

## AIDE MEMOIRE

### REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

#### Projet de renforcement des systèmes de développement humain

#### Mission technique

Du 28 novembre au 2 décembre 2016

#### Introduction

1. Une mission de la Banque mondiale a visité la République démocratique du Congo avec pour objectif de soutenir l'exécution du Projet de Renforcement des Systèmes pour le Développement humain (PRSDHU), y compris la mise en vigueur de son financement additionnel. Cette mission s'inscrit dans la suite de l'approbation d'un financement additionnel d'une valeur de 41,08 millions de dollars américains par le Conseil d'Administration de la Banque mondiale le 29 mars 2016. Ce financement n'a pas encore été mis en vigueur et une nouvelle prorogation a dû être faite. L'aide-mémoire de la mission précédente avait été transmis par le courrier 567/BM/RDC/CD/AMN/PD/2015 du 25 août 2016.
2. La mission avait pour objectifs de : (i) participer à la revue trimestrielle du projet (ii) de soutenir la mise en œuvre du projet et (iii) de soutenir la mise en vigueur du financement additionnel du projet. La mission remercie la partie nationale pour la qualité et la franchise du dialogue. La liste de personnes rencontrées figure en Annexe 3.<sup>1</sup>

#### SAFEGUARDS PARAGRAPH

#### II. Contexte et résultats clés

3. **Progrès vers l'objectif de développement du projet.** L'objectif est « de renforcer certains systèmes de gestion pour les services d'éducation et de santé dans des zones géographiques ciblées sur le territoire du Bénéficiaire ». Actuellement, sur les six indicateurs dans le projet restructuré, deux ont connu des progrès : le Système d'informations sur la gestion de l'éducation (SIGE) couvre 19 pour-cent de ce qui est prévu et 51 pour-cent des zones de santé ciblées qui ont des données dans la base du Système national d'informations sanitaires (SNIS). L'Annexe 1 présente l'ensemble du cadre de résultats. Globalement, le projet n'avance pas suffisamment rapidement vers l'atteinte de l'objectif de développement.
4. **Les décaissements** sont équivalents à 30,04 pour-cent des ressources du financement initial au 15 décembre 2016. Ceci représente seulement 7,3 pour-cent des 56 000 000 après le financement additionnel qui reste à mettre en vigueur malgré le fait que la restructuration de janvier 2016 permet l'exécution de ses activités avec les ressources du financement initial. Comme la cible prévue est de 24 pour-cent par an, le projet a effectivement un an de retard s'il est mesuré par les décaissements. Le taux de décaissement des ressources disponibles au début de l'année 2016 est de 3,02 pour-cent.

<sup>1</sup> La mission était conduite par MM. Christophe Rockmore (Economiste principal, responsable du projet). Elle avait la participation de MM/Mmes Luc Laviolette (Responsable sectoriel, Développement humain), Francis Tasha Venayen (Spécialiste en gestion des finances publiques), Gabriel Kaleka Bakusa (Spécialiste en pharmaceutique), Lanssina Traoré (Spécialiste principal en passation des marchés), Louise Myono (Spécialiste sénior éducation) et Patricia Komina Dele (Assistante d'équipe).

### III. Constats

5. **Composante 1a** : Appui technique au système de gestion de l'information éducationnelle et à la carte scolaire (environ 13,02 millions USD). L'objectif de cette sous-composante est d'améliorer la gouvernance du SIGE et d'appuyer la carte scolaire dans le pays. Le projet fournira une assistance technique au niveau central ainsi qu'à 6 provinces. Un accent particulier sera mis sur le développement d'outils et de capacités pour accroître la redevabilité du système en utilisant l'information à tous les niveaux : central, provincial, sous provincial et communautaire. Cette composante est exécutée par l'UNESCO dans le cadre d'un contrat d'assistance technique signé le 15 mars 2015 avec la CFEF.
6. **Etat d'avancement et prochaines étapes** : la sous-composante est modérément satisfaisante, malgré son retard, suite à la présentation à Kinshasa de l'outil informatique du SIGE et son installation dans les provinces concernées. Plusieurs points ont fait l'objet de discussion lors de la mission et ils sont traités ci-dessous.
  - a. Taux de réponse et conduite à tenir : si le SIGE est en place dans les deux anciennes provinces de l'Equateur et du Kasai Occidental, le taux de réponse reste à préciser. La DEP et l'UNESCO indiquent un taux de 85 pour-cent, que la Banque mondiale indique depuis longtemps comme étant insuffisant comme support de planification. Ce, d'autant plus que les informations ont été collectées sur la base d'un nouveau questionnaire qui comprend des informations qui n'ont jamais été collectées et par conséquent peuvent difficilement faire l'objet d'une extrapolation. Toutefois, les informations provenant de la DEP semblent montrer un taux de réponse supérieur variable et non encore partagé en détail. La Banque mondiale et la DEP/UNESCO cherchent un terrain d'entente sur la réponse adaptée au problème et le choix de méthodes, car l'imputation de la valeur manquante par sa valeur précédente ne semble pas satisfaisante a priori. La Banque mondiale a demandé certaines analyses complémentaires de la situation pour mieux comprendre le phénomène.
  - b. Coordination des efforts SIGE : la réunion du 2 décembre a montré que plusieurs partenaires demandent des informations ou font des travaux qui sont liés au SIGE ou à la carte scolaire et que la coordination des interventions doit être renforcée. A ces fins, le MEPS-INC organisera un atelier au mois de janvier 2017 pour partager les informations et trouver une voie commune pour aller de l'avant. Le SG/MEPS-INC a indiqué que le SPACE serait impliqué dans la coordination des interventions. La CFEF devra s'assurer que toutes les parties prenantes et bénéficiaires du projet seront associés à cet atelier pour renforcer la communication sur la sous-composante.
  - c. Définition des TDR pour les études : compte tenu du manque de progrès sur les TDR depuis la mission d'août, et à la demande du SG/MEPS-INC, des réunions seront organisées avec le MEPS-INC pour définir les TDR conjointement. Les études concernées sont le schéma directeur informatique, l'identification des élèves et la définition de l'organisation et des besoins en personnel de la DIGE.
7. **Composante 1b**: Appui technique au système de gestion de l'information sanitaire (SNIS) et à la carte sanitaire (environ 3,76 millions USD). L'objectif de cette sous-composante est de contribuer à améliorer la gestion de l'information sanitaire et la carte sanitaire à tous les niveaux du système de santé en RDC (national, provincial et zones de santé). Le projet fournira une assistance technique au niveau central de 62 zones de santé dans 3 Divisions provinciales de la santé (DPS) de Haut-Katanga, du Sud-Ubangi et de Maï-Ndombe, Un accent particulier sera placé sur le développement d'outils et de capacité pour accroître la redevabilité du système en utilisant l'information. Cette composante est exécutée par le SANRU dans le cadre d'un contrat d'assistance technique signé le 18 novembre 2015 avec la CFEF.

8. **Etat d'avancement et prochaines étapes : la sous-composante est modérément satisfaisante, mais le retard croissant menace sa cotation.** L'élément déclencheur prévu en août, que le DHIS2 soit opérationnel dans les Divisions Provinciales de la Santé (DPS) soutenues par le projet avant la fin de l'année calendaire, n'est pas atteint et les dernières informations venant de la D-SNIS font état d'un délai d'encore trois trimestres pour l'atteindre. D'après SANRU, qui soutient l'exécution, les retards sont dus aux facteurs suivants : (i) un progrès insuffisamment rapide sur le déploiement des outils informatiques ; (ii) un problème d'exécution par la D-SNIS dû à un planning trop ambitieux et (iii) un processus long pour le paiement de sa facture dû à l'absence des pièces justificatives probantes dans la transmission initiale. Selon l'aide-mémoire d'août, les outils devaient être en place et les formations fournies pour que les données remontent, mais une révision de l'approche et des éléments d'exécution des activités ont fait que ce n'est pas atteint. La CFEF devra travailler avec SANRU sur les volets de la gestion financière et de la passation des marchés pour éviter des retards à l'avenir. Par ailleurs, l'instruction interne du coordonnateur de la CFEF sur les délais de traitement en deçà de 10 jours maximum et notification de la décision au service demandeur devra être de stricte application.
9. **Composante 1c :** Enquêtes de prestation de services (environ \$2,4 millions). L'objectif de cette sous-composante est d'apporter un complément à l'information qui sera disponible dans le SNIS et le SIGE en menant deux enquêtes qui présenteront la perspective des utilisateurs des services de santé et d'éducation en matière de qualité des services. La première enquête permettra de mobiliser l'attention des décideurs, planificateurs et partenaires des systèmes de santé et d'éducation afin de développer un plan d'action pour améliorer la qualité de la prestation de services en adressant quelques priorités qui auront été identifiées lors de l'enquête. Une seconde enquête deux ou trois ans plus tard assurera un suivi à la première et permettra d'ajuster le plan d'action en tenant compte des améliorations du système et des changements dans le contexte sectoriel. Cette sous-composante sera exécutée par un cabinet d'enquête, dont le contrôle qualité sera assuré par un consultant individuel appuyé par les points focaux désignés par les ministères bénéficiaires de l'enquête.
10. **Etat d'avancement et prochaines étapes : cette sous-composante est insatisfaisante pour cause de retard important.** L'objectif d'avoir lancé les travaux en octobre 2016 n'est pas atteint, car la négociation n'est toujours pas faite. La CFEF n'a pas eue de commentaires sur les propositions techniques de la firme retenue et lancera donc les négociations sans ces éléments que les ministères concernés auraient dû envoyer. La CFEF a indiqué qu'elle pourrait, en cas de difficulté, recourir à l'appui du Consultant international recruté pour appuyer le noyau de la présente enquête. Le projet de contrat issu des négociations sera transmis à l'avis de non objection de l'IDA avant le 21 décembre 2016. La mission réitère que l'enquête sera faite par le cabinet et non les agents de l'état. Afin de renforcer l'implication du personnel des ministères concernés, elle propose que des profils analytiques soient impliqués dans la formation des enquêteurs et puis dans l'analyse des données ; ces activités pourraient être envisagés sur la base d'un contrat de performance.
11. **Composante 1d :** La sous-composante 1d (Etat civil ; valeur estimative 20 millions USD) a un objectif immédiat de fournir des actes de naissances aux jeunes qui n'en ont pas et puis de soutenir un processus de modernisation de l'état civil. Les deux axes sont articulés ci-dessous.
- a. **Développement d'une stratégie pour la modernisation de l'état civil.** Cette activité sera réalisée en étapes y compris l'analyse approfondie de l'état actuel, de ce qui se fait ailleurs et pourrait être adapté à la RDC, des réformes juridiques et institutionnelles (dont la protection des données individuelles), de pilotes pour tester les nouvelles approches en RDC et puis du développement d'un document stratégique résumant les acquis et présentant des options à lever avec leurs coûts, chronogrammes et cahiers de charges. L'appel à manifestation d'intérêt pour recruter le cabinet a été publié le 18 août 2016.

- b. **Rattrapage d'enregistrement des naissances lors des confirmations d'inscription à l'école dans plusieurs provinces.** Suite à une campagne de sensibilisation, les parents seront invités à faire l'enregistrement des naissances de chacun de leurs enfants qui ne le sont pas déjà en même temps que l'inscription des élèves. La partie état civil serait gratuite pour les parents. Si le moratoire prévu dans la stratégie de redynamisation de l'état civil (2014-8) est confirmé, le projet pourrait maximiser les inscriptions. Sinon, une somme symbolique telle que déjà fait pour le rattrapage des enfants vulnérables à Kinshasa, serait payée par le projet pour ce rattrapage. Le projet financera aussi l'enregistrement des élèves dans un module du SIGE pour permettre le suivi individualisé des élèves pendant leur parcours scolaire. Cette approche est complémentaire à celle qu'exécutera l'UNICEF sur financement du Canada et rapproche l'état civil des populations. L'appel à manifestation d'intérêt pour recruter le cabinet a été publié le 18 août 2016.

12. **Etat d'avancement et prochaines étapes.** Cette sous-composante est satisfaisante et devrait connaître d'autres avancés dans les prochains mois. Le 11 octobre, les listes restreintes ont été envoyées à l'IDA qui a impliqué des experts techniques à son niveau pour revoir les termes de référence de la demande de proposition. Une réunion prévue pour le 29 novembre n'a pas eue lieu, mais a eue lieu le 8 décembre pour affiner les termes de référence initialement approuvés par l'IDA en août 2008 compte tenu de l'évolution du marché et des conseils des experts techniques. La CFEF prévoit d'envoyer la dernière version des termes de référence des demandes de proposition le 19 décembre à l'IDA pour avis de non-objection. Les points focaux des Ministères de la Justice et des Droits Humains et de l'Intérieur et de la Sécurité se sont engagés à confirmer quels textes régissaient les données personnelles. S'il n'y en a pas, une décision sera prise sur l'ajout de la tâche dans la demande de propositions pour le cabinet qui accompagnera la réforme ou le recrutement d'un cabinet pour faire un rapport sur la protection des données personnelles dans le cadre de la campagne de rattrapage et du registre des élèves. Le rapport sera transmis au Ministère de la Justice pour avis.
13. **Composante 2 : Accès aux médicaments essentiels** (environ 12,71 millions USD). L'objectif de cette composante est d'augmenter la capacité du système qui assure l'accès aux médicaments essentiels à la population congolaise. Cette assistance technique se focalisera particulièrement sur : i) le système de régulation ; ii) le système d'approvisionnement ; et iii) le système de logistique.
14. **Composante 2a : Système de régulation.** Le projet fournira un assistant technique à la Division de la Pharmacie et de Médicaments (DPM) du Ministère de la Santé, afin de développer les capacités et d'appuyer la mise en œuvre d'un plan d'affaires pour assurer une transition vers une autorité de régulation autonome pérenne. L'assistance appuiera aussi une étude de faisabilité pour la mise en place d'un laboratoire national de contrôle de qualité et la formation en continue du personnel technique de la DPM.
15. **Etat d'avancement et prochaines étapes :** la sous-composante est satisfaisante. La DPM a identifié les 25 actions avec un chronogramme de leur exécution, a préparé et partiellement exécuté un PTBA pour le dernier trimestre de 2016 avec des activités multiples et préparé un PTBA 2017 en lien avec le chronogramme. La DPM a aussi organisé une session d'homologation des médicaments avec le soutien du projet, ce qui est pris dans les actions de l'indicateur. Normalement organisée de manière trimestrielle, cette session était la première de l'année. Elle a été organisée comme pilote de l'installation d'une approche de financement basé sur les résultats, qui sera par la suite étendue à d'autres activités de la DPM et partagée avec les autres partenaires de la DPM en vue d'aller vers un possible contrat unique. La mission note que certaines activités prévues dans le programme approuvé du dernier trimestre 2016 n'ont pu être exécutés pour faute justification acceptable par le bénéficiaire, ce qui est troublant pour la bonne marche du projet.

16. **Composante 2b :** Système d'approvisionnement. Le projet fournira un assistant technique à la FEDECAME pour renforcer sa fonction de passation de marchés et surtout pour la préparer à gérer un volume considérablement plus élevé de passation dans les années à venir. Cette assistance technique se focalisera particulièrement sur : (i) développer et mettre en œuvre un plan d'affaires ; (ii) renforcer les processus de pré-qualification des médicaments ; (iii) améliorer l'efficacité des systèmes de gestion de la FEDECAME, et (iv) augmenter le capital de roulement pour l'achat des médicaments.
17. **Etat d'avancement et prochaines étapes :** la sous-composante est modérément satisfaisante, mais la tendance est positive. La passation du marché du business plan est lancée et d'autres termes de référence sont en attente à la CFEF, conformément aux conclusions d'une visioconférence avec la FEDECAME. La mission invite la CFEF à faire suivre les TDR dans les meilleurs délais ainsi que d'amender le plan de passation des marchés pour intégrer ces études, tel que convenu lors de la visioconférence.
18. **Composante 2c :** Système de logistique. Le projet appuiera une évaluation rigoureuse du système actuel de logistique dans quelques provinces afin d'identifier une nouvelle organisation et un autre réseau logistique, lesquels pourront rendre le système plus flexible et donc mieux servir les formations sanitaires. Cette évaluation pour le bénéfice du PNAM servira à développer une proposition avec coûts pour un projet de modernisation du système de logistique dans les provinces étudiées.
19. **Etat d'avancement et prochaines étapes :** la sous-composante est insatisfaisante. Les négociations contractuelles avec le consultant chargé de l'évaluation logistique actuel du ne sont toujours pas faites et le dossier traîne en longueur. Parmi les raisons des retards figurent un manque d'implication du PNAM et le retard d'information sur les ressources disponibles pour que l'IDA donne son accord pour un dépassement du budget initialement prévu. L'intérêt et la disponibilité du PNAM pour suivre ces dossiers importants ne sont pas évidents. La CFEF indique que le procès-verbal des négociations et le contrat négocié seront transmis d'ici le 23 décembre 2016.
20. **Composante 3 :** Etudes, communication, renforcement des capacités, partage des connaissances (environ 2,85 millions USD). Cette composante a trois objectifs : (i) fournir aux ministères des études de haute qualité qui leur permettra de renforcer leurs systèmes (environ 2,5 millions USD) ; (ii) faciliter l'échange de connaissances entre la RDC et autres pays ; (iii) assurer une bonne coordination, communication et gestion du projet. Lors de l'approbation du projet il était prévu que, dans un premier temps, une série d'études en protection sociale seraient financés pour venir en appui au développement de la stratégie nationale de protection sociale. Les quatre études suivantes d'une valeur d'environ 1,15 millions USD étaient prévues : (i) étude sur la vulnérabilité ; (ii) revue de l'expérience de la RDC avec les mécanismes de partage de risques pour améliorer l'accès aux services de santé ; (iii) étude de faisabilité pour transformer les Centres de promotion sociale afin d'augmenter leur contribution à la protection sociale ; (iv) étude du marché du travail avec un accent sur les travailleurs manuels spécialisés. Une somme de 1,35 millions USD avait été prévue pour des études additionnelles suite à l'approbation du comité de pilotage du projet. Cette composante appuiera aussi une stratégie de communication pour faire connaître les résultats du projet mais surtout pour faciliter la coordination entre les ministères et pour développer des « champions » pour les réformes soutenues par le projet.
21. **Etat d'avancement et prochaines étapes :** cette sous-composante évolue de manière modérément satisfaisante, car elle prend du retard. Une plainte n'est pas solutionnée après trois mois, mais la mission s'est mise d'accord avec la CFEF sur une approche pour y remédier. Le processus de constitution du dossier de la firme qui accompagnerait le MINAS pour l'assurance qualité tarde à se concrétiser pour des raisons qui sont indépendantes de la CFEF. La mission a aussi discuté l'audit organisationnel du Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale et attend le rapport du BIT, les

informations sur la mise en œuvre des recommandations et les TDR pour l'audit proposé. L'état de chaque étude est précisé ci-après.

- a. L'étude sur la main-d'œuvre qualifiée : terminée.
- b. L'étude sur la transformation des centres de protection sociale en centre d'action sociale : d'après la lettre No MAS.AH.SN/1193/SG/.AS/DEP/075/2016 envoyée par le DEP/MINAS à la Directrice Générale du Fonds National de Promotion et de Service Social, les premiers rapports en quatre volumes sont attendus dans la première quinzaine du mois de décembre en cours.
- c. L'étude des mutuelles de santé en RDC : retardée par un problème de collecte de données à Kinshasa, le rapport préliminaire était attendu dans la première quinzaine de décembre.
- d. L'étude sur la vulnérabilité : un accord sur une voie de sortie sur la plainte est trouvé ; la CFEF la mettra en œuvre dans les plus brefs délais et en rendra compte à l'IDA.
- e. La revue des dépenses publiques en protection sociale : l'attribution du marché est prévue pour le 14 décembre 2016 et les négociations de contrat seront bouclées par la CFEF avant la fin de l'année 2016. Pour mémoire, la revue de passation des marchés est à posteriori.

22. **Qualité de la passation des marchés :** la mission a noté une baisse de la qualité des dossiers de passation des marchés soumis à la revue préalable de l'IDA occasionnant ainsi des va-et-vient entre le projet et la Banque mondiale. A titre d'exemple, il a été fait mention de trois dossiers de passation des marchés dont le processus de passation des marchés a démarré depuis le mois d'août 2016 et qui connaissent des retards consécutifs à la qualité des dossiers transmis. Après les différents échanges avec l'équipe du projet, la mission a conclu que l'un des problèmes majeurs de cette situation résulte en grande partie de l'absence de revue qualité des dossiers de passation des marchés. Cette situation aurait pu être minimisée si le Conseiller technique en passation des marchés recruté à cet effet au niveau du client jouait pleinement son rôle. La mission recommande au client d'œuvrer à garantir une revue qualité des dossiers en ayant systématiquement recours au Conseiller technique recruté à cet effet. La mission a aussi mis en exergue un problème de qualité des évaluations techniques et a recommandé un meilleur encadrement des évaluateurs par les spécialistes en passation des marchés du client. Pour ce faire, la mission recommande qu'avant chaque séance d'évaluation, les spécialistes fassent une introduction des règles et des procédures à suivre et veillent à ce que celles-ci soient respectées tout au long du processus d'évaluation. Pour changer le traitement jusqu'ici accordé aux évaluateurs, il a été recommandé de conclure avec ces derniers un contrat de performance assorti de clauses relatives aux conflits d'intérêt et confidentialité. Les paiements ne devraient plus être systématiques comme avant mais ils devraient être liés à la qualité des rapports d'évaluation produits. Les détails d'un tel contrat de performance seront convenus entre la CFEF et l'IDA avant le 15 janvier 2017.

23. **Retards dans la passation des marchés :** la mission a noté que le processus de recrutement du spécialiste en passation des marchés dédié au projet est toujours en cours ce qui n'est pas de nature à faciliter le traitement diligent des dossiers de passation des marchés avec l'effectif actuel de l'équipe passation des marchés au niveau de la CFEF dont un membre est actuellement en congé de reconstitution. D'après l'aide-mémoire d'août, le spécialiste devait être en poste le 3 octobre, mais le dossier envoyé ne permettait pas à l'IDA de se prononcer. La mission a suggéré à la CFEF de voir l'opportunité de recourir à des consultants individuels de façon ponctuels pour contribuer au traitement diligent des dossiers de passation des marchés en fonction de la complexité/spécificité des dossiers à traiter ; cette assistance fournie par les consultants individuels pourrait intervenir à l'étape de l'élaboration des DAO et/ou à l'étape de l'évaluation des offres. De part et d'autre, des retards de passation des marchés ont été constatés, pour des raisons multiples et plus ou moins fréquentes. Les parties se sont convenues d'accélérer le processus et de faire in point bimensuel sur l'avancement des passations des marchés et des étapes à venir.

24. **Evaluation de la passation des marchés :** la note demeure modérément satisfaisant au vu de ce qui précède. Le risque lié à la passation des marchés du projet demeure substantiel.
25. La supervision en matière de **gestion financière** visait essentiellement à effectuer : (i) l'évaluation de l'adéquation des arrangements financiers en place ; (ii) l'appréciation de la performance de la gestion financière du projet ; et (iii) la mise à jour de l'évaluation du risque du projet.
26. **Evaluation de la gestion financière :** la gestion financière du Projet est jugée comme étant Modérément Satisfaisante et le risque de gestion financière demeure Substantiel. A l'issue de la présente supervision et sous réserve de la mise en œuvre des actions énumérées dans le plan d'actions déjà communiqué dans d'autres correspondances, la mission estime que les arrangements fiduciaires en place permettent d'assurer une gestion acceptable des ressources du projet ainsi que la couverture des risques potentiels en gestion financière.
27. **Gestion du traitement des factures.** La revue a noté que le suivi des factures et la communication avec les bénéficiaires dans le respect de l'instruction du Coordonnateur sur les délais de leur traitement est primordial pour le bon déroulement des activités. La revue recommande la mise en place d'un système de gestion des factures (checklist) afin de palier à cette lacune. Ce système devrait faire l'objet d'une vérification en temps réel par le Responsable Administratif et Financier pour anticiper les retards, identifier les goulots d'étranglement en interne et résoudre immédiatement les problèmes constatés.
28. **Gestion Budgétaire.** Afin d'améliorer le suivi de l'exécution budgétaire du projet, autant sur l'exercice en cours que sur toute la durée du projet, la mission recommande la confection et/ou l'édition d'un état extra comptable de suivi de l'exécution budgétaire détaillée de l'utilisation de tous les financements alloués au titre de l'année en cours. Ce tableau de suivi pour la période et à date, doit être en adéquation avec les ressources restant suivant Client Connection et le solde du compte désigné à ce moment. Il est tout aussi important que les activités liées aux catégories de dépenses de l'accord de financement et des engagements déjà approuvés (signés) mais non encore décaissés (payés) soient aussi pris en compte dans le suivi budgétaire. Cet état devrait être intégré dans le RSF pour la période clôturant le 31 décembre 2016. La mission réitère la nécessité d'avoir une vision d'ensemble sur les ressources par composante et sous-composante avec des informations sur ce qui est consommé, ce qui est engagé et ce qui reste à engager.
29. **PTBA avec mutualisation des charges partagées pas encore reçu.** La mission rappelle que la transmission d'un PTBA est prévue dans les accords de financement avant la fin de mois de novembre de l'année en cours pour l'année suivante. Ceci était une action convenue dans l'aide-mémoire d'août qui n'a pas été respectée. La mission insiste sur l'importance de ce document prévisionnel qui doit tenir compte des remarques de l'IDA et intégrer les charges partagées avec une note sur la méthode d'identification des charges partagées et de la répartition de ces charges.
30. **Nécessite de non-objections préalables, même pour des activités inscrites au PTBA.** Ce dernier n'est qu'un document prévisionnel de dépenses et non un ordre de paiement dont l'exécution est absolue ; il permet de planifier des activités potentielles et non certaines. Le non-objection de la Banque, sur le PTBA, n'empêche pas la nécessité d'obtenir une non objection afin d'exécuter des activités spécifiques nécessitant l'élaboration préalable de TDR tel que des ateliers (locaux ou à l'étranger), toute mission/déplacement à l'étranger quel qu'en soit le motif (mission, formation), entres autres. Tel que convenu, la CFEF continuera d'encourager les bénéficiaires à fournir des PTBA trimestriels avec leur planning pour pouvoir fluidifier les procédures. Actuellement, la DPM est l'exemple en la matière pour le projet.

31. **Audit interne.** L'audit interne de la CFEF est assuré par un Auditeur Interne qui établit une cartographie des risques et un plan de travail annuel qui n'est exécuté que partiellement en priorisant les risques majeurs. Par ailleurs, la mission n'a pu disposer de rapports d'audit interne portant sur les risques majeurs du Projet au titre de la période sous revue. La mission recommande l'élaboration et la transmission du plan d'audit interne 2017 à la Banque pour appréciation, et ce avant le 31 décembre 2016. Ce plan d'audit devrait permettre d'assurer l'amélioration des performances du projet en matière d'audit interne basé sur les risques majeurs du Projet ainsi que la production de rapports d'audit interne basés sur les risques mettant en évidence des recommandations pertinentes dont la mise en œuvre contribuerait à l'amélioration du contrôle interne du Projet.
32. **Contrôle interne.** Le manuel de procédures actualisé a été soumis à la non-objection de la Banque et les observations formulées par l'équipe FM de la Banque ont été transmises à la CFEF. Une première mouture déjà été revue lors d'une séance de travail entre la Banque et le CFEF ; la version définitive amendée devait être transmise à la Banque après prise en compte des derniers commentaires effectués d'accord parties. Au-delà de sa rédaction, la revue exhorte le projet à mettre un accent sur son implémentation, ce qui fera l'objet d'une attention particulière à la prochaine supervision.
33. **Audit Externe.** Le rapport d'audit externe de l'exercice clos le 31 décembre 2015 a été transmis à la Banque dans les délais. L'auditeur externe a également soumis une lettre de recommandations sur le contrôle interne, mettant en évidence des insuffisances relevées, les risques y afférents et a formulé des recommandations pertinentes pour y remédier.
34. La mission pense que la mise en œuvre totale des recommandations formulées par l'auditeur externe devrait permettre d'améliorer la gestion financière du Projet. La revue avait reçu une première mouture du plan de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations commentées par le projet, sur laquelle elle avait effectué des commentaires supplémentaires. En conséquence, la mission recommande de soumettre à la Banque, au plus tard le 15 février 2017, le plan revu de mise en œuvre des recommandations, pour notre information.
35. La mission saisit l'opportunité pour rappeler que le rapport d'audit sur les comptes 2016 est attendu pour le 30 juin 2017 au plus tard et invite le projet à prendre ses dispositions afin que les rapports soient de qualité, réponde à toutes les exigences contractuelles et soit soumis dans les délais. La revue suggère une date de dépôt se situant au mois d'Avril 2017 et une programmation conséquente de l'intervention de l'auditeur.
36. **Mise en vigueur du projet :** une seconde prorogation de la date limite de mise en vigueur du financement additionnel est en cours de traitement pour une période de 6 mois supplémentaires. Les informations dont dispose la mission font état d'une approbation en Conseil des Ministres en juillet et de la transmission du dossier au Secrétariat Général du Gouvernement pour signature par le Président de la RDC. La mission recommande un point mensuel sur l'état d'avancement du dossier, car à la fin des 6 mois, la date butoir de mise en vigueur sera presque atteinte.
37. **Recommandations.** Au vu de la situation constatée, la mission recommande que la CFEF définisse des délais de traitement de dossiers et qu'un suivi hebdomadaire soit fait sur le respect de ces délais avec des interventions par les responsables des différentes équipes. La mission s'était d'ailleurs convenue avec la CFEF de l'envoi d'informations sur des dossiers de passation des marchés, mais ne les a pas eues. Lors de la mission, deux dossiers ont été identifiés pour le suivi des questions financières ; cette information pourrait servir pour tester la constitution d'un cahier de suivi administratif en interne et avec les intervenants.

38. **Plan de passation des marchés** : a été envoyé à l'IDA le 22 novembre 2016 pour avis de non-objection, a fait l'objet de discussions le 1<sup>er</sup> décembre et attend des amendements avant de pouvoir recevoir l'avis de non-objection de l'IDA.
39. **Passage vers le STEP** : initialement prévu pour septembre, de problèmes techniques font que le système n'a pas encore intégré des nouveaux projets. Les dernières informations font état d'une intégration dans le mois de décembre 2016.
40. **Suivi-évaluation** : le cadre est remis à jour, mais il y a peu à signaler comme avancées. La mission réitère la nécessité pour les bénéficiaires de s'assurer que leurs informations sont à jour dans le cadre de résultats. Il est impératif que le cadre de suivi-évaluation soit à jour tant sur les données que les indicateurs suite aux différentes restructurations ou financements additionnels.
41. **Communication** : la CFEF devait partager les fiches et indications relatives aux missions et aux ateliers la semaine du 12 décembre avec les bénéficiaires. La mission recommande aussi un suivi par bénéficiaire d'un plan d'action trimestriel. La DPM a convenu qu'elle partagerait son outil de suivi avec les autres bénéficiaires. Ceci faciliterait l'identification et la résolution des problèmes, mais faciliterait aussi le suivi financier.
42. **Politiques de sauvegardes** : étant catégorie « C », le projet ne devrait pas déclencher de politiques de sauvegardes. Cependant, dans l'exécution des sous projets, il est recommandé d'effectuer au préalable une évaluation succincte environnementale et sociale par le remplissage de formulaire de screening. C'est ainsi que lors des deux petits travaux qui ont été financés à savoir : l'installation d'un groupe pour l'EPS-INC et la réfection du bureau de l'assistant technique à la DPM, le screening environnemental et social était élaboré toutes les deux fois. Ces deux sous projets ont été exécutés à la confirmation que les terrains et les locaux concernés appartenaient à l'Etat d'une part, et d'autre part, à la prise en compte des mesures d'atténuation en rapport avec les impacts mineurs des activités de ces deux sous projets à la suite de screening environnemental et social effectué. Ces mesures d'atténuation ont été introduites dans les cahiers de charge des entreprises qui ont exécuté ces deux sous projets.

#### IV. Conclusions et recommandations

43. La mise en œuvre du projet est modérément satisfaisante, car il y a trop de retards, deux sous-composantes qui sont insatisfaisantes et le financement additionnel a eu besoin d'une nouvelle prorogation de sa date de mise en vigueur. A la prochaine mission de supervision, la notation du projet sera formellement remise à jour. Au vu de la situation actuelle, la supervision n'envisage pas d'augmenter la cotation et pourrait l'abaisser si les problèmes constatés venaient à perdurer. Actuellement, la mission est concernée que la majorité des indicateurs de développement du projet ne montrent pas de signes de progrès. Si cela ne venait pas à changer, la cotation devrait baisser au vu de l'âge du projet. Les progrès constatés en août n'ont pas pu être capitalisés dans tous les domaines, même si des éléments de passation des marchés et des demandes de paiement importantes vont arriver sous peu. De ce fait, la supervision de l'IDA envisage la possibilité d'une restructuration du projet pour favoriser sa bonne exécution. Un tel changement se ferait entre mars et juin 2017.

## **V. Prochaines étapes**

44. La prochaine mission est prévue avant la fin du mois de mars 2017. Cette mission donnera lieu à une nouvelle évaluation formelle des progrès et sera intégrée dans les réflexions ou la décision d'une restructuration. D'autres missions sont possibles entre temps pour coordonner sur certains éléments, particulièrement en santé.
45. Ce document a été discuté avec la partie gouvernementale et il a été convenu d'un commun accord de sa publication sur le site externe de la Banque mondiale.

## Annexe 1. Cadre de résultats

### Cadre des résultats

L'objectif de développement du projet proposé est de renforcer certains systèmes de gestion pour les services d'éducation et de santé dans des zones géographiques ciblées sur le territoire du Bénéficiaire.

Indicateurs des objectifs de développement du projet			Valeurs cibles cumulées							
Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Référence	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cible finale
Sous division dans les provinces ciblées avec des plans annuels et des rapports sur la base des données améliorées du SIGE disponible sur internet.	%	0	0	0	19					90
Stratégie Etat-civil et statistiques vitales développé et adopté par les parties prenantes	Nombre	0	0	0	0					1
Zones de santé dans les provinces ciblées avec des plans annuels et des rapports sur la base des données améliorées du SNIS disponible sur internet.	%	0	0	0						90
Zones de santé dans les provinces ciblées avec des rapports sur la base des données améliorées du SNIS disponible sur internet.	%		0	0	51					
Proportion de points d'action prioritaires dans le premier plan d'action des Indicateurs de prestation de services (SDI) qui ont été complétés	%	0	0	0	0					80
Stratégie nationale LMIS, intégrant les acquis de la phase pilote, adopté par les parties prenantes	Nombre	0	0	0	0					1

**Indicateurs des résultats intermédiaires**

Nom de l'indicateur	Unité de Mesure	Référence	Valeurs cibles cumulées							Cible finale
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Territoires (Divisions et sous-divisions) dans les zones ciblées couvertes par le SIGE avec les TIC et la carte scolaire numérique	%	0	0	0	0					90
Recommandations de l'évaluation OMS 2014 financées par le projet qui sont exécutées	Nombre	0	0	0	0					20
Enfants ayant reçu un acte de naissance	Nombre	0	0	0	0					600 000
Enfants ayant reçu un acte de naissance (moins de cinq ans d'âge)	Nombre	0	0	0	0					150 000
Dossiers ECSV traités et clôturés	%	0	0	0	0					90
Couverture territoriale par un système d'information géoréférencé de la santé dans les zones ciblées	%	0	0	0	0					90
Rapports SNIS soumis à temps (% des rapports attendus; don japonais)	%	0	0	0	28					60
Agents de la santé et de l'éducation formés en systèmes de gestion d'information dans les zones ciblées	Nombre	0	0	155	305					2 480
Agents de l'éducation formés en systèmes de gestion d'information dans les zones ciblées	Nombre	0	0	155	175					
Agents de la santé formés en systèmes de gestion d'information dans les zones ciblées	Nombre	0	0	0	130					

**Indicateurs des résultats intermédiaires**

Nom de l'indicateur	Unité de Mesure	Référence	Valeurs cibles cumulées							Cible finale
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Plans d'actions développés et diffusés sur la base des enquêtes SDI	Nombre	0	0	0	0					2
Business plan pour une autorité de régulation des médicaments essentiels plus autonome développé et diffusé	Nombre	0	0	0	0					1
Business plan pour la FEDECAME développé et diffusé	Nombre	0	0	0	0					1
Plan d'action pour l'optimisation de la logistique des médicaments essentiels dans les provinces ciblées développé et diffusé	Nombre	0	0	0	0					2
Etudes financées par la Composante 3 terminées et diffusées	Nombre	0	0	0	1					7
Etude relative à l'évaluation de la vulnérabilité en RDC (MINAS)	Nombre	0	1	0	0					
Etude de faisabilité pour la transformation des centres de promotion sociale en centres d'action sociale en vue de l'augmentation de leur contribution à la protection sociale (MINAS)	Nombre	0	0	0	0					
3. Etude sur la revue de l'expérience de la RDC des mécanismes de mutualisation des risques financiers pour améliorer l'accès aux services de santé (METPS)	Nombre	0	0	0	0					
Etude du marché du travail mettant un accent particulier sur le travail de qualité	Nombre	0	0	0	0					
Etude de revue des dépenses publiques en protection sociale	Nombre	0	0	0	0					
L'audit institutionnel et organisationnel du Secrétariat Général au Ministère de l'Emploi, du travail et de la prévoyance sociale	Nombre	0	0	0	0					
Bénéficiaires directs du projet	Nombre	0	0	155	305					603 130
Bénéficiaires directs du projet, sexe féminin	Supplême	0	0	11.6	6.9					45

## Annexe 2. Prochaines étapes et responsabilités

Sous-composante	Description	Responsable	Délai
1A	Organisation de l'atelier sur le SIGE	DEP/MEPSINC et SPACE	30 janvier 2017
1A	Définition des TDR pour l'étude sur la DIGE	MEPSINC avec CFEF et BM	15 janvier 2017
1B	ICI- quoi ?		
1C	Transmission de la proposition de contrat négocié	CFEF/Finances	21 décembre 2016
1C	Arrivée de la firme pour les enquêtes SDI	CFEF/Finances	15 février 2017
1D	Transmission des demandes de proposition pour les marchés de l'état civil	CFEF/Finances	19 décembre 2016
2B	Transmission des TDR proposés par la FEDECAME pour des éléments complémentaires	CFEF	15 janvier 2017
2C	Transmission de la proposition de contrat négocié	CFEF	23 décembre 2016
3	DANO pour le consultant qui accompagnera le MINAS pour l'assurance-qualité	MINAS et CFEF	15 janvier 2017
CFEF	Spécialiste en passation des marchés en poste	CFEF	15 janvier 2017
CFEF	PTBA 2017 pour approbation intégrant l'ensemble des remarques de l'IDA et la mutualisation des charges partagées	CFEF	31 décembre 2016
CFEF	Atelier sur les procédures des missions et ateliers pour les bénéficiaires avec les documents nécessaires	CFEF	16 décembre 2016

### Annexe 3. Personnes rencontrées

Nom	Structure	Fonction
Jovin	MEPS-INC	Conseiller politique, Coordonnateur des programmes Accélère
Jean Masasu Lufutu	MEPS-INC	
Christine Nepa Nepa	MEPS-INC	
Freddy Kashangi	MEPS-INC	
Sikujwa Byabatu	MJDH	
Lingingi Ramazani	MJDH	
Mujinga Kabongo	MJDH	
Daudet Mondange	MIS	Expert état civil et population, Direction de la Population
Roger Bompoti	MIS	
Francoise Mirindi	MIS	
Daudet Mondange	MIS	
Noel Wenda	MIS	
Dr. Adrien N'Siala	SANRU	Responsable PRSDHU
François Kubindikila	Ministère de l'Education Primaire, Secondaire et de l'Initiation à la nouvelle citoyenneté (MEPSINC)	Directeur, Direction des études et de la planification
Crispin Makengo	FEDECAME	
Alain Guy	FEDECAME	Assistant technique
Ph. Clement Weitifa wa Kofeobe	DPM/MSP	
Prof Georges Byeragi	PNPS	
Florry Basangia	DEP/MINAS	
Ph. Amadou Koumaré	DPM/MSP	Assistant technique
Jules Bisilwala	DEP/MINAS	
Kembe Nyamunyongo	DEP/EPS-INC	
Clément Wuteji Wa Lofembe	DPM	Directeur a.i.
Alain Lungungu Kisoso	Cellule d'exécution de financements en faveur des Etats fragiles (CFEF), Ministère des Finances	Coordonnateur national
Jean Tshikuna Mulumba	CFEF	Chargé des opérations pour le PRSDHU
Marc Ejiba	CFEF	Responsable de la passation des marchés
Marc Bosonga	CFEF	Suivi-évaluation
Guy-Didier Kintambu	CFEF	Comptable
Foutamatou Barry Marega	UNESCO	
Eih. Meissa Diop	UNESCO	
Smith Mpaka Kiansiku	UNESCO	