 2011 à 2015 contre 0 en 2010</p>	

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION CONCERNANT UN DON A LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO POUR LE
FINANCEMENT DU PROJET DE MOBILISATION ET REVITALISATION DES RESSOURCES HUMAINES DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

I- PROPOSITION

La Direction soumet, le présent rapport et la recommandation concernant une proposition de don de 20.000.000 UC à la République Démocratique du Congo (RDC), pour le financement du projet de mobilisation et revitalisation des ressources humaines de l'Administration publique (PMR-RH 2011-2015). Le projet a fait l'objet d'une requête de financement du Gouvernement adressée à la Banque en 2009 et d'une étude préparatoire. La mission d'évaluation du projet a eu lieu en juillet 2010. Une mission post évaluation a été effectuée en octobre 2010 et a permis d'obtenir un consensus sur le dispositif d'exécution du projet. Le PMR-RH, projet intégré, fait suite à quatre opérations dans la catégorie multisecteur¹, depuis la reprise de la coopération en 2002. Son objectif spécifique est mettre à la disposition de l'Administration, de manière ponctuelle et continue, des ressources humaines qualifiées en gestion économique et en génie civil en vue de contribuer à la mise en œuvre du programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement. Les résultats (produits) attendus sont : (i) des réponses adéquates sont apportées aux besoins urgents de ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre du programme prioritaire; et (ii) des institutions publiques clés ayant pour fonction de générer de manière pérenne des ressources humaines qualifiées sont revitalisées pour la mise en œuvre du programme prioritaire.

II - ORIENTATION STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION

2.1 Liens du projet avec la stratégie et les objectifs pays

2.1.1 Principaux axes stratégiques du pays et lien avec le projet. Le PMR-RH est en ligne avec la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté SCRP 2006-2010 (SCR-P1) et ses programmes opérationnels. En effet, le SCR-P1 repose sur cinq piliers répondant aux principaux défis du pays, à savoir : (i) la promotion de la paix et de la bonne gouvernance incluant le renforcement des capacités de l'administration publique; (ii) la consolidation de la stabilité macroéconomique et la promotion de la croissance de l'économie; (iii) l'amélioration de l'accès aux services sociaux; (iv) la lutte contre le VIH/sida; et (v) la promotion de la dynamique communautaire. Dans ce document il est mentionné que « le Gouvernement entend promouvoir le transfert des compétences et des ressources (intellectuelles et financières) de la diaspora nationale au bénéfice du pays en général, et de la dynamique communautaire en particulier ». Une SCR-P 2011-2015 dite de 2ème génération est en cours de finalisation². Cette stratégie qui s'inscrit dans la continuité de la SCR-P1 vise un taux de croissance moyen en termes réels projeté est de 5,14% contre 3,9% en 2007-2010 et l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) d'ici 2015. Pour ce faire, le Gouvernement entend s'appuyer sur les principaux axes d'intervention que sont : (i) la promotion de la bonne gouvernance et la consolidation de la paix ; (ii) le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration des réponses des administrations aux besoins des populations; (iii) le renforcement des conditions d'une croissance durable à travers notamment l'amélioration du climat des affaires et la promotion du

¹ Voir détails section 3.8

² « Rapport de programmation budgétaire 2011-2015. Mise en œuvre de la SCR-P2 ». Ce document a accompagné la présentation de la Loi de finance 2011.

partenariat public-privé pour l'intensification des appuis financiers aux secteurs des infrastructures routières, énergétique et minier, des transports, et du développement rural ; (iv) l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et la réduction de la vulnérabilité et ; (v) le renforcement de la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies invalidantes. La mise en œuvre de cette stratégie implique sur le plan opérationnel :

- la poursuite de la mise en œuvre satisfaisante du programme économique et financier (PEF) 2009-2012 soutenu par la Facilité élargie de crédit (FEC) du Fonds monétaire international (FMI) et la conclusion d'un programme subséquent en 2013-2015. Le PEF poursuit les objectifs suivants : (i) une croissance moyenne du PIB réel de 5,5 %; (ii) un taux d'inflation en fin période de 9 %; (iii) des réserves brutes équivalentes à 10 semaines d'importations, aides non comprises; et (iv) la limitation du déficit extérieur courant (dons compris) à 25 % du PIB en moyenne. Compte tenu des défis du pays, il comporte des mesures portant sur la politique et les réformes fiscales et budgétaires, la politique monétaire et financière et les actions structurelles axées sur les réformes de la Fonction Publique et de la Banque centrale du Congo, le climat des affaires, la décentralisation, la gestion de la dette, la transparence dans la gestion des ressources naturelles, les statistiques et les réformes des entreprises publiques.
- l'accélération de la réalisation des programmes d'actions prioritaires (PAP) dans les secteurs des infrastructures, de l'énergie (eau et électricité), des mines, du développement rural, de la santé et de l'éducation en soutien à la croissance et à l'amélioration des conditions de vie des populations. Le tableau ci-dessous donne des indications sur l'importance des investissements futurs dans les secteurs des infrastructures, l'énergie, l'éducation et la santé³ faisant partie du Programme présidentiel des 5 chantiers :

Tableau 1 : part des dépenses en capital (% dépenses budget)

Secteurs PAP	Historique	Projections	Variation
	2008-2010	2011-2015	
Infrastructures y compris énergie	58,2	61,22	5%
Education	4,6	5,64	24%
Santé	8,4	11,3	35%

Source : Rapport de programmation budgétaire 2011-2015 (Gouvernement)

- le pilotage de la mise en œuvre du PRONAREC 2011-2015, axé sur le renforcement des capacités de l'administration publique dans le domaine de la gestion économique. Ce programme est en cours d'adoption.

2.1.2 Lien du projet avec le Document de stratégie pays (DSP). Dans le Document de stratégie pays (DSP) 2008-2012 revu à mi-parcours en 2010, les priorités initiales d'intervention ont été maintenues, à savoir : (i) l'appui à la bonne gouvernance et (ii) la promotion d'une croissance pro-pauvre incluant le développement des infrastructures. Dans le DSP, il est noté que « la Banque prévoit pour la période

³ Au niveau des infrastructures de transport, il est prévu la finalisation de grands axes routiers Kinshasa-Lubumbashi-Goma-Bukavu-Kisangani, la réhabilitation des ports (Kinshasa, Lisala, Bandundu) et aéroports (Ndjili, Goma, Lisala) et le projet de construction du chemin de fer Ilebo-Kinshasa-Matadi-Banana. Par ailleurs, les efforts porteront sur la réhabilitation des voies de dessertes agricoles. Concernant le secteur de l'Énergie, le Gouvernement envisage, la réalisation des grands projets notamment (i) pour l'électricité : Inga II, Zongo I et II, Lungudi, Katende et Kakobola ; (ii) pour l'eau : Lukunga, Lemba Imbu, Ngaliema et Nsele. Les crédits dans le secteur de l'éducation serviront à la construction de salles de classe fonctionnelles. Au niveau de la santé, il s'agira de construire de nouveaux centres de santé et de réhabiliter certains établissements.

2010-2012, le projet de renforcement des ressources humaines de l'administration centrale prévu en 2010 ».

2.2 Justification de l'intervention de la Banque

2.2.1 Pourquoi le projet proposé est nécessaire ? Le pilotage et la mise en œuvre efficaces et soutenus du PEF, des PAP dans les secteurs prioritaires et du PRONAREC accentuent la pression sur l'Administration publique qui souffre déjà de plusieurs maux notamment sur le plan organisationnel et du capital humain en liaison, en partie, aux conflits qui ont ravagé le pays selon l'étude préparatoire au projet effectuée en 2010. L'encadré 1 ci-dessous résume la situation :

Encadré 1 : Etat des lieux de l'administration publique congolaise

Les principales faiblesses structurelles sont résumées ci-dessous :

- ❑ **des cadres organiques obsolètes, mal formulés** et souvent méconnus des ministères concernés;
- ❑ **le vieillissement de l'effectif des fonctionnaires et agents de l'Etat** : l'Administration Publique congolaise compterait plus de 400.000 agents et fonctionnaires de l'Etat. Ce personnel est vieillissant.
- ❑ **la faible qualification des Ressources Humaines** : insuffisance des effectifs qualifiés ; absence de certaines compétences ; l'âge avancé constitue un obstacle à la maîtrise des méthodes modernes de travail ; profils existants inadéquats par rapport aux missions ;
- ❑ **l'insuffisante motivation des agents et fonctionnaires** principalement due à la modicité des salaires (voir annexe technique section A2) et aux conditions de travail déplorables ;
- ❑ **l'instabilité du personnel** à la recherche de situations meilleures accentue la fragilité des Ministères et institutions-clé pour le développement du pays ;
- ❑ **L'insuffisante dotation en ressources financières** : le budget de l'Etat déjà trop faible offre des ressources de fonctionnement et d'équipements modiques et difficilement libérées.

Source : Etude préparatoire, 2010 (BAD)

2.2.2 De manière plus spécifique, l'étude préparatoire a révélé que la mise en œuvre du programme prioritaire nécessite des compétences additionnelles dans le domaine des réformes économiques et dans les métiers du génie civil. Ainsi, les contraintes empêchant l'administration de mobiliser et stabiliser⁴ ces compétences devront être desserrées aussi bien pour répondre à des besoins urgents que pour générer de manière pérenne des ressources humaines qualifiées. Ces contraintes sont résumées dans l'encadré ci-dessous:

Encadré 2 : Principales contraintes à la mobilisation, stabilisation et génération pérenne de ressources humaines qualifiées dans l'administration publique

- ❑ **La modicité des salaires et l'insuffisance des budgets de fonctionnement**
- ❑ **Une réforme de la Fonction Publique lourde** et dont les fruits se font attendre ;
- ❑ **Un cadre statutaire de la Fonction Publique obsolète et inadapté**, empêchant de recruter à des conditions acceptables des compétences de haut niveau ;
- ❑ **Une Ecole nationale d'Administration (ENA) qui ne joue pas son rôle traditionnel** en matière de sélection et de formation professionnelle de personnel qualifiée destiné à servir l'Etat.
- ❑ **La quasi-fermeture de la Faculté polytechnique de l'Université de Kinshasa** qui a pour mission de former les ingénieurs civils et techniciens nécessaires à la réalisation des programmes sectoriels précités, suite à la désertion d'une grande partie des enseignants;
- ❑ **les faibles capacités en matière de mobilisation de la diaspora** pour contribuer au développement du pays comme recommandé dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté.

Source : Etude préparatoire, 2010 (BAD)

⁴ Le terme mobilisation de ressources humaines signifie le recrutement, le rassemblement de ressources humaines en vue d'une action collective: le renforcement des performances de l'administration. Le terme stabilisation des ressources humaines signifie ici le maintien de ces ressources sur une durée suffisante (5 ans) pour la continuité et l'efficacité de l'action gouvernementale.

2.2.3 Le projet est donc nécessaire pour atténuer les contraintes à la mobilisation, la stabilisation et la génération pérenne de ressources humaines qualifiées dans l'administration publique afin de mettre en œuvre efficacement le programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement. Il s'agit de répondre aux besoins urgents en compétences additionnelles pour mettre en œuvre les réformes du PEF sur la période 2011-2015 et piloter le PRONAREC. Dans une perspective plus structurelle, et pour une durabilité des actions menées dans cette intervention, le projet vise à revitaliser les institutions ayant pour fonction de générer de manière pérenne des ressources humaines qualifiées pour l'Etat que sont l'ENA, la Faculté polytechnique, la Direction des congolais de l'étranger et la Maison des congolais de l'Extérieur et des Migrants (compétences de la diaspora) pour soutenir le programme prioritaire du Gouvernement. L'étude préparatoire au projet et le projet font partie des opérations convenues pour la mise en œuvre du PRONAREC 2011-2015.

2.2.4 Pourquoi le Groupe de la Banque doit intervenir maintenant ? Il est important d'intervenir maintenant pour quatre principales raisons. La *première raison* est que le contexte socio-politique est relativement stable. *Deuxièmement*, le contexte économique national et international, marqué par la croissance relativement soutenue et l'embellie des cours des matières premières, est favorable. La *troisième raison* est que le pays a atteint depuis le 1^{er} juillet 2010, le point d'achèvement de l'Initiative PPTTE renforcée (IPPTER) et qu'il doit préserver cette viabilité par une croissance soutenue et une gestion efficace de la dette. *Enfin*, le Gouvernement a adressé à la Banque une requête de financement de l'étude préparatoire au projet et une seconde pour le projet en 2009.

2.2.5 Avantages comparatifs et valeur ajoutée de la Banque. La réalisation de l'étude préparatoire au projet a permis de collecter d'importantes informations récentes qui confèrent un certain avantage comparatif technique à la Banque. La valeur ajoutée de la Banque dans le cadre de ce projet se situe à deux niveaux. D'abord, les activités du projet, comme le montre l'appendice III, sont complémentaires de celles des autres partenaires dans le domaine de la gouvernance économique et du développement du capital humain et de certaines opérations de la Banque en cours. Il s'agit notamment du PUAICF 2009-2010 qui a soutenu l'atteinte du point d'achèvement de l'IPPTER et à la programmation budgétaire 2011-2015, et certaines interventions financées sur les ressources du guichet III de la Facilité des états fragiles (FEF) notamment le renforcement des ressources humaines du Ministère des finances et l'appui à la mobilisation de la Diaspora pour le développement. Par ailleurs, la Banque s'est appuyée sur l'expérience acquise dans les opérations antérieures pour tirer les leçons pertinentes prises en compte dans la conception du projet (voir section 3.8).

2.3 Coordination de l'aide

2.3.1 Il existe une coordination des bailleurs de fonds sous la tutelle du Ministère du Plan dont le cadre de référence est la SCRP. De plus, l'adoption du PRONAREC 2011-2015, permettra de disposer d'un document de référence en matière de renforcement des capacités de l'administration publique. La plate forme de coordination des opérations au niveau macro est le cadre d'assistance pays (CAP) établi depuis 2007. Plusieurs groupes de travail existent autour des piliers thématiques suivants : promouvoir la bonne gouvernance, consolider la stabilité macro-économique et la croissance, améliorer les services sociaux ; promouvoir la dynamique communautaire comme le montre l'annexe C4. Un aperçu des thèmes et des co-secrétaires touchant les domaines couverts par le projet est donné ci-après :

Tableau 2.2.: Coordination de l'aide sur les domaines couverts par le projet

GROUPE THEMATIQUE	CO-SECRETAIRES
Gouvernance économique, Infrastructures de Transport, santé,	Commission européenne
Fonction publique	PNUD
Climat des affaires et PPP	Banque mondiale/SFI
Infrastructures de Transport	Commission européenne
Energie, électricité, eau potable et hydrocarbures	BAD
Education et recherche scientifique	DFID
Dynamique communautaire	Japon

Source : Gouvernement (2010)

2.3.2 L'évaluation du projet a donné lieu à des consultations avec le FMI et les principaux partenaires au développement y compris ceux des groupes thématiques ci-dessus. Comme noté auparavant, les activités des composantes du projet sont complémentaires des interventions des principaux partenaires intervenant dans la gouvernance économique et financière et le développement du capital humain notamment la Banque mondiale, le FMI, PNUD, UNOPS, FENU, Afrique du Sud, GTZ, KFW, ACDI, AFD, CTB et OIM. Les détails sont fournis dans l'appendice III.

III – DESCRIPTION DU PROJET

3.1 Objectif et Composantes du projet

3.1.1 Principes directeurs de la conceptualisation du projet. La conception du projet repose sur les 6 principes directeurs suivants :

- la reconstruction de l'administration publique, par le renforcement des ressources humaines, est nécessaire pour atteindre les objectifs de développement sur la période 2011-2015 ;
- une approche systémique intégrant à la fois des réponses ciblées aux besoins urgents en ressources humaines qualifiées et des changements structurels au niveau de l'offre de personnel qualifié pour l'administration et l'économie est fondamental pour mettre en œuvre les réformes économiques et financières, les programmes sectoriels prioritaires et piloter la réalisation du PRONAREC au cours de la période 2011-2015 ;
- les experts congolais (diaspora ou locaux) qui seront recrutés par une agence internationale privée dans le cadre du projet sont appelés à intégrer la Fonction publique comme contractuels. En effet, le projet anticipe la mise en œuvre de la politique motivante de rémunération et de valorisation des ressources humaines ainsi que le recrutement de personnel contractuel de haut niveau prévus à moyen terme dans le cadre des réformes de la fonction publique;
- le renforcement de la formation des fonctionnaires et agents dans des domaines ciblés est nécessaire. L'accent sera mis sur les formations sur place et le transfert local de connaissance ;
- la flexibilité dans la fourniture de l'assistance est nécessaire pour mettre en œuvre le projet sur cinq ans d'où la création d'un Fonds spécial de renforcement des capacités (FSRC) qui fonctionnera à la demande éligible et couvrira les besoins n'ayant pas pu être évalués à la conception du projet. L'utilisation du Fonds requerra un manuel de procédure ;
- une approche programmatique est nécessaire dans le domaine du renforcement des capacités pour capitaliser les effets du projet et accroître leur durabilité.

3.1.2 Objectifs et composantes du projet. Le programme prioritaire est constitué du PEF 2009-2012, du PRONAREC 2011-2015 et des programmes sectoriels dans les domaines des infrastructures, de l'énergie, de la santé et de l'éducation. *La finalité du projet* est de contribuer à la mise en œuvre du

programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement. Son *objectif spécifique* est de mettre à la disposition de l'Administration, de manière ponctuelle et continue, des ressources humaines qualifiées en gestion économique et en génie civil en vue de contribuer à la mise en œuvre du programme prioritaire 2011-2015 du Gouvernement. Le projet a trois composantes : (i) les réponses aux besoins urgents en ressources humaines qualifiées ; (ii) l'appui à la revitalisation de sources ciblées de génération pérennes de ressources humaines qualifiées ; et (iii) la gestion du projet.

3.2 Composantes du projet

COMPOSANTE 1 : REPONSES AUX BESOINS PRESSANTS EN RESSOURCES HUMAINES QUALIFIES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PRIORITAIRE

Sous composante 1.1 : Réponses aux besoins urgents en matière de réformes

3.2.1 ***Contexte, actions récentes et défis.*** Après discussions avec le Gouvernement et coordination avec les autres PTF et en tenant compte des autres opérations connexes de la Banque à travers le PUAICF, et les activités financés par le guichet III du Fonds des Etats fragiles (voir annexe III), La Banque concentrera son intervention dans les domaines suivants dont une présentation détaillée est disponible dans l'annexe technique C1.

3.2.2 ***La Fonction Publique :*** Le Gouvernement s'est engagé depuis juin 2010 a accéléré les réformes qui s'articulent autour des axes suivants : (i) la révision des statuts de la fonction publique ; (ii) la reprise des programmes de départs à la retraite; (iii) la révision des cadres organiques et la restructuration des ministères ; (iv) la finalisation en parallèle des opérations d'identification du personnel après l'adoption d'une méthodologie ; et (v) l'établissement dans les ministères de pool d'experts qui joueront le rôle d'agents du changement et de locomotives. La réforme de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) fait partie des axes de la réforme. La mise en œuvre du programme de réforme aura pour effet de créer une épargne budgétaire pouvant être réinvestie dans les recrutements de remplacement, la revue du système salarial, la création d'une caisse de pensions et retraites avec pour objectif de rajeunir et revitaliser l'administration publique ainsi que de maîtriser la masse salariale. Le Gouvernement a besoin d'un renforcement en ressources humaines qualifiées pour concevoir et mener à bien ces opérations.

3.2.3 ***La politique monétaire et financière :*** Du fait des difficultés de la Banque Centrale du Congo (BCC) à réaliser ses missions, un plan stratégique 2009-2012 de réforme a été adopté. Les actions visent la restructuration et la recapitalisation de la BCC, l'amélioration de sa capacité à formuler la politique monétaire et de change, le renforcement de la capacité de contrôle bancaire et d'amélioration de la santé du système, l'amélioration de la comptabilité et de la transparence. Certains agents impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique seront à la retraite en fin d'année 2010. Après coordination avec le FMI, il a été identifié trois types de besoins prioritaires pour poursuivre la mise en œuvre du Plan, à savoir: (i) les besoins en assistance technique pour la modélisation macro-économique ; (ii) la stabilisation de ressources humaines-clés ; et (iii) les besoins en formation in situ.

3.2.4 ***La gestion de la dette.*** La RDC a atteint le point d'achèvement de l'IPPTER depuis le 1^{er} juillet 2010. Le principal défi du Gouvernement est de préserver la viabilité de la dette. La gestion de la dette publique est faite par la Direction générale de la dette publique (DGDP) sous la tutelle du Ministère des finances. Les autorités ont sollicité la Banque pour la mobilisation de ressources humaines pour le pilotage et la modernisation de la gestion de la dette et le renforcement des capacités de la DGDP. Le Gouvernement a exprimé également un appui pour adhérer à l'Initiative Pole-DETTE afin de pouvoir bénéficier de l'assistance technique de cette institution africaine.

3.2.5 La réforme des finances publiques. L'amélioration de la gestion des marchés publics et de la programmation budgétaire constituent des objectifs prioritaires de la stratégie de réforme des finances publiques adoptées en mars 2010. *Concernant les marchés publics* où des progrès récents ont été notés avec, entre autres, l'adoption du code des marchés publics, le Gouvernement a exprimé le besoin d'être appuyé dans la finalisation du cadre réglementaire des marchés publics, l'opérationnalisation effective de son nouveau système de passation des marchés publics et la formation des acteurs de la chaîne de passation des marchés publics. Il est par ailleurs important que le COREF, dispose de compétences pour assurer le pilotage de cette réforme. *Concernant la programmation budgétaire*, des progrès importants ont été réalisés. Le Gouvernement dispose aujourd'hui de stratégies sectorielles, de programmes d'actions prioritaires (PAP) 2011-2015 et de cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) 2011-2015 pour 36 ministères. La prise en compte de tous les ministères dans cet exercice a permis d'accélérer le processus de préparation du Budget de l'Etat pour 2011 et de lier ce dernier aux priorités des secteurs de l'économie congolaise. Le Gouvernement souhaite affiner la méthodologie et poursuivre la formation de plusieurs agents impliqués dans la programmation budgétaire pour renforcer l'appropriation et la pérennité de l'utilisation de l'outil. Ces opérations sont pilotées par le Ministère du plan ainsi que du budget. Il est également nécessaire que le Ministère du budget dispose d'outils pour la gestion intégrée des finances publiques et celle de la TVA.

3.2.6 Les réformes des entreprises publiques. La RDC dispose d'un important portefeuille composé d'entreprises publiques et de sociétés d'économie mixte. L'impératif de réformer les entreprises publiques est devenu une nécessité pour relancer l'économie. Un comité de pilotage de la réforme des entreprises du portefeuille (COPIREP) a été créé en 2002 pour mener ces réformes. Les champs prioritaires actuels de la réforme sont notamment : (i) la modernisation du cadre juridique et institutionnel des entreprises publiques ; (ii) la restructuration des entreprises structurantes dont la GECAMINES, l'ONATRA, la RVA, la SNCC, la SNEL et la REGIDESO accompagnée des réformes sectorielles respectives ; et (iii) le désengagement de l'Etat des Entreprises d'Economie Mixte. Pour bien mettre en œuvre ces réformes, les ressources humaines du COPIREP ont besoin d'être renforcées.

3.2.7 Assistance dans le cadre du projet et résultats attendus. L'assistance dans le cadre du projet est apportée principalement au Ministère de la Fonction publique et aux « institutions championnes » en matière de gestion économique susceptibles de constituer des agents du changement notamment, la BCC, la DPP, le COPIREP, le COREF, la DGCMP, l'AMRP, l'UPPE-SRP et le Secrétariat national pour le renforcement des capacités (SENAREC). Les détails sont fournis en annexe C1.

3.2.8 Réformes de la fonction publique. Le projet recrutera deux (2) experts congolais pour appuyer la réforme. Le premier expert-Conseiller sera mis à la disposition du Gouvernement pour une période d'un an renouvelable sur cinq ans et aura pour tâches de contribuer à la conception, la mise en œuvre et au suivi-évaluation de la réforme. Il coordonnera toutes les activités du projet relatif l'ENA et aura pour tâche de réviser le cadre organique du Ministère de la Fonction publique et le restructurer. Un second expert sera recruté sur un an pour le pilotage de la révision des cadres organiques et la restructuration des ministères des Finances, du Budget et de l'Economie⁵ ou trois autres ministères désignés par le Gouvernement. L'expert de long terme sera renforcé en équipements et matériels/fournitures de bureau. *Le résultat (effet) attendu : la mise en œuvre de la réforme se déroule de manière satisfaisante de 2011 à 2015. L'adoption par le Gouvernement du projet de loi relatif aux nouveaux statuts de la Fonction publique au plus tard à la fin du deuxième semestre 2011 constitue une autre condition du don.*

3.2.9 Réforme de la BCC. Pour renforcer les capacités de prévision macro-économique, le projet mobilisera, un (1) expert en modélisation macro-économique nécessaire à la programmation monétaire et finan-

⁵ Le Ministère du Plan a été déjà restructuré

cière. Il appuiera cette direction pendant 1 an pour développer l'outil, le faire fonctionner et former les agents. Quatre agents congolais de la BCC admis à la retraite en fin d'année 2010 seront recrutés par le projet en 2011 pour assurer la continuité de la mise en œuvre du Plan stratégique dans les domaines des analyses économiques, de l'informatique, de la gestion du contentieux juridique et de la gestion des ressources humaines pour des durées respectives de 2 ans, 6 mois, 6 mois et 1 an. Ils auront à charge de former des homologues pour assurer leur relève. Le projet mobilisera trois (3) autres experts pour des formations spécifiques in situ dans les domaines suivants : (i) la gestion des réserves de change pour le personnel de la salle des Marchés; et (ii) la mise en place d'une comptabilité analytique pour le personnel de la Direction de la comptabilité ; et (iii) la production des indicateurs pertinents du commerce extérieur pour le personnel de la Direction de la statistique. Au total 100 personnes environ dont 35 femmes seront formées. La formation relative à la comptabilité analytique sera administrée par une expertise congolaise notamment un expert du Conseil consultatif permanent de la comptabilité du Congo. Les formations (i) et (iii) seront données par le FMI avec qui la BCC a une convention. *Le résultat (effet) attendu : la mise en œuvre du plan stratégique se déroule de manière satisfaisante de 2011 à 2015.*

3.2.10 **Gestion de la dette.** En se référant aux besoins évoqués précédemment, le projet mettra à la disposition de la DGDP un (1) expert-conseiller et dix huit (18) experts de courte durée de la CNUCED, développeur du logiciel de gestion de la dette SYGADE, avec laquelle la DDP a une convention pour l'accompagner dans la mise en place d'une nouvelle dynamique en matière de gestion de la dette. Le premier expert, conseiller technique, sera logé au sein de la DGDP pour une période de 12 mois, renouvelable une fois pour accompagner la Direction dans le pilotage de l'ensemble des opérations nécessaires à l'amélioration de la gestion de la dette. La CNUCED appuiera la DGDP pour la fiabilisation de la base de données, l'optimisation du cadre institutionnel et la formation des agents, l'intégration de la DGDP dans la chaîne de la dépense du Ministère des finances et la modernisation du système informatique de gestion de la dette (voir détails en annexe C). L'adhésion à l'Initiative Pole-DETTE sera financée par le projet pour quatre (4) ans. *Le résultat (effet) attendu: la dette extérieure du pays demeure viable de 2011 à 2015.*

3.2.11 **Politique et réformes fiscales et budgétaires.** Le projet mettra à disposition: (i) deux (2) assistants techniques pour 1 an renouvelable une fois, à l'ARMP et à la DGCMF pour aider au fonctionnement de ces deux structures clés, à la mise en place des textes et dispositifs nécessaires à l'application de la loi relative aux marchés publics et à la formation des acteurs. Le projet mettra à la disposition du COREF pendant 1 an renouvelable une fois un (1) expert en passation des marchés publics pour appuyer cette institution dans le pilotage de la réforme des marchés publics. *Le résultat (effet) attendu: la gouvernance des marchés publics est améliorée.* Pour ce qui est de la *programmation budgétaire*, le projet assurera la continuité des activités du consultant déjà en place pour affiner la méthodologie de programmation budgétaire durant l'exercice budgétaire 2012 et la formation continue des agents de 11 ministères impliquées dans la programmation budgétaire. Le projet recrutera pour le COREF un (1) expert en NTIC en vue d'un appui-conseil pour les choix technologiques dans la mise en place du système GESIFIP⁶ et dans l'acquisition du logiciel de gestion de la TVA. *Le résultat attendu : (i) la programmation budgétaire est améliorée de 2011 à 2015.*

3.2.12 **Réformes des entreprises publiques.** Le projet mettra à la disposition du COPIREP un (1) expert qui émergera en son sein pendant 24 mois pour accompagner (coaching) l'institution dans les domaines d'action du COPIREP. L'expert sera renforcé en équipements et matériel/mobilier bureaux. Le projet financera les formations sur place de quatre (4) chargés de projet déjà en poste dans les domaines du montage de concession dans le secteur des infrastructures et l'évaluation des entreprises. Ces experts seront

⁶ Gestion intégrée des finances publiques, logiciel bâti à partir de la chaîne de la dépense actuelle et intégrant les fonctions telles que la paie, la dette et l'exécution des recettes.

renforcés en équipements. *Résultats effets attendus de 2011 à 2015: les champs prioritaires actuels de la réforme des entreprises publique connaissent des avancées*

Sous composante 1.2 : Réponse aux besoins urgents pour le pilotage du programme national de renforcement des capacités

3.2.13 **Contexte, actions et défis.** Lors du Forum National de haut Niveau sur l'efficacité de l'Aide, tenu à Kinshasa du 15 au 16 juin 2009, le SENAREC avait été désigné « guichet unique des actions de renforcement des capacités en RDC » en vue d'assurer une meilleure coordination des interventions des PTF dans le cadre du PRONAREC. Un audit réalisé en 2009 a recommandé la restructuration et le renforcement du SENAREC pour lui permettre de jouer efficacement son rôle. Un texte de restructuration et de renforcement en ressources humaines, préparé par le Ministère du Plan, est actuellement en discussion.

3.2.14 **Assistance dans le cadre du projet et résultats (effets) attendus.** Dans l'optique d'un SENAREC restructuré et en tenant compte des appuis des autres PTF, le projet contribuera à renforcer le SENAREC en ressources humaines (quatre spécialistes en planification, en suivi-évaluation, en audit des programmes de renforcement des capacités et formation) en équipements informatiques pour ces experts et en moyen roulant. Le projet financera la connexion internet sur 48 mois. Il contribuera au budget de fonctionnement du SENAREC pour lui permettre d'assumer ses fonctions durant la durée du projet. *Résultat (effet) attendu: Le pilotage de la mise en œuvre du plan d'action prioritaire quinquennal du PRONAREC est réalisé de 2011 à 2015.*

3.2.15 Parallèlement à ces actions visant à apporter une réponse aux besoins urgents en matière de ressources humaines pour renforcer la bonne gouvernance économique nécessaire à la mise en œuvre efficace du programme prioritaire gouvernemental, il est envisagé des actions structurelles visant à revitaliser des institutions ciblées ayant pour fonction ou étant susceptibles de fournir de manière pérenne les ressources humaines qualifiées à l'administration publique.

COMPOSANTE 2 : L'APPUI A LA REVITALISATION DE SOURCES CIBLEES DE GENERATION PERENNE DE RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PRIORITAIRE

Sous composante 2.1 : Appui à la revitalisation de l'Ecole nationale d'administration et de la Faculté polytechnique de l'Université de Kinshasa

3.2.16 **Contexte, actions récentes et défis.** L'ENA existant depuis 2007 ne joue pas le rôle traditionnel attendu d'une telle école, à savoir : la sélection élitiste (sur concours) et la formation professionnelle (initial ou recyclage) du personnel de l'Etat. Ceci est un frein à la qualification du personnel, au renouvellement de l'effectif des fonctionnaires et agents et un obstacle à l'émergence d'une éthique des services publics et d'un esprit de leadership dans la conduite des affaires publiques. Par ailleurs, les locaux abritant l'Ecole sont vétustes, inadaptés et les conditions de travail de la Direction et d'enseignement sont très difficiles. Un Plan stratégique triennal de l'ENA pour 2010 -2012 a été conçu. Mais la lecture de ce Plan révèle la nécessité de l'orienter dans une perspective quinquennale avec des ambitions de création d'une école moderne adaptée aux besoins d'une Administration publique moderne. Un groupe de travail avait été mis sur pied en 2004 pour élaborer les Textes Juridiques d'une nouvelle ENA. Ces textes sont demeurés sans suite. D'autres partenaires bilatéraux tels que la France, l'Afrique du Sud et la Belgique ont manifesté de l'intérêt pour une nouvelle approche pour cette Ecole.

3.2.17 Concernant la Faculté Polytechnique de l'Université de Kinshasa, elle a pour vocation de former des ingénieurs civils dans les domaines suivants : construction, électricité, informatique et mécanique. Elle a formé à l'heure actuelle 1070 ingénieurs dont 30 filles (3%). La proportion d'ingénieurs dans la

population est de 0.005%. L'année 1990 a été marquée par la rupture de la coopération entre la RDC et la Belgique; ce qui a occasionné le départ des coopérants qui constituaient la moitié du corps enseignant. Depuis cette époque, la Faculté traverse une situation difficile, caractérisée par: (i) la désertion d'une partie du corps enseignant congolais du fait d'importants arriérés de salaires avec comme conséquence des cours vacants et l'allongement de la durée des formations ; (ii) une insuffisance d'assistants et un manque de personnel de collaboration ; (iii) le vieillissement du corps enseignant et l'amorce des départs à la retraite ; et (iv) des équipements obsolètes. D'où une qualité insuffisante des formations et une extension de la durée des formations. La réalisation du programme des 5 chantiers notamment dans les domaines des infrastructures et énergie requiert la revitalisation de la Faculté Polytechnique.

3.2.18 Assistance dans le cadre du projet et résultats attendus. Concernant l'ENA, le projet se propose d'accompagner la création d'une nouvelle ENA. Le projet appuiera : (i) la relecture du Plan Stratégique de l'ENA 2010-2012 afin de l'adapter aux ambitions d'une véritable ENA de développement dans un programme quinquennal d'activités 2012-2016 assorti d'un plan d'action budgétisé; (ii) l'organisation d'un atelier de validation du Plan Stratégique et sa dissémination ; (iii) l'organisation, en collaboration avec le PNUD, la Coopération française et l'Afrique du Sud, d'une Table-Ronde des bailleurs de fonds sur l'ENA afin de remettre la question de l'ENA au premier plan et mobiliser des ressources en vue de financer les activités prioritaires du plan stratégique ; (iv) le renforcement en équipements de la direction et l'aménagement de salles de formation . Le projet réservera des ressources dans le FSRC qui seront affectées, après la table ronde, à la définition du nouveau programme d'enseignement, la mobilisation d'enseignants pour la dispense des cours du nouveau curricula, l'équipement et l'élaboration d'un plan architectural de la nouvelle ENA. Des campagnes de sensibilisation seront menées auprès des filles pour accroître leur intérêt pour l'ENA Le Gouvernement s'est engagé à mettre à la disposition de l'ENA avant la fin de l'année 2011 un terrain pour la construction de l'école. *Résultat (effet) attendu .Des fonctionnaires dans le domaine économique et financier formés par l'ENA (renforcée et dotée d'un programme modernisé) sont recrutés dans l'administration de 2014 à 2015.*

3.2.19 Pour ce qui est de la *Faculté polytechnique*. Le projet financera : (i) le recrutement de 2 consultants internationaux pour assister la Faculté à élaborer un plan stratégique 2012-2016 assorti d'un plan d'action budgétisé et à le diffuser ; (ii) l'organisation en 2011 d'une table ronde des bailleurs de fonds sur la faculté. ; (iii) la stabilisation d'une partie du corps enseignant (octroi de primes à 24 professeurs et 38 assistants/chefs de travaux et 6 techniciens de laboratoire) ; (iii) d'équipement de 17 laboratoires nécessaires pour des enseignements et pour des services au public (iv) de renforcement de la bibliothèque de la Faculté ; (v) l'achat de matériel roulant (Bus). Le projet financera également à partir de la FSRC (i) la mise en œuvre de son programme de 20 professeurs visiteurs incluant ceux de la diaspora; (ii) le recrutement d'un consultant international (bureau) pour l'élaboration d'une stratégie de maintenance des équipements incluant un système d'autofinancement ; (iii) des bourses seront octroyées aux jeunes étudiantes et des campagnes de sensibilisation seront menées à leur droit pour accroître leur intérêt pour la Faculté. Le Manuel des opérations définira un système de suivi de l'assistance du projet à la stabilisation des enseignants et des règles d'utilisation du matériel roulant (voir annexe C3). *Résultat (effet) attendu: (i) des ingénieurs et techniciens qualifiés formés par la Faculté sont recrutés par la fonction publique et le secteur privé de 2012 à 2015*

Sous composante 2.2 : Appui à la revitalisation du cadre institutionnel de mobilisation de la diaspora pour soutenir l'action publique

3.2.20 Contexte, actions récentes et défis. La RDC est confrontée au problème de la fuite des cerveaux et du faible retour des compétences congolaises vivant à l'étranger. Selon l'étude préparatoire au projet, environ 7 000 000 de congolais seraient à l'extérieur. Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) a révélé l'existence d'une importante diaspora congolaise qualifiée de diverses compétences en Afrique du Sud, en

Europe et dans les Etats d'Amérique du Nord, désireuse de contribuer au développement de leur pays. Il a été créé depuis 2006 la Direction des Congolais de l'Etranger (DCE) au MAE et depuis 2008, la Maison des Congolais de l'Extérieur et Migrants (MCDEM). Les faibles capacités de la DCE et de la MCDEM, ne leur ont pas permis jusqu'ici d'optimiser la contribution de la diaspora au développement du pays.

3.2.21 Assistance dans le cadre du projet et résultats attendus. Le projet renforcera les capacités de la DCE et de MCDEM. En tenant compte des interventions de OSFU⁷, le projet financera trois (3) voyages d'études de deux cadres de ces institutions notamment en Tunisie, au Maroc et au Sénégal pour permettre à ces institutions de bénéficier de l'expérience de la mobilisation de la diaspora. Au niveau de la DCE le projet : (i) appuiera l'aménagement des bureaux de la Direction ; (ii) fournira des équipements informatiques et bureautiques. Pour ce qui est de la MCDEM, le projet financera (i) le recrutement d'un (1) consultant international (bureau) pour la génération d'une base de données sur la Diaspora (évaluation de l'existant et développement d'une base de données (Afrique, Europe et Amériques), maintenance et formation) et le recrutement des experts de la diaspora ; (ii) l'amélioration du site WEB du MCDEM; et (iii) un générateur électrique pour sécuriser la fourniture d'électricité. La formation du personnel des deux institutions sera financée sur le FSRC. Le Gouvernement s'est engagé à réaliser des campagnes d'information sur le projet au niveau local et à l'extérieur. *Résultats (effets) attendus : (i) la base de données sur la diaspora est disponible en 2012 ; (ii) des fonctionnaires contractuels de haut niveau sont recrutés par le truchement de la base de données de la MCDEM de 2012 à 2015.*

Sous composante 2.3: Fonds spécial de renforcement des capacités (FSRC)

3.2.22 La création du Fonds introduit de la flexibilité dans la gestion du projet en responsabilisant les bénéficiaires dans l'identification, la hiérarchisation, l'exécution et la gestion des activités (microprojets) répondant à leurs besoins. Le FSRC sera un moyen rapide de décaisser les fonds du projet dans des domaines d'intervention prédéfinis durant les cinq (5) années de vie du projet au fur à mesure que des besoins prioritaires se préciseront dans ce pays post conflit qu'est la RD Congo, qui connaît de faibles capacités dans l'administration publique pour définir et motiver de manière précise les besoins, estimer les coûts et identifier les résultats attendus. Le FSRC permettra également de répondre à des situations d'urgence et imprévues dans les domaines ciblés par le FSRC qui pourraient affecter négativement le processus enclenché de revitalisation des ressources humaines de l'administration publique congolaise. Dans le cadre de la modernisation de l'ENA et de la Faculté Polytechnique, le FSRC facilitera le financement d'un plan d'actions prioritaires après l'adoption des différents plans stratégiques et l'organisation des tables rondes. Le FSRC est constitué de quatre volets : i) Formation, sensibilisation des ministères sectoriels et suivi participatif ; ii) Renforcement des capacités et la modernisation de la Faculté Polytechnique et de l'ENA ; iii) Mise en place d'un système de maintenance de la Faculté Polytechnique ; et iv) Promotion de l'accès des filles à la Faculté Polytechnique et à l'ENA à travers des aides scolaires et la sensibilisation. La description détaillée du FSRC est faite en annexe C. Le Manuel de Procédures du FSRC qui sera approuvé par le FAD précisera les modalités d'utilisation des ressources du FSRC (y compris les types d'actions à financer, les critères et conditions d'éligibilité, les modalités d'exécution des activités et la gestion financière et comptable des fonds alloués aux bénéficiaires). *Le principal résultat attendu : i) 500 fonctionnaires des ministères (gouvernance économique et sectoriels prioritaires) sont formés ;*

⁷ OSFU finance au titre du Guichet III de la FSF les études sur la diaspora, l'élaboration d'un plan stratégique 2012-2016 d'optimisation de la contribution de la Diaspora au développement sa dissémination et le renforcement du cabinet du MAE.

3.3 Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées

L'approche adoptée est une approche systémique, intégrée, multisectorielle associant l'urgence aux changements structurels et basée le programme prioritaire du Gouvernement. Elle semble adaptée au contexte post-conflit de la RDC où les besoins de renforcement de l'administration sont multidimensionnels et pressants. Cette démarche a été préférée à l'approche traditionnelle ponctuelle qui a été utilisée dans cadre des précédents projets de renforcement de capacités financés par la Banque.

3.4 Type de projet

Il s'agit d'améliorer l'efficacité des institutions impliquées dans l'action gouvernementale et d'atténuer les contraintes structurelles à la revitalisation des institutions ayant pour fonction de générer de manière pérenne des ressources humaines qualifiées pour l'administration publique. Un projet intégré de renforcement institutionnel, comme le présent, nous semble le plus indiqué pour atteindre un tel objectif.

3.5 Coût du projet et dispositifs de financement

Etant donné le fort engagement du pays à mettre en œuvre son programme prioritaire, l'importance des financements alloués aux secteurs ciblés par l'aide de la Banque⁸ et la situation encore fragile des finances publiques du pays malgré l'atteinte du point d'achèvement, le FAD prendra en charge 100% des coûts du projet. En raison du caractère raisonnable du niveau des taxes et droits de douanes, le FAD prendra en charge 100% du coût du projet, droits de douanes et taxes compris⁹. Ainsi le coût total du projet taxes et droits de douane compris est évalué à 20 millions d'UC (29,49 millions de \$EU au taux de change en vigueur en juin 2010), dont 9,23 millions d'UC en devises (46,13%) et 10,77 millions d'UC en monnaie locale (53,87%).

⁸ Le tableau 2.1 indique des parts relatives importantes des budgets 2011 à 2015 pour les secteurs couverts par le projet. Le rapport de programmation budgétaire 2011-2015 indique des part importantes accordées à la gouvernance économique (moyenne de 6% du budget de 2011 à 2015 contre 1,4% en 2009).

⁹ Voir « Politique de dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque, ADF/BD/WP/2007/72 », ORPC, 2008 et « DRC- Country financing parameters, summary table », Banque mondiale, 2005.

Tableau 3.1 : Coût estimatif par composante [en milliers d'UC]

COMPOSANTES	Coût total en milliers de USD			Coût total en milliers d'UC			% en Devisz
	Dev.	ML	Total	Dev	ML	Total	
1. Réponses aux besoins urgents pour mise en œuvre du programme du Gouvernement	852,4	3 769,7	4 622,0	578,1	2 556,9	3 135,0	18,44%
1.1 Appui à la réforme de l'administration publique	48,4	697,0	745,4	32,8	472,8	505,6	6,49%
1.2 Appui aux réformes de la BCC	90,6	790,4	881,0	61,5	536,1	597,6	10,28%
1.3 Appui à la la Gestion de la dette publique	439,4	922,0	1 361,4	298,0	625,4	923,4	32,27%
1.4 Appui à la la SENAREC	79,3	282,0	361,3	53,8	191,3	245,1	21,95%
1.5 Politiques et réformes fiscales et budgétaires	19,9	782,3	802,2	13,5	530,6	544,1	2,48%
1.6 Appui à la réforme des entreprises publiques	174,8	296,0	470,8	118,6	200,8	319,3	37,13%
B. Revitalisation des sources de génération pérenne de ressources humaines de haut niveau	9 599,6	7 480,0	17 079,6	6 511,2	5 073,5	11 584,7	56,20%
2.1 Restructuration et revitalisation de l'ENA	581,2	353,0	934,2	394,2	239,4	633,6	62,21%
2.2 Appui à la mobilisation de la diaspora	609,9	460,2	1 070,1	413,7	312,1	725,8	56,99%
2.3 Appui à la Faculté de Polytechnique	4 138,9	3 232,0	7 370,9	2 807,3	2 192,2	4 999,5	56,15%
2.4 Fonds Spécial de Renforcement des Capacités (FSRC)	4 269,6	3 434,8	7 704,4	2 896,0	2 329,7	5 225,7	55,42%
C. Gestion et Coordination du Projet	1 127,1	1 867,5	2 994,6	764,5	1 266,7	2 031,2	37,64%
Gestion et coordination	933,1	1 867,5	2 800,6	632,9	1 266,7	1 899,6	33,32%
Audit	194,0	0,0	194,0	131,6	0,0	131,6	100,0%
TOTAL COUT DE BASE	11 579,1	13 117,2	24 696,2	7 853,8	8 897,0	16 750,8	46,89%
Imprévus physiques	1 157,9	1 311,7	2 469,6	785,4	889,7	1 675,1	46,89%
Provision pour inflation	864,5	1 456,2	2 320,7	586,4	987,7	1 574,1	37,25%
COÛT TOTAL DU PROJET	13 601,5	15 885,1	29 486,6	9 225,6	10 774,4	20 000,0	46,13%

Note : les taux de change utilisés sont indiqués en introduction du rapport (page (i)) [1 UC = 1,47433 \$EU]

Tableau 3.2 : Sources de financement [montants en millions d'UC]

Sources de financement	Coût en devises	Coût en monnaie locale	Coût total	% total
Groupe de la BAD	9,23	10,77	20,0	100%
Coût total du projet	9,23	10,77	20,0	100%

Tableau 3.3 : Coût du projet par catégorie de dépense, [montants en milliers d'UC]

Catégories de dépenses	Coût en devises	Coût en mon. locale	Coût total	% devises
A. Travaux	309,5	180,5	490,0	63,17%
B. Bien	3609,4	101,7	3711,0	97,26%
C. Services	920,4	3097,2	4017,6	22,91%
D. Fonctionnement	3014,6	5517,6	8532,2	35,33%
Total du coût de base	7 853,8	8 897,0	16 750,8	46,89%
Provision pour aléas d'exécution	785,4	889,7	1675,1	46,89%
Provision pour hausse des prix	586,4	987,7	1 574,1	37,25%
Coût total du projet	9 225,6	10 774,4	20 000,0	46,13%

Tableau 3.4 : Calendrier des dépenses par composante [montants en millions d'UC]

COMPOSANTES	2011	2012	2013	2014	2015	Total
A. Réponses aux besoins urgents pour mise en œuvre du programme du Gouvernement	1 132,1	1 142,8	545,8	414,2	386,0	3 620,9
B. Revitalisation des sources de génération pérenne de ressources humaines de haut niveau	4 207,8	3 849,2	2 688,6	1 669,7	1 416,1	13 831,5
C. Gestion et Coordination du Projet	683,1	530,5	499,1	440,7	394,1	2 547,6
COÛT TOTAL DU PROJET	6 023,1	5 522,5	3 733,6	2 524,6	2 196,2	20 000,0

Tableau 3.5 : Calendrier des dépenses par catégories de dépenses [montants en millions d'UC]

CATEGORIES DE DEPENSES	2011	2012	2013	2014	2015	Total
TRAVAUX	404,1	178,1	0,0	0,0	0,0	582,2
BIENS	2 606,7	1 481,0	88,2	94,2	92,7	4 362,9
SERVICES	2 172,1	2 983,5	2 728,0	1 523,5	1 158,0	10 565,0
FONCTIONNEMENT	840,2	880,0	917,4	906,8	945,6	4 490,0
TOTAL	6 023,1	5 522,5	3 733,6	2 524,6	2 196,2	20 000,0

3.6 Zone et bénéficiaires visés par le projet

La Zone du projet est le territoire national. Au niveau de l'impact du projet, les bénéficiaires finaux ciblés sont l'ensemble de la population congolaise et le secteur privé. Ceux-ci profiteront de l'amélioration de la situation économique et financière et des performances de l'Administration dans la fourniture de services publics et la conduite de la reconstruction du pays. Les bénéficiaires ciblés au niveau des effets sont la population et le secteur privé qui évolueront dans un environnement où la gouvernance économique est améliorée et le capital humain de l'administration connaît un changement structurel qualitatif. Au niveau des outputs, les bénéficiaires sont essentiellement le Ministère fonction publique et de la Banque centrale et des institutions publiques appuyées par le projet et issues notamment du Ministère du portefeuille, des Ministères du budget/Finance, du Ministère des affaires étrangères, du Ministère du Plan et du Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire. Les opérations de formation financées par le FSRC toucheront l'ensemble de l'administration. Des étudiantes seront bénéficiaires de bourses pour accéder à la faculté polytechnique. Plus de 250 femmes bénéficieront des formations du projet.

3.7 Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre du projet

L'identification du projet a été faite en novembre 2008 suite à une mission générale. Après la requête du gouvernement début 2009, le processus d'identification s'est poursuivi avec la réalisation de l'étude préparatoire au projet. A cette occasion, les différentes administrations publiques au niveau central (18 ministères) et provincial (8 provinces) ont été consultées pour l'établissement de l'état des lieux et la connaissance des besoins. Les résultats finaux de l'étude ont fait l'objet d'une restitution à laquelle ont pris part les parties prenantes du projet. La conception du projet est basée sur les résultats de l'étude et les discussions menées lors des phases de préparation (avril 2010) et d'évaluation du projet (juillet et octobre 2010) durant lesquelles les autorités et bénéficiaires ont recommandé, vue l'importance du financement, d'adopter une approche systémique et multisectorielle. Les autorités ont exigé au niveau du dispositif d'exécution que la CEP du projet soit logée dans une Direction du Ministère du Plan, que l'accent soit mis sur la génération d'experts locaux en matière de gestion de projet et que le SENAREC restructuré soit actif dans le pilotage du projet. Tous ces éléments ont été pris en compte.

3.8 *Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet*

La Banque, depuis la reprise de la coopération avec le pays en 2002, a initié une série d'opérations dans le domaine du renforcement de la bonne gouvernance dans le secteur public. Les projets multisectoriels récents sont le PAIM, le PARER et le PUIACF 2009-2010¹⁰. Il faut également mentionner, dans le secteur de l'éducation, le PASE 2004-2009, achevé en 2010. Les deux premiers projets se sont achevés en 2009. Le PUIACF, qui est une opération d'urgence pour atténuer les effets de la crise financière internationale, est prévue de s'achever en décembre 2010. Concernant le PAIM et le PARER centrés sur la gestion économique, les leçons principales sont : la nécessité d'un fort degré de participation des bénéficiaires pour définir les besoins, la bonne identification des risques et la prise de dispositions idoines pour atténuer ces risques. Le PMR-RH a bien pris en compte ces leçons en renforçant l'approche participative comme indiqué précédemment, identifier les risques et les mesures d'atténuation au niveau de la gouvernance et de la soutenabilité des effets du projet (voir section 5.2 et 5.3). Les performances en matière de formation du PASE ont été limitées du fait du fort taux de déperdition enregistré concernant les formations de longue durée à l'étranger. En effet sur 6 cadres formés à l'extérieur 5 ne sont pas rentrés. Le présent projet a pris en compte cette leçon en privilégiant les formations sur place et le transfert local de connaissance (Voir section 3.2.21) le FSRC). De manière générale, ces projets ont eu des impacts limités. Le présent projet a adopté une approche systémique et multisectorielle intégrant les besoins urgents en matière de gestion économique et des actions sur les institutions dont la fonction est de fournir des ressources humaines qualifiées à l'administration voire à l'économie. Le financement est de 20 millions d'UC et la période initiale de mise en œuvre est de 5 ans au lieu de 3 ans habituellement. Il est proposé une approche programmatique pour capitaliser les effets du projet sur le long terme et assuré leur durabilité. Au niveau de l'exécution, à la lumière des problèmes fréquemment rencontrés au niveau de la gestion du portefeuille de la Banque en RDC, des dispositions clés ont été prises pour atténuer les risques à travers : (i) le renforcement des capacités de la CEP; (ii) l'exigence d'un manuel de procédures administratives, financières et en matière d'acquisition.

3.9 Principaux indicateurs de performance

Les progrès vers l'obtention des principaux résultats du projet pour les bénéficiaires seront mesurés à l'aide du cadre logique du projet. L'agence d'exécution sera responsable de la collecte et de l'analyse des données. Les indicateurs de performance à mi-parcours sont retracés dans le tableau suivant ainsi que le déclencheur pour une opération similaire PMR-RH en 2016-2020:

Encadré 3 : Principaux indicateurs de performance 2011-2013 et déclencheurs du PMR-RH 2

Indicateurs d'effets à mi-parcours

- Conclusion d'un nouveau programme économique et financier 2013-2015 soutenu par la FEC du FMI
- Plus de 50% des investissements prévus dans les secteurs relatifs au programme des 5 chantiers sont réalisés en 2013
- 900 agents de l'administration sont formés en 2013 y compris 180 femmes
- 25 étudiantes suivent le cycle d'ingénieur en 2013 à la Faculté Polytechnique dont le cursus d'enseignement a été normalisé
- Le programme d'enseignement de l'ENA est modernisé

Déclencheurs du PMR-RH 2016-2020

Rapport d'achèvement du PMR-RH 1 satisfaisant.

¹⁰ PAIM : projet d'appui institutionnel multisectoriel. PARER : projet d'appui institutionnel au programme d'appui à la relance économique et à la réunification. PUAICF : Programme d'urgence d'atténuation des impacts de la crise financière internationale.

IV – FAISABILITE DU PROJET

4.1 Impact environnemental et social

Environnement et Changement climatique

4.1.1 Le Projet ne présente pas d'effets négatifs sur l'environnement. Les travaux à exécuter dans le projet sont des travaux légers d'aménagements.

Genre

4.1.2 Le projet ne présente pas d'impacts négatifs inhérents sur le genre. Bien au contraire, il va contribuer à l'amélioration des compétences des femmes. Bien qu'en RDC, l'inégalité salariale due au sexe n'existe pas, l'Etude préparatoire au Projet a révélé que, parmi le personnel d'encadrement commandement, la représentation de la femme est très faible et oscille en moyenne autour de 20%. Dans les recrutements des experts, le Projet encouragera les candidatures féminines. Une attention particulière sera accordée à la sélection des femmes pour les formations. Ainsi plus de 225 femmes bénéficieront des formations. Le projet fait la promotion des filles ingénieurs et énarques. Ainsi, des bourses seront octroyées à 24 étudiantes de la Faculté polytechnique et des campagnes de sensibilisation ciblées pour un intérêt accru pour l'ENA et la Faculté polytechnique seront menées à l'endroit des filles.

Social

4.1.3 Le projet n'a pas d'impacts négatifs pendant et après sa phase de mise en œuvre sur les maladies contagieuses et transmissibles. Au contraire, le projet, par l'amélioration du niveau général des connaissances dans le pays et les changements induits de comportement, contribuera à éviter les comportements à risques. Au plan socio-économique, aux vues des activités du projet (recrutements d'experts en poste en RDC (diaspora et compétences locales), formations, acquisition locale de biens, stabilisation des enseignants de la faculté polytechnique) le projet est susceptible d'avoir de nombreux impacts positifs : arrêt des grèves des enseignement de la Faculté, hausse de l'emploi et de la consommation, distribution de revenus, élévation du niveau général des connaissances dans l'administration publique ; amélioration de la fourniture des services publics ; promotion de l'éducation des filles et promotion de la dynamique communautaire avec la venue de la diaspora.

V – EXECUTION

5.1 Dispositions en matière d'exécution

5.1.1 ***Le cadre institutionnel d'exécution du projet.*** L'agence d'exécution du projet est le Ministère du plan, en charge de la coordination du renforcement des capacités, à travers la Direction du secrétariat des Fonds de contrepartie (DSFC), structure de ce ministère. Le cadre institutionnel d'exécution du projet aura une structure composée: (i) du Comité interministériel de pilotage du projet (CIPP), organe de décisions et de politique; ii) du SENAREC restructuré assurant le secrétariat technique du CIPP ; iii) de la Direction du Secrétariat des Fonds de Contrepartie au sein de laquelle sera créée une cellule d'exécution du projet (CEP) ; et iv) des structures bénéficiaires. Au total, la CEP ou Equipe du projet sera constituée de : (i) un coordonnateur, Directeur de la DSFC, (ii) un chargé de projet fonctionnaire de la DSFC ou d'une autre direction du ministère; (iii) trois fonctionnaires experts en acquisition, gestion financière et suivi évaluation de la DSFC ou d'une autre direction du ministère du Plan; (iv) quatre assistants techniques experts externes de haut niveau (consultants), à recruter ; (v) un assistant des opérations fonctionnaire ; (vi) une assistance administrative et financière (secrétaire comptable) et (vii) un chauffeur. Des points focaux seront désignés dans les différentes institutions bénéficiaires du projet pour la mis en œuvre du projet. Le recrutement des experts à mettre à la disposition du Gouvernement sera fait en recourant à un cabinet international privé de recrutement. La procédure de recrutement sera décrite dans le manuel des procédures. Les détails du cadre institutionnel d'exécution sont donnés en annexe B3. *La création du comité de pilotage, la mise en place de la CEP et la désignation de locaux*

pour son fonctionnement constituent des conditions de premier décaissement du don. La nomination des homologues et des points focaux constituent d'autres conditions du don.

5.1.2 Disposition relatives à la *passation des marchés* : Toutes les acquisitions de biens, de travaux et de services de consultants financées sur les ressources de la Banque se feront selon ses Règles et procédures pour l'acquisition de biens et travaux ou, selon le cas, ses Règles et procédures pour l'utilisation des consultants Edition de Mai 2008, à l'aide des dossiers d'appel d'offres types de la Banque, tel que détaillé à l'annexe B5 des annexes techniques. La DSFC sera chargée de l'acquisition des biens/travaux, ou selon le cas de services de consultants, formation et autres (selon le cas). Les ressources, capacités, expertise et expérience de la DSFC ont été évalués. Bien qu'adéquates pour assumer les tâches liées à la passation des marchés, ces éléments seront renforcées dans la connaissance des nouvelles procédures de la Banque. Les capacités de la DSFC seront renforcées par une assistance technique en passation des marchés et des formations sur les procédures de la Banque. Le plan de passation des marchés du projet, dont une première esquisse figure à l'annexe B5 des annexes techniques, sera finalisé par le Gouvernement et discuté durant les négociations du don FAD (voir annexe B5).

5.1.3 Décaissement. Le don de 20 millions d'Unités de Compte sera décaissé selon les procédures en vigueur de la Banque. Un compte spécial sera ouvert dans une banque commerciale de la place acceptable par la Banque. Les décaissements se feront dans ce compte spécial pour le financement des fonds de roulement et par la méthode de paiement direct (voir détails annexe B6). *L'ouverture d'un compte spécial dans une banque commerciale de la place acceptable par la Banque est une condition de premier décaissement du don.*

5.1.4 Gestion financière et Audit. Les dispositions en matière de gestion financière respecteront les règles de procédures de la Banque (voir détails annexe B4). Les dispositions en matière de gestion financière respecteront les règles de procédures de la Banque (voir détails annexe B4). La CEP sera responsable de la gestion administrative, financière et comptable de toutes les composantes du projet. Celle-ci dispose déjà en son sein d'un personnel financier dont les qualifications sont jugées acceptables, et d'une division d'audit interne qui pourra étendre ses missions au présent projet. Toutefois, il n'existe pas un système de gestion financière répondant aux exigences de la Banque, le dispositif actuellement en place à la DSFC sera renforcé, et des disposition seront prises pour que la gestion financière du projet soit satisfaisante à travers la mise en place du dispositif suivant : (i) Ouverture du compte spécial devant recevoir les ressources du don, (ii) recrutement du personnel financier au sein de la DSFC; (iii) Acquisition et paramétrage du logiciel de comptabilité; (iv) recrutement d'un auditeur interne; (v) élaboration du Manuel de procédures du projet (annexe C3); et (vi) formation aux règles et procédures de la Banque. La comptabilité financière du projet, tenue selon les normes acceptables par la Banque, devra permettre l'identification et le suivi des dépenses par composante, par catégorie de dépenses et par source de financement du projet. Le manuel devra définir clairement les attributions de chacune des parties impliquées dans la mise en œuvre du projet ainsi que les modalités de gestion du fonds spécial de renforcement des capacités. Dans un souci de séparation des tâches en gestion administrative, financière et comptable, le coordonnateur du projet sera ordonnateur des budgets annuels successifs du projet et autorisera, en collaboration avec le comptable, les différents mouvements du compte spécial; la DSFC s'assurera que les plans de comptabilité générale, budgétaire et analytique et la méthode comptable adoptée y sont inclus.

5.1.5 Les audits du Projet seront effectués selon les procédures de la Banque par un Cabinet d'audit externe acceptable à la Banque. Il est prévu un audit par an. Les rapports d'audit incluant les états financiers audités seront adressés à la Banque au plus tard six mois après la clôture de chaque exercice (voir détails annexe B6). Le Manuel doit être produit dans un délai de trois mois après la date du

premier décaissement. La table des matières du Manuel figure en annexe C3. *La production du Manuel de procédures du projet par la CEP acceptable par la Banque dans un délai de trois mois après la date du premier décaissement constitue une autre condition du don.*

5.1.6 **Suivi.** La réalisation physique du projet est prévue sur une période de 60 mois, de janvier 2011 à décembre 2015. La CEP sera renforcée par un expert en suivi-évaluation qui contribuera à mettre en place un mécanisme efficace de suivi du projet. Ce mécanisme inclut le suivi externe (audit) et interne. Dès la mise en vigueur du protocole d'accord de don, une mission de lancement sera organisée. Les missions de supervisions, compte tenu du caractère fragile de la RDC seront organisées au moins deux fois par an. Des rapports d'activités trimestriels et annuels seront également élaborés et transmis à la Banque. Le suivi interne qui aura pour référence le cadre logique et les indicateurs à mi-parcours. Les étapes importantes spécifiques sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.6 : Calendrier de Suivi de l'exécution du projet

Calendrier	Etapes	Activités de suivi / boucle de rétroaction
mars-11	Mission de lancement	Formations des responsables du projet
2011-2015	Missions de supervisions et mission de revue à	Rapports de missions
2011-2014	Audits annuels des projets 2010, 2011, 2012	Rapports d'audits
déc-15	Achèvement du projet	Rapport d'achèvement

5.2 . Gouvernance

L'exécution du projet pourrait être assujettie à des problèmes de gouvernance (fraude, corruption) particulièrement au niveau du recrutement des experts congolais, de la passation des marchés, la gestion financière et l'assiduité du personnel de la Faculté polytechnique après réception des primes. Des mesures d'atténuation de ces risques figurent dans le tableau suivant :

Tableau 3.7 : Risques et mesures d'atténuation en matière de gouvernance

Risques de gouvernance identifiées	Evaluation du risque	Mesures d'atténuation
Trafics d'influences et népotisme dans les recrutements des experts congolais	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manuel de procédures du projet qui sera élaboré au plus tard 3 mois après le premier décaissement décrira la procédure de recrutement qui sera suivie à la lettre. ▪ Le recrutement des experts congolais est effectué en dehors des ministères et de la sphère politique. Un consultant international (bureau) sera sélectionné par appel d'offre pour effectuer les recrutements de manière professionnelle.
Risques liés à la passation de marchés	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les capacités de la CEP dans le domaine des acquisitions seront renforcées ▪ Le manuel de procédures décrira les procédures en matière d'acquisition ▪ Les règles de procédures en matière de passation des marchés de la Banque seront utilisées
Risques de gestion financière	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les capacités de la CEP en matière de gestion financière seront renforcées. ▪ Le manuel de procédures décrira les procédures de gestion financière ▪ Des audits externes sont prévus
Absentéisme du personnel de la Faculté polytechnique appuyé par le projet	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manuel de procédures établira les dispositions de suivi et d'atténuation des risques

5.3. *Soutenabilité*

Comme noté précédemment, l'étude préparatoire au projet et le projet lui-même ont fait l'objet de requêtes de financement de la part du Gouvernement. Le SENAREC, organe national de régulation du renforcement des capacités, a coordonné la réalisation de l'étude préparatoire et a participé au côté des institutions bénéficiaires à l'identification. Le projet, comme montré à la section 1 du rapport, est bien en ligne avec la SCRP 2006-2010 et les axes préliminaires de la SCRP 2011-2015 et avec les programmes opérationnels qui les sous-tendent. L'acceptation par le Gouvernement des conditions de décaissement du don (section V) permet d'atténuer certains risques dont celui majeur lié à la non adoption des nouveaux statuts de la fonction publique qui pourrait mettre en péril la modernisation de l'administration publique et l'intégration des experts recrutés par le projet dans la fonction publique. Les charges récurrentes estimés à 3,9 millions UC ou 5,8 millions USD pour les 5 ans pourront être aisément couvertes à la fin du projet avec l'amélioration prévue des finances publiques.

5.4. *Gestion des risques*

Le projet sera mis en œuvre dans un Etat fragile, post conflit. Le risque global, principalement celui au niveau des effets, reste élevé. Le tableau ci-après donne une idée préliminaire des risques et mesures d'atténuation. Ces risques doivent être comparés au risque de ne pas apporter une assistance au pays dans cette situation difficile.

Tableau 3.8 : Autres risques et mesures d'atténuation

Risques identifiés	Evaluation du risque	Mesures d'atténuation
Réversibilité de l'engagement du Gouvernement	Faible	Le gouvernement a confirmé le bien-fondé du Projet et a réitéré l'opportunité de sa mise en œuvre dans le contexte difficile actuel. Le déroulement satisfaisant du programme financier 2009-2012 avec le FMI et la reprise du programme de réforme de l'administration publique sont des indicateurs fiables de la non réversibilité de l'engagement du Gouvernement au cours de la période du projet.
Sécurité et instabilité politique	Elevé	La présence de missions de paix des Nations Unies et l'amélioration des relations diplomatiques avec les pays frontaliers notamment le Rwanda et l'Ouganda réduisent ce risque. Le principe du retrait graduel de la MONUC du pays ne devrait pas contribuer à un renversement significatif de la situation de paix qui demeure fragile. Les élections présidentielles débutant en novembre 2011 ne devraient pas remettre en cause la stabilité du Gouvernement de coalition.
Cohabitation difficile entre les experts recrutés par le projet et leurs homologues fonctionnaires	Moyen	Les postes vacants seront ouverts aux fonctionnaires en poste. Le projet vise la stabilisation des fonctionnaires locaux clés ayant une expertise avérée. Les experts recrutés contribueront au nivellement des compétences par l'animation de formations..

5.5. *Développement des connaissances*

Ce projet, introduit de nouvelles approches, qui pourraient enrichir les politiques et pratiques opérationnelles des appuis institutionnels dans les pays post conflits. Il s'agit notamment de : (i) la nécessité d'une approche systémique et multisectorielle intégrant l'urgence et les changements structurels, préféré à l'approche traditionnelle ponctuelle et atomistique ; (ii) la nécessité d'un financement important pour accroître l'impacte et d'une durée initial des projets plus longue ; (iii) la pertinence d'une approche programmatique pour capitaliser les effets du projet sur le long terme et assuré leur durabilité ; et (iv) l'introduction de la flexibilité dans l'exécution du projet à travers la création du FSRC. Ces connaissances seront acquises par les processus suivants : les rapports d'activités élaborés par l'agence d'exécution, les rapports de supervision et à mi- parcours, et le rapport

d'achèvement du projet et les « documents de discussions et de travail » du Département. Ces connaissances et leçons apprises seront disséminées à l'intérieur du Département, de la Banque et dans le pays-hôte par la Banque à travers au cours de séminaires. Ces connaissances seront également diffusées à travers les rapports d'OPEV.

VI – CADRE JURIDIQUE

6.1. Instrument légal

L'instrument financier proposé est un don de 20 millions UC à la République Démocratique du Congo (RDC).

6.2. Conditions associées à l'intervention de la Banque

6.2.1 Mise en vigueur

- La mise en vigueur est conditionnée par la signature du protocole d'accord entre le FAD et la RDC.

6.2.2. Conditions préalables au premier décaissement

- La preuve de l'ouverture d'un compte spécial dans une banque commerciale acceptable par le FAD destiné à recevoir les ressources du don (§ 5.1.3).
- La preuve de la création du Comité interministériel de pilotage (CIPP) organe de décisions et d'orientation politique de la mise en œuvre du projet (§ 5.1.1).
- La preuve de la mise en place de la CEP et de la désignation des locaux pour son fonctionnement (§ 5.1.1).

6.2.3. Autres Conditions

- Fournir la preuve de la nomination des homologues au sein de la CEP par le Gouvernement et la nomination des points focaux par le Gouvernement et la BCC, trois mois au plus tard après la mise en vigueur du projet (§ 5.1.1).
- Fournir la preuve de l'adoption par le Gouvernement du projet de loi relatif au nouveau statut de la Fonction publique au plus tard à la fin du deuxième semestre 2011 (§ 3.2.8).
- Soumettre au FAD le manuel de procédures du projet acceptable par la Banque dans un délai de trois mois après la date du premier décaissement (§ 5.1.5).

6.3 Conformité avec les politiques de la Banque

Ce projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque. Aucune exception n'est demandée.

VII – RECOMMANDATION

La direction recommande que le Conseil d'administration approuve la proposition de don d'un montant de 20 millions d'UC au Gouvernement de la RDC pour l'objet et selon les conditions énoncées dans le présent rapport.

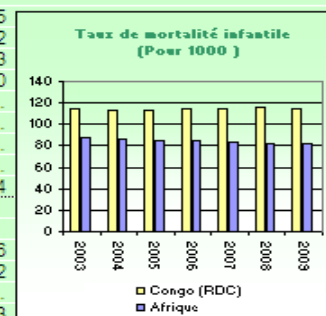
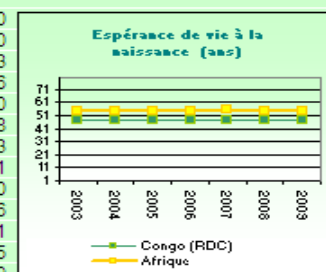
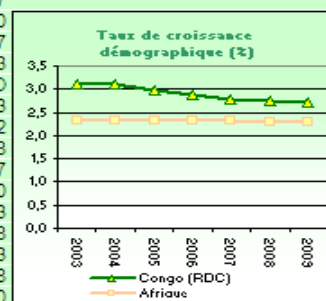
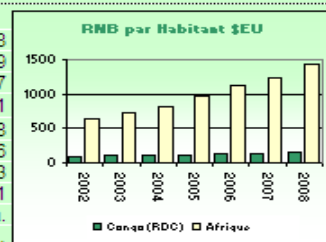
**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'ÉVALUATION**

Appendice I. Indicateurs socio-économiques comparés

Congo (RDC)

INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Congo (RDC)	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
Indicateurs de Base					
Superficie ('000 Km ²)		2 345	80 976	80 976	54 658
Population totale (millions)	2009	66,	1 008	5 629	1 069
Population urbaine (% of Total)	2009	34,6	39,6	44,8	77,7
Densité de la population (au Km ²)	2009	28,2	3,3	66,6	23,1
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	150	1 428	2 780	39 688
Participation de la Population Active - Total (%)	2009	37,6	41,2	45,6	54,6
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2009	38,5	41,2	39,8	43,3
Valeur de l'indice sexospécifique de dévelop. hum	2005	0,398	0,525	0,694	0,911
Indice de développement humain (rang sur 182 pa	2007	136	0,514	n.a	n.a.
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	2006	59,2	50,8	25,0	...
Indicateurs Démographiques					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009	2,7	2,3	1,3	0,7
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2009	4,6	3,4	2,4	1,0
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2009	46,7	56,0	29,2	17,7
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2009	2,6	4,5	6,0	15,3
Taux de dépendance (%)	2009	97,3	78,0	52,8	49,0
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femme:	2009	98,2	100,7	934,9	948,3
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2009	22,5	48,5	53,3	47,2
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009	47,8	55,7	66,9	79,8
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2009	49,4	56,8	68,9	82,7
Taux brut de natalité (pour 1000)	2009	44,3	35,4	21,5	12,0
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2009	16,8	12,2	8,2	8,3
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009	114,9	80,0	49,9	5,8
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2009	195,3	83,9	51,4	6,3
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2009	5,9	4,5	2,7	1,8
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	1100,0	683,0	440,0	10,0
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2006	...	61,0	75,0	...
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2004	10,2	42,9	78,0	287,0
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2004	50,6	120,4	98,0	782,0
Naissances assistées par un personnel de santé q	2007	74,0	50,5	63,4	99,3
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2007	48,2	64,0	84,0	99,6
Accès aux services de santé (% de la population)	2006	...	61,7	80,0	100,0
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2007	17,6	38,5	54,6	99,8
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VI	2005	3,2	4,5	1,3	0,3
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2007	392,0	313,7	181,9	14,1
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2007	94,0	83,0	89,0	99,0
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2007	79,0	74,0	81,7	92,6
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2003	71,0	25,6	27,0	0,1
Apport journalier en calorie par habitant	2005	1 485	2 324	2 675	3 285
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2006	1,3	5,5	4,0	6,9
Indicateurs d'Éducation					
Taux brut de scolarisation au (%)					
Primaire - Total	2008	90,4	100,2	106,8	101,5
Primaire - Filles	2008	82,2	91,7	104,6	101,2
Secondaire - Total	2008	34,8	35,1	62,3	100,3
Secondaire - Filles	2008	24,7	30,5	60,7	100,0
Personnel enseignant féminin au primaire (% du tot	2008	25,7	47,5
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2006	...	59,4	19,0	...
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2006	...	69,8	13,4	...
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2006	...	57,4	24,4	...
Dépenses d'éducation en % du PIB	2006	...	4,5	...	5,4
Indicateurs d'Environnement					
Terres arables en % de la superficie totale	2007	3,0	6,0	9,9	11,6
Taux annuel de déforestation (%)	2006	...	0,7	0,4	-0,2
Taux annuel de reboisement (%)	2006	...	10,9
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2008	0,0	1,1	1,9	12,3



Source : Base des données du Département des Statistiques de la BAD;

dernière mise à jour:

Mai 2010

Banque Mondiale WDI; ONUSIDA; UNSD; OMS, UNICEF, WRI, PNUD, Rapports nationaux.

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponibles.

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'EVALUATION**

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
BUREAU DE REPRESENTATION REGIONALE EN RDC - CDFO

12/11/2010 14:52

**TABLEAU DES OPERATIONS
SITUATION DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION EN RD CONGO**

SECTEUR	ABREVIATION DU PROJET	MONTANT (UC)		Taux de Décaissement	LOCALISATION				DATES IMPORTANTES		
		ENGAGE	DECAISSE						SIGNATURE	DEMARRAGE EFFECTIF	FIN EFFECTIVE
Agriculture et Développement rural	PARSAR	18 000 000,00	7 751 849,14	43,07%	Bas-Congo	Bandundu	-	-	25/5/2004	02/04/2005	31/03/2011
		7 000 000,00	4 331 064,54	61,87%	Bas-Congo	Bandundu	-	-	25/5/2004	02/04/2005	31/03/2011
	PRESAR	35 000 000,00	21 906 564,33	62,59%	Katanga	Kasai Or	Kasai Occ	-	02/02/2006	05/12/2006	31/01/2013
	ESA	1 850 000,00	1 052 051,72	56,87%	Bas-Congo	Bandundu	2 Kasai - Kin	Manie - P.Orient	10/11/2006	17/1/2007	30/12/2010
	PRODAP	6 790 000,00	491 224,04	7,23%	RDC	BURUNDI	TANZANIE	ZAMBI	02/01/2005	19/12/2008	31/01/2012
Quatre (4) opérations dont trois (3) projets et une(1)étude.		68 640 000,00	35 532 753,77	51,77%							
Infrastructures	Routes	52 450 000,00	22 249 259,74	42,42%	Kinshasa	Bandundu	Kasai Occ	Kasai Oriental	29/12/2005	27/6/2007	31/12/2011
	PMEDE	35 700 000,00	-	0,00%	Kinshasa	Bas-Congo	-	-	04/10/2008	-	31/12/2014
	PEASU	70 000 000,00	17 593 468,69	25,13%	Bas-Congo	Equateur	Kasai Occ	-	08/09/2007	04/04/2008	31/12/2012
Trois (3) opérations qui sont des projets .		158 150 000,00	39 842 728,43	25,19%							
Secteurs Sociaux	PAPDDS/Santé	20 000 000,00	3 783 881,14	18,92%	P: Orientale	-	-	-	25/05/2004	17/03/2005	30/09/2010
		5 000 000,00	1 816 841,23	36,34%	P: Orientale	-	-	-	25/05/2004	17/3/2005	30/09/2010
	PARSEC	15 000 000,00	1 399 262,40	9,33%	Katanga	N.Kivu- S.Kivu	P.Orientale	Maniema	08/09/2007	25/09/2008	30/09/2011
Trois(3) opérations qui sont des projets .		40 000 000,00	6 999 984,77	17,50%							
Mutisectoriel	PMURIS	27 000 000,00	24 166 418,65	89,51%	Kinshasa	Bas-Congo	-	-	06/04/2003	02/03/2004	31/07/2010
	PUAICF	65 000 000,00	65 000 000,00	100,00%	Toute la RDC				13/05/2009	23/07/2009	31/07/2010
Un(1) opération qui est un projet .		92 000 000,00	89 166 418,65	96,92%							
TOTAL: 11 opérations dont 10 projets actifs et 1 étude	pour une valeur en UC de	358 790 000,00	171 541 885,62	47,81%							
	soit l'équivalent en USD de	545 360 800,00	260 743 666,14	47,81%							

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'EVALUATION**

Appendice III. Principaux projets connexes financés par la Banque et d'autres partenaires au développement du pays

Bailleurs	Projets/activités	Statut	Objectif	Période de Mise en œuvre	Montant projet	Stratégie sectorielle à laquelle ces interventions répondent	Domaines d'intervention du PMR-RH (Valeur ajoutée)
COMPOSANTE 1: REPONSES AUX BESOINS URGENTS EN RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PRIORITAIRE							
<i>A. Mobilisation de RH de haut niveau et formations spécifiques</i>							
1.1. Soutien aux reformes de l'administration publique							
PNUD	Recensement des agents sans EPSP en RDC	En cours	Maitrise des effectifs	2010		Promotion de la bonne gouvernance-Pilier 1 DSCRP --- Amélioration de l'accès aux services sociaux Pilier III DSCRP (réformes structurelles)	Réponses aux besoins urgents en experts pour le pilotage de la réforme et la révision des cadres organiques et la restructuration de Ministères -
	Vulgarisation code d'éthique	Encours	Promotion de l'éthique et déontologie du fonctionnaire	2009 -2010			
	Renforcement en matériels informatiques	En cours	Promotion des TIC	2009 -2010			
BANQUE MONDIALE	Appui au départ à la retraite	Future	Maitrise des effectifs	2010-2018	16000000 USD		
	Appui à l'identification des fonctionnaires et agents de l'EPSP et cartographie	Future	Maitrise de 2/3 des effectifs	2010 -2011	En cours d'évaluation		
	Appui à la restructuration des ministères et à la révision cadres organiques	Future	Rationalisation des structures des postes et des effectifs	2010 -2011	En cours d'évaluation		
	Appui à la mise en place d'une caisse pension retraite	Future	Maitrise des effectifs, et description de la carte scolaire	2010-2011	En cours d'évaluation		
GTZ	Forum National de lutte contre la corruption	Achevé	Lutte contre la corruption	Décembre 2009			
	Table ronde sur la lutte contre corruption	Achevé	Lutte contre la corruption	mai-10			
UNOPS	Forum National de lutte contre la corruption	Achevé	Lutte contre la corruption	dec 2009			
SOUTH AFRICA	Recensement	Achevé	Appui technique, renforcement des agents recenseurs				
1.2. Soutien à la gestion de la dette publique après l'atteinte du point d'achèvement							
Banque Mondiale BAD	Installation du SYGADE 5.3	Achevé	Installation du logiciel, formation des utilisateurs (informaticiens, analystes et les gestionnaires de la dette)	2005-2007	250.000 \$	Consolidation stabilité macroéconomique et croissance- Pilier II DSCRP (Réformes structurelles)	Réponses aux besoins urgents en experts pour une gestion efficace de la dette SYGADE 6 et formations
FMI AFRITAC	Appui à la gestion de la dette	Achevé	Assistance technique-Evaluation système de gestion	mars-10			
1.3. Soutien aux reformes de la Banque Centrale du Congo							
FMI	Assistance technique	Achevé	?	2008 -2009		Consolidation de la stabilité macro-économique et de la croissance- Pilier II DSCRP (Réformes structurelles)	

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'EVALUATION**

Bailleurs	Projets/activités	Statut	Objectif	Période de Mise en œuvre	Montant projet	Stratégie sectorielle à laquelle ces interventions répondent	Domaines d'intervention du PMR-RH (Valeur ajoutée)
	Assistance à la recapitalisation et migration vers IFRS	En cours	Recapitalisation de la BCC et normalisation système comptable				Réponses aux besoins urgents de stabilisation d'experts- 'assistance technique pour la modélisation macro-économique et formations pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012
Banque mondiale	Appui au système des paiements	En cours	Modernisation du système national des paiements				
(KFW	Soutien à la centrale des risques		Modernisation de la centrale des risques				
ACDI	Appui à la gestion des RH	En cours	le renforcement des capacités dans le domaine de la GRH				
Banque Mondiale/PNUD&FENU/ACDI	Appui à la micro-finance	En cours	Mise en place des outils de surveillance du secteur de la microfinance				
USAID	Appui à la supervision du secteur de la micro-finance	En cours	Application du logiciel de supervision FINA				
1.4. Appui à la réforme des entreprises publiques pour l'amélioration du climat des affaires							
	l'Agence Française de Développement (AFD)	Futur	Obtention d'un Fonds d'études dans le cadre de la restructuration des entreprises du secteur des transports (ONATRA et RVA)			Consolidation de la stabilité macro-économique et de la croissance-Pilier II DSCR (Réformes structure	Réponses aux besoins urgents d'expert pour la réforme des entreprises publiques et formations de chargés de projet
1.5 Appui à la réforme des finances publiques (marchés publics et programmations budgétaires)							
Banque mondiale		En cours	Expert en passation pour les formations finies février 2011 2 Experts programmation budgétaire pour élaboration du plan d'action de 12 mois 2012 et mise en œuvre Appui à la programmation budgétaire 2011-2015 avec le PUAICF			Consolidation de la stabilité macro-économique et de la croissance-Pilier II DSCR (Réformes structure	Réponses aux besoin urgents pour affiner la méthodologie de programmation et former les agents
BAD							
PNUD			Appui à la programmation budgétaire 2011-2015				

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'EVALUATION**

Bailleurs	Projets/activités	Statut	Objectif	Période de Mise en œuvre	Montant projet	Stratégie sectorielle à laquelle ces interventions répondent	Domaines d'intervention du PMR-RH (Valeur ajoutée)
COMPOSANTE 2: APPUI A LA REVITALISATION DES SOURCES DE GENERATION PERENNE DE RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME PRIORITAIRE							
2.1 : Appui à la revitalisation de l' ENA							
SOUTH AFRICA	Projet ENA I	Achevé	Renforcement de capacité, Equipement, élaboration plan stratégique	2007 -2009	nsp	Promotion de la bonne gouvernance - Pilier I DSCR (Réformes structurelles)	Appui à la mobilisation de l'intérêt et des ressources pour une nouvelle 'ENA - renforcement des capacités
	Projet ENA II	Encours	Recensement des fonctionnaires et agents de l'Etat, la lutte contre la corruption	2010 -2012			
PNUD	Appui à la création de l'ENA	Achevé	Production des textes de base				
2.2 : Appui à la revitalisation du cadre institutionnel de mobilisation de la diaspora pour soutenir l'action publique							
PNUD	L'organisation des premières assises des Congolais de l'Extérieur	Achevé	Organisation des premières assises des Congolais de l'Extérieur	Aout 2008		Promotion de la dynamique communautaire - Pilier V DSCR (Non existence de stratégie sous sectorielle concernant la diaspora)	Renforcement des capacités du MAE - Appui au Plan stratégique 2011-2015 de mobilisation de la diaspora pour le développement
OIM	OIM-MIDA Grands Lacs III	En cours					
Grande Bretagne	Equipement de la MCDEM	Achevé	Sensibilisation contre l'émigration clandestine	2008 -2009			
BAD/OFSU	Appui à la mobilisation de la diaspora pour le développement	En cours	Divers Etudes sur la contribution de la diaspora	2010	300 00 USD		
2.3 : L'appui à la revitalisation de la Faculté polytechnique							

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)**

RAPPORT D'EVALUATION

Bailleurs	Projets/activités	Statut	Objectif	Période de Mise en œuvre	Montant projet	Stratégie sectorielle à laquelle ces interventions répondent	Domaines d'intervention du PMR-RH (Valeur ajoutée)
OIM / Belgique		Achévé	MIDA Grands Lacs d'Afrique Centrale			Amélioration de l'accès aux services sociaux - Pilier III DSCR (Non existence de stratégie sous sectorielle concernant	<i>Stabilisation et mobilisation d'enseignants - Renforcement des capacités de la Faculté - Réalisation Plan stratégique 2011-2015 de la Faculté</i>
Gouvernement RDC	Appui au budget de fonctionnement		Permettre de clôturer l'année académique 2008-2009		100 000 \$		

**République Démocratique du Congo - Projet de Mobilisation et Revitalisation des
Ressources Humaines de l'administration Publique (PMR-RH)
RAPPORT D'EVALUATION
Appendice IV. Carte de la zone du projet**

