



**MINISTÈRE
DES FINANCES**

**CELLULE DE SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES
“CSPP”**

**CONTRATS DE PERFORMANCE SIGNÉS
AVEC LES COORDONNATEURS DES
PROJETS ET PROGRAMMES**

**ÉVALUATION - PILOTE DU NIVEAU
D'ATTEINTE DES OBJECTIFS CONVENUS
POUR LE DERNIER TRIMESTRE 2022
(OCTOBRE-DÉCEMBRE 2022)**

RAPPORT D'ÉVALUATION



Pour toutes informations, veuillez contacter la CSPP/Ministère des Finances - RDC
Immeuble Crown Tower 2^{ème} Niveau, croisement des Avenues Batetela et du Boulevard
du 30 Juin Kinshasa / Gombe - RDC
Tél. : (+243) 99 31 76 756 / 81 89 43 535
Email : Cspminfinrdc@protonmail.com



Son Excellence Monsieur
Félix-Antoine TSHISEKEDI

*Président de la République
Démocratique du Congo*



Son Excellence Monsieur
Jean-Michel SAMA LUKONDE

Premier Ministre



Son Excellence Monsieur
Nicolas KAZADI KADIMA-NZUJI

Ministre des Finances



Son Excellence Madame
O'neige N'SELE MIMPA

Vice-Ministre des Finances

TABLE DES MATIERES

Table des matières

1. RESUMÉ ADMINISTRATIF	v
2. INTRODUCTION	8
3. BIEN-FONDÉ DES CONTRATS DE PERFORMANCE ET RAPPEL DU MANDAT D'ÉVALUATION	9
3.1 bien-fondé des contrats de performance.....	9
3.2 Contenu des contrats de performance	11
3.3 Portée de l'évaluation : Seuil de bonne performance et sanctions.....	13
3.4 rappel du mandat d'évaluation des contrats de performance.....	13
4. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE	15
4.1 Source de données : Rapports d'auto-évaluation par les coordonnateurs	15
4.2 processus du dépouillement et d'analyse des rapports d'auto-évaluation	16
4.3 Processus de validation des résultats de l'analyse des données	2
5. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE	1
5.1 Nombre total d'indicateurs / activités convenus pour le dernier trimestre du PTBA 2022 par projet	1
5.2 Activités entièrement réalisées (Taux de réalisation de 100%).....	2
5.3 Analyse du taux moyen de réalisation globale par projet	3
5.4 Proportion d'activités non réalisées (avec un taux de réalisation de 0%)	7
5.5 Sanctions négatives : le coordonnateur peut-il être tenu pour responsable?.....	8
6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	10
6.1 Principaux constats et résultats de l'évaluation.....	10
6.2 Actions à prendre à la suite de cette évaluation.....	11
6.3 Leçons pour les prochaines éditions de contrats de performance et leur évaluation	12
7. ANNEXES	14
7.1 Annexe 1 : Notes d'évaluation par contrat de performance signé.....	1
7.2 Annexe 2 : Raisons de la non-réalisation des activités (projets n'ayant pas atteint le seuil de 75% de taux moyen de réalisation)	5

SIGLES & ABREVIATIONS

AGREE :	Projet de gouvernance et de réforme de l'accès aux secteurs de l'électricité et de l'eau
BOALI-ZONGO :	Projet d'interconnexion des Réseaux Electriques de la RCA et de la RDC à partir du Système Hydroélectrique de BOALI Phase I.
BUKAVU-GOMA :	Projet d'Aménagement de la route Bukavu – Goma, section Bukavu-Nyamukubi
CSPP :	Cellule de Suivi des Projets et Programmes
EASE :	Accès à l'électricité et expansion des services
ENCORE :	Projet d'amélioration du recouvrement des recettes et de la gestion des dépenses
HYDROMET :	Renforcement des services hydrométéorologiques et climatiques
LOVUA-TSHIKAPA :	Projet d'Aménagement de la Route Batshamba- Tshikapa, section Pont Lovua-Tshikapa
NELSAP :	Projet d'Interconnexion des Réseaux Electriques des Pays des Lacs Equatoriaux du Nil.
PABEA-COBALT :	Projet d'Appui au Bien-Etre Alternatif des enfants et des jeunes impliqués dans la chaîne d'approvisionnement du Cobalt
PACT :	Projet d'appui au transport et à la connectivité
PACTE :	Projet d'Appui à la Consolidation du Tissue Economique
PADCA-6P :	Projet d'appui au développement des chaines de valeur agricole dans les 6 Provinces
PADMPE :	Projet de développement et de croissance des PME
PADSP-CE :	Projet d'appui au Développement du Secteur Privé et à la Création d'Emploi
PAGASE :	Projet d'Appui à la Gouvernance et à l'Amélioration du Secteur Electrique
PAMRIM-FP :	Projet d'Appui à la Mobilisation des Ressources internes et à la modernisation des Finances Publiques
PARBDS :	Projet d'Appui au Recensement Général de la Population et au renforcement d Données Sociales.
PAREC :	Projet d'Appui à la Relance de l'Economie Congolaise
PASEL :	Projet d'Appui au Développement d'Inga et de l'Accès à l'Electricité.
PDMRUK-EAU :	Projet de développement multisectoriel et de résilience urbaine de Kinshasa - Eau
PDMRUK-ÉNERGIE:	Projet de développement multisectoriel et de résilience urbaine de Kinshasa - Énergie
PDMRUK-INFRA :	Projet de développement multisectoriel et de résilience urbaine de Kinshasa Infrastructures
PDSS :	Projet de renforcement du système de santé pour de meilleurs résultats en matière de santé maternelle et infantile

PEJAB :	Projet d'Entrepreneuriat des Jeunes dans l'Agriculture et l'Agrobusiness
PEPUR :	Projet d'Electrification Péri-Urbaine et Rurale.
PEQPESU :	Projet Qualité et Pertinence de l'Enseignement Secondaire et Tertiaire
PERSE :	RDC Urgence Équité et renforcement des systèmes dans l'éducation
PFGA/GEF-AF) CAFI :	Projet de gestion améliorée des paysages forestiers, financement supplémentaire.
PGAPF :	Projet de gestion améliorée des paysages forestiers en RDC
PIREDD-MBKIS :	Projet Intégré REDD+ dans les Provinces de Mbuji Mayi, Kananga et Kisangani
PMNS :	Projet multisectoriel de nutrition et de santé
PNDA :	Programme national de développement agricole
PONT ROUTE-RAIL :	Projet des Voies d'Accès pour le Pont Route-rail Kinshasa-Brazzaville
PPSA 2 :	Projet Prioritaire Sécurité Aérienne phase II
PRISE :	Projet de Renforcement des Infrastructures Socio Economiques dans la Région du Centre de la RDC
PROADER :	Projet d'Appui au Développement Intégré de l'Economie Rurale
PRODAN :	Programme d'Appui au Développement Agro-Industriel de Ngandajika
PRVBG :	Projet de prévention et de réponse aux violences basées sur le genre
PTBA :	Plan de Travail et Budget Annuel
PUARP-COVID19 :	Projet de préparation et de réponse stratégique
PURPA :	Projet d'urgence de production Alimentaire
PURUK :	Projet de résilience urbaine d'urgence de Kananga
RDC-DPF :	Réformes fondamentales de gouvernance économique en
RN1 KIN-KIKWIT' :	Projet de réhabilitation de la RN1 Kinshasa – Kikwit-Batshamba-N'Dili 622 Km
STAR :	Stabilisation et relèvement dans l'est de la RDC
STEP :	Projet de redressement de l'Est de la RDC
TRANSFORME :	Projet d'autonomisation des femmes entrepreneurs et de mise à niveau des MPME pour la transformation économique et l'emploi en RDC
TSHIKAPA-KAMUESHA :	Projet d'Aménagement de la route Tshikapa-Mbuji Mayi, section Tshikapa-Kamuesha (87 km) et réhabilitation des Infrastructures agricoles et rurales connexes.
UGP :	Unité de gestion de projet

1. RESUMÉ ADMINISTRATIF

- 1.1 Ce rapport fait le point sur les résultats de l'évaluation des contrats de performance signés entre le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) et les coordonnateurs de projets & programmes, sur financement extérieur, pour l'année 2022.
- 1.2 Il s'agit pratiquement d'un cas pilote parce que (i) l'exercice n'a concerné qu'une partie de projets actifs sur financement de la Banque Mondiale; de la BAD, du FIDA et de la BADEA ; (ii) l'évaluation n'a porté que sur les activités prévues au dernier trimestre de 2022 selon le PTBA de 2022; et (iii) l'évaluation est uniquement basée sur les **rapports d'auto-évaluation** soumis par les coordonnateurs sur le niveau de réalisation des activités prévues pour le dernier trimestre 2022.
- 1.3 Le groupe de projets n'ayant pas fait l'objet de contrat de performance est constitué des appuis budgétaires déjà décaissés, de nouveaux projets, ou des projets clôturés. Cependant, on doit souligner le cas spécifique du projet agricole de Ngandajika (PRODAN) qui n'avait pas encore de coordonnateur au moment de la finalisation des contrats de performance et celui des projets de la BAD du secteur de l'énergie, gérés par la SNEL (PASEL, NELSAP, PEPUR et BOILI-ZONGO), pour lesquels le décaissement était suspendu par la BAD. Il y a enfin le cas de deux projets gérés par le Fonds Social de la Présidence de la République (STEP et PRVBG) et le projet PASEL qui n'ont pas fait l'objet de contrat de performance.
- 1.4 C'est important de souligner que, conformément aux contrats de performance signés, l'évaluation a porté **uniquement** sur le niveau d'atteinte des **objectifs convenus** avec les coordonnateurs de projets & programmes concernant **le dernier trimestre de l'année 2022** et consignés dans les PTBA de 2022 pour chacun des projets et programmes concernés. Le but ultime était **d'apprécier le taux moyen de réalisation** des activités prévues par projet.
- 1.5 Dans l'ensemble, nous pouvons considérer que cette première édition des contrats de performance est un succès. Un succès parce que les différentes parties prenantes (bailleurs, UGP, Ministères de tutelle) ont accepté de jouer le jeu et de collaborer à l'exécution de l'opération. La méthodologie adoptée, privilégiant l'auto-évaluation par les coordonnateurs, **eux-mêmes**, du niveau d'exécution des activités prévues, a permis d'éviter des contestations intempestives des résultats et l'appropriation du processus par ces derniers.
- 1.6 Le seuil de performance a été établi à 75% du taux moyen de réalisation globale des objectifs ci-dessus. Ceci a permis de répartir les projets concernés en deux groupes : (i) Projets performants ayant le taux moyen de réalisation de 75% et plus; et (ii) Projets non performants avec le taux de réalisation globale inférieur à 75%.
- 1.7 Ainsi, l'exercice d'évaluation a porté sur les contrats de performance signés en 2022 par un total de 44 projets; dont 01 de la BADEA, 02 du FIDA, 18 de la BAD et 23 de la Banque Mondiale. En comparant ces données avec les portefeuilles actifs de ces bailleurs

au 31 décembre 2022, on constate que l'évaluation a concerné 64,28% des projets de la BAD (18 sur 28) et 82,1% des projets de la BM (23 sur 28).

- 1.8 Sur l'ensemble des contrats de performance évalués, seulement 41% de projets ont été jugés performants par rapport au seuil de 75% de taux moyen de réalisation globale des activités planifiées dans le PTBA pour le dernier trimestre 2022. Considérant les portefeuilles des principaux bailleurs, le taux de réalisation globale est assez similaire, 44,4% pour la BAD et 41,9% pour la Banque Mondiale. Néanmoins, la comparaison de ces taux ne peut pas être parfaite à cause des limites de sélection des projets évalués.
- 1.9 Cette faible performance est due au fait que plusieurs projets n'ont pas réalisé un grand nombre d'activités prévues pour le dernier trimestre 2022. Effet, par rapport à toutes les activités prévues, les activités qui n'ont connu aucun début de réalisation (taux de réalisation de 0%) représentent 31,8% pour les projets financés par la BM et 20,5% pour les projets financés par la BAD. De même, le taux moyen d'activités entièrement réalisées (taux de réalisation de 100%) est de 57,2% pour les projets financés par la BM et 62,9% pour les projets financés par la BAD.
- 1.10 Les principales raisons données par les coordonnateurs pour justifier la non-réalisation des activités sont :
-  Retards dans la ratification des accords de financement, la satisfaction des conditions du premier décaissement, la mise en place du Comité de pilotage, etc.;
 -  Lourdeurs de l'administration nationale dans le traitement des dossiers relatifs à la prise en charge de la fiscalité indirecte et à la passation des marchés;
 -  Longs délais dans l'obtention d'ANO de la part des bailleurs de fonds sur des dossiers soumis bien avant la fin de l'année;
 -  Annulation ou report des activités sur recommandation du bailleur de fonds;
 -  Difficultés de contrôler les personnes relevant d'autres entités étatiques chargées d'exécuter certaines activités, selon le montage institutionnel du projet.
- 1.11 Ces résultats nous ont amenés à formuler un certain nombre de recommandations au niveau de la CSPP et du Ministre des Finances; notamment :

Au niveau de la CSPP

-  Organiser une séance de remise de certificat de bonne performance en honneur des 18 projets ayant obtenu au moins 75% de taux moyen de réalisation globale. Ce serait utile que cette cérémonie soit rehaussée par la présence du Premier Ministre comme lors de la première cérémonie de signature des contrats de performance des projets financés par la BM, FIDA et BADEA.
-  Organiser des séances de travail avec les coordonnateurs n'ayant pas atteint le seuil de performance afin de mieux saisir les dysfonctionnements de leurs projets et convenir d'un plan d'action.
-  Négocier avec les bailleurs de fonds des accords de niveau de service (service level agreements) afin de standardiser les temps de traitement des demandes de non-objection par type de dossier et faciliter le suivi.

-  Négocier les délais de traitement des dossiers avec les administrations nationales compétentes notamment, la Cellule Fiscale, la DGDA, la DGCMP, la DTO et l'OCC afin de réduire les retards de mise en œuvre des projets;
-  Systématiser le dispositif de gestion des délais afin de faciliter le suivi rapproché des dossiers en instance auprès de toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre des projets et programmes.

Au niveau de S.E. M. Le Ministre

-  Signer l'arrêté modifiant et complétant l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement de la CSPP ;
-  Mettre à la disposition de la CSPP les ressources suffisantes pour couvrir ses besoins de fonctionnement pendant deux ans (2023 et 2024) en attendant la création du Bureau Unique ;
-  Demander une revue en profondeur du portefeuille de la BAD en plus d'obtenir le recrutement des deux chargés de projets nationaux au bureau de Kinshasa pour le traitement au quotidien des dossiers du secteur de l'agriculture et celui de l'énergie.

2. INTRODUCTION

- 2.1 Ce rapport porte sur l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs convenus avec les coordonnateurs de projets & programmes sur financement extérieur, pour le dernier trimestre de l'année 2022, et consignés les Plans de Travail et Budget Annuel (PTBA) de 2022 pour chacun des projets et programmes concernés.
- 2.2 Il était initialement prévu que cette évaluation soit faite par deux consultants indépendants. Le long processus de recrutement de ces deux experts associés au caractère urgent de cet exercice pilote n'ont pas permis de faire aboutir ce recrutement dans les délais réglementaires. C'est à ce titre que cette tâche a été confiée à l'équipe de la Task Force (TF) mise en place au sein du Cabinet du Ministre des Finances, pour le suivi des réformes et la structuration de la Cellule de Suivi des Projets et Programmes (CSPP), sous la coordination de Mme Ginette NZAU MUTETA, Directeur de Cabinet Adjoint.
- 2.3 Cette opération a donc été réalisée sous la conduite de Jean-Pierre Muimana KALALA, Consultant au Cabinet du Ministre des Finances en charge du suivi physique et financier du portefeuille de la Banque Africaine de Développement (BAD) en RDC. Il a travaillé sur ce dossier avec la contribution de Monsieur Tshinko ILUNGA (consultant au cabinet du Ministre des Finances) ainsi que celle de la Cellule de Suivi des Projets et Programmes.
- 2.4 L'évaluation est basée sur les rapports d'auto-évaluation produits par les coordonnateurs de projets & programmes ayant signé des contrats de performance avec leurs Ministres de tutelle et le Ministre des Finances.
- 2.5 Ainsi, hormis le Résumé exécutif et l'introduction, le présent rapport est structuré en quatre grandes parties :
- La première partie du rapport décrit le contexte ainsi que la justification du contrat de performance initiés par le Ministre des Finances et du mandat de leur évaluation.
 - La deuxième partie de ce rapport précise les éléments méthodologiques utilisés pour l'évaluation des contrats de performance signés entre le Gouvernement représenté par le Ministre des Finances et de tutelle et les coordonnateurs de projet.
 - La troisième partie présente les résultats de l'évaluation des contrats de performance par bailleurs au regard du seuil de performance établi.
 - La dernière partie dégage les principaux constats et résultats des analyses qui découlent de cette première édition des contrats de performance. Elle fournit également les actions majeures à prendre à la suite de cette évaluation afin d'améliorer l'exécution des projets et elle tire les leçons pour les prochaines éditions de contrats de performance et leur évaluation.

3. BIEN-FONDÉ DES CONTRATS DE PERFORMANCE ET RAPPEL DU MANDAT D'ÉVALUATION

3.1 BIEN-FONDÉ DES CONTRATS DE PERFORMANCE

- 3.1.1 Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo et les coordonnateurs des projets / programmes sur financement extérieur ont signé des contrats de performance le lundi 26 septembre¹ 2022 et le 19 décembre² 2022. C'est Son Excellence Monsieur le Premier Ministre, Jean-Michel SAMA LUKONDE, accompagné de plusieurs membres du Gouvernement dont Son Excellence Monsieur le Ministre des Finances, Nicolas KAZADI KADIMA NZUZI, qui avait présidé la première cérémonie de signature des contrats le 26 septembre 2022. Dans son allocution, il avait appelé toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion des projets et programmes à agir en co-responsabilité :

« La responsabilité demeure partagée et appelle à une action concertée en faveur du bien-être de nos populations, pour ainsi construire ce Congo plus beau qu'avant, ... ».

- 3.1.2 En effet, il a été établi que les projets et programmes de développement sur financement extérieur en RDC, ne s'exécutent pas selon les plans initiaux et la capacité nationale d'absorption des ressources octroyées au pays est assez faible alors que la population attend leurs résultats avec une impatience justifiée. L'une des principales causes de cette mauvaise performance est le manque de suivi rigoureux des projets et programmes par le Gouvernement depuis leur conception jusqu'à leur évaluation ex-post.

« Cette insuffisance permet aux unités de gestion de projets (UGP) de se constituer en structures quasi-permanentes alors que leur durée de vie est normalement limitée dans le temps. A cela s'ajoute le non-respect des règles et procédures des bailleurs dicté parfois par des considérations politiques, qui conduit à des retards dans l'exécution des projets voire à leur annulation par les bailleurs, mais également, à l'accumulation de dépenses inéligibles à charge du Trésor Public pour des montants atteignant près de 10 millions USD³ ».

- 3.1.3 Et le Ministre des Finances de renchérir que les projets et programmes du Gouvernement sur financement extérieur sont un segment de l'action de l'État en faveur des populations. Ils doivent donc obéir et être inscrits dans cette logique de la performance édictée par la *Loi relative aux finances publiques* (LOFIP), à travers : l'efficience dans l'utilisation des financements des projets et programmes et l'efficacité socioéconomique dans l'obtention des résultats de développement desdits projets et programmes. C'est dans cette optique que s'inscrit la signature des contrats de performance avec les coordonnateurs des projets et programmes sur financement extérieur.

¹ Pour les projets et programmes financés par la Banque Mondiale, la Banque Arabe pour le Développement économique de l'Afrique (BADEA), le Fonds de l'OPEP pour le développement international (OPEC) et le Fond International pour le Développement Agricole (FIDA)

² Pour les projets sur financement de la Banque Africaine de développement (BAD).

³ Allocution du Ministre des Finances à la première cérémonie de signature des contrats de performance du 26 septembre 2022.



26 septembre 2022 : SEM le Premier Ministre Jean-Michel Sama Lukonde et les membres du Gouvernement à la signature de contrats de performance avec les coordonnateurs de projets et programmes financés par la Banque Mondiale, la BADEA et le FIDA.



26 septembre 2022 : Les coordonnateurs des projets et programmes du Gouvernement financés par la Banque Mondiale, la BADEA et le FIDA, signent des contrats de performance



19 décembre 2022 : SEM le Ministre des Finances, les membres du Gouvernement et responsables de la BAD à la cérémonie de signature des contrats avec les coordonnateurs des projets financés par la BAD.

- 3.1.4 Le Gouvernement de la RDC a donc levé la nécessaire option de porter une attention accrue et constante à ses projets financés par les ressources extérieures. En effet, le faible taux d'absorption des financements extérieurs joue négativement sur la mobilisation de nouveaux financements en faveur des objectifs de développement du pays.
- 3.1.5 Loin d'être une sanction, ces contrats de performance constituent un incitatif à l'amélioration du taux d'exécution physique et financière des projets. Ils fixent des objectifs qualitatifs et quantitatifs mesurables et dont l'atteinte doit être suivie et évaluée afin d'apprécier l'avancement du projet vers la réalisation de ses objectifs.
- 3.1.6 En résumé, les contrats de performance entre le Gouvernement et les Coordonnateurs de projets ont pour objet de :
- ✚ Mettre en place un système d'évaluation de la performance basé sur des critères qualitatifs et quantitatifs mesurables permettant d'évaluer l'avancement du projet vers la réalisation de ses objectifs ;
 - ✚ Rendre redevable les parties qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des projets au regard des objectifs fixés ainsi que les moyens et actions requis pour leur réalisation ; et
 - ✚ Instaurer un système de sanctions positives et négatives applicables aux coordonnateurs de projets financés par les bailleurs de fonds afin d'améliorer la performance des unités de gestion de projet.

3.2 CONTENU DES CONTRATS DE PERFORMANCE

- 3.2.1 Les documents signés avec les Coordonnateurs de projet sont identiques pour tous les projets. Le texte standard comprend : un préambule, des dispositions générales (objet, portée et durée du contrat), des engagements généraux et spécifiques des parties au contrat, des modalités d'évaluation de la performance (indicateurs et évaluation de performance, portée des résultats, sanctions positives et négatives, recours et modalités de suivi), et les dispositions finales.
- 3.2.2 Chaque contrat contient des annexes (objectifs périodiques et critères d'évaluation de la performance), qui constituent les spécificités de chaque projet.
- 3.2.3 Pour l'année 2022, les contrats de performance sont basés sur les activités prévues dans le PTBA 2022. Les contrats signés comprennent trois annexes suivantes :
- ✚ Annexe 1 : Engagement et objectifs quantitatifs / qualitatifs
 - ✚ Annexe 2 : Plan de travail et budget annuel (PTBA)
 - ✚ Annexe 3 : Liste indicative d'indicateurs de performance
- 3.2.4 Il est précisé dans l'annexe 1 (voir Tableau 2.1) les indicateurs pour la mesure du niveau d'atteinte des quatre objectifs ci-après :
- ✚ Objectifs d'exécution technique
 - ✚ Objectifs de Passation des Marchés
 - ✚ Objectifs d'Exécution Financière
 - ✚ Objectifs de gestion

3.2.5 Pour chacun de ces 4 objectifs, les détails suivants sont fournis par les coordonnateurs dans les contrats de performance signé avec le ministre de tutelle et le ministre des Finances :

- Activités du projet par Objectifs semestriels
- Indicateurs de l'activité par objectif
- Valeur de référence pour chaque indicateur
- Valeur cible par indicateur pour chaque objectif

3.2.6 Par ailleurs, le tableau de cette annexe 1 comprend également deux autres colonnes à remplir à l'auto-évaluation par le coordonnateur à la fin de la période convenue pour l'évaluation :

- Valeur réalisée par indicateur
- Taux de réalisation par indicateur pour chacun des 4 objectifs

3.2.7 Le remplissage de ces 2 dernières colonnes de l'Annexe 1 permet d'estimer le taux moyen de réalisation globale des activités convenues pour la période visée.

3.2.8 Il faut noter que l'adoption du texte et format du contrat de performance a été précédé par une large consultation de toutes les parties prenantes, à savoir, les coordonnateurs, les ministères de tutelle et les partenaires au développement.

Tableau 2.1: Éléments de l'Annexe 1 au contrat de performance.

Output ou Produit	Réf. PTBA	Activité du Projet/Objectif Semestriel	Indicateur de l'Activité/Objectif	Valeur cible/prévue (au 31 décembre 2022)	Valeur réalisée (au 31 décembre 2022)	Taux de réalisation
1. Objectifs d'Exécution Technique						
2. Objectifs de Passation des Marchés						
3. Objectifs d'Exécution Financière						
4. Objectifs de Gestion						
Moyenne de réalisation globale (%)						

3.3 PORTÉE DE L'ÉVALUATION : SEUIL DE BONNE PERFORMANCE ET SANCTIONS

Le seuil de bonne performance est établi à 75% de la moyenne de réalisation globale de l'ensemble des activités prévues pour la période convenue. Il est prévu aux termes de l'exercice d'évaluation des contrats de performance, et conformément à ses dispositions contractuelles, les actions ci-après :

-  **Sanctions positives** : Les projets ayant obtenu au moins une moyenne de réalisation globale de 75% recevront des certificats de bonne performance. D'autres récompenses peuvent être recommandées afin de reconnaître le mérite du Coordonnateur dont le projet aura réalisé une très bonne performance.
-  **Sanctions négatives** : Si à la suite de l'évaluation, la moyenne de réalisation globale du projet se situe entre 50% et 75%, il sera recommandé : (i) au Ministre de tutelle d'adresser un avertissement au Coordonnateur de l'UGP; et (ii) à la CSPP, une analyse détaillée du fonctionnement de l'UGP afin de rendre compte au Comité de Pilotage pour des mesures de redressement.
-  Si la moyenne de réalisation globale du projet est inférieure à 50% à l'issue de la première évaluation, il est prévu de demander au Ministre de tutelle de procéder au remplacement du Coordonnateur de l'UGP pour insuffisance de résultats suivant les dispositions contractuelles. Le Coordonnateur remplacé sera frappé d'inéligibilité à la candidature au recrutement pour des postes similaires.
-  **Recours**. En cas de désaccord sur l'exécution du contrat et l'évaluation de la performance en particulier, le Coordonnateur a droit à un recours gracieux. À défaut, un recours hiérarchique est ouvert près du Ministre ayant les Finances dans ses attributions.

3.4 RAPPEL DU MANDAT D'ÉVALUATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE

Objectif global

3.4.1 L'objectif général de l'évaluation était d'apprécier dans quelle mesure les coordonnateurs de projets **ont ou pas atteint** les objectifs fixés dans leurs PTBA pour le dernier trimestre de 2022 (se terminant le 31 décembre de 2022). Pour ce faire, le consultant devait apprécier le niveau de réalisation (%) de chacun des indicateurs de quatre objectifs d'activités du PTBA convenus dans les contrats de performance :

- Objectifs de l'exécution technique
- Objectifs de passation des marchés
- Objectifs d'exécution financière
- Objectifs de gestion

3.4.2 Rappelons que chacun des 04 objectifs est décliné en indicateurs d'activités en rapport avec les activités du PTBA 2022. L'évaluateur devait apprécier/estimer :

- Le taux d'exécution de chacun des quatre objectifs en passant en revue les résultats obtenus par indicateur d'activités par objectif ;
- Le taux de réalisation global pour l'ensemble de ces quatre objectifs ;
- Les facteurs explicatifs fournis par chaque Coordonnateur sur le niveau d'exécution atteint.

Objectifs spécifiques

3.4.3 Comme précisé à l'article 7 du Contrat de performance, l'évaluateur devait :

- Comparer le niveau de réalisation de chaque activité du projet prévue pendant la période considérée par rapport à l'objectif y afférent. Il était donc question de comparer la valeur réalisée à la valeur cible de chaque indicateur d'activité et déterminer le taux de réalisation. La moyenne de ces taux devait permettre de déterminer la moyenne de réalisation globale du projet sur la période considérée.
- Apprécier les taux de réalisation obtenus à la lumière des facteurs contextuels qui pourraient avoir influencé la performance du projet.
- Évaluer le niveau de réalisation individuelle de chaque projet même si l'UGP a la gestion de plusieurs projets.

3.4.4 Sur la base du seuil de performance de 75% du taux moyen de réalisation globale, le consultant devait répartir les projets concernés en deux groupes : (i) Projets performants ayant le taux moyen de réalisation de 75% et plus; et (ii) Projets non performants avec le taux de réalisation globale inférieur à 75%.

3.4.5 Dans ce dernier groupe, l'analyse des raisons de la non-réalisation des activités (celles avec le taux de réalisation de 0%) devait amener le consultant à apprécier la responsabilité du coordonnateur pour chaque activité non réalisée.

4. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

4.1 SOURCE DE DONNEES : RAPPORTS D'AUTO-EVALUATION PAR LES COORDONNATEURS

- 4.1.1 Conformément aux clauses du contrat de performance, chaque coordonnateur a procédé à **l'auto-évaluation du niveau de réalisation des indicateurs convenus** avec la CSPP par activité à réaliser au cours du dernier trimestre⁴ de 2022 et pour chacun des quatre (04) objectifs regroupés dans l'Annexe 1 de chaque contrat de performance. Le début de l'opération d'auto-évaluation a été marqué par le message de la CSPP aux coordonnateurs de projets & programmes en date du 26 janvier 2023.
- 4.1.2 Afin de s'assurer que les coordonnateurs utilisent le bon document pour procéder à cet exercice, l'Annexe 1, complétée pour chacun de 41 projets ayant fait l'objet de signature des contrats de performance a été renvoyée à chaque coordonnateur pour l'auto-évaluation. C'est ainsi qu'au cours du mois de février 2023, la CSPP a réceptionné, de la part des coordonnateurs de projets & programmes, 44 rapports d'auto-évaluation des contrats de performance (voir Tableau 3.1) : 1 pour les projets de la BADEA, 2 pour les projets FIDA, 18 pour les projets BAD et 23 pour les projets BM.

Tableau 3.1 : Situation par bailleurs du nombre de contrats ayant fait l'objet d'évaluation

Projets nationaux et régionaux	BM	BAD	FIDA	BADEA	OFID	TOTAL
Projets dans le portefeuille actif	23	35	2	5	6	71
Projet ayant soumis de contrat de performance	20	18	2	1	-	41
Taux de signature de contrat de performance	87%	54,4%	100%	20%		57,7%
Contrats de performance signés	23*	18	2	1		44
Contrats de performance autoévalués	23	18	2	1		44
Taux d'autoévaluation des contrats signés	100%	100%	100%	100%		100%
Total	23	18	2	1		44

** Certains projets de la BM ont chacun plus d'un contrat de performance*

- 4.1.3 Ces 44 rapports d'auto-évaluation ont donc fourni des éléments utilisés pour procéder à l'évaluation des contrats de performance de 2022. Des informations complémentaires ont été également constituées à la suite des échanges et entretiens avec les coordonnateurs de projets et programmes concernés.

⁴ Même si le contrat de performance est semestriel, il a été convenu que la première opération d'évaluation se limite aux activités du PTBA prévues pour le dernier trimestre de 2022.



4.2 PROCESSUS DU DÉPOUILLEMENT ET D'ANALYSE DES RAPPORTS D'AUTO-ÉVALUATION

4.2.1 L'évaluation est basée sur les résultats d'auto-évaluation reçus: 23 rapports de projets de la BM; 18 pour les projets de la BAD, 02 rapports pour les projets du FIDA et 01 rapport pour les projets de BADEA.

Cas de figure de présentation des résultats d'auto-évaluation.

4.2.2 Il ressort de la première analyse des 44 rapports soumis que les coordonnateurs n'ont pas rempli de la même manière le tableau de l'Annexe 1 à leur contrat, alors qu'il leur a été retransmis le 26 janvier 2023. Les cas de figure rencontrés sont regroupés dans l'Encadré 3.3.

4.2.3 Un travail d'harmonisation a été entrepris afin de rendre le contenu des tableaux comparable.

Encadré 3. 3 :

Cas de figure dans le remplissage du tableau d'auto-évaluation de l'Annexe 1 au contrat.

- Moyenne générale du niveau de réalisation non calculée par certains coordonnateurs
- Valeurs extrêmes de taux de réalisation : plus de 100% (200%, 6250%, etc.)
- Activités partiellement réalisées avec des taux de réalisation allant de 10% à 98%
- Moyenne établie par objectif pour quelques projets contrairement à la majorité qui l'ont fait pour l'ensemble d'indicateurs / activités retenues pour la période visée.
- Activités réalisées partiellement sans avoir précisé le % par le coordonnateur
- Activités non réalisées et aucune cotation en termes de pourcentage du taux de réalisation

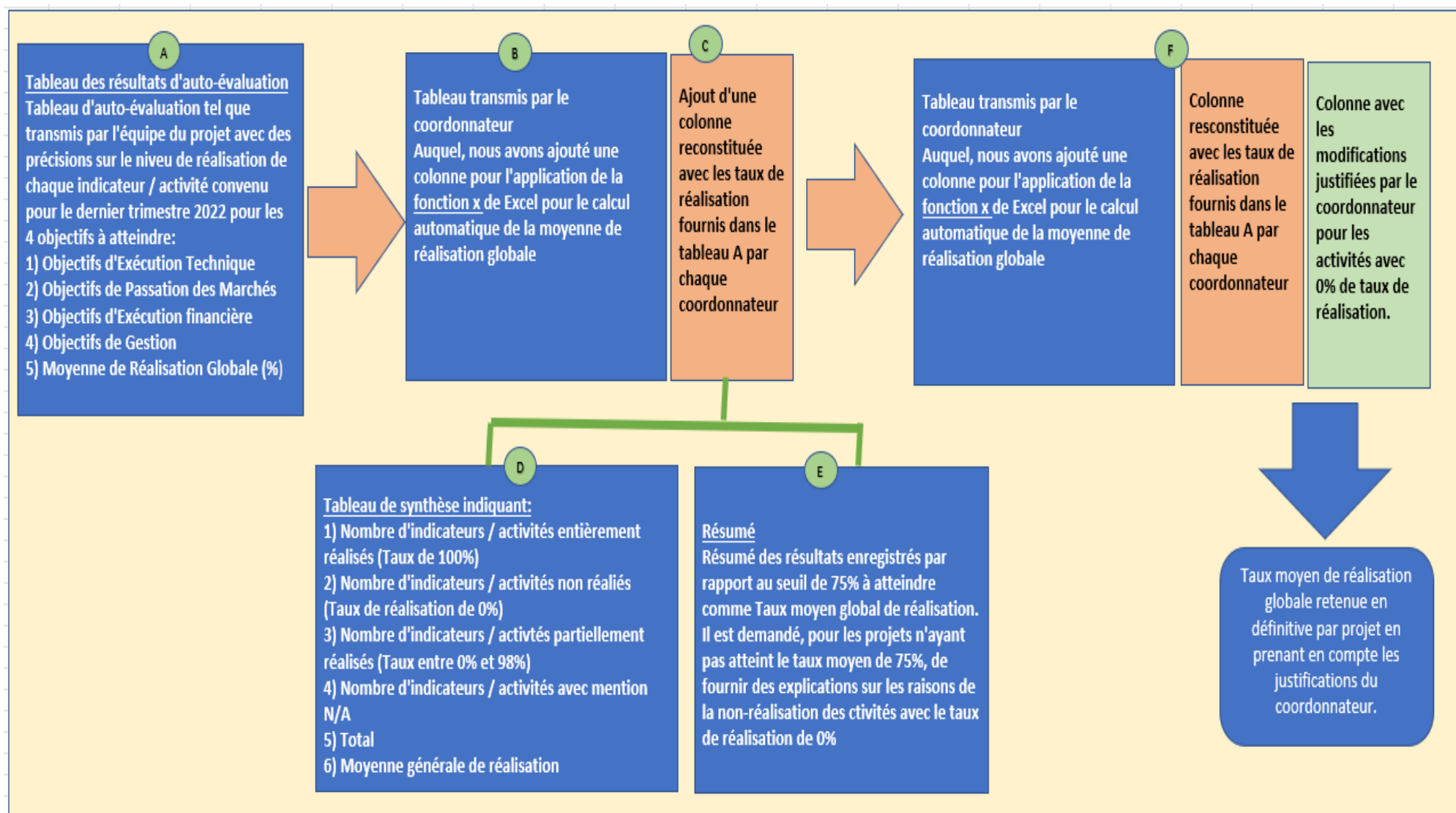
4.2.3 Le schéma 3.1 résume les principales étapes du processus utilisés pour le dépouillement et l'analyse des résultats de l'auto-évaluation des contrats de performance fournies par les coordonnateurs

Étapes suivies pour le dépouillement des tableaux contenant les résultats de l'auto-évaluation

4.2.4 Les différentes étapes suivies pour le dépouillement et l'analyse des 44 tableaux issus l'annexe 1 de chaque contrat de performance peuvent être ainsi résumées (voir Schéma 3.1) :

-  Ramener tous les tableaux d'annexe en Excel afin d'être à mesure d'utiliser la fonction Excel fx pour le calcul automatique de la moyenne générale ;
-  Constituer, à partir des tableaux Excel, une colonne bien distincte avec les différents taux de réalisation estimés par les coordonnateurs pour chaque indicateur prévu / projet ;
-  Ramener cette colonne en Word afin de mieux numéroté les lignes et faciliter ainsi le comptage du nombre de 100%, 0% , N/A, etc. ;
-  Constituer le tableau de synthèse par projet avec les différentes catégories: 100%, 0%, partiellement réalisés et N/A ;
-  Compléter le Tableau sur les résultats d'auto-évaluation de chaque projet avec les éléments suivants :
 - Nombre total d'indicateurs/objectif convenus à réaliser pour le dernier trimestre de 2022 ;
 - Nombre d'indicateurs/Objectif non réalisés (Taux de réalisation de 0%) ;
 - Nombre d'indicateurs/Objectif réalisés entièrement (Taux de réalisation de 100% et plus) ;
 - Moyenne générale de réalisation pour l'ensemble d'indicateurs ;
 - Résumé par rapport au seuil de 75%.
-  Classer les projets en deux grandes catégories en rapport avec le taux moyen de réalisation pour l'ensemble des indicateurs:
 - Projets avec 75% et plus de taux moyen de réalisation ;
 - Projets avec moins de 75% comme taux moyen de réalisation.
-  Transmettre le tableau ainsi complété à chaque coordonnateur pour validation du taux moyen de réalisation globale calculé et fournir les explications ou raisons de la non-réalisation des activités avec 0% de taux de réalisation.

Figure 3.1 : Schéma du dépouillement des données d'auto-évaluation fournies par chaque coordonnateur



Principaux calculs effectués

4.2.4 Partant des 44 fichiers Excel ainsi constitués, il a été procédé aux principaux calculs suivants sur le niveau d'atteinte des objectifs convenus avec les coordonnateurs :

- ✚ Estimer la moyenne générale du taux de réalisation de l'ensemble des indicateurs/objectifs ;
- ✚ Estimer le % des indicateurs entièrement réalisés (taux de réalisation de 100% et plus) ;
- ✚ Estimer le % des indicateurs non réalisés (avec 0% comme taux de réalisation) ;
- ✚ Estimer le % des indicateurs partiellement réalisés ;
- ✚ Estimer le % de N/A.

4.2.5 Certaines hypothèses et principes de calculs ont été retenus. Il s'agit notamment de :

- ✚ Valeurs extrêmes (plus de 100%) ont été ramenés à 100% pour le calcul de la moyenne afin d'éviter le biais illustré par l'encadré 3.4 ;
- ✚ Indicateurs réalisés à 90% et plus, considérés comme taux de 100% ;
- ✚ Indicateurs avec des taux de réalisation de 80% à 40% : considérés comme réalisation partielle ;
- ✚ Taux de réalisation de 30% à 0% : considérés comme ayant un taux de réalisation de 0% ;
- ✚ Activités réalisées partiellement sans indication du taux de réalisation par le coordonnateur : considéré 0% ;
- ✚ Activités non réalisées suite à la décision du bailleur de fonds ou parce qu'elles relèvent de la responsabilité du Gouvernement (ratification, conditions du premier décaissement, mise en place du Comité de pilotage, etc.) ont la note NA.

Encadré 3.4 :
Illustration de l'effet des valeurs extrêmes sur la moyenne générale simple

EFFET DES VALEURS EXTREMES		
Activités	Coordo-A	Coordo-B
1	2000,0%	100%
2	0,0%	100%
3	0,0%	100%
4	0,0%	100%
5	0,0%	100%
6	0,0%	100%
7	0,0%	80%
8	0,0%	90%
9	0,0%	100%
10	0,0%	100%
11	0,0%	100%
12	0,0%	0%
13	0,0%	0%
14	0,0%	0%
Moyenne générale	142,9%	76,4%
%-activités entièrement réalisées	7,1%	64,3%

4.3 PROCESSUS DE VALIDATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES

4.3.1 Un processus de validation, des résultats issus de l'analyse de différents tableaux d'auto-évaluation transmis à la CSPP, a été mis en place et a concerné : (i) les coordonnateurs, (ii) l'équipe de la CSPP, (iii) la Task-Force du Ministère des Finances pour le renforcement du suivi des projets et programmes, et (iv) les bailleurs de fonds.

➤ Avec les coordonnateurs de projets & programmes

4.3.2 A la suite de différents calculs, un fichier Excel avec les Notes d'évaluation et résumé des résultats (comme celui repris dans le Tableau 3.3) a été envoyé au coordonnateur de chacun des 44 rapports d'auto-évaluation reçus. Dans le message adressé aux coordonnateurs à cet effet (voir Encadré 3.5), il a été porté à leur connaissance et précisé le processus de calcul ainsi que les principales analyses effectuées.

Encadré 3.5 :

Contenu du message de transmission des tableaux de données revues

La méthodologie suivie par l'évaluateur pour calculer cette moyenne est résumée ci-après :

- (i) Tous les tableaux (Annexe 1 au CP) ont été ramenés en Microsoft Excel afin d'automatiser le calcul de la moyenne de réalisation globale avec la **fonction fx de Excel** ;
- (ii) La moyenne a été calculée sur la base des taux de réalisation que vous avez estimés pour chaque indicateur ;
- (iii) Afin d'éviter **l'effet pervers** des valeurs extrêmes, tous les taux de réalisation estimés à **plus de 100%**, illustrant les valeurs de réalisation supérieures aux valeurs cibles de la période considérée, ont été ramenés à 100% ;
- (iv) Pour faciliter l'application de la fonction fx de Excel, les taux de réalisation ont été copiés dans la colonne à l'extrême droite de votre tableau. Ainsi vous pouvez refaire les calculs et vérifier la moyenne globale de réalisation attribuée à votre projet.

Par ailleurs, nous avons placé au bas du tableau, un petit tableau récapitulatif :

- Le nombre total d'indicateurs des activités qui devraient être réalisées au cours de la période visée ;
- Le nombre total d'indicateurs des activités entièrement réalisées (le taux de réalisation de 100%) ;
- Le nombre d'indicateurs des activités non réalisées avec un taux de réalisation de 0% ;
- Le nombre d'indicateurs des activités partiellement réalisées ;
- Moyenne de réalisation globale attribuée au projet.

Si votre moyenne de réalisation globale est de 75% ou plus, félicitations, l'exercice est terminé pour vous. Par contre, si votre moyenne de réalisation globale est **inférieure à 75 %**, veuillez fournir la raison de non-réalisation de toute activité dont l'indicateur de réalisation a un taux de 0%. Si d'ici le **14 mars 2023** (au plus tard), nous n'avons pas vos explications, nous considérerons que **vous êtes d'accord avec la moyenne de réalisation globale attribuée** à votre projet et le **rapport d'évaluation sera finalisé et déposé** auprès de l'autorité compétente.

➤ **Avec les équipes de la CSPP.**

4.3.3 Les résultats préliminaires ont été présentés et discutés avec les équipes de la CSPP à plusieurs reprises. Il faut noter que les chargés de projet de la CSPP ont contribué au dépouillement initial des résultats d'auto-évaluation faite par les coordonnateurs.

➤ **Avec les membres de la Task-Force du Ministère des Finances pour le renforcement du suivi des projets et programmes.**

4.3.4 Les résultats préliminaires de l'évaluation des contrats de performance ont fait également l'objet d'une séance de travail le 10 mars 2022 avec les membres de la Task-Force pour le renforcement du suivi des projets et programmes du Ministère des Finances. Cette séance de travail avait permis de faire valider le processus global d'évaluation en cours et de se mettre d'accord sur les principes de calculs effectués. Ainsi le feu vert a été donné au consultant évaluateur de poursuivre le travail d'analyse et de rédaction du rapport.

➤ **Bailleurs de fonds.**

4.3.5 Les résultats préliminaires de l'évaluation des contrats de performance ont aussi été discutés avec les représentants de bailleurs de fonds concernés le 29 mars 2023.

Tableau 3.2 : Fichier Excel avec les notes d'évaluation et résumé des résultats

Indicateurs des objectifs trimestriels							Objectif Global du Projet	Commentaires	
Output ou Produit	Activité du Projet/Objectif Trimestriel	Indicateur de l'Activité/Objectif ou Jalon/Tâche	Valeur de référence[1]	Valeur cible[2]	Valeur réalisée	Taux de réalisation			
	1. Objectifs d'Exécution Technique								
Etudes et Dossier d'Appels d'offre	Elaborer les Etudes et Dossiers d'Appels d'Offres des gros marchés à passer au cours de	Etudes et Dossier d'Appels d'offre		2	2	100%			100%
Note conceptuelles et Termes de Référence des	Elaborer les notes conceptuelles et Termes de Référence des gros marchés à passer au cours de	Note conceptuelles et Termes de Référence des		8	8	100%			100%
	2. Objectifs de Passation des								
Biens	Obtenir la non objection sur les Dossier	ANO		2	2	100%			100%
Services de Consultants	Obtenir la non objection sur les Termes de Référence des gros marchés	ANO		2[3]	2	100%		Cet objectif est réduit à 3 car, il a été convenu avec la Banque de regrouper les activités en deux gros marchés, représentant 92 % de dépenses	100%
	3. Objectifs d'Exécution Financière								
Services de Consultants	Engagements (en milliers d'UC)	Montant à engager		526,6	1 022,60	194%			100%
	Décaissements (en milliers d'UC)	Montant à décaisser		526,6	1 022,60	194%			100%
	4. Objectifs de Gestion								
Rapport d'activités	Rapport trimestriel élaboré et soumis au Bailleur	Nombre		1	1	100%			100%
Mission de supervision	Mise en œuvre des recommandations de la mission de supervision	Taux de recommandations de la mission de supervision mises en œuvre avant		100%	N/A	N/A			N/A
	Moyenne de réalisation globale (3)								
						127%			100%

[1] Déterminée par la CSPP en tenant compte de la performance de tout le portefeuille, des banner stratégiques et/ou des normes des bailleurs de fonds.

[2] Valeur à atteindre à la fin de la période considérée (un semestre) convenue entre la CSPP et le Coordonnateur.

[3] Cet objectif est réduit à 3. Il a été convenu avec la Banque de ne faciliter dans une première phase sur les deux gros marchés, représentant 92 % de dépenses de consultants, ce qui est fait.

Réalisé à 100%	7	87,5%
Non réalisé (0%)	0	0,0%
Réalisé partiellement	0	0,0%
N/A	1	12,5%
Total	8	100,0%
Moyenne		100%

Résumé

- 1) 87,5% des activités prévues ont été entièrement réalisées (taux de 100%)
- 2) le seuil de 75% comme moyenne générale de réalisation a été largement dépassé. Il est estimé à 100%
- 3) Félicitations: l'exercice d'évaluation est donc clos pour votre projet

5. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE

Comme déjà souligné, l'exercice d'évaluation de performance pour 2022 a porté sur un total de 44 contrats de performance. Le groupe de projets n'ayant pas fait l'objet d'un contrat de performance est principalement constitué des appuis budgétaires déjà décaissés, nouveaux projets, ou des projets clôturés. Cependant, on doit souligner le cas spécifique du projet agricole de Ngandajika (PRODAN) qui n'avait pas encore de coordonnateur au moment de la finalisation des contrats de performance et celui des projets de la BAD du secteur de l'énergie, gérés par la SNEL (PASEL, NELSAP, PEPUR et BOILI-ZONGO), pour lesquels le décaissement était suspendu par la BAD. Il y a enfin le cas de deux projets gérés par le Fonds Social de la Présidence de la République (STEP et PRVBG) et le projet PASEL qui n'ont pas fait l'objet de contrat de performance.

C'est donc la situation de ces 44 contrats qui est discutée dans ce chapitre. Le but ultime est d'apprécier le taux moyen de réalisation des activités prévues par projet pour le dernier trimestre du PTBA 2022. Ce chapitre se termine donc par le classement des 44 contrats par rapport au seuil de 75% comme taux moyen de réalisation de l'ensemble des indicateurs / activités prévus.

5.1 NOMBRE TOTAL D'INDICATEURS / ACTIVITÉS CONVENUS POUR LE DERNIER TRIMESTRE DU PTBA 2022 PAR PROJET

- 5.1.1 En partant des activités prévues pour le dernier trimestre du PTBA 2022 de chacun des projets concernés, un certain nombre d'indicateurs ont été convenus avec chaque coordonnateur afin d'apprécier la performance du projet au 31 décembre 2022.
- 5.1.2 Comme on peut le constater dans le Tableau 4.1, il y a une grande disparité entre le nombre d'indicateurs / activités qui devait être réalisé par projet (en fonction de chaque PTBA 2022). Les proportions vont de : (i) 197 à 1 pour les projets de la Banque Mondiale, (ii) 55 à 8 pour ceux de la BAD et (iii) 60 à 55 pour les projets du FIDA.
- 5.1.3 Cet écart est attribuable au nombre effectif d'activités prévues dans le PTBA 2022 en fonction de l'âge de mise en œuvre des projets; mais aussi à cause d'une certaine micro-division des tâches avec des multiples sous-détails. Mais nous avons constaté qu'il n'y a pas nécessairement un lien de cause à effet entre le nombre d'indicateurs / activités et le taux moyen de réalisation globale.

Tableau 5.1 : Nombre d'indicateurs / activités par projet

Banque Mondiale		BAD	
Titre du projet	Nbre indicateurs	Titre du projet	Nbre indicateurs
PFCIGL	8	PAREC	8
TRANSFORME	8	PAMRIM-FP	9
PAQUE	21	PAGASE	9
EASE	45	PABRDS	21
HYDROMET	9	RN1 KIN-KIKWIT	26
PADMPE	62	PABEA-COBALT	55
PUARPCOVID 19	55	PRISE	18
ENCORE	10	PPSA 2	47
PMNS	69	PADCA-6P	17
PEQPESU	28	LOVUA TSHIKAPA	40
PGAF PIREDD MAI-NDOMBE	4	PEJAB	49
PERSE	197	TSHIKAPA - KAMUESHA	52
PDMURK /ENERGIE	33	BUKAVU-GOMA	15
PICAGL	25	PURPA	14
PGAF FEM	25	VOIES D'ACCÈS AU PONT-RAIL	17
PDSS	83	PROADER	33
PACT	6	PADSP-CE	15
PDMURK /EAU	40	PIREDD MBKIS	21
REDISSE IV	92		
AGREE	37		
PNDA	7		
KIN ELENDA INFRA	26		
PFCGL	1		
BADEA		FIDA	
Titre du projet	Nbre d'indicateurs	Titre du projet	Nbre indicateurs
Projet de 5 Artères	4	PASA-NK/FIDA	56
		CNAI-PADRIR/FIDA	60

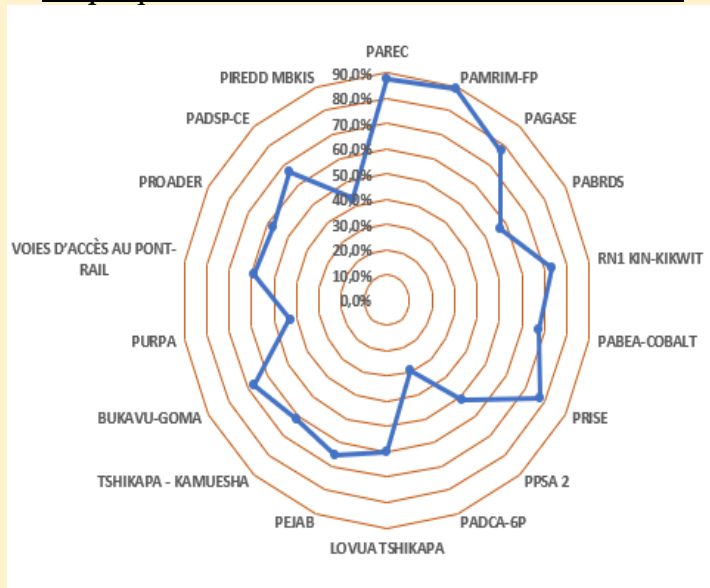
5.2 ACTIVITÉS ENTIÈREMENT RÉALISÉES (TAUX DE RÉALISATION DE 100%)

- 5.2.1 Pour les deux projets du FIDA, concernés par cette évaluation, on constate que le nombre d'indicateurs entièrement réalisés (100%) représente 67,3% pour le PASA-NK et 64,4% pour le projet PADRID.

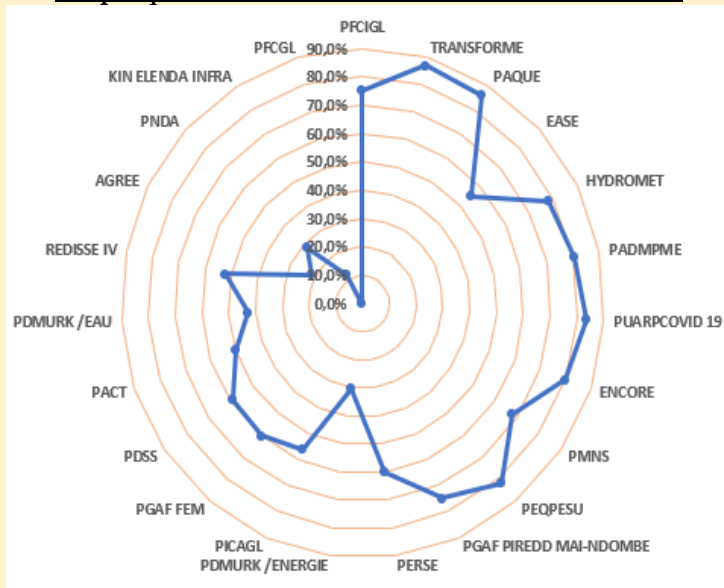
Titre du projet	% réalisé 100%
PASA-NK/FIDA	67,3%
CNAI-PADRIR/FIDA	64,4%

- 5.2.2 Ce taux n'est que de 25% pour le seul projet de la BADEA. Pour les projets de la BM et de la BAD, cette proportion est plus importante comme illustré par les Graphiques 5.1 et 5.2. Pour ces deux groupes, on trouve 11 projets pour lesquels 75% et plus d'indicateurs /activités prévus ont été entièrement réalisés. En moyenne, 57,2% d'indicateurs retenus ont été réalisés à 100% pour les projets de la BM alors que pour ceux de la BAD la moyenne est établie à 62,9% (voir Graphique 5.3).

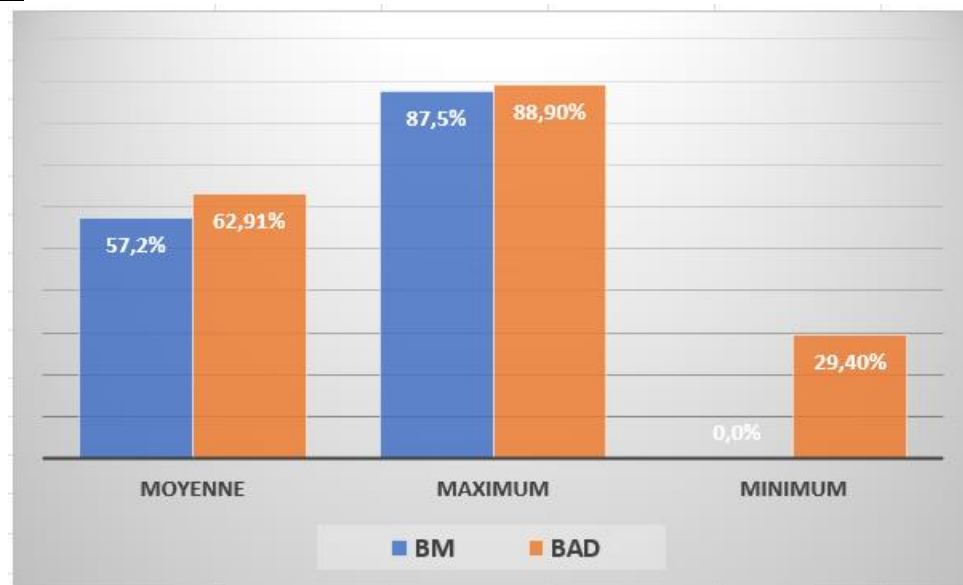
Graphique 5.1 : BAD : % indicateurs réalisés à 100%



Graphique 5.2 : BM : % indicateurs réalisés à 100%



Graphique 5.3 : Taux moyen d'indicateurs /activités entièrement réalisés (Taux 100%) BM vs BAD

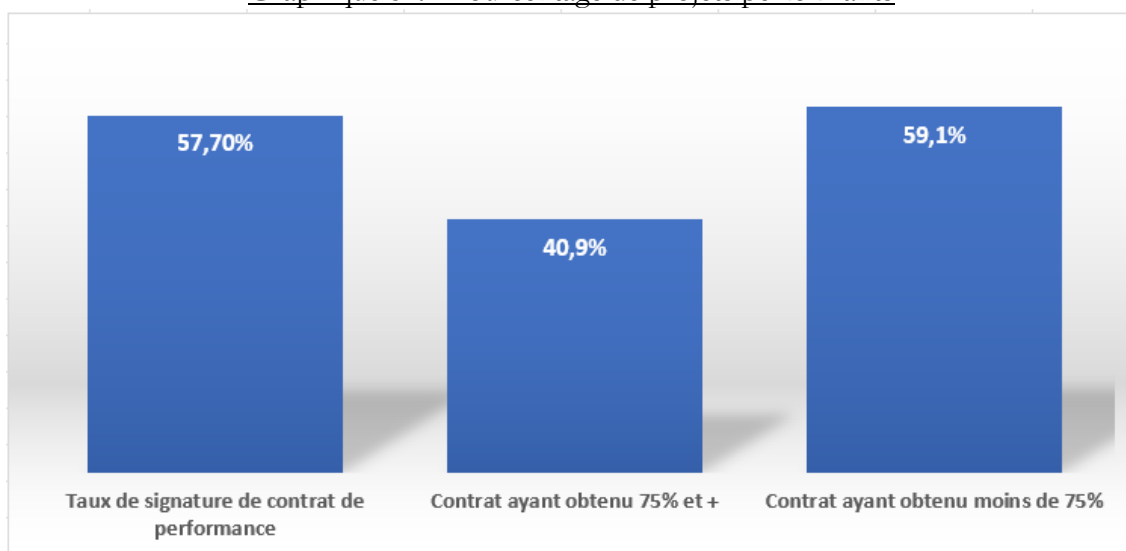


5.3 ANALYSE DU TAUX MOYEN DE RÉALISATION GLOBALE PAR PROJET

Aperçu global

- 5.3.1 Pour l'ensemble des 44 contrats de performance évalués, il y a seulement 41% qui ont été jugés performants; c'est-à-dire qui ont obtenu un taux moyen de réalisation globale de 75% et plus (Graphique 5.4). En effet, seulement 18 contrats sur les 44 ont eu un taux moyen de réalisation égal ou supérieur à 75%.

Graphique 5.4 : Pourcentage de projets performants



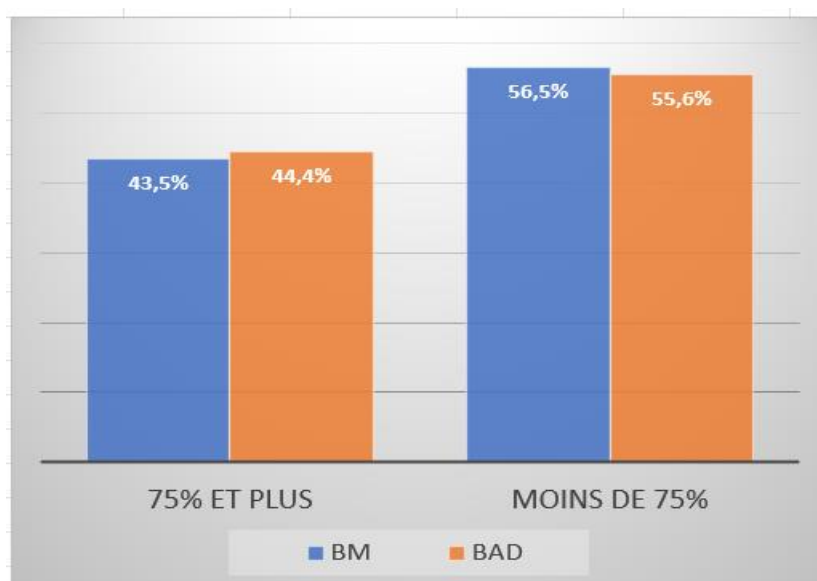
5.3.2 Sur la base de ce seuil, il y a donc 26 contrats qui ne sont pas performants (Tableau 5.2). La situation de chaque projet peut être consultée dans les tableaux en annexe.

Tableau 5.2 : Niveau global de performance pour les 44 contrats

Catégories	Nombre contrats	%
75% et plus	18	41%
Moins de 75%	26	59%
Total	44	100,0%

5.3.3 On constate aussi par le graphique 5.5, qu'il n'y a pas une grande différence entre le niveau de performance des projets de la BAD et ceux de la Banque Mondiale (Graphique 5.5).

Graphique 5.5 : Niveau global de performance BM vs BAD



- 5.3.4 La proportion des projets ayant atteint 75% et plus de taux moyen de réalisation globale est respectivement de 43,5% et de 44,4% pour la BM et la BAD. Dans les deux cas, plusieurs activités n'ont pas été réalisées et ont joué négativement sur le taux moyen de réalisation globale. Toutefois, cette proportion ne devrait pas être extrapolée à l'ensemble des portefeuilles de ces deux bailleurs étant donné que le nombre de projets ayant signé de contrat de performance diffère largement d'un bailleur à l'autre (82,1% pour la BM et 64,3% pour la BAD).

Situation des projets du FIDA & BADEA.

- 5.35 Les deux projets du FIDA (PASA-NK et PADRIR) n'ont pas atteint le seuil de 75% de taux moyen de réalisation. La note est respectivement de 67,5% et 64,4%. Il faut cependant noter que la zone d'intervention du PASA est marquée par une situation sécuritaire qui a perturbé les activités de ce projet.
- 5.3.6 Par ailleurs, le financement OFID n'ayant pas encore été effectif, le PASA NK a travaillé pendant 4 mois (Septembre à décembre 2022) seulement sur les activités prévues sous le financement du FIDA.
- 5.3.7 Le seul projet sous financement de la BADEA (Projet des 5 artères) est également non performant. Il a obtenu une note de 31,3% comme taux moyen de réalisation globale des activités prévues pour le dernier trimestre 2022.

Situation des projets de la BAD

- 5.3.8 L'analyse des rapports d'auto-évaluation des projets de la BAD montre que seulement 44,4% d'entre eux ont pu satisfaire aux conditions de performance convenues : 75% et plus de taux moyen de réalisation globale. Comme indiqué dans le Tableau 4.3, seulement 8 projets sur les 18, ayant signé des contrats de performances, ont une moyenne générale égale ou supérieure au seuil de 75%.
- 5.3.9 La moyenne générale pour les 18 projets de la BAD est de 73,4% de taux moyen de réalisation, avec un maximum de 100% (Projet PAREC) et minimum de 49,5% (Projet PIREDD – MBKIS).
- 5.3.10 En prenant en compte les explications fournies par les coordonnateurs sur les raisons de la non-réalisation de certaines activités prévues au contrat de performance pour 2022, quelques projets sous le seuil de 75% peuvent être repêchés. En effet, la note de 0% a été requalifiée en NA (Non Applicable) pour les activités dont la réalisation incombait au Gouvernement. C'est notamment le cas des activités de : ratification des instruments de financement, mise en place du Comité de pilotage et satisfaction aux conditions du premier décaissement. C'est ainsi que les notes ont été revues pour PEJAB, PADCA-6P, PIREDD-MBKIS.

Tableau 5.4 : Taux moyen de réalisation globale des projets de la BM au 31 décembre 2022

Titre du projet	Taux Moyen
1. → PFCIGL	97,7%
2. → TRANSFORME	94,6%
3. → PAQUE	92,0%
4. → HYDROMET	90,0%
5. → PADMPME	89,5%
6. → PUARPCOVID-19	88,2%
7. → ENCORE	85,0%
8. → PMNS	81,0%
9. → PEQPESU	76,6%
10. → PGAF-PIREDD-MAI-NDOMBE	75,0%
11. → PERSE	72,1%
12. → PICAGL	71,3%
13. → PGAF-FEM	69,7%
14. → PDSS	64,0%
15. → PACT	60,0%
16. → EASE	58,4%
17. → PDMURK-/EAU	58,2%
18. → REDISSE-IV	57,7%
19. → PDMURK-/ENERGIE	31,6%
20. → PNDA	28,6%
21. → AGREE	20,0%
22. → KIN-ELEND-INFRA	11,5%
23. → PFCGL	0,0%
Moyenne	64,0%
Maximum	97,7%
Minimum	0,0%

Tableau 5.3 : Taux moyen de réalisation globale des projets de la BAD au 31 décembre 2022

Titre du projet	Taux moyen de réalisation
PAREC	100,0%
PAMRIM-FP	96,7%
PAGASE	86,1%
PARBDS	86,0%
RN1 KIN-KIKWIT	79,2%
PABEA-COBALT	77,9%
PRISE	77,8%
PPSA 2	75,0%
PADCA-6P	72,8%
LOVUA TSHIKAPA	71,1%
PEJAB	69,9%
TSHIKAPA - KAMUESHA	68,3%
BUKAVU-GOMA	66,7%
PURPA	64,6%
VOIES D'ACCÈS AU PONT-RAIL	62,4%
PROADER	61,6%
PADSP-CE	55,0%
PIREDD MBKIS	49,5%
Moyenne	73,4%
Maximum	100,0%
Minimum	49,5%

Situation des projets de la Banque Mondiale

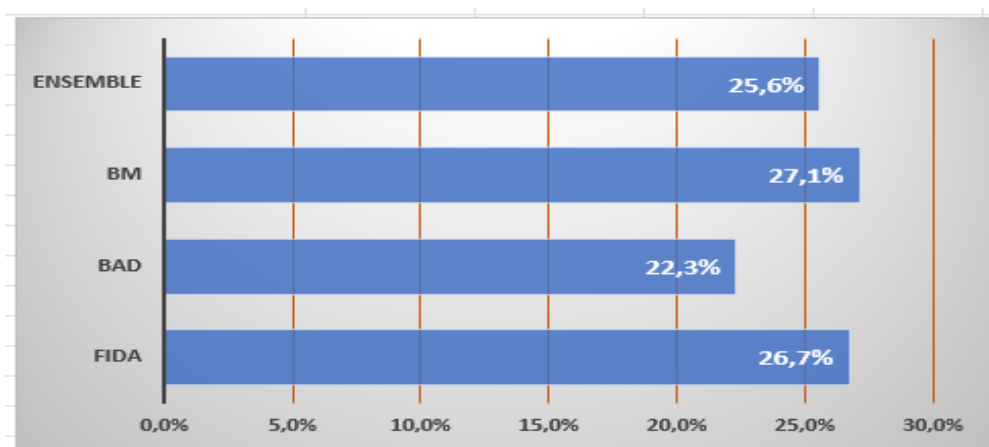
- 5.3.11 La situation des 23 projets de la Banque Mondiale est reprise dans le Tableau 5.4. On constate que seulement 10 projets sur les 23, soit 43,5%, ont obtenu une note égale ou supérieure au seuil de 75%. Pour l'ensemble de la cohorte, la moyenne est de 64% avec un maximum de 97,7% (PFCIGL) et minimum de 0% (PFCGL).
- 5.3.12 Pour ce dernier projet, la seule activité planifiée n'a pas pu être réalisée à cause de la situation sécuritaire régnant dans la zone du projet. Il était question de réaliser le poste de contrôle juxtaposé entre l'Ouganda et la RDC à Bunagana qui est sous occupation des terroristes du M23. Les travaux ne pouvaient donc pas continuer.
- 5.3.13 Comme pour le cas des projets de la BAD, certains projets de la BM ont vu leur note modifiée en prenant en compte les raisons de la non-réalisation des activités. C'est notamment le cas de : EASE, PACT, PDMURK-ÉNERGIE, AGREE et PDMURK-INFRASTRUCTURE (voir Tableau 3 de l'Annexe 1).

5.4 PROPORTION D'ACTIVITÉS NON RÉALISÉES (AVEC UN TAUX DE RÉALISATION DE 0%)

- 5.4.1 Pour l'ensemble des 44 contrats, la proportion d'indicateurs / activités non réalisés (avec un taux de réalisation de 0%) est estimée à 25,6%.
- 5.4.2 Comme il ressort du Graphique 5.6, cette proportion est respectivement de 27,1 % pour les 23 projets la BM; 22,3% pour les 18 projets de la BAD et 26,7% pour les 2 projets du FIDA
- 5.4.3 Comme déjà indiqué dans le chapitre sur la méthodologie, les coordonnateurs de projets ont été invités à fournir les raisons de la non-réalisation de ces activités prévues pour le dernier trimestre du PTBA de 2022.
- 5.4.4 Parmi les principales raisons, **données par les coordonnateurs**, pour justifier la non-réalisation des activités, nous pouvons citer :

-  Retards dans la ratification des accords de financement, la satisfaction des conditions du premier décaissement, la mise en place du Comité de pilotage, etc.;
-  Lourdeurs de l'administration nationale dans le traitement des dossiers relatifs à la prise en charge de la fiscalité indirecte et à la passation des marchés;
-  Longs délais dans l'obtention d'ANO de la part des Task Mangers sur des dossiers soumis dans les délais avant la fin de 2022;
-  Annulation ou report des activités sur recommandation du bailleur de fonds (missions de supervision);
-  Difficultés de contrôler les personnes relevant d'autres entités étatiques chargées d'exécuter certaines activités, selon le montage institutionnel du projet.

Graphique 5.6 : Proportion (%) d'indicateurs / activités non réalisés (Taux de réalisation de 0%)



5.5 SANCTIONS NÉGATIVES : LE COORDONNATEUR PEUT-IL ÊTRE TENU POUR RESPONSABLE?

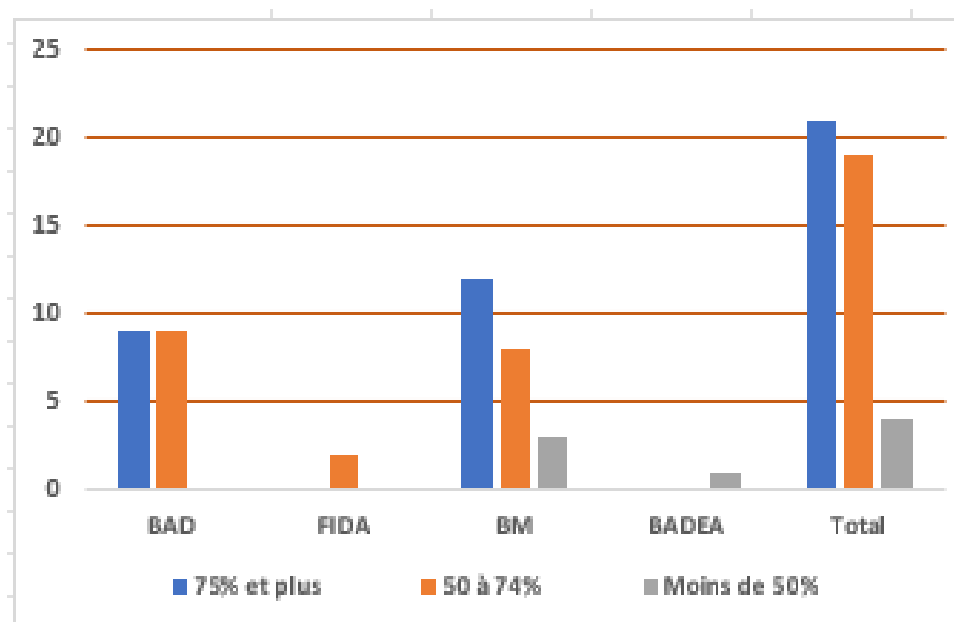
- 5.5.1 La non-réalisation d'une activité prévue au dernier trimestre 2022 a eu un effet sur le niveau d'atteinte du seuil de 75% de performance pour le taux moyen de réalisation globale. En effet, pour les activités prévues au contrat de performance, il n'y a que trois cas de figures en matière de niveau de réalisation : (i) Entièrement réalisée, (ii) Partiellement réalisée, ou (iii) non réalisée.
- 5.5.2 Mais étant donné que le contrat de performance prévoit des sanctions négatives pour les projets non performants (moins de 75% de taux moyen de réalisation), c'est important de préciser si le coordonnateur peut être tenu pour responsable si les 4 raisons de non-réalisation déjà citées au point 4.3 s'appliquent au cas de son projet. Il est proposé dans le tableau 4.5 les différents cas de figures et le niveau de responsabilité du coordonnateur.

Tableau 4.5 : Responsabilité du coordonnateur pour activités non réalisées

Raisons de non-réalisation	Responsabilité du Coordonnateur	
<i>Activités relevant de la responsabilité du Gouvernement : ratification des accords de financement, satisfaction des conditions du premier décaissement, mise en place du Comité de pilotage;</i>	NA	<i>N'est pas tenu responsable à moins que les sous-activités à réaliser au préalable aient été spécifiées et incluses dans l'annexe 1 du contrat de performance</i>
<i>Long délai, retard dans l'obtention d'ANO de la part du bailleur de fonds sur des dossiers soumis bien avant la fin de l'année;</i>	NA	<i>Pas responsable</i>
<i>Annulation ou report des activités sur recommandation du bailleur de fonds à la suite de missions de supervision;</i>	NA	<i>Pas responsable</i>
<i>Activités devant être réalisées, selon le montage institutionnel du projet, par d'autres institutions étatiques pour lesquelles les personnes affectées à leur réalisation sont hors du contrôle de l'Unité de gestion du projet.</i>	OUI	<i>Il en est responsable parce qu'il est supposé en assurer un suivi rapproché</i>

- 5.5.3 En prenant en compte cette réalité, des notes de 0% ont été requalifiées en NA entraînant ainsi une modification du taux moyen de réalisation globale pour certains projets (Voir Tableaux 3 et 4 de l'Annexe 1).
- 5.5.4 Conformément au contrat de performance signé, les coordonnateurs ayant été jugés performants ont droit à un certificat de performance; tandis que ceux ayant obtenu une note entre 50 et 75% doivent recevoir une lettre d'avertissement du Ministre de tutelle et ceux avec une note inférieure à 50% peuvent être remplacés.
- 5.5.5 C'est à cette fin que le tableau 5.6 a été constitué afin d'illustrer la situation par bailleur. Ce tableau est constitué à partir des notes modifiées à la suite des explications des coordonnateurs concernant les raisons de la non-réalisation de certaines activités.
- 5.5.6 Au total, on constate qu'il y a : i) 4 projets qui ont une note inférieure à 50% : 01 projet de la BADEA et 3 de la BM; et ii) 19 projets ont eu une note comprise entre 50 et 75% répartis comme suit : 9 projets BAD, 8 projets BM et 2 projets du FIDA. La situation de chaque projet est détaillée dans les Tableaux 3 et 4 de l'annexe 1.

Graphique 5.6 : Situation par bailleur sur la proportion des contrats avec moins de 50% de taux moyen de réalisation



6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de cet exercice d'évaluation de la première édition des contrats de performance entre le Gouvernement et les Coordonnateurs de projets et programmes, il est important de : i) résumer les principaux constats et résultats de nos analyses; ii) indiquer les actions à prendre à la suite de cette évaluation; et iii) tirer les leçons pour les prochaines éditions de contrats de performance et leur évaluation. C'est le contenu de ce dernier chapitre du rapport d'évaluation.

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS ET RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

- ✚ Dans l'ensemble, nous pouvons affirmer que cette première édition des contrats de performance avec les coordonnateurs de projets est un succès. Un succès parce que les différentes parties prenantes (bailleurs, UGP, Ministères de tutelle) ont accepté de jouer le jeu et de collaborer à l'exécution de l'opération. En analysant les écueils rencontrés lors de cette première expérience, il sera possible de pérenniser la signature de ces contrats.
- ✚ L'exercice d'évaluation a porté sur tous les contrats de performance signés en 2022 par un total de 44 projets; dont 2 du FIDA, 18 de la BAD et 23 de la Banque Mondiale. En comparant ces données avec les portefeuilles actifs de ces bailleurs au 31 décembre 2022, on constate que l'évaluation a concerné 64,28% des projets de la BAD (18 sur 28) et 82,1% des projets de la BM (23 sur 28). Les projets n'ayant pas signé de contrats de performance sont : les appuis budgétaires déjà décaissés, les nouveaux projets approuvés après la signature des contrats, les projets en voie d'être clôturés au moment de la signature des contrats ou n'ayant pas d'UGP, les projets dont les décaissements étaient suspendus par les bailleurs de fonds, et les projets relevant de la supervision administrative de la Présidence de la République.
- ✚ Sur l'ensemble des contrats de performance évalués, seulement 41% de projets ont été jugés performants par rapport au seuil de 75% de taux moyen de réalisation globale des activités planifiées dans le PTBA pour le dernier trimestre 2022. Considérant les portefeuilles des principaux bailleurs, le taux de réalisation globale est assez similaire, 44,4% pour la BAD et 41,9% pour la Banque Mondiale. Néanmoins, la comparaison de ces taux ne peut pas être parfaite à cause des limites de sélection des projets évalués.
- ✚ Cette faible performance est due au fait que plusieurs projets n'ont pas réalisé un grand nombre d'activités prévues pour le dernier trimestre 2022. Effet, par rapport à toutes les activités prévues, les activités qui n'ont connu aucun début de réalisation (taux de réalisation de 0%) représentent 31,8% pour les projets financés par la BM et 20,5% pour les projets financés par la BAD. De même, le taux moyen d'activités entièrement réalisées (taux de réalisation de 100%) est de 57,2% pour les projets financés par la BM et 62,9% pour les projets financés par la BAD.
- ✚ Les principales raisons données par les coordonnateurs pour justifier la non-réalisation des activités sont :

- Retards dans la ratification des accords de financement, la satisfaction des conditions du premier décaissement, la mise en place du Comité de pilotage, etc.;
- Lourdeurs de l'administration nationale dans le traitement des dossiers relatifs à la prise en charge de la fiscalité indirecte et à la passation des marchés;
- Longs délais dans l'obtention d'ANO de la part des bailleurs de fonds sur des dossiers soumis bien avant la fin de l'année;
- Annulation ou report des activités sur recommandation du bailleur de fonds;
- Difficultés de contrôler les personnes relevant d'autres entités étatiques chargées d'exécuter certaines activités, selon le montage institutionnel du projet.

6.2 ACTIONS À PRENDRE À LA SUITE DE CETTE ÉVALUATION

1. Au niveau de la CSPP

- ✚ Organiser une séance de remise de certificat de bonne performance sera organisée en honneur des coordonnateurs ayant obtenu au moins 75% de taux moyen de réalisation globale. Ce serait utile que cette cérémonie soit rehaussée par la présence du Premier Ministre comme lors de la première cérémonie de signature des contrats de performance des projets financés par la BM, FIDA et BADEA.
- ✚ Préparer des lettres d'avertissement à la signature des Ministres de tutelle devant être adressées aux coordonnateurs ayant des notes en dessous de 75% de moyenne de réalisation globale.
- ✚ Organiser des séances de travail avec les coordonnateurs n'ayant pas atteint le seuil de performance afin de mieux saisir les dysfonctionnements de leurs projets et convenir d'un plan d'action.
- ✚ Négocier avec les bailleurs de fonds des accords de niveau de service (service level agreements) afin de standardiser les temps de traitement des demandes de non-objection par type de dossier et faciliter le suivi.
- ✚ Négocier les délais de traitement des dossiers avec les administrations nationales compétentes notamment, la Cellule Fiscale, la DGDA, la DGCMP, la DTO et l'OCC afin de réduire les retards de mise en œuvre des projets;
- ✚ Systématiser le dispositif de gestion des délais afin de faciliter le suivi rapproché des dossiers en instance auprès de toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre des projets et programmes.

2. Au niveau de S.E. M. Le Ministre

- ✚ Signer l'arrêté modifiant et complétant l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement de la CSPP ;

- ✚ Mettre à la disposition de la CSPP les ressources suffisantes pour couvrir ses besoins de fonctionnement pendant deux ans (2023 et 2024) en attendant la création du Bureau Unique ;
- ✚ Demander une revue en profondeur du portefeuille de la BAD en plus d'obtenir le recrutement des deux chargés de projets nationaux au bureau de Kinshasa pour le traitement au quotidien des dossiers du secteur de l'agriculture et celui de l'énergie.

6.3 LEÇONS POUR LES PROCHAINES ÉDITIONS DE CONTRATS DE PERFORMANCE ET LEUR ÉVALUATION

L'évaluation a permis de tirer plusieurs leçons utiles pour la poursuite de cette importante réforme. Ces leçons concernent deux aspects :

1. Le fond et la forme du contrat de performance

- ✚ La préparation et l'évaluation des contrats de performance impliquent une importante charge de travail qui ne pourrait pas être gérée à un coût raisonnable chaque six mois. Ainsi, la validité des contrats de performance devrait être étendue de six mois à un an. Ce changement permettra de renforcer l'alignement du contrat de performance avec le PTBA en évitant le fractionnement des objectifs validés dans les PTBA ;
- ✚ La signature des contrats de performance a connu beaucoup de retards à cause des contraintes de disponibilité des membres du gouvernement signataires. Certains coordonnateurs attendent encore de recevoir leurs contrats co-signés par l'autorité de tutelle. Les ministres sectoriels pourraient déléguer cette responsabilité à leurs représentants dûment désignés afin d'améliorer la crédibilité et l'efficacité de ce processus ;

2. Le processus d'évaluation des contrats de performance

- ✚ L'auto-évaluation par les coordonnateurs amène ces derniers à être plus réalistes et à éviter la contestation intempestive des résultats de l'évaluation. Ce mode d'évaluation des contrats de performance devrait être maintenu ;
- ✚ La transmission du tableau de synthèse avec les notes de l'évaluateur par indicateur aux coordonnateurs permet à ces derniers de vérifier les résultats de l'évaluation, ce qui renforce la crédibilité de celle-ci ;
- ✚ Le tableau de l'annexe1 au contrat de performance en format Excel facilite la vérification du calcul de la moyenne de réalisation globale par l'UGP. Pour faciliter cette tâche, la CSPP devra standardiser le format de ce tableau et le transmettre à chaque coordonnateur pour utilisation à la fin de l'année ;
- ✚ La responsabilité du coordonnateur ne peut pas être facilement établie pour les activités relevant de la responsabilité du Gouvernement (ratification des accords de financement, nomination des Comités de pilotage, satisfaction de certaines conditions du premier décaissement, et.). Pour ces activités, le tableau de l'annexe

1 au contrat de performance devrait préciser les sous-activités à réaliser par l'équipe du projet comme jalons. Ainsi il sera possible de donner au projet une note partielle même si l'activité n'a pas encore été effectivement réalisée au moment de l'évaluation du contrat de performance.

- ✚ Mais pour les activités devant être réalisées par d'autres institutions de l'État avec les fonds du projet, l'UGP sera tenue responsable de la non-réalisation de toute activité prévue pour l'exercice concerné par l'évaluation de la performance. En effet, l'UGP devra assurer un suivi très rapproché de la réalisation de ces activités, allant jusqu'à assiéger l'institution étatique concernée. Une note partielle ne pourrait être attribuée au projet qu'au vu de l'évidence d'un tel suivi ;
- ✚ La présence de jalons facilite l'estimation du taux de réalisation par rapport à la valeur cible convenue. Autant que possible, des jalons devraient être systématiquement précisés pour chacun des objectifs du tableau de l'annexe 1 au contrat de performance ;

7. ANNEXES

- Annexe 1 : Notes d'évaluation par contrat de performance signé**
- Annexe 2 : Raisons de non-réalisation des activités prévues au troisième trimestre du PTBA 22022**

7.1 ANNEXE 1 : NOTES D'ÉVALUATION PAR CONTRAT DE PERFORMANCE SIGNÉ

Tableau 1 : Projets BM : Notes sur la base des activités planifiées et réalisées vs Non réalisées (indépendamment des raisons de la non-réalisation des activités)

No d'ordre	Titre du projet	Taux moyen de réalisation	% Non réalisés	% des indicateurs réalisés à 100%	Nbre total Indicateurs / Activités convenus	Nbre d'indicateurs/ activités non réalisées (0%)	Nbre d'indicateurs avec 100% taux de réalisation
1	PFCIGL	97,7%	0,0%	75,0%	8	0	6
2	TRANSFORME	94,6%	0,0%	87,5%	8	0	7
3	PAQUE	92,0%	4,8%	85,7%	21	1	18
4	HYDROMET	90,0%	0,0%	77,8%	9	0	7
5	PADMPME	89,5%	6,5%	80,6%	62	4	50
6	PUARPCOVID 19	88,2%	10,9%	83,6%	55	6	46
7	ENCORE	85,0%	20,0%	80,0%	10	2	8
8	PMNS	81,0%	14,5%	68,1%	69	10	47
9	PEQPESU	76,6%	7,1%	82,1%	28	2	23
10	PGAF PIREDD MAI-NDOMBE	75%	25%	75%	4	1	3
11	PERSE	72,1%	14,7%	59,9%	197	29	118
12	PICAGL	71,3%	20,0%	56,0%	25	5	14
13	PGAF FEM	69,70%	24,00%	60,00%	25	6	15
14	PDSS	64,0%	31,3%	59,0%	83	26	49
15	PACT	60%	33,30%	50%	6	2	3
16	EASE	58,4%	37,8%	55,6%	45	17	25
17	PDMURK /EAU	58,2%	35,0%	42,5%	40	14	17
18	REDISSE IV	57,7%	39,1%	52,2%	92	36	48
19	PDMURK /ENERGIE	31,6%	68,7%	28,6%	35	24	10
20	PNDA	28,6%	71,4%	28,6%	7	5	2
21	AGREE	20,0%	77,8%	16,7%	36	28	6
22	KIN ELENDIA INFRA	11,50%	88,50%	11,50%	26	23	3
23	PFCGL	0%	100%	0%	1	1	0

Tableau 2 : Projets BAD : Notes sur la base des Activités planifiées et réalisées vs Non réalisées (indépendamment des raisons de la non-réalisation des activités)

No d'ordre	Titre du projet	Taux moyen de réalisation	% Non réalisés	% des indicateurs réalisés à 100%	Nbre total Indicateurs / Activités convenus	Nbre d'indicateurs/ activités non réalisées (0%)	Nbre d'indicateurs avec 100% de taux de réalisation (D)
1	PAREC	100,0%	0,0%	87,5%	8	0	7
2	PAMRIM-FP	96,7%	0,0%	88,9%	9	0	8
3	PAGASE	86,1%	11,1%	77,8%	9	1	7
4	PARBDS	86,0%	4,8%	57,1%	21	1	12
5	RN1 KIN-KIKWT	79,2%	19,2%	73,1%	26	5	19
6	PABEA-COBALT	77,9%	14,5%	67,3%	55	8	37
7	PRISE	77,8%	22,2%	77,8%	18	4	14
8	PPSA 2	75,0%	12,8%	51,1%	47	6	24
9	PADCA-6P	72,8%	0,0%	29,4%	17	0	5
10	LOVUA TSHIKAPA	71,1%	22,5%	60,0%	40	9	24
11	PEJAB	69,9%	26,5%	65,3%	49	13	32
12	TSHIKAPA - KAMUESHA	68,3%	30,8%	61,5%	52	16	32
13	BUKAVU-GOMA	66,7%	33,3%	66,7%	15	5	10
14	PURPA	64,6%	21,4%	42,9%	14	3	6
15	VOIES D'ACCÈS AU PONT-RAIL	62,4%	35,3%	58,8%	17	6	10
16	PROADER	61,6%	36,4%	57,7%	33	12	19
17	PADSP-CE	55,0%	26,7%	66,6%	15	4	10
18	PIREDD MBKIS	49,5%	52,3%	42,9%	21	11	9

Tableau 3 : Projets BM : Notes après prise en compte des justifications des activités non réalisées

No d'ordre	Titre du projet	Taux moyen de réalisation	% Non réalisés	% des indicateurs réalisés à 100%	Nbre total Indicateurs / Activités convenus	Nbre d'indicateurs/ activités non réalisées (0%)	Nbre d'indicateurs avec 100% taux de réalisation
1	PFCIGL	97,7%	0,0%	75,0%	8	0	6
2	TRANSFORME	94,6%	0,0%	87,5%	8	0	7
3	PAQUE	92,0%	4,8%	85,7%	21	1	18
4	EASE	90,4%	37,8%	55,6%	45	2	24
5	HYDROMET	90,0%	0,0%	77,8%	9	0	7
6	PADMPE	89,5%	6,5%	80,6%	62	4	50
7	PUARPCOVID 19	88,2%	10,9%	83,6%	55	6	46
8	ENCORE	85,0%	20,0%	80,0%	10	2	8
9	PACT	85,0%	0,0%	33,3%	6	0	2
10	PMNS	81,0%	14,5%	68,1%	69	10	47
11	PEQPESU	76,6%	7,1%	82,1%	28	2	23
12	PGAF PIREDD MAI-NDOMBE	75,0%	25,0%	75,0%	4	1	3
13	PERSE	72,1%	14,7%	59,9%	197	29	118
14	PDMURK /ENERGIE	71,7%	12,1%	30,3%	33	4	10
15	PICAGL	71,3%	20,0%	56,0%	25	5	14
16	PGAF FEM	69,7%	24,0%	60,0%	25	6	15
17	PDSS	64,0%	31,3%	59,0%	83	26	49
18	PDMURK /EAU	58,2%	35,0%	42,5%	40	14	17
19	REDISSE IV	57,7%	39,1%	52,2%	92	36	48
20	AGREE	56,8%	16,2%	21,6%	37	6	8
21	PNDA	28,6%	71,4%	28,6%	7	5	2
22	KIN ELENDA INFRA	24,7%	69,2%	15,4%	26	18	4
23	PFCGL	0,0%	100,0%	0,0%	1	1	0

Tableau 4 : Projet BAD : Notes après prise en compte des justifications des activités non réalisées

No d'ordre	Titre du projet	Taux moyen de réalisation	% Non réalisés	% des indicateurs réalisés à 100%	Nbre total Indicateurs / Activités convenus	Nbre d'indicateurs/ activités non réalisées (0%)	Nbre d'indicateurs avec 100% de taux de réalisation (D)
1	PAREC	100,0%	0,0%	87,5%	8	0	7
2	PAMRIM-FP	96,7%	0,0%	88,9%	9	0	8
3	PAGASE	86,1%	11,1%	77,8%	9	1	7
4	PABRDS	86,0%	4,8%	57,1%	21	1	12
5	RN1 KIN-KIKWIT	79,2%	19,2%	73,1%	26	5	19
6	PABEA-COBALT	77,9%	14,5%	67,3%	55	8	37
7	PRISE	77,8%	22,2%	77,8%	18	4	14
8	PIREDD MBKIS	76,7%	14,3%	42,9%	21	3	9
9	PPSA 2	75,0%	12,8%	51,1%	47	6	24
10	PADCA-6P	72,8%	0,0%	29,4%	17	0	5
11	LOVUA TSHIKAPA	71,1%	22,5%	60,0%	40	9	24
12	PEJAB	69,9%	26,5%	65,3%	49	13	32
13	TSHIKAPA - KAMUESHA	68,3%	30,8%	61,5%	52	16	32
14	BUKAVU-GOMA	66,7%	33,3%	66,7%	15	5	10
15	PURPA	64,6%	21,4%	42,9%	14	3	6
16	VOIES D'ACCÈS AU PONT-RAIL	62,4%	35,3%	58,8%	17	6	10
17	PROADER	61,6%	33,3%	57,7%	33	12	19
18	PADSP-CE	55,0%	26,7%	66,6%	15	4	10

7.2 ANNEXE 4 : RAISONS DE LA NON-RÉALISATION DES ACTIVITÉS (PROJETS N'AYANT PAS ATTEINT LE SEUIL DE 75% DE TAUX MOYEN DE RÉALISATION)

Projets	Raisons de non réalisation
PADCA-6P (72,8% et non 86,1% recalculé par le coordonnateur)	Activité réalisée à 40% Activité : Production de la farine panifiable de manioc sur 3400 ha dans les provinces du Kwilu et du Kasai Jalon : Rédaction des TDRs et AMI pour le recrutement des trois prestataires par entente directe Indicateurs de l'activité Rédaction des TDRs et AMI pour le recrutement des trois prestataires par entente directe Cibles : TDRs et AMI élaborés et Firmes recrutées Valeur cible : 3 conventions signées dont 2 prestataires pour le Kwilu et 1 pour le Kasai Valeur réalisée : En cours d'évaluation des expressions d'intérêts EXPLICATION : Après examen de notre auto-évaluation, il y a lieu de constater, sauf erreur de notre part, qu'une confusion s'est glissée au cours de l'exercice entraînant une erreur d'évaluation. En effet, le pourcentage de réalisation a été tiré de l'accomplissement total de la valeur cible au lieu du jalon qui devait intéresser l'évaluation en cours. JALON PREVU : Rédaction des TDRs et AMI pour le recrutement des trois prestataires par entente directe Par rapport au jalon de la période considérée, il faut noter qu'effectivement les TDRs et AMI ont bien été élaborés et publié. Ce qui nous aurait donné 100% de réalisation au lieu de 50% fixé. Toutefois, à ce jour, les évaluations des offres ont été transmises à la banque pour ANO. Un seul prestataire a rempli les conditions de l'offre. Si l'ANO lui est accordé il sera question de relancer le marché pour les deux marchés non fructueux. Nous avons ainsi 100% de réalisation Activité réalisée à 50% - Activité 1 : Élaboration du Manuel de bonnes pratiques environnementales d'exécution des travaux de construction et/ou réhabilitation et/ou exploitation de façon durable/assistance intégration mesures environnementales dans les DAO Jalon : Rédaction TDRs, AMI et publication pour le recrutement d'un consultant Indicateur de l'Activité/ Objectif ou Jalon/Taches : 1. <u>1TDR élaboré</u> 2. <u>1 AMI élaboré</u> 3. <u>1 Consultant recruté</u> Valeur cible : 1 Contrat signé Valeur réalisée : Recrutement de consultant individuel (attente de l'ANO sur le rapport d'évaluation) Taux de réalisation : 50% EXPLICATION : Même remarque que pour l'activité 1. Le jalon a été largement dépassé car les TDRs et l'AMI ont été rédigés et publié après ANO de la Banque. A ce jour, l'UGP est à l'attente de l'ANO sur le rapport d'évaluation. JALON PREVU : Rédaction TDRs, AMI et publication pour le recrutement d'un consultant D'où 100% de réalisation. - Activité 2 : Élaboration du Manuel de Gestion de Pestes, Pesticide et Engrais, et Actualisation de l'Étude d'Impact Environnemental et Social (EIES)

Projets	Raisons de non réalisation
	<u>Jalon</u> : Rédaction des TDRs et AMI <u>Indicateur de l'Activité/ Objectif ou Jalon/Taches</u> : 1. <u>1TDR élaboré</u> 2. <u>1 AMI élaboré</u> 3. <u>1 Consultant recruté</u> <u>Valeur cible</u> : 1 liste restreinte des candidats retenus envoyée à la Banque <u>Valeur réalisée</u> : Recrutement de consultant firme (attente de l'ANO sur le rapport d'évaluation) <u>Taux de réalisation</u> : 50% EXPLICATION : Même explication que pour l'activité précédente. JALON : Rédaction des TDRs et AMI Ce qui a été fait (100%) - Activité 3: Élaboration du manuel de référence pour la mise en place de SGES <u>Jalon</u> : Rédaction des TDRs et AMI <u>Indicateur de l'Activité/ Objectif ou Jalon/Taches</u> : 1. <u>1TDR élaboré</u> 2. <u>1 AMI élaboré</u> 3. <u>1 Consultant recruté</u> <u>Valeur cible</u> : 1 liste restreinte des candidats retenus envoyée à la Banque <u>Valeur réalisée</u> : En attente d'ANO sur l'AMI et TDR <u>Taux de réalisation</u> : 50% EXPLICATION : Même explication. En effet le jalon de la période considérée a été atteint et même dépassé. Le pourcentage fixé à l'auto évaluation est erroné. - Activité 4 : Élaboration du manuel de suivi environnemental <u>Jalon</u> : Rédaction des TDRs et AMI <u>Indicateur de l'Activité/ Objectif ou Jalon/Taches</u> : 1. <u>1TDR élaboré</u> 2. <u>1 AMI élaboré</u> 3. <u>1 Consultant recruté</u> <u>Valeur cible</u> : 1 liste restreinte des candidats retenus envoyée à la Banque <u>Valeur réalisée</u> : En attente d'ANO sur l'AMI et TDR <u>Taux de réalisation</u> : 50% EXPLICATION : IDEM - Activité 5 : Renforcement des capacités techniques des partenaires (INERA, PNR, Bénéficiaires finaux des plateformes) en matériels et équipements agricoles <u>Jalon</u> : Publication d'appel d'offres <u>Indicateur de l'Activité/ Objectif ou Jalon/Taches</u> : Acquisition des matériels et équipements de transformation agricole <u>Valeur cible</u> : Évaluation des offres <u>Valeur réalisée</u> : En cours de traitement (élaboration des Ami et spécification technique) <u>Taux de réalisation</u> : 50% EXPLICATION : En fait, ici aussi, le jalon était largement dépassé au moment de l'auto-évaluation. A ce jour, le marché a déjà été attribué et attendons la signature du contrat pour pouvoir équiper les structures bénéficiaires.

Projets	Raisons de non réalisation
LOVUA-TSHIKAPA	
PEJAB (69,9%)	• 400.000 USD : La Banque n'avait pas accordé sa Non objection parce que l'IITA avait surestimé les frais de gestion. Un projet de contrat prenant en compte ses observations vient d'être négocié et transmis à la Banque pour ANO • 1 Banque des données est mise en place : L'UCP attend encore l'Avis de Non Objection de la Banque pour recruter le consultant qui fera cet inventaire • 5 coopératives des entreprises des jeunes créées : La Banque n'avait pas accordé sa Non-Objection faute d'une requête qui devrait préalablement lui être adressée même si la structure devant s'occuper de cette activité figure dans la nouvelle liste des biens et services • 1 contrat du consultant est exécuté : L'UCP attend encore l'Avis de Non Objection de la Banque pour recruter le consultant qui fera cet inventaire • 1 contrat est signé avec un prestataire pour identifier les ONG et prestataires : L'UCP attend encore l'Avis de Non-Objection de la Banque pour recruter le consultant qui fera cet inventaire • 20.000 USD : L'UCP attend encore l'Avis de Non-Objection de la Banque pour recruter le consultant qui fera cet inventaire • 500.000 USD : L'UCP est en cours de finalisation du Contrat d'assistance technique avec EquityBCDC avant de demander le paiement en faveur de cette Banque • 1 réseau des prestataires pour l'approvisionnement des entreprises des jeunes est mis en place : Actuellement le travail de structuration du réseau des prestataires d'approvisionnement des entreprises • 2 lots sont lancés dans 3 provinces différentes : Tous les préalables pour l'exécution de ses travaux sont actuellement réunis. On note les lettres de cession des espaces, les titres de propriété des cédant, les études techniques et autres. Le DAO est en cours de préparation • 6 experts reçoivent leurs honoraires : Comme il s'agissait des consultants internationaux et que pour la plus part des expatriés, la procédure de signature des contrats a été longue. Ils viennent de commencer le travail et le décaissement va bientôt intervenir • 1 contrat est payé : Le fournisseur qui avait gagné le marché avait proposé des modèles de véhicules autre que ceux pour lesquels le marché avait été gagné. Ainsi, pour rester conforme aux clauses du DAO et sur base de ses explications ayant justifié ce changement, le projet a sollicité l'Avis de la DGCMF qui à son tour a sollicité l'acceptation des utilisateurs. Actuellement, nous attendons la livraison avant le paiement • Le contrat est signé pour la livraison des équipements : Les préalables ont été rassemblés. Bientôt le contrat sera signé entre les deux parties pour fournir ces équipements • 3 contrats sont payés : Les préalables ont été rassemblés. Bientôt le contrat sera signé entre les deux parties pour fournir ces équipements
PGAF FEM (69,7% à 73% suite des explications)	• Compte tenu de la nécessité d'avoir un consensus au niveau communautaire sur les différents usages retenus dans les PGRN, le processus a connu un retard car il fallait à chaque étape avoir le CLIP de la communauté avant d'avancer. Tous les 75 PGRN ont été élaborés mais leur validation devait intervenir au premier trimestre 2023. • La Banque mondiale avait demandé au projet de parachever d'abord les ouvrages réalisés dans le cadre de la phase 1 du PIREDD Maï-Ndombe et financer les activités du FEM au même moment que celles prévues dans la seconde phase du PIREDD en vue d'avoir plus d'impact. Toutes les actions par rapport à cette recommandation ont été prises et la

Projets	Raisons de non réalisation
	réalisation est déjà en phase de démarrage 14/03/2023. • Suivant les arrangements de la mise en œuvre de cette sous composante, l'ICCN doit fournir les éléments pour la réalisation des activités. L'instabilité au niveau de l'équipe managériale au niveau de l'ICCN n'a pas permis à l'UC-PIF de recevoir les éléments à temps. • La suspension par la Banque mondiale de la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre de l'appui à la gestion de la Reserve Nationale Tumba Ledima à cause de chevauchement de la RNTL avec le bloc pétrolier n°22 mis en vente aux enchères depuis le mois de juillet 2022. Considérant que le FEM a pour but de financer les actions qui contribuent à la conservation de la biodiversité, cette réserve formulée par la Banque concernant la réalisation de cette activité s'inscrit dans la même logique par rapport aux engagements pris par la RDC dans le cadre de la Lettre d'Intention signée avec l'Initiative pour les Forêts d'Afrique Centrale (CAFI) pour la période 2021-2031 (page 4 : Mines et hydrocarbures), de respecter l'intégrité des aires protégées et de ne pas y autoriser d'activités minières ou d'hydrocarbures, de sécuriser leurs limites. Ci-joint la lettre d'intention. Le projet continue à attendre que la Banque lève l'option afin de poursuivre avec cette activité majeure. • Le système de gestion des contrats de la banque STEP avait une panne technique ayant ainsi empêché l'obtention l'ANO de la Banque sur la proposition d'avenant que le projet avait soumis. • Le montant communiqué initialement n'était pas correct. Le décaissement effectué durant la période sous revue est de 930828,26 USD (DRFs octobre et décembre payés), • Tous les RSF prévus (y compris celui du 4ème trimestre) ont été soumis dans le délai,
TSHIKAPA - KAMUESHA	• Le rapport final d'évaluation de l'impact socio-économique du projet a été approuvé par l'atelier de validation. La version revue dudit rapport est en cours de revue à la CI pour soumission le 21/03/2023 à la Banque. • Initialement, la Banque avait suggéré à la CI de mettre en place un avenant au contrat du Consultant (exercice 2021). Par la suite, la Banque a demandé à la CI de soumettre les TDR et l'AMI pour les exercices 2022 et 2023. La requête pour l'ANO sur les TDR et l'AMI a été soumise à la Banque le 11/02/2023. L'ANO de la Banque est attendu. • La première mission d'audit pour l'exercice 2020 a été organisée d'octobre à décembre 2020 et le rapport validé par la BAD en mai 2021. L'ANO sur les TDR et l'AMI a été obtenu le 24/10/2022. La publication de l'AMI sur les TDR a eu lieu le 26/10/2022. La remise et l'ouverture des MI ont eu lieu le 15/11/2022. Le rapport d'évaluation des MI y compris la liste restreinte a été soumis le 20/01/2023 à la BAD. L'ANO de la Banque a été obtenu le 07/03/2023. • Dans la catégorie travaux, les prévisions étaient de 10951430,68 USD portant sur les travaux de la RN1 et les prestations de sensibilisation. Pour le trimestre 4 2022, le décaissement a été effectué seulement la sensibilisation (64957,00 USD). Le décompte des travaux (3330000,00 USD) réceptionné en décembre 2022 a été payé en janvier 2023. • Le montant concerne les aménagements connexes : les travaux des écoles et centres de santé, dont les prévisions (1668169,77 USD) représentant 36,78% du budget du trimestre de cette composante, n'a pas connu de décaissement de USD 982 306,80, soit 58,89% de réalisation relatif au paiement du décompte final des travaux des infrastructures scolaires (USD 558 856,48) et de l'avance de démarrage (USD 423 450,33) des travaux des infrastructures sanitaires. Cette situation se justifie par le fait que le décompte n°01(USD 433 822,64) des travaux des infrastructures sanitaires réceptionné le 12/12/2022 et transmis à la Banque le 15/12/2022 a été payé le 11/01/2023. Ce qui amènerait le taux de décaissement à 84,89%.

Projets	Raisons de non réalisation
	- Les travaux du marché moderne de Dibumba, dont les prévisions de USD 1 152 666,29 correspondant aux Travaux de construction du marché moderne de DIBUMBA, représentant 3,37% du budget du trimestre de cette composante, n'a pas connu de décaissement. Cette situation s'explique par le fait que l'entreprise n'a pas transmis le dernier décompte. La réception provisoire a été prononcée avec réserve. - Les travaux de 18 forages d'eau potable, dont les prévisions de USD 1 570 184 représentant 34,62% du budget du trimestre de cette composante, n'a pas connu de décaissement. Le décompte n°01(USD 977 474,08) des travaux transmis à la Banque le 15/12/2022 a été payé le 16/01/2023. Ce qui amènerait le taux de décaissement à 62,25%. - Les travaux de construction de la station de pesage, dont les prévisions de USD 1 114 313 représentant 24,57% du budget du trimestre de cette composante, n'a pas connu de décaissement. Un nouveau contrat par Entente Directe a été signé le 14/12/2022 pour l'exécution des travaux résiduels de la voirie.
PASA-NK/FIDA (67,3%)	Nous vous informons que de novembre à Décembre (soit 50% du temps concerné par cette performance), la province du Nord a été le théâtre des affrontements entre les Terroristes de M23 et la forces loyaliste de notre Pays, ce qui a mis à mal la mise en œuvre des certaines activités. Le PASA NK a travaillé pour 4 Mois (Septembre décembre 2022) avec un financement de FIDA. Et les activités sous ce financement ont été touchées. Mais pour les activités sur financement OFID ne pouvaient être touchées car la disponibilité financière faisait défaut. Nous proposition que la performance soit évaluée uniquement sur les activités sont le financement était disponible. C'est le cas de la ligne 52 et 74. EN plus le contexte sécuritaire du Nord Kivu de fin octobre à décembre 2022 et même jusqu'à nos jours, n'a pas été très favorable pour l'exécution optimale des activités. Pour les indicateurs dont le taux de réalisation a été de plus de 100%, c'est une extrême performance, nous sommes inquiets que cela ne soit pas pris à compte dans l'évaluation de la performance du projet. Raisons pour les activités non réalisées : - Pour l'éducation financière, Deux institutions financières (Equity Bank et CECAFEP) ont été identifiées pour conduire cette éducation financière, cependant, les deux institutions ont pris du temps pour présenter son offre technique et financière et cela jusqu'à la fin de l'année. L'activité a été reconduite en 2023. - Le PASA NK a contacté l'INPP pour conduire cette formation et le FIDA a donné l'ANO pour un contrat en attente directe. Cependant, l'INPP a présenté un budget très élevé par rapport à la provision budgétaire de PASA NK pour cette activité, et la séance des négociations n'a pas abouti. Le projet compte ouvrir le marché à d'autres prestataires en 2023 - Les dossiers techniques n'ont pas été validé par le FIDA - Les dossiers techniques n'ont pas été validé par le FIDA - L'activité est alignée sur le Fonds OFID qui ne sont pas encore disponible au projet. Donc l'activité ne pouvait pas être réalisée faute des moyens financiers. - Les dossiers techniques n'ont pas été validés par le FIDA - Les dossiers techniques n'ont pas été validé par le FIDA - Les dossiers techniques n'ont pas été validé par le FIDA - Les dossiers techniques n'ont pas été validé par le FIDA - Le partenaire n'a pas rendu disponible le terrain qui recevra le bâtiment de l'usine. C'est vers la fin de l'année qu'un terrain

Projets	Raisons de non réalisation
	a été rendu disponible par le partenaire RIKOLTO. On ne pouvait donc pas lancer le marché sans connaître les dimensions du terrain.
PURPA (64,6%)	Activité réalisée à 0% (Il y a en deux et non trois) Activité 1: Acquisition semences et ciblage des ONGs (voucher) <u>Jalon</u> : Élaboration TDRs et AMI pour la sélection des structures (ONG) <u>Indicateurs de l'activité</u> : / Objectif ou Jalon/Taches) : TDRs et AMI élaborés <u>Valeur cible</u> : Évaluation des offres <u>Valeur réalisée</u> : En cours EXPLICATION : L'évaluation en cours concerne la période du deuxième semestre de l'année 2022. Or, pour le PURPA, l'Accord de prêt a été signé le 03 octobre 2022 et le projet a été lancé le 05 décembre 2022. En principe cette évaluation ne concerne pas PURPA, sauf erreur de notre part. Toutefois l'équipe du projet s'est surpassée pour réaliser un certain nombre d'activités reprises dans le fichier d'évaluation vous proposée, et cela en un de temps record. Activité 2 : Acquisition engrais <u>Jalon</u> : Élaboration TDRs et AMI pour la sélection des structures (ONG) <u>Indicateurs de l'activité</u> : / Objectif ou Jalon/Taches) : TDRs et AMI élaborés <u>Valeur cible</u> : Évaluation des offres <u>Valeur réalisée</u> : En cours EXPLICATION : Idem comme pour l'activité 1 Une des difficultés majeures que connaît le projet est la ratification de l'Accord de prêt dont les ressources couvrent presque toutes les activités d'investissement. Si l'accord n'est pas ratifié avant la fin du mois de mars, nous craignons que le bailleur mette fin au projet.
CNAI-PADRIR/FIDA	
VOIES D'ACCÈS AU PONT-RAIL	- Le rapport d'évaluation des manifestations d'intérêt et le projet de DP a été soumis à l'ANO de la BAD le 28 novembre 2022. Les observations de la Banque sur la DDP, les TDR et la liste restreinte ont été reçues le 9 février 2023. - La Banque a approuvé le 30 juin 2022, sur la requête de la CI, le tracé proposé par le Gouvernement. La commission technique interinstitutionnelle a revu les spécifications techniques correspondantes. Les TDR revue de l'études sont en cours de finalisation à la CI pour soumission à la Banque. - Le taux d'exécution budgétaire du trimestre est de 4,88%. Il s'explique par les raisons suivantes : (i) Les réalisations ont concerné principalement le paiement des honoraires du Chef de projet et de frais de fonctionnement de l'Unité de gestion du projet pendant le trimestre, notamment le frais de communication, les frais bancaires, le carburant et l'entretien véhicule et (ii) les autres activités n'ont pas été réalisées - Le rapport du quatrième trimestre 2022 dû 45 jours après l'exercice a été soumis à la Banque le 21/02/2023. - La mission de supervision du projet a eu lieu du 15 au 18 novembre 2022. Sur les 7 recommandations, 2 ont été réalisées, soit 29%. - Dans le PTBA 2022 approuvé du projet, les prestations d'audit des comptes ne figuraient pas dans les prévisions de

Projets	Raisons de non réalisation
	décaissement. L'AMI sur les TDR pour le recrutement du Consultant a été publié le 30 septembre 2022. Le rapport d'évaluation des MI incluant la liste restreinte a été soumis à la Banque pour ANO le 17 mars 2023. L'indicateur n'est donc pas d'application pour le quatrième trimestre 2022. • L'indicateur n'est pas d'application pour le quatrième trimestre 2022.
PROADER	
PADSP-CE (55,0%) sans, le coordonnateur a revu les notes pour 91%, mais cela n'a pas été accepté	Aucune justification claire n'est fournie sur les nouvelles notes. C'est notamment le cas du nombre de missions réalisées qui passe subitement de 1 à 3 sans explication.
PIREDD MBKIS (49,5% à 76,7% après les explications fournies)	✓ La non-réalisation de cette activité résulte du fait qu'elle était tributaire de l'exécution de la mission relative aux Services d'un Consultant (Cabinet) pour les études techniques, environnementales et sociales, et pour le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagement des sites touristiques et éducatifs, des parcours pédestres, et réhabilitation des autres infrastructures rurales, pour laquelle le contrat n'était pas toujours signé jusqu'au 31 décembre 2022. Il sied de signaler les éléments suivants : ✓ La Cellule d'Exécution du Projet (CEP) avait soumis le projet de contrat à l'avis de non objection de la Banque le 23 mai 2022. Après plusieurs rappels, la Banque a fini par formuler ses observations le 10 novembre 2022, soit 171 jours après. Pendant que le projet s'atteler à prendre en compte les observations et recommandations de la Banque pour amender le projet de contrat et le PV des négociations; à la suite de la mission de supervision du projet durant la période de novembre 2022, il avait été décidé d'annuler ce marché au motif que la réalisation de la mission ne pouvait plus se faire par rapport au temps restant pour la clôture du projet (au 30 juin 2023). Ainsi, le marché avait été annulé le 06 décembre 2022. ✓ En annexe, , le tableau concernant la gestion des contrat transmis à la CSPP au mois d'octobre et décembre 2022 qui renseignent les différents retards pour l'obtention des avis de non objection de la Banque, y compris pour le présent dossier qui avait totalisé 150 jours de retard au mois d'octobre 2022. Ainsi, au en fin novembre 2022, il a été décidé d'annuler ce marché. ✓ Idem ✓ La non-réalisation de cette activité résulte du fait qu'elle était tributaire de l'exécution de la mission relative aux Services d'un Consultant pour la sensibilisation et la vulgarisation à l'utilisation des foyers améliorés, et la formation en fabrication des foyers améliorés rurales, pour lequel le contrat n'était pas toujours signé jusqu'au 31 décembre 2022. Il sied de signaler les éléments suivants : ✓ La Cellule d'Exécution du Projet (CEP) avait soumis le projet de contrat à l'avis de non objection de la Banque le 23 juin 2022. Après plusieurs rappels, la Banque a fini par accorder son avis de non objection pour la signature du contrat le 10 novembre 2022, soit 140 jours après, moyennant quelques observations qui avait nécessité des éclaircissements de la part de la Banque. Suite à la confirmation par la Banque lors de la mission de supervision de novembre 2022, la CEP avait procédé à la publication d'attribution provisoire du marché le 08 décembre 2022. ✓ La CEP avait reçu une plainte le 9 décembre 2022 dont le traitement a pris suffisamment du temps. Tenant compte (i) du fait que l'exécution du contrat ne sera pas non plus aisée par rapport au temps restant pour la mise en oeuvre du projet (30 juin 2023), il avait été décidé la suppression de cette activité. Ainsi, ce marché a été annulé le 13 janvier 2023 au motif que le processus de recrutement n'étant pas achevé jusqu'à cette date, le temps restant pour la clôture du projet (au 30

Projets	Raisons de non réalisation
	juin 2023) ne permettra plus l'exécution de cette mission. ✓ En annexe, le tableau concernant la gestion des contrats transmis à la CSPP au mois d'octobre et décembre 2022 qui renseignent les différents retards pour l'obtention des avis de non objection de la Banque, y compris pour le présent dossier qui avait totalisé 110 jours de retard au mois d'octobre 2022. Ainsi, il a été décidé d'annuler ce marché en mi-décembre 2022. ✓ Idem ✓ Idem ✓ Après la signature du contrat en date du 23/06/2022, le début des prestations a eu lieu le 1er juillet 2022. Il s'agit d'un contrat au forfait pour lequel les livrables sont les suivants : (i) Rapport de démarrage, (ii) Rapport provisoire sur l'état des lieux des PFNL, (iii) Rapport provisoire sur la formation en technologies post récolte et marketing des PFNL, (iv) Rapport final de la mission. ✓ Conformément au Programme d'activités et calendrier des livrables prévus dans le contrat, le Consultant (Un groupement constitué des 2 ONG) avait produit le rapport de démarrage durant la 3ème semaine du mois de juillet 2022 et après examen, ce rapport avait été approuvé par la CEP. Ce qui avait permis au Consultant de présenter sa facture au courant du mois d'août 2022 et qui avait été transmise à la suite à la BAD pour paiement. Etant donné que le Consultant n'était pas payé jusqu'au 31 décembre 2022, cela avait empêché la poursuite de la mission sur le terrain. Le paiement n'est intervenu qu'au mois de janvier 2023. ✓ A ce jour, le Consultant a déjà transmis le 2ème et 3ème livrables qui sont en cours de traitement à la CEP. Le dernier livrable est attendu au courant de ce mois de mars 2023. ✓ La non-réalisation de cette activité résulte du fait qu'elle était tributaire de l'exécution de la mission relative aux Services d'un consultant pour la sensibilisation des communautés sur les questions du VIH/SIDA et autres maladies sexuellement transmissibles, maladies hydriques et santé mère-enfant, pour laquelle le contrat n'était pas toujours signé jusqu'au 31 décembre 2022. En effet, la Cellule d'Exécution du Projet (CEP) avait soumis le projet de contrat à l'avis de non objection de la Banque le 10 août 2022. Malgré les rappels de la CEP, l'avis de la Banque n'était donné jusqu'au 31 décembre 2022. Certes, la Banque avait formulé des observations et recommandation le 18 janvier 2023, mais jusqu'à ce jour l'avis de non objection n'est pas toujours accordé et ce marché risque également être annulé au regard de la date de clôture du projet prévu au 30 juin 2023. ✓ En annexe, , le tableau concernant la gestion des contrat transmis à la CSPP au mois d'octobre et décembre 2022 qui renseignent les différents retards pour l'obtention des avis de non objection de la Banque, y compris pour le présent dossier qui avait totalisé 161 jours de retard au 18 décembre 2022. ✓ La non-réalisation de cette activité résulte du fait qu'elle était tributaire de l'exécution de la mission relative aux Services d'un Consultant (Cabinet) pour les études techniques, environnementales et sociales, et pour le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagement des sites touristiques et éducatifs, des parcours pédestres, et réhabilitation des autres infrastructures rurales, pour lequel le contrat n'était pas toujours signé jusqu'au 31 décembre 2022. Il sied de signaler les éléments suivants : ✓ La Cellule d'Exécution du Projet (CEP) avait soumis le projet de contrat à l'avis de non objection de la Banque le 23 mai 2022 ; ✓ Après plusieurs rappels, la Banque a fini par formuler ses observations le 10 novembre 2022, soit 171 jours après. Pendant que le projet s'attelle à prendre en compte les observations et recommandations de la Banque pour amender le projet de contrat et le PV des négociations et à la suite de la mission de supervision du projet durant la période allant du 23 au 28 novembre 2022, il avait été décidé d'annuler ce marché au motif que le processus de recrutement n'étant pas

Projets	Raisons de non réalisation
	achevé jusqu'à cette date, le temps restant pour la clôture du projet (au 30 juin 2023) ne permettra plus l'exécution de cette mission. Ainsi, le marché avait été annulé le 06 décembre 2022 En annexe, , le tableau concernant la gestion des contrat transmis à la CSPP au mois d'octobre et décembre 2022 qui renseignent les différents retards pour l'obtention des avis de non objection de la Banque, y compris pour le présent dossier qui avait totalisé 150 jours de retard au mois d'octobre 2022. Ainsi, au en fin novembre 2022, il a été décidé d'annuler ce marché Voir aussi le tableau de gestion des délais datant du 20 octobre 2022 : les longs délais de traitement des dossiers ANO
Bukavu-Goma	
PERSE	Je me permets d'attirer l'attention de la CSPP sur les points suivants: 1° Les activités dont l'exécution dépendait des cabinets d'assistance technique (AT) avaient été retirées du PTBA sous-évaluation et renvoyées à 2023 en concertation avec la BM. 2° Il en est de même des activités en province dont l'exécution dépendait soit de la présence des mêmes cabinets, soit de l'arrêté ministériel portant mise en place des organes provinciaux de suivi ou d'exécution (agents administration). L'arrêté vient d'être signé il y a une dizaine de jours (après plus de 8 mois d'attente).
PICAGL	
PDSS	
PACT	Activités en cours de réalisation : - Le Plan de Gestion de la Biodiversité (PGB) du projet est cours d'élaboration. L'Atelier de consultation des parties prenantes a été organisé les 24 et 27 février 2023 à Kinshasa. Le draft du rapport PGB a été discuté entre la CI et un Expert de la Banque mondiale du 27 février au 05 mars 2023. L'Expert de la Banque a transmis ses commentaires sur ledit rapport le 06 mars 2023 qui les a pris en compte. La version finale du rapport PGB sera transmis officiellement à la Banque mondiale ce mardi 07 mars 2023 pour ANO en vue de la publication du PGB au plus tard le 13 mars 2023. - Observation du délai maximal de satisfaction des conditions d'entrée en vigueur. La date de mise en vigueur du projet est fixée au 31 mars 2023. Un projet de demande de mise en vigueur sera transmis à la CSPP au plus tard le 15 mars 2023, avec toutes les preuves de satisfaction des conditions préalables à l'entrée en vigueur du projet. - Mise en place du Comité de pilotage du projet. Le projet d'Arrêté Interministériel portant création, organisation et fonctionnement du Comité Interministériel de pilotage du projet et celui relatif au Règlement Intérieur dudit Comité seront soumis à l'avis préalable de l'IDA le 10 mars 2023. Ensuite, ils seront transmis, pour toutes fins utiles, au SEM le Ministre d'Etat, Ministre des Infrastructures et Travaux Publics après obtention de l'avis de non objection de l'IDA. Il sied de souligner que la signature de l'Arrêté devra intervenir trente (30) jours à compter de la date de mise en vigueur de l'Accord de financement, soit au plus tard le 30 avril 2023.
EASE (59,7% à 90,1% suite aux explications)	16 activités (et non pas 17) n'ont pas été réalisées pour des raisons pertinentes, documentées et non imputables au projet - Après exclusion des 16 activités, la note globale de l'évaluation de la performance du projet remonte à 91,5 % comme détaillé à la colonne « P » ajoutée au tableau d'évaluation du contrat de performance (en format Excel) en annexe 1. - Les principales raisons pour lesquelles 16 activités présentent un taux de réalisation de 0% relèvent de facteurs qui échappent au contrôle d'UCM. Elles sont listées ci-dessous et détaillées en section 2 du présent document. Raison 1 : Abandon, suspension ou modifications de l'activité sur demande du maître de l'ouvrage – SNEL - Deux (2) activités suspendues du fait de travaux initiés par l'ACGT pour élargir l'avenue Nzolana dans la commune de

Projets	Raisons de non réalisation
	Ngaliema, sur laquelle avait déjà été implanté un réseau qui doit être démantelé pour être réimplanté sur les nouveaux accotements de la route après son élargissement. Ce réseau ne pourra donc pas être implanté tant que les travaux d'élargissement de la route n'auront pas démarré et ne seraient pas achevés. - Six (6) activités abandonnées dont : - Trois (3) - du fait de la dégradation des cabines MT/BT à réhabiliter, nécessitant l'apport de fonds supplémentaires pour leur remise en état. Cela s'explique par le temps écoulé entre la période des études d'Avant-Projet Détaillés (août 2018) et celle à laquelle l'entrepreneur sélectionné a achevé les études d'exécution (septembre 2022). - Trois (3) - du fait de l'apparition de multiples têtes d'érosions dans la zone à électrifier en octobre 2022, à la suite des abondantes pluies. Raison 2 : Retard dans l'émission <i>des avis de non-objection</i> par la Banque - Six (6) activités retardées à la suite du non-respect des délais d'émission des avis de non-objection par la Banque mondiale. Raison 3 : Défaut de mise sous tension par SNEL des lignes alimentant les réseaux sur lesquels des raccordements devaient être réalisés. - Une (1) activité retardée pour défaut de mise sous tension par SNEL des lignes alimentant les réseaux sur lesquels des raccordements devaient être réalisés Raison 4 : Retard dans la mobilisation par SNEL, des fonds de contrepartie ayant conduit à l'introduction en décembre 2022 auprès du ministère des Finances, d'une demande de mise à disposition de ces fonds pour suppléer SNEL dans le règlement du passif environnemental et social de la centrale de Mobayi. Ce retard a par ailleurs conduit la Banque à conditionner l'émission de ses avis de non-objection (i) à la mobilisation préalable par la partie congolaise des fonds de contrepartie nécessaires au règlement de ce contentieux, et (ii) au réaménagement budgétaire requis pour régler le dépassement des budgets prévisionnels par rapport aux montants des offres des entrepreneurs pressentis pour l'exécution des deux marchés des travaux prévus dans la province du Nord-Ubangi (centrale + ligne et réseau de distribution).
PDMURK /EAU	
REDISSE IV	
PDMURK /ENERGIE (31,6%) peut devenir 67,2% suite aux explications	23 activités (et non pas 24) n'ont pas été réalisées parmi lesquelles 18 pour des raisons pertinentes, documentées et non imputables au projet. - Après exclusion de ces 18 activités du décompte général des activités, la note globale de l'évaluation de la performance du projet remonte à 67,2% comme détaillé sur la colonne « Q » ajoutée au tableau d'évaluation du contrat de performance (en format Excel) en annexe 1. - Les principales raisons pour lesquelles les 18 activités présentent un taux de réalisation de 0% relèvent de facteurs qui échappent au contrôle d'UCM. Elles sont listées ci-dessous et détaillées en section 2 du présent document. Raison 1 : Suspension ou modification de 10 activités sur recommandation de la Banque mondiale - Neuf (9) activités portant principalement sur les sauvegardes environnementale et sociale, n'ont pas été réalisées à la suite de la modification par la Banque mondiale de la configuration de l'étude et de la méthode de sélection, intervenue le 31 août 2022, alors que le contrat de performance avait déjà été transmis au ministère des Finances le 19 août. - Une (1) activité n'a pas été réalisée à la suite de la recommandation de la Banque d'attendre la production de l'APS de l'étude technique relative aux travaux d'électrification par système solaire de bâtiments et places publics, centres de santé, écoles et voiries dans les communes de Kisenso, Lemba, Matete et N'Djili afin d'enrichir à l'étape de la DP les TDR devant servir au recrutement de la firme

Projets	Raisons de non réalisation
	en charge de leur suivi, contrôle et surveillance. Raison 2 : <i>Retard dans l'émission des avis de non-objection par la Banque sur 3 activités</i> ▪ Trois (3) activités ont été retardées à la suite du non-respect des délais d'émission des avis de non-objection par la Banque mondiale. Raison 3 : <i>Défaillance technique d'un consultant mis à disposition d'UCM</i> ▪ Quatre (4) activités ont été retardées à la suite de la non-performance d'un consultant recruté par la Cellule Infrastructures et mis à disposition du projet pour réaliser les études techniques d'électrification par système solaire PV de l'UNIKIN. Raison 4 : <i>Processus de sélection infructueux</i> ▪ Une (1) activité a été retardée à la suite d'un processus de sélection dont les résultats ont été jugés infructueux après appel à candidatures ouvert, le nombre de firmes requis pour constituer une liste restreinte de candidats qualifiés n'ayant pas été atteint.
PNDA	
AGREE (20% à 56,8% et pas 75,1% suite aux explications)	▪ 27 activités (et non pas 28) n'ont pas été réalisées parmi lesquelles 25 pour des raisons pertinentes, documentées et non imputables au projet. ▪ Après exclusion de ces 25 activités du décompte général des activités, la note globale de l'évaluation de la performance du projet remonte à 75,7% comme détaillé à la colonne « M » ajoutée au tableau d'évaluation du contrat de performance (en format Excel) en annexe 1. ▪ Les principales raisons pour lesquelles les 25 activités présentent un taux de réalisation de 0% relèvent de facteurs qui échappent au contrôle d'UCM. Elles sont listées ci-dessous et détaillées en section 2 du présent document. Raison 1 : <i>Suspension ou modification de 14 activités sur recommandation de la Banque mondiale</i> ▪ Quatorze (14) activités ont été suspendues ou modifiées sur recommandation de la Banque pour des raisons détaillées dans les justificatifs repris à la section 2. Raison 2 : <i>Activités relevant de la responsabilité de COPIREP, pour lesquelles COPIREP n'a pas transmis les termes de référence à UCM</i> ▪ Quatre (4) activités relevant de COPIREP n'ont pu s'exécuter du fait que COPIREP n'a pas mis à la disposition d'UCM les termes de référence qui auraient dû permettre l'enclenchement du processus de passation des marchés concernés. Raison 3 : <i>Retard dans l'émission des avis de non-objection par la Banque</i> ▪ Sept (7) activités n'ont pu être réalisées du fait que la Banque n'a pas émis, jusqu'au 31/12/2022, les avis de non-objection attendus d'elle.
PFCGL	
KIN-ELENDIA INFRASTRUCTURES (3,8% à 24,7% à la suite des explication)	Participation de plusieurs intervenants (Services de la VK, MEDD, etc.) autre que les membres de l'équipe du projet aux validations des livrables Délai de traitement au niveau de la Passation des marchés ANO de la Banque ANO de la Banque ANO de la Banque PAR non disponible ANO de la Banque Activité liée à l'élaboration préalable du PAR

Projets	Raisons de non réalisation
	Activité liée à l'élaboration préalable du PAR ANO de la Banque Délai de traitement au niveau de la Passation des marchés Relance de la procédure de recrutement d'un consultant pour insuffisance des candidatures répondant au profil exigé Attente des TDR de la Cellule de Développement Urbain de Kinshasa (CDUK) Attente des TDR de la CDUK ANO de la Banque ANO de la Banque Discussions en cours (entre MUH, ONU-Habitat et CI) sur la liste des participants aux différents ateliers Délai de traitement au niveau de la Passation des marchés Délai de traitement au niveau de la Passation des marchés Délai de traitement au niveau de la Passation des marchés