



**RDC0301611 – PROJET D'APPUI A LA REFORME DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN RDC**

RAPPORT ANNUEL 2007

MARS 2008

Table des matières

1	Fiche projet (1 page)	4
2	situation ACTUELLE EN BREF (Max. 1 page)	7
3	Bilan de la planification des activités	12
	3.1 <i>Aperçu des activités</i>	12
	3.2 <i>Analyse de la planification des activités (1 page)</i>	18
4	Bilan des finances	20
	4.1 <i>Aperçu des dépenses par rapport au planning financier</i>	20
	4.2 <i>Analyse du planning financier (1 page)</i>	21
5	Suivi des indicateurs (max. 3 pages)	22
	5.1 <i>Objectif spécifique</i>	22
	5.2 <i>Résultats</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
	5.3 <i>Évolution des indicateurs (graphique)</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
6	Appréciation des critères de suivi (max. 3 pages)	25
	6.1 <i>Efficienc</i> e	25
	6.2 <i>Efficacit</i> é	25
	6.3 <i>Durabilit</i> é	26
7	Mesures et recommandations (Max. 2 pages)	27
	7.1 <i>Synthèse des critères d'appréciation</i>	27
	7.2 <i>Recommandations</i>	27
8	NouveAU planNING (année n+1) (Max. 4 pages)	30
	8.1 <i>Planning des activités de l'année N+1</i>	30
	8.2 <i>Planning financier de l'année N+1</i>	30
9	Conclusions	31
	9.1 <i>Activités et Finances</i>	31
	9.2 <i>Critères de suivi</i>	31
	9.2.1 <i>Efficienc</i> e	31
	9.2.2 <i>Efficacit</i> é	31
	9.2.3 <i>Durabilit</i> é	31
	9.3 <i>Avis de la SMCL sur les recommandations</i>	31
	9.3.1 <i>Recommandations relatives au planning des activités</i>	31
	9.3.2 <i>Recommandations relatives au planning financier</i>	31
	9.3.3 <i>Recommandations relatives au Cadre logique</i>	31
	9.3.4 <i>Autres recommandations</i>	31

10	Annexes	32
	<i>10.1 Tracking Gantt view / Activités.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
	<i>10.8 Cadre logique année</i>	<i>32</i>
	<i>10.9 Aperçu des marchés publics.....</i>	<i>34</i>
	<i>10.9 Missions d'experts de l'administration belge en 2007.....</i>	<i>36</i>

1 FICHE PROJET

Projet d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique en République Démocratique du Congo

Financé par	Direction Générale de la Coopération au Développement, Belgique
Agence d'exécution	Coopération Technique Belge (CTB)
Partenaires	Ministère de la Fonction Publique
Localisation	République démocratique du Congo
Date de démarrage	17 septembre 2003
Durée	62 mois
Budget	4.000.000 €
Secteur	Consolidation de la société

Contexte

Après trois ans de transition qui ont abouti à l'organisation et à la tenue d'élections démocratiques en 2006, la République Démocratique du Congo se trouve désormais confrontée aux immenses défis que présentent la reconstruction de son économie et de ses infrastructures et celui du rétablissement de l'autorité de l'Etat sur toute l'étendue de son territoire. La réforme de l'Administration Publique, déjà une priorité du gouvernement précédent, reste l'une des priorités principales inscrites aussi bien au programme du gouvernement actuel qu'à celui de la coopération entre la Belgique et la RDC. L'enjeu du processus de réforme de l'Administration publique congolaise est de taille car il s'agit de la remise en route de l'outil de base du fonctionnement de l'Etat congolais, presque complètement détruit par les années d'instabilité et de guerre.

Opérationnel depuis octobre 2003, le Projet d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique en RDC met en œuvre des études et des actions pour accompagner la réforme. Son action a permis l'installation et l'appui technique au Groupe Projet Fonction Publique (GFPF) et aux autres structures de réforme créées au sein de l'administration par le Gouvernement de la RDC, l'appui à la mise en œuvre de diverses études opérationnelles nécessaires à la réforme, la mise en œuvre d'une communication plus intense sur la réforme auprès des fonctionnaires et du grand public. En 2005, suite à un changement d'approche souhaité par le Ministre de la Fonction Publique, et qui consistait à élargir la réforme à tous les ministères de l'administration centrale à Kinshasa, la Belgique a renforcé son appui en confiant le suivi technique de la réforme au Service Public Fédéral belge « Personnel & Organisation », ou « SPF P&O » (le ministère belge fédéral de la Fonction publique). Sous la coordination du projet, des partenariats avec d'autres ministères belges se développent. C'est déjà le cas avec les SPF Finances et Budget ainsi que les ministères régionaux de l'agriculture,.

Objectifs

L'objectif final de ce projet est le renforcement des capacités de l'Etat Congolais dans la mise en œuvre de la Réforme de l'Administration Publique, en particulier au travers d'un appui aux structures de réformes composées de fonctionnaires : Comité Technique de la Réforme de l'Administration Publique, Groupe Projet Fonction Publique cellules de réformes, cellules thématiques de réforme. Outre le financement de ces structures et de leurs activités, le projet permet le renforcement de leurs capacités, généralement au moyen de l'intervention de fonctionnaires belges. L'appui des SPF belges est coordonné par un fonctionnaire du SPF P&O. Les principaux résultats attendus de ce projet sont (1) la réorganisation effective de l'Administration Publique, sur base de la redéfinition des missions, actions principales, structures, emplois et effectifs, ainsi que (2) la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de gestion des Ressources Humaines de l'Administration Publique Congolaise, relevant en priorité du Ministère de la Fonction Publique à partir de la nouvelle description des emplois, qui permettra un recrutement sur des bases objectives, une évaluation impartiale des prestations et une gestion plus efficace des carrières. Bien entendu, la Belgique entend inscrire son action dans la politique de réforme du Gouvernement de la RDC et entend la coordonner avec les interventions des autres bailleurs de fonds et organisations qui s'impliquent dans la réforme.

État d'avancement

Les principales réalisations de ce projet de 2003 à 2006 se sont articulées autour de trois axes principaux :

- Mise en place des structures de réforme au sein de l'administration : Comité Technique interministériel de la Réforme, Groupe Projet de la Fonction Publique et ses 5 unités, 4 cellules uniques de réforme (Ministères des Finances, du Budget, du Plan, de l'Agriculture), 10 cellules thématiques de réforme (regroupant tous les autres ministères), 15 Comités de stratégie chargés de superviser les travaux des cellules, et appui financier à ces structures.
- Renforcement des capacités des membres des structures de réforme : gestion des processus de changement, appui à la rationalisation des Ministères, formations.
- Appui à une communication intense autour de la réforme.

En 2006-2007, les principales activités du projet portent sur :

- le renforcement de la crédibilité de l'approche de la réforme « par et pour l'administration » auprès des autorités et partenaires;
- la consolidation du Cadre Stratégique de la Réforme afin qu'il devienne un document fédérateur dans lequel s'inscriront toutes les initiatives de la réforme, en ligne avec les principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (responsabilité partagée, gestion axée sur les résultats, appropriation des politiques de développement par le pays bénéficiaire de l'aide, alignement et harmonisation du soutien des bailleurs).
- la finalisation du dossier préparant la mise en œuvre de la rationalisation des ministères à Kinshasa ;
- le renforcement de l'encadrement des structures de réforme;

- l'intensification de la communication vers les hauts fonctionnaires et les Secrétaires Généraux, organisation d'activités à haute visibilité, approbation et mise en œuvre d'un nouveau plan de communication.

Cependant, la réforme « par et pour les fonctionnaires » progresse lentement. Le renforcement des capacités des fonctionnaires sélectionnés et le changement des mentalités pour plus de prise de responsabilité et une gestion axée sur les résultats demandent encore du temps.

Perspectives

La récente évaluation externe du projet souligne que le processus de réforme doit s'inscrire dans la durée et que l'appui de la Belgique doit se poursuivre avec davantage de moyens et selon la même approche. Comme défini dans le Programme Indicatif de Coopération 2008-2010 entre la RDC et la Belgique, la volonté est de développer les activités en les inscrivant dans le Cadre Stratégique de la Réforme. Ce CSR, élaboré par les autorités congolaises avec l'appui de la Belgique et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) constituera ainsi un outil précieux pour la coordination des interventions par le Ministère de la Fonction Publique.

En outre, le projet offrant aux ministères congolais et à leurs homologues belges l'opportunité d'entrer en relation en vue du renforcement de l'administration congolaise, il rend possible l'établissement de partenariats plus durables entre les uns et les autres.

Mai 2007

2 SITUATION ACTUELLE EN BREF

2.1. Faits marquants de l'année 2007

Appui fin/bud
 Appui Mape
 OSAF
 Appui recrutement
 Décentralisation

Janvier

- Mission d'évaluation-identification externe du projet (Bécheret)
- Séminaire de concertation du GPFM avec les directeurs du Ministère de la fonction publique en ce qui concerne la création d'un organe neutre de sélection des agents et fonctionnaires de l'Etat ;
- Atelier participatif des structures de réforme sur les difficultés à être efficace. 4 stratégies sont identifiées pour y remédier.

Février

- Nouveau ministre de la Fonction Publique: M. Mutu Diambu Di Lusala Nieva ; nouveau cabinet
- Présentation des travaux sur « l'émargement d'organismes aux Budgets Annexes » à Kinshasa aux représentants du FMI, de la Banque Mondiale, de la délégation de la Commission Européenne, du PNUD, de la France

Mars

- Réunion de SMCL présidée par le Ministre Mutu : restitution de l'évaluation-identification externe et de la proposition de plan de communication sur la réforme.
- Début des travaux des 10 cellules thématiques de réforme
- Séance d'information des bailleurs sur les résultats du recensement
- Missions de vérification de la paie des fonctionnaires retraités : irrégularités décelées, récupération de montants
- Séance de travail du Ministre de la Fonction Publique sur la décentralisation et la réforme avec tous les directeurs de province et les chefs de division provinciales de la fonction Publique (Kinshasa)
- 8 mars : signature du Programme Indicatif de Coopération entre la Belgique et la RDC. Il prévoit la poursuite de l'appui à la réforme de l'administration publique.
- 22-24 mars : affrontements dans la ville de Kinshasa (500 morts) ;

Avril

- Réunion de la SMCL présidée par le Ministre Mutu. Rapport 2006 et planification 2007 approuvés, rapports d'évaluation et d'identification externes approuvés, demande d'une prolongation du projet jusqu'au 04 juillet 2008 avec augmentation du budget d'un million d'euros.
- Missions de vérification de la paie des fonctionnaires retraités : irrégularités décelées, récupération de montants

Mai

- Missions de vérification de la paie des fonctionnaires retraités : irrégularités décelées, récupération de montants

Juin

- A l'invitation de l'ambassadeur, réunion de travail au sujet du projet entre l'ambassade, la DGCD et la CTB. Le projet demande une collaboration plus étroite entre CTB et ambassade/DGCD. Le coordinateur du projet annonce son départ.
- Atelier de restitution aux bailleurs es travaux du cadre stratégique de la réforme. La CTB, le PNUD et la Banque Mondiale remettent des commentaires écrits. Diffamation publique des structures de réforme en séance par un expert PNUD.

Juillet

- Mission d'un expert international sur la réorganisation des structures de réforme.
- Remaniement du cabinet du ministre, nouveau directeur de cabinet.

Août

- Les 10 Comités de Stratégie supervisant les travaux des 10 cellules thématiques de la Réforme approuvent la méthodologie de rationalisation et le chronogramme des travaux des cellules. Les Secrétaires généraux qui président ces Comités communiquent les documents au Ministre de la Fonction Publique qui ne réagit pas.
- La Commission chargée d'examiner l'émargement d'organismes aux budgets annexes remet son rapport au Ministre.
- Visite de l'ambassadeur de Belgique au Ministre de la fonction publique : soutien réitéré, signal donné en ce qui concerne l'expert PNUD et une éventuelle modification à la hâte des structures de réforme;
- Commission mixte RSA/RDC. La RSA annonce la poursuite de son appui à la réforme (recensement, formation) et envisage son extension à d'autres thèmes (anti-corruption et rationalisation). La CTB attire l'attention de l'ambassade/DGCD sur la coordination nécessaire, en particulier en ce qui concerne la rationalisation.
- Séminaires sur la décentralisation à l'initiative du Ministre de l'Intérieur. Le Ministre de la Fonction publique peine à apporter sa contribution.

Septembre

- Élaboration commune par le Cabinet, la DGCD et la CTB de la fiche d'identification 2008-2010.
- Remise des rapports des experts nationaux sur l'élaboration d'une nouvelle politique salariale
- Remise des rapports ses experts nationaux sur la préparation de l'avant-projet de loi sur la fonction publique aux niveaux central, provincial et local
- Accord du Ministre de la fonction publique pour le recrutement, sur le budget du projet, de 3 experts CTB pour 6 mois (GRH et rationalisation)

Octobre

- Le rapport sur l'émargement de certains organismes aux budgets annexes de l'Etat est examiné par le Gouvernement de la RDC ;
- Approbation de la fiche d'identification pour l'appui 2008-2010 à la réforme en Commission mixte; transmission à la CTB pour formulation (montant maximum : 5 000 000 euros).
- Mission de formulation du projet d'appui à la restructuration du Ministère de l'Agriculture, Pêche et Elevage, en étroite coordination avec le projet ;

- Etablissement du portfolio management et de la gestion par processus par la CTB pour ses opérations en RDC.

Novembre

- Signature d'un protocole de collaboration PNUD/CTB pour une approche commune de l'appui à la réforme de l'administration

Décembre

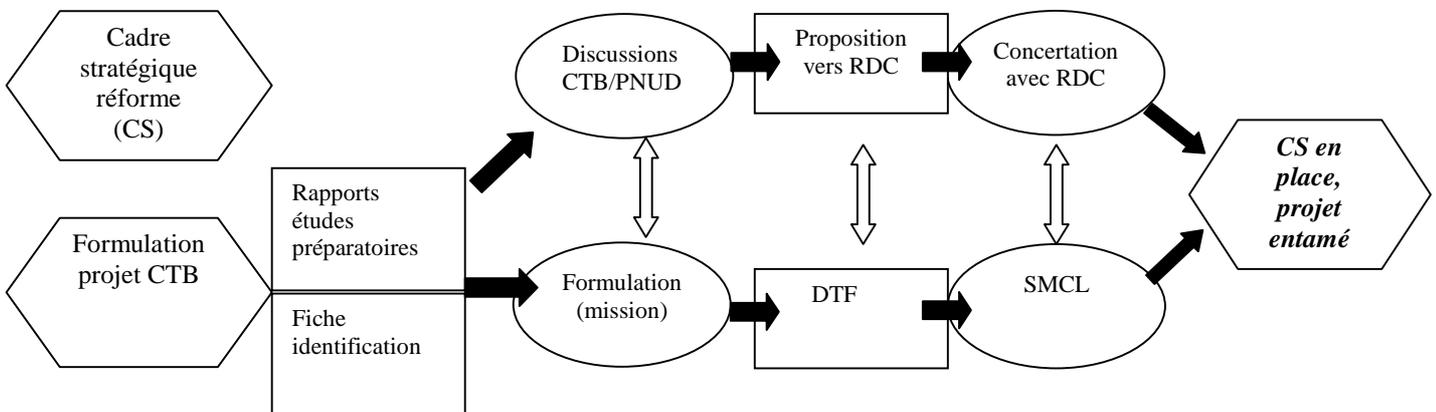
- Nouveau Ministre de la fonction Publique : Laurent-Simon Ikenge Lisambola ; nouveau cabinet
- Réunion de la SMCL présidée par le Ministre Ikenge Lisambola : approbation du scénario de formulation de l'appui 2008-2010 qui prévoit deux études complémentaires et des concertations préalables accrues selon le schéma de base ci-dessous. Approbation du plan de communication sur la réforme, de procédures CTB pour la planification des activités ainsi que l'évaluation des membres des structures de réforme, et du recrutement de Christophe MAGDALIJS comme Coordonnateur du projet.
- Marché public lancé et attribué pour les 2 études complémentaires à la formulation

2.2 Situation à la fin de l'année 2007

2.2.1. Formulation de l'appui 2008-2010

L'enjeu, de plus en plus partagé avec le PNUD et certains autres bailleurs, est de « faire autrement ». Pour la Belgique, suivant les recommandations de l'évaluation-identification, il s'agit de positionner son intervention dans un ensemble plus cohérent, une vision de la réforme de l'administration publique partagée par l'ensemble des parties (Gouvernement, bailleurs, administration elle-même) et débouchant sur un programme réaliste correspondant aux moyens disponibles pour la réforme, et offrant de meilleures garanties de bonne coordination. La formulation devra donc susciter et nourrir les discussions avec les parties prenantes à ce sujet, et jusqu'à un certain point, en attendre les résultats. Le schéma ci-après, extrait du scénario de formulation adopté en SMCL en décembre 2007, présente ce processus. Il est centré sur la collaboration PNUD/CTB, suite à la signature d'un cadre de collaboration entre les deux institutions. Dans la réalité, les concertations se sont d'ores et déjà élargies à tous les grands acteurs : WB, CE, RSA.

Schéma de la formulation 2008-2010



2.2.2. Poursuite de travaux stratégiques

Tout en poursuivant les concertations dans le cadre de la formulation, le projet devra poursuivre son appui et l'intensifier pour certains dossier stratégiques pour lesquels un résultat pourrait être atteint en 2008. Il s'agit des dossiers suivants :

Dossier	Résultat attendu en 2008	Intérêt stratégique
<p>1. Accélération de la rationalisation du ministère de la fonction publique</p>	<p>La nouvelle structure est approuvée, certaines entités-clé peuvent être appuyées</p> <p>Il s'agirait principalement de structures en charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la GRH (fonctions de sélection, de formation, gestion du fichier paie, préparation du plan social - de l'organisation (rationalisation, normes) - du pilotage technique de la réforme (pourquoi pas un secrétariat permanent à la réforme relevant des structures du ministère ?) 	<p>Cesser de fonctionner avec des structures parallèles ou temporaires, mais appuyer les directions et structures du ministère lui-même, après rationalisation, après sélection objective de fonctionnaires pour y participer.</p> <p>D'autres bailleurs, en particulier la RSA (recensement) seraient prêts à rejoindre cette approche</p> <p>L'appui au pilotage technique de la réforme est urgent et stratégique, au moment de mettre en place les nouvelles interventions.</p> <p>Le ministère de la fonction publique dispose d'experts capables de mener dans d'autres ministères les travaux de rationalisation</p>
<p>2. Poursuite des travaux de la rationalisation de l'administration publique au niveau central : détermination des missions</p>	<p>Elimination des recouvrements dans les missions des différents ministères, redéfinition des missions en fonction de la décentralisation</p> <p>Renforcement des compétences de fonctionnaires sélectionnés pour les travaux de rationalisation, transfert d'expertise</p>	<p>Sans cette étape hautement politique et sensible, le travail technique de détermination des structures ne peut être mené adéquatement et risque d'être mis en question à la première difficulté.</p>

<p>3. Finalisation des travaux concernant la sélection (procédures, organe)</p>	<p>Procédures et structures sont définies. L'organe est créé. La sélection du personnel de peut commencer, sa formation être préparée</p>	<p>Le ministère de la fonction publique est rapidement en mesure de prester des services de sélection au bénéfice d'autres ministères utilisateurs qui en sont demandeurs (agriculture, santé, ...)</p>
<p>4. Etablissement d'un vivier d'experts mobilisables en fonction des besoins</p>	<p>Appel à intérêt lancé dans différents secteurs. Profils identifiés, banque de données créée</p>	<p>Approche complémentaire par rapport à celle des cellules de réforme, plus flexible. Capacité de réaction plus rapide. Mapping de l'expertise nationale disponible en vue d'un recours accru.</p>

3.2 Analyse de la planification des activités

Le projet se substitue le moins possible aux structures de l'administration publique qu'il appuie et ne mène donc en propre que les activités de gestion du projet (régie) et quelques rares activités imprévues (comme le recrutement d'experts nationaux pour des missions de courte durée sur base d'une demande du Cabinet du ministre et de termes de référence ayant été élaborés de commun accord et avec l'implication des structures de réforme concernées).

La planification des activités est donc le fait des structures de réforme, elles qui visent à la fois le développement des capacités de leurs membres et la production de résultats utiles à la réforme. C'est donc la partie congolaise qui est responsable de la mise sur pied d'un mécanisme de planification des activités et de « rapportage ». Elle a besoin d'appui pour ce faire. Le projet, dans la mesure de ses moyens, a tenté d'apporter cet appui, proposant en 2006 et 2007 atelier de réflexion et outils de planification (voir tableau au point 7.2 de ce rapport). Toutefois, cela n'a pas débouché sur une mise en œuvre suffisante. C'est ainsi qu'à la fin 2007, la CTB a décidé de proposer à la SMCL une procédure de planification propre, dans l'attente d'une procédure pays sur laquelle s'aligner.

16 structures bénéficient du financement de la Belgique et devraient présenter planifications et rapports réguliers, non à la CTB, mais à l'autorité nationale. Jusqu'à présent, c'est trop peu le cas.

Concrètement : le tableau au point précédent présente la planification 2007 du **Groupe Projet Fonction Publique**. Il a été approuvé par la SMCL. C'est sur cette base que le GPFPP a rendu compte à l'autorité et à la SMCL, de ses activités. Un atelier participatif de diagnostic et de recherche de solutions concernant la planification intégrée par objectifs a été organisé par le projet pour le groupe projet en janvier 2007. Le leadership interne du GPFPP n'a malheureusement pas saisi cette occasion pour améliorer la capacité d planification de la structure, qui reste limitée.

Le **Secrétariat permanent du CTRAP** a toujours refusé de s'inscrire dans une logique de planification de ses activités, soulignant qu'en tant que structure chargée de la validation technique, il dépend pour ses activités des productions des autres structures. Pour la coordination du projet d'appui, cette approche est réductrice des responsabilités effectives du SPCTRAP : en effet, c'est ce SP qui est responsable de la coordination technique de l'ensemble de la réforme. C'est précisément ce SP qui devrait mettre en œuvre l'ensemble des outils et procédure de cette coordination. Approuvant en décembre 2007 la mise en œuvre de la procédure de planification « CTB », y compris pour le SPCTRAP, la SMCL a tranché. A noter : la coordination du projet avait demandé début décembre 2007 à toutes les structures qu'elle appuie de lui communiquer un rapport annuel. Le SPCTRAP n'a pas donné suite à cette demande, malgré un rappel.

Les **10 cellules thématiques de réforme**, fonctionnelles depuis mars 2007 (un seul membre : le chef de cellule) ont rapidement établi un chronogramme de leurs activités, sur la base de la méthodologie de rationalisation proposée par le projet. Les 10 Comités de stratégie (présidés chacun par un Secrétaire Général) ont approuvé ces chronogrammes et les ont communiqués au Ministre de la fonction publique, qui n'a pas donné de suite. Les cellules ont malgré tout fonctionné sur base de ces chronogrammes, qui prévoyaient :

	Septembre	Octobre	Novembre	décembre
Collecte des données auprès des administrations et des organismes publics relevant de la cellule	X			
Exploitation et analyse des données	X	X		
Rapport sur la collecte de données		X		
Examen de l'effet de société pour chaque administration et organisme	X	X	X	X
Organisation et tenue de la réunion du comité de stratégie				X

Enfin, les 4 « **cellules de réforme** » (plan, budget, finances, agriculture) connaissent chacune une situation différente. La CdR agriculture, fortement arrimée à un plan de restructuration du ministère, a reçu validation de sa planification par le Comité de stratégie. Les cellules Budget et Finances, appuyées par des experts belges, ont toutefois peiné à établir un chronogramme et à le faire valider par leur comité de stratégie respectif, les réunions de ces Comités étant perpétuellement postposées. Quant à la cellule Plan, elle n'a bénéficié d'aucun appui et ses planifications s'en sont ressenties.

4 BILAN DES FINANCES

4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier

Voir tableau en annexe

4.2 Analyse du planning financier

Les activités du projet sont, en très grande partie, réalisées par les différentes structures de la réforme, non par la CTB. Le planning financier est le reflet financier des différentes activités prévues par les structures de réforme pendant l'année 2007.

Le planning financier, établi au début de l'année suite aux chronogrammes des activités plus ou moins optimistes des structures de réforme, a dû subir des modifications au courant de l'année pour tenir compte de différentes contraintes liées à l'exécution des activités du projet. Ce planning financier a été revu plus de quatre fois au courant de l'année (4 versions : Q1, Q2, Q3 et Q4)

Les prévisions sont passées de 1 550 240,00 € à 1 411 340,00 €

Planning financier					
Trimestre	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
Prévisions	327 050,00 €	427 690,00 €	343 900,00 €	312 700,00 €	1 411 340,00 €
Réalisations	174 504,50 €	337 306,17 €	317 138,14 €	298 785,28 €	1 127 734,08 €
Taux d'exécution	53 %	79 %	92 %	96 %	79 %

Malgré les modifications liées aux différentes contraintes, l'exécution été de 79 % par rapport aux prévisions revues (montant de 1 411 340 €). Par rapport au montant initial de 1 550 240 €, le taux d'exécution est de 72%.

La faible exécution des prévisions du premier semestre (*surtout le premier trimestre*) est liée à des contraintes externes au projet que l'on n'a pas pu cerner et anticiper au moment de l'élaboration des chronogrammes des activités. Il s'agissait notamment de : *la lenteur de la procédure de nomination des chefs de cellules thématiques de réforme par le Ministre de la Fonction Publique, le report de l'approbation du plan de communication, la lenteur de la procédure d'attribution des locaux pour les CTR ainsi que du décalage de la mission d'évaluation externe du projet suite à l'indisponibilité de l'expert aux dates convenues. Enfin, les affrontements armés au mois de mars ont freiné les activités et les dépenses, de façon directe et indirecte.*

Les différentes contraintes ont été prises en compte lors du deuxième semestre dans la programmation financière, le taux d'exécution devenant bien meilleur.

5 SUIVI DES INDICATEURS

5.1 Objectif Spécifique

1. « Appui à la Réforme de l'Administration Publique en RDC »

A l'occasion de la crise qu'a connu le Projet en 2005, le partenaire Belge a su percevoir la forte volonté d'appropriation de la Réforme du Gouvernement Congolais, et a réussi de manière consensuelle à encadrer l'intervention dans un véritable projet, au service de la Réforme de l'Administration Publique. Dès lors, les objectifs, actions et budgets devenaient parfaitement lisibles et acceptés de tous.

A travers l'appui à la mise en place de structures de Réforme, l'intervention s'est focalisée sur les 2 composantes majeures de la Réforme que sont :

- la gestion des ressources humaines (cf. Réforme de la FP)
- la rationalisation des structures (cf. Réforme de l'AP).

5.2 Résultats

Précision : les résultats qui sont examinés ici sont ceux obtenus par les structures de Réforme soutenues par l'appui de la CTB, et non directement les résultats de l'appui ; ils n'incluent pas les autres résultats obtenus avec le concours d'autres appuis, et qui n'ont pas transité par les structures de Réformes.

2. « Résultat 1.1 : les rôles, structures et cadres organiques des différents Ministères pilotes sont développés et mis en œuvre »

De nombreuses études ont été réalisées, malheureusement, elles n'ont été souvent pas validées, rarement exploitées et jamais mises en œuvre, à l'exception des structures de Projet, sanctionnées par des arrêtés signés et mis en application.

Il s'agit principalement : (i) des études de Réforme des administrations centrales du Plan et du Budget ; (ii) des études de préfiguration des cadres organiques PREFOC 1 et 2 ; (iii) des études de redéfinition des missions du Ministère de la Fonction Publique, proposition des activités essentielles de ses Directions et proposition d'organigramme ; (iv) enfin des études relatives à la mise en place des structures de Projet.

3. « Résultat 1.2 : Diverses activités transversales sont développées ou appuyées »

- Système de recrutement et sélection : un mécanisme impartial a pu être expérimenté et appliqué aux membres des structures de Réforme ; il préfigure ce que pourrait être le système pour toute la Fonction Publique ; la même démarche a été engagée en ce qui concerne l'évaluation de personnel. Mais on en reste pour le moment à une expérimentation (« laboratoire »), interne ou Groupe de Projet.
- Développement d'un plan social : on a seulement mené des réflexions préliminaires, le dossier ayant été jugé prématuré par le Ministre en l'absence de données quantitatives et qualitatives sur les effectifs (que le recensement devait produire) ; l'activité a été re-planifiée cette année, en vue de soumettre des propositions en juillet.

- Plan de communication : pas moins de 4 plans de communication ont été élaborés au cours de la période, par le PNUD (orienté plutôt grand public) et par le Groupe de Projet (communication externe et interne) ; celui réalisé en 2006 n'a pas été mis en vigueur, pour cause de conflit d'intérêts entre Réforme et campagne électorale ; élaboré par un expert Belge, il comporte quelques lacunes liées à la méconnaissance du contexte local ; un expert national en renfort aurait été utile. Un certain nombre d'actions de communication ont été menées avec bonheur, notamment les ateliers tenus avec successivement toutes les administrations et les représentants provinciaux. L'information sur la Réforme a ainsi touché très largement la Fonction Publique, et facilité la mobilisation des acteurs. Néanmoins des réticences et même des résistances subsistent, notamment de la part des cadres du Ministère de la Fonction Publique exclus de la Réforme, et des syndicats non consultés (à leurs dires !).
 - Promotion de l'Éthique : c'est l'Unité Gouvernance du Groupe de Projet qui a en charge ce dossier ; malgré des tentatives d'harmonisation, et un subtil distingo fait entre dispositif fonctionnel de lutte contre la corruption et, promotion de l'éthique, cette unité est en compétition directe avec l'Observatoire du Code d'Éthique Professionnelle (OCEP) ; il serait préférable de concentrer les appui sur l'OCEP directement, en conditionnant cette aide par un engagement de mener certains types d'actions (quitte même à déborder le champ de l'OCEP si celui-ci y consent).
 - Préparation du plan de formation : aucune réalisation dans ce secteur, en dehors des dispositions prises en faveur des structures de projet elles-mêmes, et de la définition d'un cadre global de formation ; à signaler que le PNUD et la RSA se sont saisi du dossier de l'ENA.
 - Approche globale GRH : rémunérations, évaluation, carrière... : une stratégie globale a été élaborée et validée ; des expérimentations ont été effectuées (cf. ci-dessus pour le recrutement et pour l'évaluation) ; le projet de nouveau Statut développé avec l'appui du PNUD sur base de principes très classiques, constitue un carcan qui pourrait empêcher d'envisager certaines innovations de GRH souhaitables ; enfin, il y a des questions qui posent problème, tel le lien entre emploi et rémunération., et qui dépassent largement la compétence de l'Unité RH du Groupe de Projet.
 - Dispositif de contrôle et d'audit interne : cette activité est re-planifiée pour cette année.
 - Schéma Directeur Informatique : seule une approche méthodologique a été conçue en interne ; la réalisation du SDI est re-planifiée pour cette année ; il faut absolument que cette activité soit développée de manière interactive avec toutes les structures administratives concernée et non en vase clos, et qu'elle bénéficie en outre d'un apport d'expertise spécialisée.
4. **« Résultat 1.3 : les structures de pilotage de la Réforme : CTRAP, CIPRAP... sont appuyées »**

Il s'est surtout agi d'un appui logistique et financier, et non technique. Il a fait l'objet d'après discussions et négociations entre partie Belge et partie Congolaise, notamment au cours de premières séances de Commission Mixte de Coordination

Locale (SMCL). La question de la « motivation » (collations, jetons de présence, primes...), des structures et de ses acteurs est régulièrement revenue sur le tapis.

Seul le CTRAP a été véritablement opérationnel durant la période, la CIPRAP ne se réunissant qu'à deux ou trois reprises (pour le projet de Statut, et pour la PTS).

5.3 Indicateurs

5. Pour le Résultat 1.1, les indicateurs sont formulés en termes d'études à disponibiliser ; la seule véritable action prévue et non réalisée, était relative au recrutement des agents des départements pilotes.

Le GPFM devait être reconnu comme opérationnel, ce qui est le cas, mais on notera tout de même une efficacité moyenne, qui doit amener à s'interroger sur la pertinence de son positionnement et de son organisation interne.

6. Pour le Résultat 1.2, on fera la même observation que pour le Résultat 1.1. : il n'est question que de : « mécanismes », « dispositifs », « études »...

Les fonctionnaires devaient être mieux informés et formés, ce qui est le cas. C'est un acquis, qui reste à consolider.

7. Pour le Résultat 1.3, le fait que le CTRAP n'ait pas pu assurer un suivi exhaustif des opérations, certaines lui échappant, n'est pas imputable au Projet d'appui.

Il n'a cependant pas non plus su réellement superviser et coordonner les opérations dont il avait la maîtrise. En définitive, le Projet d'appui s'en est tenu à des appuis financiers et logistiques au CTRAP, sans réelle prise sur son efficacité.

6 APPRECIATION DES CRITERES DE SUIVI

6.1 Efficience &

6.2 Efficacité

6.2.1 Les deux premières années de l'intervention ont été assez peu productives. A part se mettre en place et s'organiser, les structures de Réforme n'ont guère contribué en définitive à la Réforme. Le Projet d'appui devait en outre trouver sa place, prendre ses marques, tant par rapport au Gouvernement que par rapport à d'autres bailleurs, tel le PNUD. Les opérations lancées à l'époque ont été rapidement abandonnées : il s'agit en particulier du Recensement repris par l'Afrique du Sud, et de l'étude PREFOC 1 commandée par le Ministre et dont à ce jour aucune exploitation n'a été faite, faute de vision d'ensemble du processus de restructuration de l'Administration. L'étude PREFOC 2, est également opportuniste, mais étant donné les enjeux budgétaires, elle sera peut-être poursuivie jusqu'à la mise en œuvre.

Depuis début 2006, après recadrage du Projet d'appui, on observe une activité plus intense, et quelques prestations du GPFM destinées à l'extérieur.

6.2.2 La planification des travaux soutenus par le Projet d'appui, et surtout leur suivi, sont faibles. L'organisation du GPFM en Unités fonctionnelles se révèle inadéquate, et de plus laisse libre cours aux mauvaises pratiques de l'Administration pérenne : (absentéisme, irresponsabilité, désinvolture, revendications, calomnies...), à laquelle elle tend à ressembler.

6.2.3 Au niveau conduite de projet et accompagnement du changement, bien que Delta-I et P&O soient venus très régulièrement sur le terrain, on ne les sent pas pour autant réellement « engagés » aux côtés de l'Administration dans la Réforme. Ils sont plus des observateurs assidus, qui constatent, et font des prescriptions, ce qui n'est certainement pas suffisant en l'occurrence.

6.2.4 Le montage, qui veut que la responsabilité technique soit assurée depuis Bruxelles est problématique. P&O, tout comme Delta-I, auraient dû s'en tenir au contrôle qualité des outputs des structures de Projet, et à la fourniture d'expertise internationale et nationale ; mais d'un autre côté, la Coordination étant plutôt faible techniquement, il fallait bien la renforcer par des appuis extérieurs en permanence.

6.3 Durabilité

- 6.3.1 Le Projet d'appui a permis de constituer un vivier d'expertise interne à l'Administration, au sein des structures de Réforme dans un premier temps : au niveau du GPPF d'abord, puis des CER ensuite.

Ainsi, plus d'une trentaine d'acteurs individuels ont été formés, encadrés et responsabilisés sur des dossiers divers ; ils constituent pour l'avenir de la Réforme un capital précieux.

- 6.3.2 Une réserve doit cependant être faite, relative au profil de ces acteurs : ce sont pour la plupart des intellectuels, ce qui explique qu'ils aient réussi mieux que d'autres les tests de type académique ayant présidé à leur sélection. Mais pour la plupart, ce ne sont pas des hommes de terrain, et le passage à l'acte peut être un vrai problème pour eux. S'agissant des responsables des structures de Réforme, non seulement il leur manque cette expérience précieuse de l'action, mais en plus, ils n'ont rien à démontrer dans ces fonctions et donc ne sont peut-être pas les mieux indiqués.
- 6.3.3 L'effort à fournir maintenant, doit porter sur la dissémination et la démultiplication des savoir-faire acquis, au travers de toute l'Administration.

7 MESURES ET RECOMMANDATIONS

7.1 Synthèse des critères d'appréciation

7.2 Recommandations

Constats et recommandations de l'évaluation/identification externe, suites données en 2007

L'évaluation externe a été effectuée en janvier 2007 (approuvée en SMCL en avril 2007). Assortie d'un premier exercice d'identification, elle visait à préparer la seconde phase de l'appui à la réforme par la Belgique. Bon nombre des constats de l'évaluateur ont déjà fait l'objet d'initiatives en 2007.

Constats	Recommandations	Suites données en 2007
<p>Absence de vision sur ce que devrait être l'administration de demain, de vision « politique » (rapport d'évaluation, P. 16)</p> <p>Le projet d'appui a été fortement gêné par la faiblesse du pilotage de la réforme (politique et technique, CIPRAP et CTRAP), ainsi que par le manque de consensus et de concertation avec les autres bailleurs de fonds, en particulier le PNUD (rapport d'évaluation, p. 6)</p> <p>Le processus de décision mis en place via la CIPRAP était impraticable (rapport d'évaluation p. 19)</p> <p>Nécessité absolue d'une volonté politique forte et d'une parfaite compréhension entre le fournisseur (CTB), le bénéficiaire (gouvernement), le bailleur de fonds (DGCD) et les autres partenaires (PNUD) (rapport d'évaluation p. 20)</p>	<p>Mettre en place un cadre opérationnel de concertation entre le Gouvernement et les partenaires au développement, avant même la mise en œuvre des nouveaux appuis en préparation (rapport d'identification p.7)</p>	<p>Le projet a relayé ce message vers la CTB, la DGCD et l'ambassade, demandant leur appui à la constitution d'un dialogue avec les bailleurs et le gouvernement. Il a également soutenu et « nourri » les travaux de la Commission du cadre stratégique. Il a tissé des liens entre interventions (PNUD, RSA, WB), préparé la signature d'un accord cadre CTB/PNUD et intégré la nécessité de l'élaboration d'une vision commune dans les préparatifs de la formulation 2008-2010.</p>

Constats	Recommandations	Suites données en 2007
<p>Il n'a pas été formulé de stratégie (au sens vrai du terme). Tout juste un catalogue d'actions. La réflexion sur le nouveau cadre stratégique pourrait ne pas combler ce vide (rapport d'identification, p. 7)</p> <p>Stratégie de réforme : ni les documents du gouvernement ni les approches des bailleurs ne sont homogènes (rapport d'identification pp. 8-10). Il faudrait absolument pouvoir se référer à un programme gouvernemental complet, précis, et partagé par toutes les parties prenantes</p>	<p>La continuation de l'appui belge devra s'inscrire dans une stratégie de réforme du gouvernement, avec sa vision une déclinaison du processus par étapes, des objectifs intermédiaires précis, des actions à mener – d'où des appuis à solliciter</p> <p>Renforcer la Commission du cadre stratégique par de l'expertise pour produire un document répondant aux normes de qualité (identification p. 11)</p> <p>S'attacher au « comment faire ? » plutôt qu'au « quoi faire ? ». décomposer le processus de réforme en par grandes fonctions, par secteur, par degré d'intensité, par niveau (central, provincial..) (identification p. 13);</p>	<p>PNUD et CTB se sont engagés ensemble à contribuer à solutionner ce problème en faisant des propositions d'amélioration du cadre stratégique (cadre de collaboration PNUD/CTB)</p> <p>Participation active et soutien de la mission PNUD/UNDESA de février 2008, débouchant sur une concertation élargie à la WB, l'UE, la RSA</p>
<p>Les principaux partenaires extérieurs montent chacun son projet d'appui, sans coordination suffisante (rapport d'identification p. 7)</p> <p>Même si les partenaires au développement peuvent partager une vision de la réforme, ils ne sont pas réellement prêts à abandonner leurs procédures et se dessaisir de l'exécution (identification p. 17)</p>	<p>Tout en développant autant que faire se peut la concertation avec les autres bailleurs de fonds, la Belgique devrait préparer son propre projet d'appui avec le Gouvernement, selon son approche originale et sur des dossiers bien précis, non susceptibles d'être convoités par d'autres. On laisserait au gouvernement, en l'appuyant au besoin, le soin de piloter la réforme (identification p. 17).</p>	<p>-</p>

Constats	Recommandations	Suites données en 2007
<p>Le rôle du CTRAP était essentiel. Un CTRAP plus fort techniquement et politiquement mieux ancré aurait amélioré l'efficacité du projet (assurant la supervision technique, détenant les documents de tous les projets, tenant les chronogrammes, établissant des TdR de projets, suivant l'exécution des budgets, assurant une large communication au niveau technique) (rapport d'évaluation p. 18-19). La plupart du temps, les arbitrages sont intervenus entre bailleurs, alors que c'est le CTRAP qui aurait dû trancher (idem p. 22).</p>	<p>Envisager un appui technique au CTRAP</p> <p>Tous les projets doivent rapporter au CTRAP. Refondre le CTRAP. Envisager un nouveau CTRAP constitué de tous les SG et soutenu par un secrétariat renforcé en compétences de planification, suivi et évaluation ainsi que par la présence de délégués de ministères clé (budget, finances, plan, intérieur) (identification p. 16)</p> <p>Positionner le projet d'appui au niveau du CTRAP</p>	<p>Le recrutement d'un expert international permanent en « planification et gestion de projet » en soutien du CTRAP a été proposé en septembre au Ministre, qui l'a jugé non prioritaire par rapport aux experts en GRH et en organisation.</p> <p>Le projet a tenté de mobiliser le fonds d'expertise pour financer certains de ces experts, mais cela a été impossible.</p> <p>Un appui technique en capacités de gestion de projet et expertise dans le cadre de la validation technique des dossiers est explicitement envisagé par la CTB et le PNUD dans leur « cadre de collaboration » du 6 nov. 2007</p>
<p>Les réalisations du projet sont limitées, de même que toutes les réalisations dans le cadre de la Réforme (rapport d'évaluation, P. 6)</p> <p>Le Groupe Projet Fonction publique a connu des problèmes sérieux (trop isolé, pas opérationnel, pas en ordre de bataille, dysfonctionnements) (rapport d'évaluation p. 18)</p>	<p>Le GPFPP doit devenir un vivier d'expertise et être réorganisé par projets plutôt que par unités reproduisant les rigidités de l'administration (identification, p 14) ;</p> <p>Clarifier le positionnement des cellules de réforme, n les intégrant complètement dans les ministères dont elles relèvent (identification p. 15)</p> <p>La cellule de réforme de ministère de l'intérieur pourrait jouer le rôle e « groupe projet » vis-à-vis des collectivités territoriales</p>	<p>Janvier 07 : atelier participatif sur l'amélioration de l'efficacité des structures de réforme</p> <p>Juillet 07: mission d'un expert international pour la réorganisation des structures de réforme et la mise sur pied d'un mécanisme de planification, suivi et évaluation (échec)</p> <p>Octobre 07 : lancement du recrutement de 3 experts permanents supplémentaires (en GRH et organisation)</p> <p>Décembre 07 : approbation par la SMCL de procédures CTB de planification des activités des structures et d'évaluation de leurs membres en l'attente de procédures pays sur lesquelles s'aligner</p>
<p>Faiblesse relative de la coordination du projet d'appui (identification p. 15)</p>	<p>Lui adjoindre une compétence technique permanente, systématiser le recours à une expertise nationale (identification pp. 15-16)</p>	<p>Deux experts recrutés, le troisième en recrutement. Recours à des consultants nationaux élargi. Nouveau coordinateur avec profil technique plus solide.</p>

8 NOUVEAU PLANNING (ANNEE N+1)

8.1 Planning des activités de l'année N+1

8.2 Planning financier de l'année N+1

9 CONCLUSIONS

9.1 Activités et Finances

9.2 Critères de suivi

9.2.1 Efficience

9.2.2 Efficacité

9.2.3 Durabilité

9.3 Avis de la SMCL sur les recommandations

9.3.1 Recommandations relatives au planning des activités

9.3.2 Recommandations relatives au planning financier

9.3.3 Recommandations relatives au Cadre logique

9.3.4 Autres recommandations

10 ANNEXES

10.1 Cadre logique

Objectifs/résultats	Indicateurs de performance	Moyens de vérifications	Hypothèses
Objectif Global	Indicateurs sectoriels	Rapports sectoriels	
Doter le Gouvernement Congolais d'une Administration apte à remplir les tâches du service public d'un Etat moderne			
Objectif de l'intervention	Indicateurs d'impact	Rapports sur le projet	De l'objectif spécifique à l'objectif global
Appui à la réforme de l'Administration Publique en RDC	<ul style="list-style-type: none"> L'administration centrale des Ministères-pilote est réformée 	<ul style="list-style-type: none"> évaluation externe 	<ul style="list-style-type: none"> volonté politique de soutenir le processus de réforme au plus haut niveau de l'état stabilité politique et militaire RDC dispose et budgétise des fonds pour la réforme et le paiement des salaires des nouveaux fonctionnaires
Résultats	Indicateurs de résultats	Rapports du projet	Des résultats à l'objectif spécifique
<p>Résultat 1.1 : Les rôles, structures et cadres organiques des différents Ministères pilotes sont développé et mis en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> Phase 1 : Etudes « activités minimales » et mise en place des Groupes Projet (MFP, Plan, Finance et Régies financières, Budget) Phase 2 : Optimisation des départements pilotes phase 1 + études et Groupes Projet Santé, Agriculture, Justice Phase 3 : Optimisation des départements pilote phase2 + Groupes Projet Education, Intérieur, Infrastructures, Economie, Transports 	<ul style="list-style-type: none"> Des études sur les fonctions clés et les cadres organiques pour les ministères pilotes sont disponibles et validées Les Groupes Projet sont créés et mis en œuvre Les cadres organiques sont appliqués et le personnel réduit en conséquence Les agents du service public des ministères pilotes ont été recrutés sur base d'une évaluation impartiale Le GPFP a la capacité de soutenir le processus de réforme des autres ministères et pour les matières horizontales) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de mission des experts techniques PV de validation par CTRAP et CIPRAP Rapport de suivi du Coordinateur CTB PV validation activités et budget de la SMCL 	<ul style="list-style-type: none"> la révision des cadres organiques, la mise en place des fonctions clés et l'optimisation vers la bonne gouvernance sont effectuées pour les ministères non couverts par l'intervention (gouvernement et autres bailleurs) le gouvernement et d'autres bailleurs éventuels disponibilisent des fonds pour le financement des nouveaux barèmes de rémunération des agents statutaires sélectionnés et maintenus à leur poste ainsi que pour les frais de fonctionnement
<p>Résultat 1.2 Diverses activités transversales sont développées :</p> <ul style="list-style-type: none"> élaboration d'un statut, élaboration d'un système de recrutement et de sélection, plan de formation, plan social, plan anti-corruption, système de prévoyance sociale, déconcentration pour 1-2 cas pilotes plan de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Les textes réglementaires du statut général, des statuts spécifiques et spéciaux ainsi que de prévoyance sociale de l'administration publique sont rédigés et validés par le Parlement et le Gouvernement de RDC Un dispositif impartial de sélection et de recrutement pour les Groupes Projet et les départements réorganisés est créé et utilisé Un plan de formation pour les Groupes Projet est développé Des enquêtes sont menées régulièrement pour mesurer le niveau général des connaissances des groupes-cible sur la réforme. Des procédures de 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des commissions consultatives PV de validation par CTRAP et CIPRAP Rapport de suivi du Coordinateur CTB PV validation activités et budget de la SMCL Rapports d'évaluation du personnel recruté 	<ul style="list-style-type: none"> appui des autres bailleurs pour contribuer au développement et à la mise en œuvre d'un plan de communication, la mise en œuvre du plan de formation, la mise en œuvre du plan anti-corruption, du plan social, du système de prévoyance sociale, du transfert des acquis de la réforme vers les autorités administratives déconcentrées et/ou décentralisées

	<p>déconcentration et anti-corruption sont élaborées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une estimation budgétaire du plan social est réalisée 		
<p>Résultat 1.3 : Un appui est fourni aux structures de pilotage de la réforme : CIPRAP, CTRAP, Secrétariat Permanent du CTRAP, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CTRAP, CIPRAP, Secrétariat Permanent sont établis, fonctionnels et assurent un suivi rapproché du processus de réforme 	<ul style="list-style-type: none"> • décisions et PV des réunions du CTRAP et de la CIPRAP 	<ul style="list-style-type: none"> • réunions régulières de CIPRAP et CTRAP pour suivre et valider l'avancement et les propositions provenant des organes techniques et soumises par le Secrétariat Permanent du CTRAP • le gouvernement disponibilise des fonds pour le fonctionnement des structures d'appui et de suivi
<p>Résultat 1.4 : Un recensement des fonctionnaires et agents publics de l'Etat en RDC a été réalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> • mise en œuvre du recensement test du MFP à Kinshasa • mise en œuvre du recensement général 	<ul style="list-style-type: none"> • MFP dispose d'une base de données sur les agents publics de l'Etat en RDC, comme outil de gestion des ressources humaines de l'administration publique • Données sur le nombre d'agents effectifs réels et en âge de mise à la retraite, radiation des effectifs fictifs... 	<ul style="list-style-type: none"> • Listings de la base de données, dossiers individuels en archive • Arrêtés ministériels pour l'attribution des nouveaux numéros matricule • Annexes à la Loi Financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Le montage financier du recensement général est confirmé et décaissé, • Les acteurs et leurs rôles sont définis et validés par CTRAP et CIPRAP (AT, organes d'exécution des bailleurs, chef de projet, gestionnaires, ...) • mise au point d'un système de mise à jour de la base de données issue du recensement (voir projets autres bailleurs) • intégration des résultats dans le système de la paie des agents de l'administration publique
Catégories de ressources	Ressources financières	Rapport du projet	Des activités aux résultats
Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> • 1,807,400 EUR 	<p>Rapports d'exécution trimestriels du projet examinés et approuvés en SMCL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • d'autres bailleurs couvrent le financement des groupes projets pour les autres ministères
Résultat 2	<ul style="list-style-type: none"> • 220,000 EUR 		<ul style="list-style-type: none"> • appui d'autres bailleurs pour le plan de communication, le plan anti-corruption, les statuts et le système de prévoyance sociale
Résultat 3	<ul style="list-style-type: none"> • 1,0012,000 EUR 		<ul style="list-style-type: none"> • Financement du solde du coût du recensement pas d'autres bailleurs (UE : 1.000.000 €, BAD : 944.000 DTS)
Résultat 4	<ul style="list-style-type: none"> • 43,000 EUR 		<ul style="list-style-type: none"> • appui du gouvernement pour le fonctionnement du CIPRAP, CIPRAP et Secrétariat Permanent
Moyens Globaux	<ul style="list-style-type: none"> • 917,600 EUR 		<ul style="list-style-type: none"> •

10.2 Aperçu des marchés publics

N° marché	Objet du marché	Prestataire ou Entrepreneur	Montant	
			€	\$
RDC 277	Evaluation-Identification dans le cadre du projet "Appui à la réforme de la Fonction publique en RDC	Sofos Consultants	44 485,00 €	
RDC 359	PNSP relative à la fourniture des matériels informatiques aux cellules thématiques de réforme	Spectrum international		43 854,00 \$
RDC 369	PNSP marché de réhabilitation des locaux de cellules thématiques de réforme	Archireal sprl	5 600,00 €	
		Africo sprl	14 173,22 €	
		Archireal sprl	8 881,00 €	
		New Kin Paint	9 285,00 €	
		Ets Nole	6 223,50 €	
		Pat-Color	8 552,57 €	
RDC 388	Fourniture d'un véhicule de transport	Auto Transport Company	37 660,00 €	
RDC 389	PNSP marché de réhabilitation des locaux de cellules thématiques de réforme des Ministères du travail, de l'Information et Presse et de l'Enseignement Primaire , secondaire et Professionnel	Archireal sprl	11 110,00 €	
		Archireal sprl	4 448,00 €	
		Africo sprl	12 155,12 €	
RDC 418	PNSP-Monopole relatif au suivi technique du projet appui à la réforme de l'administration publique en RDC.	Delta-i Consulting	91 350,00 €	
CTB/ARAP 001/2007	PNSP marché de services relatif à la connexion internet de 10 cellules thématiques de réforme	OrionCom		9 440,00 \$
CTB/ARAP 002/2007	PNSP marché de services relatif à la formation de base en bureautique	ECP sprl	13 817,65 €	
TOTAL GENERAL			223 256,06 €	53 294,00 \$

Annexe - Missions d'experts administration belge 2007

	Période	Experts	Termes de Référence
1.	20-26/01/07	Pierre Verkaeren Philippe Jacquij	- Atelier "arbre à problèmes" sur les résultats des structures de réforme - Plan stratégique Budget et Finances
2.	20-26/01/07	Jacques Druart	- Atelier "arbre à problèmes" sur les résultats des structures de réforme - Plans stratégiques - Planification travaux 2007 - Coordination
3.	24-31/01/07	Saskia Gheysens Isabelle Gilson	- Descriptions d'emploi : intro, mise en place - Dispositif d'Evaluation des Membres Groupe Projet et des collaborateurs du CTRAP, réunion CTRAP pour la validation, formation sur le système d'évaluation et formation pour les évaluateurs - Planning URH 2007 - Cercles de développement CTB : analyse, préparation
4.	24-31/01/07	Laurence Janssens Delphine Labar	- Descriptions d'emploi : intro, mise en place - Atelier sur la méthodologie de réalisation des descriptions d'emploi - coaching URH dans l'élaboration DdE - Atelier de réalisation effective de DdE - Techniques d'interview
5.	26/02-2/03/07	JC-Charlier Luc Vereecken Jacques Druart	- Rédaction document Programme Indicatif de Coopération - Collaboration document cadre stratégique de la réforme
6.	4-11/03/07	Sabine Jennes Isabelle Gilson	- Organisation de la formation pour le personnel de la CTB Kinshasa dans le cadre de la mise en œuvre des Cercles de développement. - Suivi de la mise en place de l'évaluation au sein du GPF (analyse de la période parcourue relative aux entretiens de fonction / planification, coaching des responsables et préparation de la phase suivante) - Méthodologie de développement d'un réseau entre l'URH et les cellules de réforme.

7.	18-29/03/07	Pierre Verkaeren Philippe Jacquij	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite du support au développement du plan stratégique des ministères des finances et du budget. - Réunions de travail avec les cellules de réforme et les responsables des ministères et des régies.
8.	22-27/04/07	Jan Adriansens Jean-Marie Moreau	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de contact, analyse de la situation et analyse des besoins au ministère de l'agriculture - Rencontres de travail avec les responsables politiques et administratifs du ministère ainsi qu'avec les autres parties concernées (bailleurs, ambassade, CTB,...)
9.	22-27/04/07	Jacques Druart	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de contact, analyse de la situation et analyse des besoins au ministère de l'agriculture - Rencontres de travail avec les responsables politiques et administratifs du ministère ainsi qu'avec les autres parties concernées (bailleurs, ambassade, CTB,...) - Coordination générale
10.	29/04-11/05/07	Anne Bodenghien	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic avec l'Organisation Mondiale des Douanes de la situation de l'administration des Douanes congolaises - Analyse des besoins en matière de réforme
11.	5-9/06/07	Luc Vereecken Jacques Druart	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre stratégique: apports contenu et processus - Rationalisation: discussion méthodologie avec MFP et mise au point méthodologie détaillée - Suivi des travaux des cellules thématiques - Idem cellules uniques - plans stratégiques - Renforcement de l'appui à Kinshasa: profils, TdR - Réorganisation structures de réforme : suivi - Pistes en vue de la formulation de la seconde phase
12.	17-22/06/07	Jean-Marie Moreau	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au ministère de l'Agriculture et à sa cellule de réforme - Plan de réorganisation : adaptations et finalisation
13.	17-24/06/07	Olivia Fraeys	<ul style="list-style-type: none"> - Sélections des membres des cellules de réforme - Organe de sélection - Sélections Paideco
14.	5-12/07/07	Philippe Jacquij	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation, livraison et installation des pc's pour classe informatique de l'école des Finances

			<ul style="list-style-type: none"> - Coordination Finances sur plans stratégiques, TVA, douanes - Rencontre ministre Matenda – coordination chef de cellule - Travail avec DGI pour la formation de formateur TVA
15.	5-12/07/07	Alain Blonde Johan Henderick	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des pc's
16.	9-16/07/07	Saskia Gheysens	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation (notamment des structures de réforme et du groupe projet) - Approche globale RH
17.	9-16/07/07	Laurence Janssens Delphine Labar	<ul style="list-style-type: none"> - Descriptions de fonctions
18.	5-11/08/07	Ana Santos	<ul style="list-style-type: none"> - Finalisation du projet d'organe central de sélection et appui de la présentation au comité de stratégie et au ministre. - Préparation des sélections des semaines et mois suivants (organe de sélection, entités clés du ministère de l'agriculture, Paideco et Santé CTB).
19.	1-8/08/07	Jacques Druart	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination du projet - Discussion nouvelles structures avec ministre, cabinet, bailleurs - Préparation des sélections - Plan stratégique ministère FP
20.	23-30/09/07	Steve Savels	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des sélections : poursuite du travail sur les sélections des mois suivants - Finalisation des descriptions d'emplois pour la partie compétences sur la base du dictionnaire des compétences utilisé
21.	6-14/10/07	Kristof Sneyers	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de la préparation des sélections en particulier pour les entités clés du ministère de l'agriculture et pour les programmes Paideco et Santé de la CTB - Finalisation des descriptions d'emplois pour la partie compétences
22.	1-11/10/07	Philippe Jacquij Pierre Verkaeren	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite du soutien aux chefs de cellule pour les plans stratégiques et opérationnels Finances et Budget - Préparation de la mise en œuvre des plans : priorités, plans opérationnels et projets sur es priorités.
23.	1-11/10/07	André Vinck	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de faisabilité de la réforme TVA en RCD. - Examen des étapes nécessaires pour installer la TVA - Examen des appui possibles de la Belgique en expertise.
24.	1-11/10/07	André Lallemand	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'analyse de faisabilité de la TVA

			pour suivi ultérieur - Préparation de sessions de formation TVA (sélection participants, programme, logistique, organisation)
25.	12-19/11/07	Steve Savels	- Poursuite du travail sur les sélections des effectifs prioritaires des entités clés du ministère de l'agriculture, du Paideco et de la Santé - Organe de sélection
26.	18-25/11/07	Jan Adriansens Bartel De Muynck	- Direction DPPV – semences : inventaire législation - Evaluation législation - Préparation programme de travail du personnel recruté
27.	9-14/12/07	Jean-Marie Moreau	- Inventaire législation MAPE - Evaluation législation MAPE - Préparation programme travail personnel recruté