



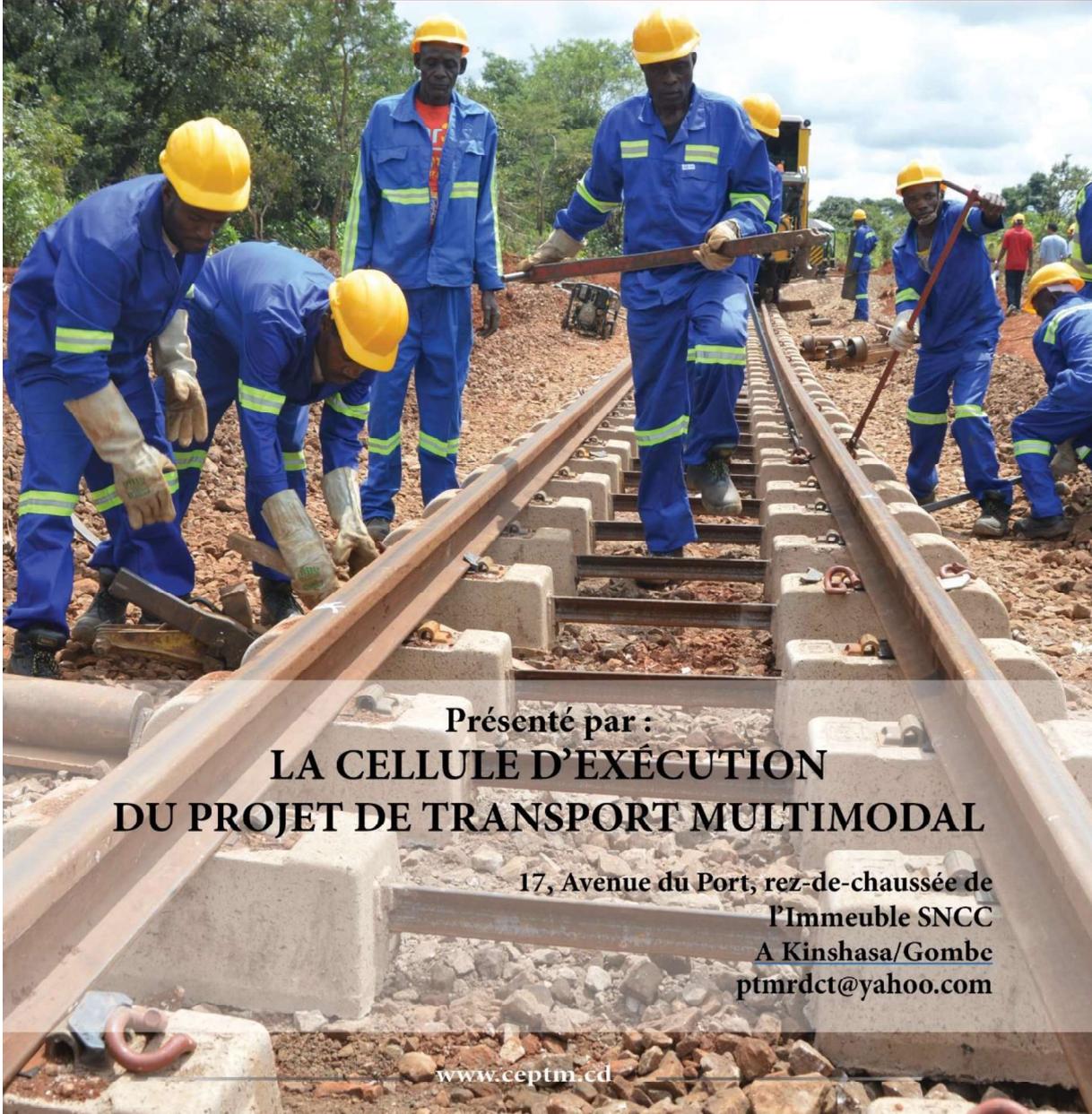
*République Démocratique du Congo*  
Ministère des Transports et Communications  
**Projet de Transport Multimodal**

Dons IDA H-595-ZR et H895-ZR



Banque mondiale

## RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET



Présenté par :  
**LA CELLULE D'EXÉCUTION  
DU PROJET DE TRANSPORT MULTIMODAL**

17, Avenue du Port, rez-de-chaussée de  
l'Immeuble SNCC  
A Kinshasa/Gombe  
[ptmrdct@yahoo.com](mailto:ptmrdct@yahoo.com)

[www.ceptm.cd](http://www.ceptm.cd)

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	1
I. DONNEES DE BASE DU PROJET .....	2
1.1. Présentation du PTM et de la CEPTM .....	1
1.2. Allocation des financements du PTM en DTS (En millions de DTS).....	3
1.3. Niveau des décaissements au 30 juin 2018. (À actualiser au 31 octobre 2018) .....	6
1.4. Cadre des résultats (à compléter la partie UPL).....	7
II. DESCRIPTION DU PROJET. ....	12
2.1. Objectifs de développement du projet .....	13
2.2. Principaux indicateurs du projet .....	13
2.3. Composantes et coût du projet.....	14
2.3.1. Les composantes du Projet .....	16
2.3.2. Les catégories de financement du Projet.....	22
III. EVALUATION DES RESULTATS. ....	27
3.1. Analyse de la conception du projet et des changements en cours d'exécution.....	28
3.2. Analyse des performances du projet. ....	32
3.2.1. Mise en vigueur du financement et mise en place du dispositif institutionnel de gestion du projet.....	32
3.2.2. Gestion globale du Projet par la CEPTM. ....	33
3.2.3. Gestion financière et comptable du projet. (A compléter par le Coordonnateur National) .....	37
3.2.4. Gestion de la passation des marchés. ....	37
3.2.5. Evaluation des réalisations par Entité bénéficiaire. ....	41
3.2.5.2. Les réalisations à la SCTP.....	52
IV. EVALUATION DES ACTEURS DE L'EXECUTION DU PROJET. ....	70
4.1. La Banque mondiale .....	70
4.2. Le Gouvernement.....	75
4.3. Les entités bénéficiaires .....	77
4.3.1. La SNCC.....	77
4.3.2. La SCTP. ....	77
4.3.3. La RVA.....	77
4.3.4. La RVF. ....	78
4.3.5. La CVM.....	78

4.3.6. Le Ministère des Transports et Communications.....	79
4.3.7. La Direction de la Marine et des Voies Navigables. ....	80
4.3.8. L'AAC. ....	80
4.3.9. Le COPIREP. ....	80
4.4. Tableau synoptique de l'évaluation des acteurs de l'exécution du Projet .....	82
V. LES LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATION POUR LES PROJETS FUTURS .....	87



# Introduction.

1. Le présent rapport d'achèvement du Projet de Transport Multimodal répond à l'obligation qui incombe au Bénéficiaire du financement à l'Annexe 2 de l'accord de financement du 22 juillet 2013, Section II, paragraphe A.2, de produire un rapport sur l'exécution du Projet dans les six mois qui suivent la date de clôture du Projet.
2. L'objectif de l'évaluation du projet est de :
  - (i) évaluer les résultats ;
  - (ii) évaluer les acteurs de l'exécution du Projet, et
  - (iii) dégager les leçons apprises et formuler les recommandations pour les futurs projets.

# **I. DONNEES DE BASE DU PROJET**

## Tableau n°1. Présentation du PTM et de la CEPTM

Dénomination	Cellule d'Exécution du Projet de Transport Multimodal « <b>CEPTM</b> » en sigle.
Statut Juridique	La « CEPTM » était un organe technique placé sous la tutelle du Ministère des Transports et Communications et doté de l'autonomie de gestion administrative et financière. Elle a assuré la maîtrise d'ouvrage pour la gestion et l'exécution du Projet de Transport Multimodal conformément aux accords de projet et accords subsidiaires de rétrocession de financements respectifs aux Entités bénéficiaires.
Ministère de tutelle	Ministère des Transports et Communications.
Date de création de la CEPTM	Le 16 février 2010 par arrêté ministériel n°409/CAB/MIN/TVC/016/2010, modifié par les arrêtés ministériels n° 409/CAB/MIN/TVC/020/2011 du 16 mars 2011 et n° 045/CAB/MIN/TVC/2015 du 31 Décembre 2015.
Mission de la CEPTM	<p>a) Assurer la gestion des Projets en collaboration avec les Ministères concernés (Cf. Transports et Communications, Finances, Plan, Portefeuille, etc.) ainsi qu'auprès des entités publiques qui en sont les bénéficiaires, tant dans le cadre de la sélection de partenaires-opérateurs privés que dans l'attribution des marchés publics;</p> <p>b) Assurer la passation des marchés et signer tous les contrats de fournitures, de travaux, de prestations des services de consultant et des services physiques, et de toutes autres prestations prévues dans le cadre des Projets;</p> <p>c) Assurer la responsabilité d'Agent fiduciaire des Projets en conformité avec les termes de leurs Accords de financement respectifs;</p> <p>d) Procéder, pour l'ensemble de chaque Projet, à la consolidation des rapports d'activités et des rapports financiers périodiques requis par les instances gouvernementales d'une part et par la Banque Mondiale d'autre part ;</p> <p>e) Organiser et réaliser les audits internes et externes des entités chargées de la gestion et de l'exécution des projets ;</p> <p>f) Formuler et mettre en œuvre, en collaboration avec le Ministère du Portefeuille, le COPIREP et tout autre Ministère concerné, les réformes et mutations des entreprises publiques bénéficiaires du PTM ; et</p> <p>g) Assurer le suivi et l'évaluation des Projets, ainsi que le respect de leurs calendriers d'exécution et des engagements financiers de l'Etat.</p>
Bailleur de fonds extérieur	Banque mondiale.
Montants des financements extérieurs	<p>Financement initial (PTM1) de 2010 : 255 millions USD.</p> <p>Financement additionnel (PTM2) de 2013 : 180 millions USD.</p> <p><b>Total PTM: 435 millions USD.</b></p>
Dates de signature et numéros des accords de financement.	<p>PTM1 : Accord n°H595-ZR du 14 juillet 2010.</p> <p>PTM2 : Accord n° H859-ZR du 22 juillet 2013.</p>
Échéances de mise en vigueur.	<p>Le 15 avril 2011 pour l'accord n° H595-ZR (PTM1).</p> <p>Le 11 octobre 2013 pour l'accord n° H859-ZR (PTM2).</p>
Date de clôture.	Le 30 juin 2018.

Contrepartie du Gouvernement pour le PTM1.	<b>373 millions USD</b> (200 pour le matériel roulant de la SNCC, 44 pour les coûts opérationnels de la SNCC, 104 pour l'apurement des arriérés des salaires des agents de la SNCC et 25 pour la prise en charge de la fiscalité de l'ensemble du Projet).
Contrepartie du Gouvernement pour le PTM2 (modifiant celle du PTM1)	<b>280 millions USD</b> (97 pour le matériel roulant de la SNCC, 44 pour les coûts opérationnels de la SNCC, 114 pour l'apurement des arriérés des salaires des agents de la SNCC et 25 pour la prise en charge de la fiscalité de l'ensemble du Projet).
Chargés des Projets du Bailleur.	Pierre Pozzo di Borgo en 2011 et 2012, Jean-Charles Crochet en 2013, Mohammed Dalil Essakali en 2014 et 2015, Andreas Schliessler en 2016, Mustapha Benmaamar en 2017 et Tojoarofenitra Ramanankirahina en 2018.
Coordonnateur National du Projet pour compte du Gouvernement.	Lazare Dakahudyno Wakale Minada.
Objectifs de développement du Projet	(i) améliorer la connectivité des transports en RDC de manière à soutenir l'intégration économique nationale, (ii) rétablir la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC, et (iii) mettre en œuvre un plan de gouvernance dans tout le secteur et renforcer les performances opérationnelles des entreprises publiques de transport.

## 1.2. Allocation des financements du PTM en DTS

Tableau n° 2 : allocation des financements du PTM en millions de DTS.

N°	Catégories	Allocations initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018			Montants annulés et mis à la disposition de la RDC		
		H 595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final	H 595-ZR	H 859-ZR	Total annulé
1	(1) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour la Partie A.1 du Projet (à l'exclusion des parties A.1. (b) et A.1. (c)(ii)) SNCC	107,83	83,700	191,530	109,305	81,638	190,943	109,305	70,442	179,747	0,000	11,196	11,196
2	(b) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (i) du Projet	9,90	0,000	9,900	9,959	0,000	9,959	9,959	0,000	9,959	0,000	0,000	0,000
3	(c) Fournitures pour la partie A.1. (c) (ii) du Projet SNCC	6,60	15,300	21,900	6,395	16,117	22,512	6,395	15,839	22,234	0,000	0,278	0,278
4	(d) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (ii) du Projet	19,20	0,000	19,200	17,870	0,000	17,870	17,870	0,000	17,870	0,000	0,000	0,000
5	(e) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (iii) du Projet	0,00	5,100	5,100	0,000	6,345	6,345	0,000	6,351	6,351	0,000	-0,006	-0,006
6	(2) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (a) du Projet SCTP	5,56	0,000	5,560	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**Tableau n° 2 : allocation des financements du PTM en millions de DTS.**

N°	Catégories	Allocations initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018			Montants annulés et mis à la disposition de la RDC		
		H 595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final	H 595-ZR	H 859-ZR	Total annulé
7	(3) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (b) du Projet RVA	6,62	0,000	6,620	7,177	0,000	7,177	7,177	0,000	7,177	0,000	0,000	0,000
8	(4) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (c) du Projet RVF	2,05	3,300	5,350	3,274	3,300	6,574	3,274	3,200	6,474	0,000	0,100	0,100
9	(b) Indemnités de départ en retraite des agents RVF et cotisations à la sécurité sociale pour la partie B.2. du Projet RVF	0,50	0,000	0,500	1,512	0,000	1,512	1,512	0,000	1,512	0,000	0,000	0,000
10	(5) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (d) du Projet CVM	0,93	0,000	0,930	0,930	0,000	0,930	0,930	0,000	0,930	0,000	0,000	0,000
11	(6) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour la Partie D.1 du Projet UPL	3,64	4,300	7,940	3,640	4,300	7,940	3,640	2,063	5,703	0,000	2,237	2,237
12	(b) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour les Parties B.3. (MTC), B.4. (Audits entités bénéficiaires), B.5. (Plans de gouvernance), C. (Commerce International)	4,63	1,000	5,630	7,912	3,770	11,682	7,912	2,870	10,782	0,000	0,900	0,900

**Tableau n° 2 : allocation des financements du PTM en millions de DTS.**

N°	Catégories	Allocations initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018			Montants annulés et mis à la disposition de la RDC		
		H 595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final	H 595-ZR	H 859-ZR	Total annulé
	et D.2. du Projet, et les coûts opérationnels pour la partie D.2. (Gestion UPK) du Projet												
<b>13</b>	(7) Remboursement du PPF	1,34	0,000	1,340	0,826	0,000	0,826	0,826	0,000	0,826	0,000	0,000	0,000
<b>14</b>	(8) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.6. du Projet DMVN	0,00	3,300	3,300	0,000	0,891	0,891	0,000	0,044	0,044	0,000	0,847	0,847
<b>15</b>	(9) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.7. du Projet AAC	0,00	3,300	3,300	0,000	2,939	2,939	0,000	2,062	2,062	0,000	0,877	0,877
<b>Total</b>		<b>168,80</b>	<b>119,30</b>	<b>288,10</b>	<b>168,80</b>	<b>119,30</b>	<b>288,10</b>	<b>168,80</b>	<b>102,87</b>	<b>271,67</b>	<b>0,00</b>	<b>16,43</b>	<b>16,43</b>

### 1.3. Niveau des décaissements au 30 juin 2018.

Tableau n° 3 : niveau des décaissements au 30 juin 2018						
Composantes	Coûts (en DTS)	Coûts (en DTS) amendé	Coûts (en USD) amendé	Pourcentage (%)	Montant décaissé (USD)	Pourcentage (%) <sup>1</sup>
Composante 1 _ Plan de redressement de la SNCC	247 629 000,0	236 161 000,0	356 547 066	86,92%	327 464 236	92%
Composante 2 _ Renforcement des capacités de supervision du secteur des transports, des performances opérationnelles des entreprises publiques et amélioration de leur gouvernance	21 229 000,00	19 405 000,00	29 247 946	7,13%	23 104 951	79%
Composante 3 _ Simplification des procédures du commerce international	1 340 000,00	1 340 000,00	2 000 000	0,49%	1 879 243	94%
Composante 4a _Gestion du Projet par l'UPL	7 940 000,00	5 703 000,00	8 624 811	2,10%	8 685 430	101%
Composante 4b _ Gestion du Projet par l'UPK	9 962 000,00	9 062 000,00	13 792 079	3,36%	12 415 897	90%
<b>TOTAL</b>	<b>288 100 000</b>	<b>271 671 000</b>	<b>410 211 903</b>	<b>100,00%</b>	<b>373 549 757</b>	
<b>TAUX DE DECAISSEMENT AU 30 JUIN 2018</b>						<b>91%</b>

## 1.4. Cadre des résultats

Les résultats obtenus dans le cadre de réalisation du Projet se résument dans le cadre des résultats ci-après :

<b>Tableau n° 4 : Objectif de Développement du Project (ODP)</b>					
1) Améliorer la connectivité des transports en RDC; 2) Restaurer la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC; and 3) Renforcer la performance opérationnelle des Entreprises de Transport Etatiques.					
<b>ODP – Indicateurs du Niveau de Résultats</b>	<b>Unité</b>	<b>Référence (2009)</b>	<b>Valeurs Cibles (2018)</b>	<b>Valeurs réalisées (2018)</b>	<b>Commentaires</b>
SNCC–temps de transit moyen (en jours) des exportations minières par rail entre la région de la ceinture de cuivre en RDC et la frontière zambienne	Jour		< 5	4,2	
SNCC–bénéficiaires directs du projet (nombre de voyageurs)	Nombre		>100 000	±50 000	
SNCC–Volume de transport total en UT	UT en millions		> 600	201	
SNCC: Fiabilité des locomotives de la ligne principale (pannes par 100 000 km)	Ventilation par 100,000 km	>75	<10	25	
SNCC: Productivité du Personnel	UT/ agent/ année	17,7	>70,000	61 000	
SNCC: Cash–flow d'exploitation annuelle avant Intérêts, Impôts et Amortissement	Million US\$	–35	> 0	< 0	

Bénéficiaires directs du projet à la SNCC	Nombre	40 627 En 2013			La deuxième enquête n'a pas été effectuée
Pourcentage de femmes parmi les bénéficiaires directs du projet [2]	Pourcentage	60 % En 2013.			La deuxième enquête n'a pas été effectuée
Entreprises de Transport étatiques atteignant les cibles des améliorations de la performance opérationnelle	Nombre	0	>4	4	SNCC, RVA, RVF, CVM,
Adoption par les entreprises étatiques individuelles de transport d'un plan de gouvernance	Nombre	0	6	6	Réalisé (SNCC, SCTP, RVA, RVF, CVM et AAC)

<b>Résultats Intermédiaires et Indicateurs</b>					
Indicateurs ODP du Niveau des Résultats	UOM [4]	Référence (2009)	Valeurs Cibles (2018)	Valeurs réalisées (2018)	Commentaires
<i>1 Résultat intermédiaire 1: Composante 1 – SNCC Plan de Relance</i>					
<b>1SNCC: Longueur cumulée de voie ferroviaire améliorée ou remise en état</b>	Km	0	> 700	1 347	
<b>SNCC- nombre de locomotives neuves acquises</b>	Nombre		35	38	
<b>SNCC-nombre de locomotives réhabilitées</b>	Nombre		3	8 + 5	8 locos de ligne 5 locos de manœuvre

<b>SNCC–nombre de wagons réhabilités</b>	Nombre		600	822	
<b>SNCC–voitures à voyageurs réhabilités</b>	Nombre		50	19	
<b>SNCC–ballastières réhabilitées</b>	Nombre		60	52	
1SNCC: Nombre cumulatif d'employés qui ont pris leur retraite [4]	Nombre	0	>3,500	4 358	
<b>SNCC–frais du personnel en % du chiffre d'affaires annuel</b>	%			79	
<b>SNCC–frais du Conseil d'Administration en % du chiffre d'affaires annuel</b>	%		0,05	Entre 3 et 5	
<b>SNCC–tarif moyens de fret</b>	Cents US/tkm			0,197	
<b>SNCC–nombre de déraillements majeurs</b>	Nombre		107	205	
<b>SNCC–Coûts d'exploitation annuels</b>	USD/UT	2,79		0,97	198960063,76/205169799
<i>1 Résultat intermédiaire 2 : Composante 2 – Renforcement de la Performance opérationnelle et amélioration de la Gouvernance du Secteur</i>					
Volume de transport total du CFMK en tonnes à la SCTP	Tonne		140 000		Indisponible.
Nombre cumulé de nouvelles locomotives acquises à la SCTP	Nombre		5		Non réalisé.

[3] UOM = Unité de mesure.

[4] Comprend le personnel partant à la retraite en vertu de la PSDCP.

Nombre de nouveaux wagons acquis pour la SCTP	Nombre		25		Non réalisés.
Délai moyen pour le dédouanement des conteneurs importés au Port de Matadi (SCTP)	Jour		5		Indisponible
Tarifs moyen du fret (centimes US par tonne Kilomètre) pour la ligne de Chemin de Fer Matadi/Kinshasa (SCTP)	Centimes USD				Indisponible
Fiabilité des locomotives (nombre de pannes par 100 000 km) (SCTP)	Nombre				Indisponible
Nombre de déraillements sur la ligne principale Matadi/Kinshasa (SCTP)					Indisponible
RVA: Nombre cumulatif des systèmes ADS-B installés.	Nombre	0	5	5	Réalisé
RVA: Nombre annuel moyen d'incidents du Système de la Circulation Aérienne (ATS)	Nombre	12 airprox	<3 airprox	2 airprox	Ce résultat a été atteint. Il y a eu minimisation des incidents du système de la Circulation aérienne
		78 comms	<15 comms	12 comms	
Nombre du personnel mis à la retraite à la RVF	Nombre		88	88	Les 88 agents sont dorénavant pris en charge par la CNSS.
Nombre de personnes assistant au programme de sensibilisation sur la protection de signaux de balisage des voies navigables (RVF)	Nombre			0	Activité supprimée.
Nombre cumulatif des signaux de balisage des voies navigables fixes et flottantes installées et réhabilitées (RVF)	Nombre			1 172	Voir les détails dans les réalisations du Projet à la RVF.

Longueur (km) de voies navigables avec les aides à la navigation et les signaux installés par la RVF.	Nombre	No	0	1.424 Km	Une longueur de 1424 Km du fleuve a été balisée avec un marquage de 1172 signaux fixes et flottants
Nombre de des capitaines, conducteurs et barreurs formés sur l'usage des signaux de balisage et la sécurité de la navigation sur le bief supérieur du fleuve Congo (RVF)	Nombre				Activité abandonnée faute de temps.
Coûts d'exploitation annuels à la RVF	\$ et €			5077652 \$ 135127 €	Coûts en 2017.
Nombre de bateaux hydrographiques délivrés à la CVM	Nombre		2	2	
Longueur des voies navigables inspectées à la CVM (campagnes de sondage avec les vedettes hydrographiques)	Km				
Coûts d'exploitation annuels à la CVM	\$				
Entreprises publiques: achèvement des Audits des marches publics et des Etats financiers.	Oui /Non	Non	Oui	Oui	les Commentaires dans les lignes qui suivent
<i>Résultat intermédiaire 3: Composante 3 – Simplification des Procédures du Commerce International</i>					
Temps moyen du transit des passagers au terminal passagers du Beach Ngobila	Heures	≥ 1	0.5	-	Non réalisé
Le Comité national sur les Transports et la Facilitation des Echanges est en place et est efficace.	Oui/Non	Non	Oui	-	Non réalisé

## **II. DESCRIPTION DU PROJET.**

Le Projet de Transport Multimodal, en abrégé « PTM », avait pour objet d'appuyer le Gouvernement dans la finalisation et la mise en œuvre des réformes dans les entreprises publiques du secteur des transports pour une mise en place progressive des partenariats publics–privés et la mobilisation des financements nécessaires à la réhabilitation/reconstruction des infrastructures et la réhabilitation/renouvellement des équipements.

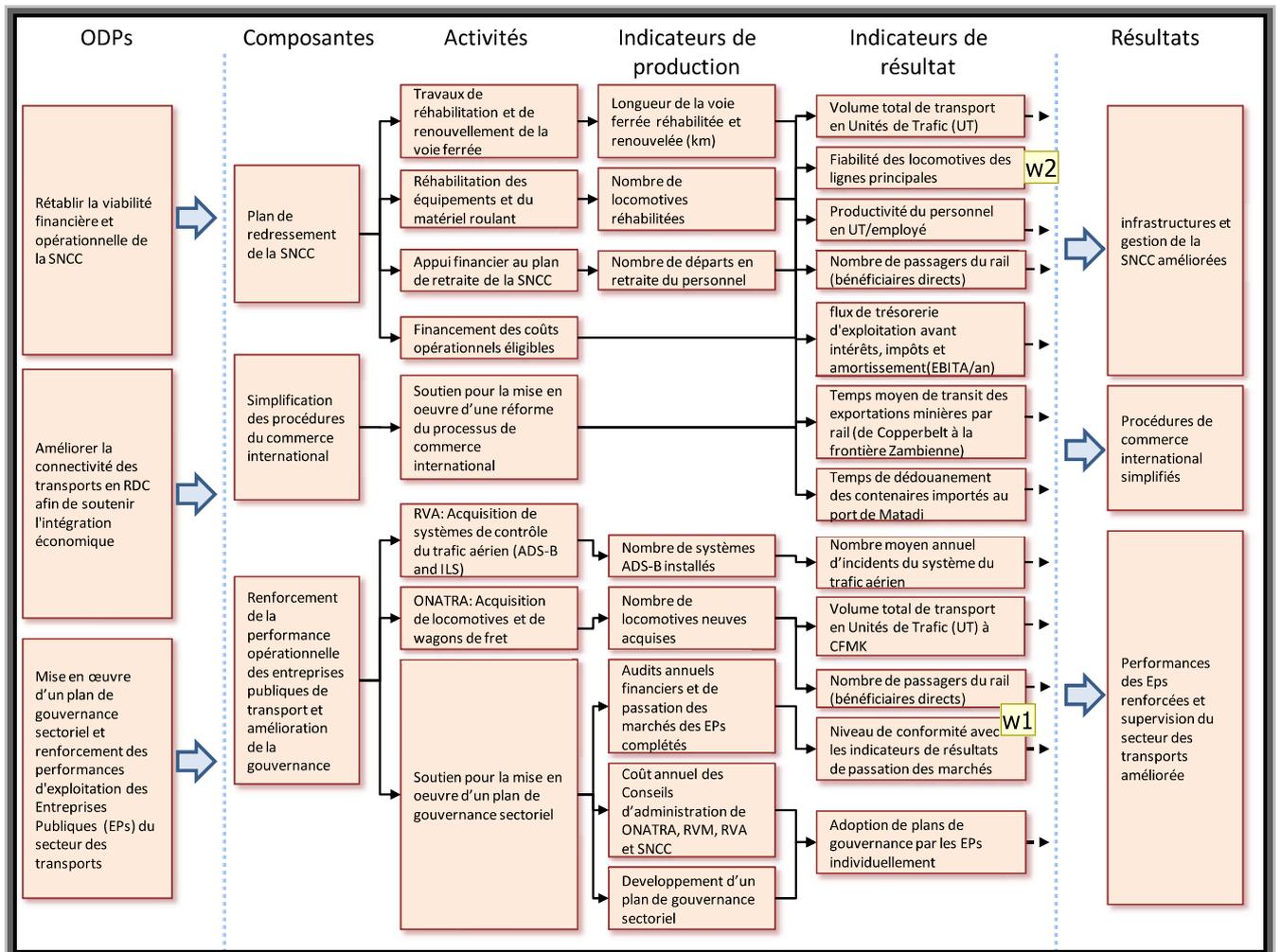
## **2.1. Objectifs de développement du projet**

Les objectifs initiaux de développement du PTM sont de :

- (i) Améliorer la connectivité des transports en RDC de manière à soutenir l'intégration économique nationale ;
- (ii) Rétablir la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC et
- (iii) Mettre en œuvre un plan de gouvernance dans tout le secteur et renforcer les performances opérationnelles des entreprises publiques de transport.

## **2.2. Principaux indicateurs du projet**

Les principaux indicateurs d'exécution qui mesurent la réalisation des objectifs de développement du projet ont été présentés dans les données de base du Projet (point 1.4 : cadre de résultats), alors que la relation globale entre les activités, les objectifs de développement et les indicateurs de résultats et de rendements du Projet sont présentés dans la Figure 1 ci-après.



Source: Banque Mondiale, 2010

## 2.3. Composantes et coût du projet

Le Projet de Transport Multimodal a bénéficié de deux financements de l'IDA, à savoir les dons H-595 ZR de juillet 2010 estimé à 255 millions de dollars américains et H-859 ZR de juillet 2013 de 180 millions USD, soit un total de 435 millions de dollars américains. Le tableau ci-dessous de ces financements montre la part de la Banque mondiale et celle du Gouvernement au PTM1, puis au financement additionnel.

**Table 5: Financing Plan for the Original MTP and the Additional Financing in US\$ million**

		World Bank					GDRC		Grand Total	
		MTP			PSDCP		Initial Commitment	Revised Total	Initial Commitment	Revised Total
		Initial Commitment	Additional Financing	Revised Total	Initial Commitment	Revised Total				
Component 1	Investment (upgrade of railway track, rolling stock, equipment, and facilities)	124.85	103.00	227.85			200.00	97.00	324.85	324.85
	Operational costs (including institutional strengthening and support services)	74.00	37.00	111.00			44.00	44.00	118.00	155.00
	Social Plan	20.00	20.00	40.00	25.00	11.00	104.00*	114.00*	149.00	165.00
	Tax on the above						25.00	25.00	25.00	25.00
	<b>Sub-Total</b>	<b>218.85</b>	<b>160.00</b>	<b>378.85</b>	<b>25.00</b>	<b>11.00</b>	<b>373.00</b>	<b>280.00</b>	<b>616.85</b>	<b>669.85</b>
Component 2	Ministry of Transport: River transportation (DMVN)	1.80	5.00	6.80					1.80	6.80
	AAC		5.00	5.00						5.00
	RVA	10.00		10.00			1.30	1.30	11.30	11.30
	CVM	1.40		1.40			0.20	0.20	1.60	1.60
	SCTP	8.40		8.40			1.00	1.00	9.40	9.40

	RVF	3.85	5.00	8.85			0.50	0.50	4.35	9.35
	<b>Sub-Total</b>	<b>25.45</b>	<b>15.00</b>	<b>40.45</b>			<b>3.00</b>	<b>3.00</b>	<b>28.45</b>	<b>43.45</b>
Component 3	Trade Simplification	2.00		2.00					2.00	2.00
	<b>Sub-Total</b>	<b>2.00</b>		<b>2.00</b>					<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
Component 4	Project Management	8.70	5.00	13.70					8.70	13.70
	<b>Sub-Total</b>	<b>8.70</b>	<b>5.00</b>	<b>13.70</b>					<b>8.70</b>	<b>13.70</b>
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>255.00</b>	<b>180.00</b>	<b>435.00</b>	<b>25.00</b>	<b>11.00</b>	<b>376.00</b>	<b>283.00</b>	<b>656.00</b>	<b>729.00</b>

\* Actual amounts need yet to be certified.

Ces financements étaient répartis en quatre (4) composantes et 9 catégories que nous reprenons ci-dessous.

### 2.3.1. Les composantes du Projet

Le Projet de Transport Multimodal est regroupé en quatre (04) composantes à savoir :

- ❖ **Composante 1** : Plan de redressement de la SNCC ;
- ❖ **Composante 2** : Renforcement des capacités de supervision du secteur des transports, des performances opérationnelles des entreprises publiques du secteur des transports et amélioration de leur gouvernance ;
- ❖ **Composante 3** : Simplification des procédures du commerce ;
- ❖ **Composante 4** : Gestion du projet :
  - 4A : Gestion de la composante 1 ;
  - 4B : Gestion des composantes 2 et 3

#### 2.3.1.1. Composante 1 – Plan de redressement de la SNCC

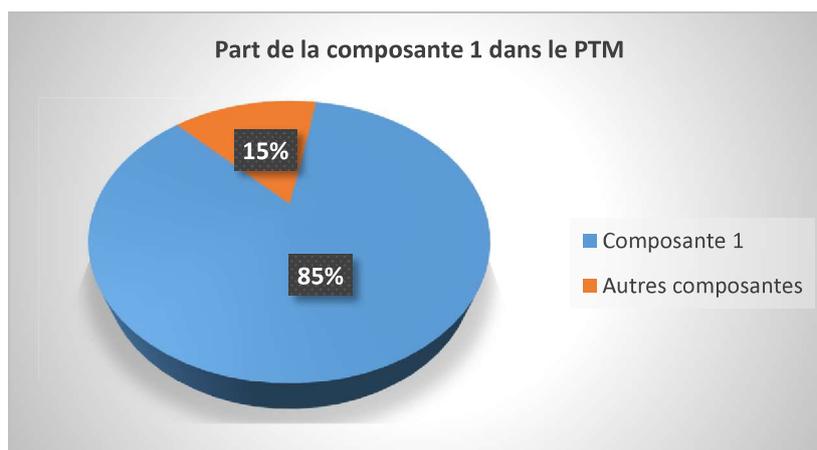
La Composante 1 soutient la réforme de la direction et des opérations de la SNCC à travers :

- la signature d'un contrat de gestion avec un exploitant privé sélectionné au niveau international pour assurer la continuité de la gestion privée de la SNCC ;

- les paiements des indemnités et les contributions à la pension de sécurité sociale d'environ 4358 retraités volontaires en partance ;
- le financement de la réhabilitation du parc de matériel roulant et de la voie ferrée ;
- le remboursement des frais de fonctionnement éligibles de la SNCC (surtout carburant, factures d'électricité et d'eau) ;
- la formation des principaux membres du personnel, existants et nouveaux ;
- le suivi de l'impact du projet ;
- la conception de politique de tarif transparent pour soutenir la mobilisation du financement des sociétés minières et
- le financement des audits financiers et de la passation des marchés.

Initialement évaluée à **218,85** millions de dollars américains dans le cadre du financement H-595 ZR (PTM 1) représentant 85% de ce financement, l'enveloppe financière allouée à cette composante a atteint **378,85** millions \$US après financement additionnel H-859, soit 86% du financement total (435 millions \$US).

**Graphique 1 : Part de la composante 1 dans le PTM (financement IDA et Gouvernement).**



Après annulation des fonds intervenue dans le cadre de la clôture du Projet, cette composante a été arrêtée à 356 547 066 \$US.

### **2.3.1.2. Composante 2 – Renforcement de la performance opérationnelle des EP de transport et amélioration de la gouvernance :**

Cette Composante s'est attelée à :

- (i) financer l'acquisition d'équipements dont les Entreprises Publiques de transport sélectionnées avaient besoin d'urgence (SCTP, RVA, RVF et CVM), afin d'améliorer leur performance globale tout en leur permettant d'allouer des ressources internes limitées à la restructuration ;
- (ii) payer les indemnités de retraite de 88 agents de la RVF avec une approche similaire à celle utilisée pour la SNCC ;
- (iii) payer un diagnostic interne du Ministère de Transport (MdT) afin d'identifier des scénarios possibles de réorganisation ;
- (iv) financer la réhabilitation du cabinet du Ministre des Transports et Voies de communication et les équipements ;
- (v) financer l'autonomisation de la DMVN ;
- (vi) financer une assistance technique de l'OACI à l'AAC ;
- (vii) financer les audits annuels des activités financières et de passation des marchés des Entreprises Publiques, afin de renforcer leur gouvernance fiduciaire, et
- (viii) permettre la conception d'un plan de gouvernance couvrant tout le secteur ainsi que les plans individuels adoptés par chaque EP.

L'enveloppe financière allouée à cette composante était de 40,45 millions de \$US (25,45 millions \$US dans le cadre du PTM 1 et 15 millions \$US dans le cadre du PTM 2). Après annulation des fonds non utilisés, cette composante s'est arrêtée à 29 247 946 millions de \$US.

### **2.3.1.3. Composante 3 – Simplification des procédures du commerce international**

Cette composante devait soutenir la conception d'une stratégie de simplification des procédures du commerce international et la rédaction d'un plan d'actions y associé, comprenant les investissements en matériels, équipements et infrastructures de base destinés à faciliter le flux de biens le

long des principaux corridors de transport pour le commerce international en RDC.

Un montant de 2 millions \$US était alloué à cette composante dans le cadre du financement initial.

#### **2.3.1.4. Composante 4 – Exécution du projet**

Cette dernière composante portait sur le coût de l'Unité d'Exécution du Projet au sein du MdT (Cellule d'Exécution du Projet de Transport Multimodal, CEPTM) en charge des Composantes 1, 2 et 3. Le financement total initial de cette composante s'est élevé à 13,7 millions de USD à raison de 8,7 millions de \$US dans le cadre du PTM1 et 5 millions \$US dans le cadre du PTM2.

Le financement dans cette composante est réparti entre l'Unité de Projet basée à Lubumbashi–UPL (composante 4a, en charge de la composante 1) et l'Unité de Projet basée à Kinshasa–UPK (composante 4b, en charge des composantes 2 et 3) de la manière suivante :

**Tableau n°6 : Répartition du financement de la composante 4 par Unité de Projet**

(En millions de \$US)

Unité de Projet	PTM 1	PTM 2	Total
UPL	3,5	3,5	7,0
UPK	5,2	1,5	6,7
<b>Total</b>	<b>8,7</b>	<b>5,0</b>	<b>13,7</b>

Cette répartition a évolué avec les différentes réallocations prenant en compte les problèmes relevés au cours de l'exécution du Projet.

### 2.3.2. Coût du projet

Les allocations initiales du projet aux Composantes et Entités bénéficiaires sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 7 : Allocations initiales des financements du Projet aux Entités bénéficiaires en millions USD.**

Entité bénéficiaire	Allocation sur PTM 1	Allocation sur PTM 2	Total
SNCC	218,85	160,00	378,85
SCTP	8,40	0,00	8,40
RVA	10,00	0,00	10,00
RVF	3,85	5,00	8,85
CVM	1,40	0,00	1,40
Min TC	1,80	0,00	1,80
DMVN	0,00	5,00	5,00
AAC	0,00	5,00	5,00
Simplification des procédures du commerce international	2,00	0,00	2,00
CEPTM	8,70	5,00	13,70
<b>TOTAL</b>	<b>255,00</b>	<b>180,00</b>	<b>435,00</b>

Une réallocation importante d'est effectuée en décembre 2016 à l'occasion de laquelle l'allocation à la SCTP a été annulée pour être distribuée aux Entités bénéficiaires qui en avaient besoin.

Les détails de l'évolution du financement en DTS à travers ces composantes sont présentés dans le tableau ci-dessous :

### 2.3.1.5. Evolution du financement du PTM par composante (en millions de DTS)

Tableau n° 8 : évolution du financement du PTM par composante en millions de DTS									
Composantes	Allocations initiales (juillet 2010 pour H-595-ZR et juillet 2013 pour H-859-ZR)			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018		
	H 595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final
Composante 1 _ Plan de redressement de la SNCC	143,530	104,100	247,630	143,529	104,100	247,629	143,529	92,632	236,161
Composante 2 _ Renforcement des capacités de supervision du secteur des transports, des performances opérationnelles des entreprises publiques et amélioration de leur gouvernance	14,454	9,900	24,354	11,687	7,130	18,817	11,687	5,306	16,993
Composante 3 _ Simplification des procédures du commerce international	1,340	0,000	1,340	1,340	0,000	1,340	1,340	0,000	1,340
Composante 4a _Gestion du Projet par l'UPL	3,640	4,300	7,940	3,640	4,300	7,940	3,640	2,063	5,703
Composante 4b _ Gestion du Projet par l'UPK	5,836	1,000	6,836	8,604	3,770	12,374	8,604	2,870	11,474
<b>TOTAL</b>	<b>168,800</b>	<b>119,300</b>	<b>288,100</b>	<b>168,800</b>	<b>119,300</b>	<b>288,100</b>	<b>168,800</b>	<b>102,871</b>	<b>271,671</b>

### **2.3.3. Les catégories du financement du Projet**

Le financement du Projet de Transport Multimodal a évolué durant les sept (07) années d'exécution. L'accord de financement H-595 ZR du 14 juillet 2010 répartissait le financement en 7 catégories, lesquelles ont évolué avec le financement additionnel (H-859 ZR du 22 juillet 2013) jusqu'à 9 catégories.

Ces catégories étaient réparties de la manière suivante :

#### **2.3.3.1. Catégorie 1 : Plan de redressement de la SNCC**

- Catégorie 1.A : Fournitures, travaux et services en faveur de la SNCC ;
- Catégorie 1.B : Plan social SNCC (Phase 1) ;
- Catégorie 1.C : Matériels roulants SNCC ;
- Catégorie 1.D : Plan social SNCC (phase 2) ; et
- Catégorie 1.E : Plan social SNCC (Phase 3).

#### **2.3.3.2. Catégorie 2 : Fournitures, travaux et services en faveur de la SCTP**

Cette catégorie a été annulée au cours de l'exécution du Projet suite au non-respect par la SCTP des conditionnalités de décaissement.

#### **2.3.3.3. Catégorie 3 : Fournitures, travaux et services en faveur de la Régie des Voies Aériennes**

#### **2.3.3.4. Catégorie 4 : Appui à la Régie des Voies Fluviales :**

- Catégorie 4.A : Fournitures, travaux et services en faveur de la Régie des Voies Fluviales ;
- Catégorie 4.B : Appui au plan de retraite de la RVF.

#### **2.3.3.5. Catégorie 5 : Fournitures, travaux et services en faveur de la Congolaise des Voies Maritimes.**

#### **2.3.3.6. Catégorie 6 : Fournitures, travaux et services en faveur des Unités de Gestion du Projet :**

- Catégorie 6A : Unité de Projet basée à Lubumbashi ;
- Catégorie 6B : Unité de Projet basée à Kinshasa.

**2.3.3.7. Catégorie 7 : Remboursement du PPF**

**2.3.3.8. Catégorie 8 : Fournitures, travaux et services en faveur de la Direction de la Marine et des Voies Navigables**

**2.3.3.9. Catégorie 9 : Fournitures, travaux et services en faveur de l'Autorité de l'Aviation Civile de la RDC**

Les détails de l'évolution du financement en DTS à travers ces catégories sont présentés dans le tableau ci-dessous :

### 2.3.2.10. Evolution du financement du PTM par catégorie (en millions de DTS)

Tableau n° 9 : évolution du financement du PTM par catégories en millions de DTS										
N°	Catégories	Allocations initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018		
		H595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final
1	(1) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour la Partie A.1 du Projet (à l'exclusion des parties A.1. (b) et A.1. (c) (ii)) SNCC	107,83	83,700	191,530	109,305	81,638	190,943	109,305	70,442	179,747
2	(b) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (i) du Projet	9,90	0,000	9,900	9,959	0,000	9,959	9,959	0,000	9,959
3	(c) Fournitures pour la partie A.1. (c) (ii) du Projet SNCC	6,60	15,300	21,900	6,395	16,117	22,512	6,395	15,839	22,234
4	(d) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (ii) du Projet	19,20	0,000	19,200	17,870	0,000	17,870	17,870	0,000	17,870
5	(e) Indemnités de départ en retraite des agents SNCC et cotisations à la sécurité sociale de la Partie A.1. (b) (iii) du Projet	0,00	5,100	5,100	0,000	6,345	6,345	0,000	6,351	6,351

N°	Catégories	Allocations Initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018		
		H595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final
6	(2) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (a) du Projet SCTP	5,56	0,000	5,560	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
7	(3) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (b) du Projet RVA	6,62	0,000	6,620	7,177	0,000	7,177	7,177	0,000	7,177
8	(4) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (c) du Projet RVF	2,05	3,300	5,350	3,274	3,300	6,574	3,274	3,200	6,474
9	(b) Indemnités de départ en retraite des agents RVF et cotisations à la sécurité sociale pour la partie B.2. du Projet RVF	0,50	0,000	0,500	1,512	0,000	1,512	1,512	0,000	1,512
10	(5) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.1. (d) du Projet CVM	0,93	0,000	0,930	0,930	0,000	0,930	0,930	0,000	0,930
11	(6) (a) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour la Partie D.1 du Projet UPL	3,64	4,300	7,940	3,640	4,300	7,940	3,640	2,063	5,703

N°	Catégories	Allocations initiales			Allocations après réallocations du 07 décembre 2016			Allocation finale au 29 juin 2018		
		H595-ZR	H 859-ZR	Total initial	H 595-ZR	H 859-ZR	Total	H 595-ZR	H 859-ZR	Total final
12	(6) (b) Fournitures, travaux, services hors consultants, services consultants et coûts opérationnels pour les Parties B.3. (MTC), B.4. (Audits entités bénéficiaires), B.5. (Plans de gouvernance), C. (Commerce International) et D.2. du Projet, et les coûts opérationnels pour la partie D.2. (Gestion UPK) du Projet	4,63	1,000	5,630	7,912	3,770	11,682	7,912	2,870	10,782
13	(7) Remboursement du PPF	1,34	0,000	1,340	0,826	0,000	0,826	0,826	0,000	0,826
14	(8) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.6. du Projet DMVN	0,00	3,300	3,300	0,000	0,891	0,891	0,000	0,044	0,044
15	(9) Fournitures, travaux, services hors consultants et services consultants pour la Partie B.7. du Projet AAC	0,00	3,300	3,300	0,000	2,939	2,939	0,000	2,062	2,062
<b>Total</b>		<b>168,80</b>	<b>119,30</b>	<b>288,10</b>	<b>168,80</b>	<b>119,30</b>	<b>288,10</b>	<b>168,80</b>	<b>102,87</b>	<b>271,67</b>

### **III. EVALUATION DES RESULTATS.**

### 3.1. Analyse de la conception du projet et des changements en cours d'exécution.

Dans un pays vaste comme la RDC, c'est la première fois que la Banque mondiale est intervenue à la fois dans tous les modes de transport avec un seul projet : **le Projet de Transport Multimodal**, bien que la partie routière ait fait l'objet d'un autre projet : le Projet Proroute.

Au-delà de sa dénomination de Projet de Transport Multimodal, 85,82% de son premier financement était dédié uniquement au programme de redressement de la SNCC, ce dont les autres Entités bénéficiaires se sont plaintes.

Le Projet comportait quatre composantes : (i) redressement de la SNCC ; (ii) renforcement des performances opérationnelles des Entreprises Publiques de transport et amélioration de la gouvernance (Ministère des Transports, RVA, RVF, CVM, DMVN et AAC) ; (iii) simplification des procédures du commerce international ; et (iv) l'exécution du projet.

L'analyse a posteriori de la conception du projet en ce moment de sa clôture fait ressortir les constats suivants :

- 1) En plus des **investissements** et **missions de consultants** qui sont habituellement prévus dans les projets, le PTM a eu à financer **les plans sociaux** à la SNCC et à la RVF ; ainsi que **les coûts opérationnels** à la SNCC ;
- 2) Initialement, avant la clôture des négociations du premier financement en 2010, La Banque mondiale avait envisagé la création de deux Cellules d'Exécution du Projet, une Cellule dédiée à l'exécution de les Composantes 1 et 4A qui devait être confiée à l'Opérateur ferroviaire privé de la SNCC, et une autre Cellule pour les Composantes 2, 3 et 4B. Mais le Gouvernement s'y est opposé, parce qu'il ne pouvait pas assumer les erreurs de gestion du financement de la Banque mondiale qui seraient commises par l'Opérateur ferroviaire privé. C'est au cours des

réunions des institutions de Breton Wood d'automne 2010 que la position du Gouvernement fut acceptée par la Haute Direction de la Banque mondiale.

- 3) La conception du projet a surestimé les capacités du Gouvernement à contribuer au financement du Projet. En effet, dans le PTM1, le Gouvernement devait apporter à la SNCC (i) 200 millions d'USD pour les investissements dans le matériel roulant et la voie à la SNCC avec un financement chinois, (ii) 44 millions d'USD pour les coûts opérationnels de la SNCC, et (iii) 104 millions d'USD pour les arriérés des salaires des agents de la SNCC ; dans le PTM2, ces montants furent modifiés de la manière suivante : (i) 97 millions d'USD pour les investissements dans le matériel roulant et la voie à la SNCC, (ii) 44 millions d'USD pour les coûts opérationnels de la SNCC, et (iii) 114 millions d'USD pour les arriérés des salaires des agents de la SNCC. On verra dans les réalisations que le financement du Gouvernement a été en deçà ;
- 4) Les coûts des investissements étaient sous-estimés, surtout lorsqu'il s'agissait des acquisitions d'origine chinoise jugées moins chères, ce qui a conduit à des relances de certains marchés au démarrage du Projet (cas SCTP) ;
- 5) La conception du projet n'a pas prévu l'hypothèse d'un contexte politique défavorable pour engager les réformes visées dans le projet ;
- 6) Alors qu'il fallait un recrutement compétitif de l'opérateur privé qui devait mener le programme de redressement de la SNCC, le recrutement par entente directe de Vecturis pour raison d'urgence s'est fait sur base d'une confiance surestimée comme cela a été reconnu plus tard dans les aide-mémoires de la dixième mission d'appui à la mise en œuvre du projet en octobre 2015 et de la onzième en avril-mai 2016 ; finalement, le contrat de gestion fut remplacé depuis 2015 par un contrat d'assistance technique et les deux contrats successifs furent payés dans la catégorie des coûts opérationnels, ce qui a constitué un astuce génial ;
- 7) Le délai pour rétablir l'équilibre financier de la SNCC était largement sous-estimé, car (i) la manifestation des effets d'un investissement n'apparaît pas dans moins de cinq ans, (ii) l'investissement n'est pas

l'unique facteur déclencheur de la croissance, (iii) la demande effective est une combinaison de la volonté et de la capacité d'acheter ;

- 8) Comme dans les projets ferroviaires antérieurs des années 1980, la Banque mondiale a de nouveau mis l'accent sur la réhabilitation de la voie uniquement dans la partie du réseau historiquement dédiée au trafic minier, alors que le contexte avait complètement changé, comme si on revenait à la loi de Jean-Baptiste Say plusieurs fois démentie qui disait que « l'offre crée sa propre demande ».

Dans le financement additionnel, la part pour la SNCC est restée prépondérante, de près de 88,88 % du financement, parce qu'il fallait remplacer le financement chinois qui n'est pas venu. Mais ce fut une occasion manquée pour soumettre au Conseil d'administration de la Banque mondiale le changement de l'objectif du projet relatif au rétablissement de l'équilibre financier de la SNCC avant la clôture du projet en 2018. La tentative en 2015 de changer cet objectif du projet pour le remplacer par « **stabiliser et maintenir une exploitation de transport ferroviaire de base en RDC** » fut abandonnée pour des raisons internes à la Banque mondiale et la restructuration qui était alors envisagée s'est limitée à une réallocation des fonds des deux financements.

Face aux difficultés rencontrées, nous pouvons épingler les changements suivants, intervenus en cours de l'exécution du Projet :

**1) Activités supprimées :**

- (i) Réhabilitation des télécommunications à la SNCC ;
- (ii) Définition d'une stratégie de coopération accrue entre la SNCC et les entreprises minières et développement des dispositions de financement d'investissement standard (200 000,00USD) ;
- (iii) Analyse sur les modèles de dépense et d'épargne de pension des agents de la SNCC (250 000,00 USD) ;
- (iv) Création d'un véhicule financier pour la protection des biens de la SNCC à acquérir par le Projet ;

- (v) Campagne de sensibilisation pour décourager le vandalisme des signaux de balisage des voies navigables intérieures (1 500 000,00 USD) ;
- (vi) Création du Comité de Facilitation du Commerce International ;
- (vii) Réforme de la Direction de la Marine et des Voies Navigables (1 346 000 USD).

## **2) Activités modifiés, puis abandonnés :**

- (i) Suivi de l'impact sur les bénéficiaires directs (clientèle de la SNCC) du projet pour lequel une seule enquête a été réalisée au début du projet ;
- (ii) Acquisition de 25 wagons de marchandises (2 000 000,00 USD) pour la SCTP qui a connu deux procédures infructueuses à l'issue desquelles il a été envisagé de procéder plutôt à la réhabilitation de quelques wagons commerciaux existants à identifier, ce qui a entraîné le recrutement d'un expert pour cela ; à la fin, la nouvelle orientation a été abandonnée aussi.
- (iii) Acquisition de 5 locomotives pour la SCTP (6 000 000,00 USD), activité pour lequel le budget était insuffisant par rapport au prix unitaire obtenu après réception des offres dans le marché conjoint SNCC/SCTP, soit 1 751 000,00 USD contre 1 200 000,00 USD prévu dans le PAD ; ici également, il a été envisagé de procéder plutôt à la réhabilitation de quelques locomotives et le même expert recruté pour les wagons a été chargé d'identifier les locomotives à réhabiliter. A la fin, la nouvelle orientation a été abandonnée aussi.

## **3) Activités ajoutées :**

- (i) Appui à la réforme dans le secteur de transport urbain et formation ;
- (ii) Formation des capitaines des armateurs privés du bief supérieur du Fleuve Congo (Kindu-Ubundu et Bukama-Kongolo).

## **3.2. Analyse des performances du projet.**

### **3.2.1. Mise en vigueur du financement et mise en place du dispositif institutionnel de gestion du projet.**

L'accord de financement fut signé le 14 juillet 2010, fixant le délai de mise en vigueur à 90 jours durant lequel plusieurs conditionnalités devaient être remplies, à savoir :

- 1) Approuver l'accord de financement par ordonnance présidentielle ;
- 2) Emettre un avis juridique sur l'accord de financement et sur son ordonnance présidentielle d'approbation par le Procureur Général de la République ;
- 3) Signer de l'Accord Subsidaire entre la SNCC et le Bénéficiaire (Ministère des Finances) ;
- 4) Donner un avis juridique sur l'accord subsidiaire entre la SNCC et le Ministère des Finances ;
- 5) Signer un avenant au Contrat de Stabilisation de la SNCC avec un opérateur privé ;
- 6) Donner un avis juridique sur le plan de mise en retraite à la SNCC ;
- 7) Modifier l'arrêté de la CEPTM du 16 février 2010 et recruter le personnel clé suivant pour l'UPL : (i) un responsable de l'Unité de Projet, (ii) un chargé administratif et financier, (iii) un comptable, (iv) un chargé des activités de passation des marchés, et (v) un chargé du suivi et de l'évaluation ;
- 8) Adopter un Manuel de Procédures de Gestion Administrative, Financière et de Comptabilité financière pour la CEPTM.

Arrivé à l'échéance de mise en vigueur le 12 octobre 2010, toutes les conditionnalités n'étaient pas encore accomplies et un deuxième délai fut sollicité et obtenu du 13 octobre 2010 au 15 janvier 2011. Le retard portait sur les conditions 1, 2, 5, 7 et 8.

A la deuxième échéance du 15 janvier 2011, un troisième délai fut sollicité et obtenu du 16 janvier au 14 avril 2011. Cette fois, la mise en vigueur est intervenue in extremis le 14 avril 2011 avec l'accomplissement de la dernière condition qui concernait le recrutement du Coordinateur de l'UPL.

Quant à l'accord de financement additionnel signé le 22 juillet 2013, un délai de mise en vigueur de 90 jours fut accordé et seules deux conditions furent exigées :

- 1) Signer de l'Accord Subsidiaire entre la SNCC et le Bénéficiaire (Ministère des Finances) ;
- 2) Donner un avis juridique sur l'accord subsidiaire entre la SNCC et le Ministère des Finances.

Cette fois, la mise en vigueur du financement additionnel est intervenue 9 jours avant l'expiration du délai accordé, soit le 11 octobre 2013.

Le Ministère des Transports qui était responsable de la mise en place du dispositif institutionnel de l'exécution du Projet a créé la Cellule d'Exécution du Projet bien avant, pendant la période de préparation du Projet (le PPF). Son arrêté de création, organisation et fonctionnement a été adapté deux fois : pour la mise en vigueur du premier financement et pour la mise en vigueur du financement du Projet d'Amélioration de la Sécurité à l'Aéroport de Goma-PASAG (voir tableau n° 1 ci-dessus : présentation du PTM et de la CEPTM).

### **3.2.2. Gestion globale du Projet par la CEPTM.**

La gestion du Projet par la CEPTM a été évaluée à chaque mission d'appui à la mise en œuvre du Projet tel que cela est rendu dans le tableau suivant. De manière globale, après quelques difficultés au démarrage, la gestion a été jugée satisfaisante de 2012 à 2018.

**Tableau n° 10 : Notation de la CEPTM et du Projet de 2010 à 2017.**

<b>Mission d'appui à la mise en œuvre du Projet</b>	<b>Dates</b>	<b>Evaluation de la gestion financière et comptable</b>	<b>Evaluation de la gestion de passation des marchés</b>	<b>Atteinte des objectifs du Projet (suivi des indicateurs)</b>	<b>Commentaires ou explications</b>
Première mission (P. Pozzo di Borgo)	Du 11/10/2010 au 07/11/2010	Gestion du PPF satisfaisante avec un risque financier substantiel	Recrutement du RPM/UPK pas encore lancé.		
Deuxième mission (P. Pozzo di Borgo)	Du 1 <sup>er</sup> au 15/05/2011	Gestion jugée globalement satisfaisante avec un risque financier substantiel	Satisfaction pour l'UPL Recrutement du RPM/UPK en cours		
Troisième mission (P. Pozzo di Borgo)	Du 3 au 16 octobre 2011	Gestion jugée moyennement satisfaisante	Gestion satisfaisante pour la composante 1  Gestion moyennement insatisfaisante pour les composantes 2 et 3.	Moyennement satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conséquence du report de la date de mise en vigueur du financement pour l'atteinte des objectifs du Projet ;</li> <li>• Non-respect des engagements légaux du Gouvernement ;</li> <li>• RPM/UPK pas encore recruté ;</li> <li>• Le logiciel Tompro pas encore installé ;</li> <li>• PTBA 2011 soumis en retard.</li> </ul>
Quatrième mission (JC Crochet)	Du 12 au 24 mars 2012	Gestion fiduciaire jugée modérément satisfaisante		Moyennement satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conséquence du report de la date de mise en vigueur du financement pour l'atteinte des objectifs du Projet ;</li> </ul>

Cinquième mission (JC Crochet)	Du 17 septembre au 3 octobre 2012	Modérément satisfaisant et risque substantiel	Risque élevé	Moyennement satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conséquence du report de la date de mise en vigueur du financement pour l'atteinte des objectifs du Projet ;</li> </ul>
Sixième mission (JC Crochet)	Du 20 mai au 1 <sup>er</sup> juin 2013		Risque substantiel		
Septième mission et revue à mi- parcours (JC Crochet)	Du 6 au 26 novembre 2013	Gestion jugée satisfaisante	Résultats de la revue de passation des marchés jugés positifs.		<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Huitième mission (M. Dalil Esakali)	Du 19 au 31 mai 2014	Gestion jugée satisfaisante et risque fiduciaire jugé modeste			
Neuvième mission (M. Dalil Esakali)	Du 10 au 21 novembre 2014	Gestion jugée satisfaisante et risque fiduciaire jugé substantiel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Risque très élevé pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément satisfaisante pour les composantes 2 et 3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic SNCC inférieur aux prévisions ;</li> <li>• La situation financière de la SNCC continue à se détériorer ;</li> <li>• Non-respect des engagements légaux du Gouvernement et de la SNCC</li> </ul>
Dixième mission (M. Dalil Esakali)	Du 14 au 25 octobre 2015.	Gestion fiduciaire jugée globalement satisfaisante et risque de gestion substantiel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément satisfaisante pour les composantes 2 et 3.</li> <li>• Modérément non satisfaisante pour l'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic SNCC inférieur aux prévisions ;</li> <li>• La situation financière de la SNCC continue à se détériorer ;</li> <li>• Non-respect des engagements légaux du Gouvernement et de la SNCC ;</li> <li>• Absence d'appui du Gouvernement au PUR de la SNCC</li> </ul>

Onzième mission (A. Schliessler)	Du 28 avril au 10 mai 2016	Gestion fiduciaire jugée globalement satisfaisante		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément satisfaisante pour les composantes 2 et 3 ;</li> <li>• Modérément non satisfaisante pour l'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic SNCC inférieur aux prévisions ;</li> <li>• La situation financière de la SNCC continue à se détériorer ;</li> <li>• Non-respect des engagements légaux du Gouvernement et de la SNCC</li> </ul>
Douzième mission (A. Schliessler)	Du 17 au 26 octobre 2016	Gestion fiduciaire jugée globalement satisfaisante et risque de gestion substantiel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément insatisfaisante pour les composantes 2 et 3 ;</li> <li>• Modérément non satisfaisante pour l'ensemble</li> </ul>	
Treizième mission (M. Benmaamar)	Du 17 au 29 avril 2017	Gestion financière jugée globalement satisfaisante et risque de gestion substantiel	Gestion jugée modérément satisfaisante et risque de gestion substantiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément insatisfaisante pour les composantes 2 et 3 ;</li> <li>• Modérément non satisfaisante pour l'ensemble</li> </ul>	
Quatorzième mission (M. Benmaamar)	Du 23 octobre au 04 novembre 2017	Gestion financière jugée globalement satisfaisante et risque de gestion substantiel	Gestion jugée modérément satisfaisante et risque de gestion substantiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisante pour la Composante 1 ;</li> <li>• Modérément insatisfaisante pour les composantes 2 et 3 ;</li> <li>• Modérément non satisfaisante pour l'ensemble</li> </ul>	
Quinzième mission (Tojoarofenitra)	Du 13 au 21 juin 2018	Mission de clôture.			

### **3.2.3. Gestion financière et comptable du projet.**

Les deux Unités d'Exécution du Projet (UPK et UPL) étaient toutes dotées d'un personnel complet en gestion financière, à savoir : un Responsable Administratif et Financier, un Trésorier, un Comptable et un Auditeur interne tel que cela était exigé dans les accords de financement. De même, elles étaient dotées du logiciel Tompro recommandé et d'un Manuel des Procédures de Gestion Financière, Comptable et Administrative, de Passation des Marchés et de Suivi et Evaluation.

La gestion financière et comptable a régulièrement fait l'objet des Rapports de Suivi Financier (RSF) trimestriels transmis à la Banque mondiale dans les délais de 45 jours après la fin de chaque trimestre, tel que cela était exigé dans les accords de financement du PTM.

De même, les missions d'audit des états financiers annuels ont été régulièrement effectuées dans les délais et à chaque fois, les auditeurs ont émis leur opinion approuvant les états financiers sans réserve.

### **3.2.4. Gestion de la passation des marchés.**

En tant qu'agence d'exécution du PTM, La CEPTM avait pour mission de procéder à l'acquisition des biens et services, conformément à l'accord de financement du Projet de Transport Multimodal (1&2) signé par le Gouvernement de la République Démocratique du Congo et la Banque mondiale, et de les mettre à la disposition des entreprises et institutions du secteur de transport, également bénéficiaires des fonds du PTM (SNCC, RVA, SCTP, RVF, CVM, DMVN, AAC et du Ministère des Transports et Voies de Communication).

Cette responsabilité impliquait donc pour la CEPTM la nécessité d'exécuter le projet, y compris la passation des marchés de consultants, fournitures et travaux :

- ✓ dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité ainsi que dans l'assurance de la compétitivité ;
- ✓ conformément à la volonté de la Banque mondiale, en sa qualité d'institution de développement, de donner à tous les soumissionnaires répondant aux critères de provenance, qu'ils viennent des pays développés ou des pays en développement, les mêmes informations et des chances égales de concourir pour l'obtention des marchés de biens et de services qu'elle finance ;
- ✓ selon la même volonté de la Banque mondiale d'encourager les entrepreneurs et les fabricants du pays emprunteur ;
- ✓ en observant toutes les normes de transparence dans la passation des marchés.

Dans le cadre du Projet du Transport Multimodal (PTM), les actions de passation de marchés ont été exécutées en conformité avec les « Directives de Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA (Edition janvier 2011, révisée en juillet 2014) ».

La CEPTM a exécuté des marchés des fournitures, des travaux et des consultants à travers diverses méthodes prévues dans les accords de financement : AOI, AON, CF, ED, Régie, SFQC et QC. Les marchés étaient soumis aux examens préalables nécessaires suivant les seuils des marchés que la Banque mondiale a modifié deux ou trois fois durant l'exécution du PTM. Toutefois des revues a posteriori effectuées par les experts de la Banque mondiale et des audits externes ont aidé à consolider les bonnes pratiques en la matière.

La passation des marchés était assurée par une équipe composée d'un Responsable de Passation des Marchés, d'un Chargé de Passation des Marchés et d'une Assistante pour l'UPK ; d'un Responsable de Passation des Marchés, de deux Chargés de Passation des Marchés et d'une Secrétaire en Passation des Marchés et Archivage pour l'UPL. Les RPM étaient chargés d'établir et actualiser les plans de passation des marchés, et s'assuraient de la bonne exécution du processus de passation des marchés en veillant au respect des

procédures et des directives de passation des marchés. Ils ont également été à charge du contrôle des activités de leurs collaborateurs avant soumission à la hiérarchie ainsi que du service de conseil en matière de passation des marchés en faveur de la Commission des Marchés et de la Coordination.

Le souci de respecter scrupuleusement les directives en matière de passation des marchés a entraîné des délais longs, comprenant des reports de date de réception des offres (cinq reports par exemple pour le marché des locomotives pour la SNCC et neuf mois passés de la date de publication de l'AOI en mars 2013 jusqu'à la date de signature du contrat le 05 décembre 2013) ; ceci a dû influencer négativement sur la contribution de ces investissements au rétablissement de la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC souhaitée avant la clôture du Projet.

Les difficultés rencontrées lors de l'exécution du projet étaient les suivantes :

Du côté du Gouvernement et des Entités bénéficiaires :

- l'absence d'appropriation du projet par les bénéficiaires suivant leur expertise et domaines de connaissances qui posaient des problèmes lors des évaluations des offres, du suivi des contrats et de l'exécution des activités ;
- le faible niveau des experts désignés lors des commissions a eu beaucoup d'impact sur le processus de passation des marchés; les entreprises bénéficiaires présentaient beaucoup de lacunes dans l'élaboration des spécifications techniques et leurs experts n'étaient pas suffisamment formés sur les techniques et technologies récentes, il en était de même pour l'estimation des budgets prévisionnels des activités ;
- le manque de maîtrise des procédures de passation des marchés par les bénéficiaires, des conditionnalités liées à l'exécution de certaines activités qui parfois conditionnaient le processus de passation des marchés pour d'autres activités ;
- les lourdeurs administratives dans le suivi des dossiers, les validations des rapports des consultants qui prenaient beaucoup de temps par

manque d'expertise au niveau des entités bénéficiaires et du Ministère des Transports et Communications ;

- l'absence des priorisations des tâches, le manque de motivation des experts des entités bénéficiaires malgré les engagements pris par les responsables des Entités bénéficiaires dans les accords de projet et accords subsidiaires à ce sujet.

Du côté du bailleur :

- les longues attentes des avis de non objection de l'IDA allant souvent à plus d'un mois (trois mois pour les locomotives de la SNCC, six mois pour les camions grues et les grues porte-conteneurs sur pneus, huit mois pour les traverses métalliques de la SNCC),
- le changement récurrent des chargés de projet pendant l'exécution du projet, le PTM a connu à lui seul six (6) Chargés des Projets, et qui a eu des conséquences négatives sur les activités du projet ;
- les revues a posteriori par les experts de la Banque souvent reportées faute de temps, car leur expertise participait également à la bonne marche de la passation des marchés.

### **3.3. Evaluation des réalisations par Entité bénéficiaire.**

#### **3.3.1. Le plan de redressement de la SNCC.**

Comme le plan de redressement de la SNCC a bénéficié de près de 87,09 % du financement du Projet par la Banque mondiale et par le Gouvernement, il convient de développer un peu plus en détail les contours de ce plan de redressement, ainsi que les réalisations du Projet dans cette composante.

#### **A. Rappel des contours du Plan de Redressement de la SNCC**

##### **1. Contexte général de redressement de la *SNCC*.**

L'activité ferroviaire du réseau interconnecté (SNCC) a débuté son déclin en 1986. Ce déclin est consécutif à la chute vertigineuse de la production due à l'effondrement de la Gécamines, un de ses plus gros clients qui contribuait au chiffre d'affaires à la hauteur de plus ou moins 70%, la vétusté des infrastructures ferroviaires et l'inadéquation persistante entre la production et les charges sociales.

En 2007, devant la situation de crise de la SNCC, le Gouvernement décida d'opter pour la stabilisation des activités de la SNCC au travers d'une mission d'assistance technique dévolue à un consultant. Cette mission s'étendra sur 24 mois.

En juillet 2008, de nouvelles lois portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat et à la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales furent publiées mettant ainsi fin à la loi-cadre du 6 janvier 1978.

La feuille de route du Gouvernement prévoit la relance des activités de la SNCC en trois étapes :

- (i) La première étape (Mission de Stabilisation), d'une durée initiale de deux ans, est celle qui consistait à éviter la cessation des activités de la SNCC à la suite de la chute de continuation de sa production ; élaborer un plan de redressement quinquennal de l'entreprise, mobiliser les fonds nécessaires, et mettre en œuvre la première phase du plan de départ à la retraite. Cette mission a été confiée à l'Opérateur ferroviaire privé Vecturis S.A., après un appel d'offres international ouvert financé par la Banque mondiale;
- (ii) La deuxième étape (Mission de Stabilisation Renforcée), d'une durée initiale de cinq ans, est celle qui consistait à poursuivre le processus de transformation de l'entreprise en société commerciale, et de l'assainissement de son cadre social, à mettre en place une politique dynamique de gestion des ressources humaines, à mettre en œuvre le programme d'investissements d'urgence prévu dans le cadre du Projet de Transport Multimodal (PTM) financé par la Banque mondiale, et à restaurer la capacité de transport de la SNCC afin de lui permettre d'atteindre l'équilibre, en vue de couvrir ses charges d'exploitation grâce à ses recettes propres. Cette mission a été confiée, par avenant à l'opérateur ferroviaire Vecturis S.A ;
- (iii) La troisième étape consistait en la mise en place d'un schéma d'association du secteur privé à l'organisation d'un service public, telle la concession et l'affermage, ce type de formule nécessitant un cadre juridique et institutionnel propice aux investissements à long terme.

## **2. Description du Projet de redressement des activités de la SNCC**

Dans le cadre du Projet de Transport Multimodal (PTM) le Gouvernement de la République, avec le concours de la Banque mondiale a investi des ressources importantes pour le redressement de la SNCC.

La Mission de Stabilisation des activités de la SNCC a été décidée par le Gouvernement en juillet 2008 mais c'est seulement en avril 2011, soit près de trois ans après, que les conditions de cette mission ont été véritablement réunies, grâce notamment à l'entrée en vigueur de l'accord de don signé le

14/07/2010 entre le Gouvernement et la Banque mondiale. La date de clôture de ce financement était le 31/12/2015 (PTM1) mais prolongé au 30/06/2018 grâce à l'adoption d'un financement additionnel (PTM2).

A l'origine, le montant total de ce plan s'élevait à 617 millions US\$ sur une période de 5 ans, en ce compris la production interne SNCC et les taxes et droits de douane. 373 MUSD ont été mobilisés dont 218 MUSD dans le PTM 1 et 155 MUSD dans le PTM2 sur le financement de la Banque Mondiale.

L'enveloppe financière initiale de 617 MUSD était destinée au financement des principaux projets suivants :

- des dépenses d'investissements pour un montant de 326 millions US\$;
- des dépenses opérationnelles pour un montant de 112 millions US\$;
- de l'apurement des passifs sociaux à hauteur de 154 millions US\$ ;

A l'origine, deux sources de financement ont été identifiées, à savoir : le Gouvernement pour 373 millions US\$ (60%) et la Banque mondiale pour 244 millions US \$ (40%).

Selon le planning initial (cf. Document d'évaluation du Projet de 2010), la trésorerie d'exploitation devait atteindre l'équilibre en 2013 avec la mobilisation immédiate des 200 millions USD des fonds chinois. Ce fonds n'a pas pu être mobilisé. Compte tenu du fait que l'enveloppe financière ci-haut n'a pas été mobilisée, en conséquence les projets ont été redimensionnés à l'occasion de la négociation du financement additionnel.

## **B. Exécution du plan de redressement de la SNCC.**

### **1. Principales réalisations.**

#### **1) Mobilisation des ressources.**

Dans le cadre de la réalisation du Plan de redressement de la SNCC, le Gouvernement de la République avec le concours de la Banque Mondiale, a mobilisé des ressources pour financer les investissements essentiels et l'appui aux coûts opérationnels de l'activité ferroviaire de la façon suivante (en dollars américains) :

*Tableau n° 11 : répartition du financement du programme de redressement de la SNCC par source de financement.*

Source	Montant en USD
Gouvernement	111 630 000,000
Banque mondiale	378 850 000,000
SNCC	2 000 000,000
PANAV (FED)	7 080 747,160
<b>TOTAL</b>	<b>499 560 747,160</b>

Par rapport aux engagements pris lors du financement additionnel, la Banque mondiale a apporté la totalité des fonds promis (378,850 millions USD) alors que le Gouvernement n'a apporté que 111,630 millions USD sur les 280 millions promis (voir tableau n° 5 ci-dessus).

## **2) Actions financées.**

Ces ressources ont permis de financer les actions suivantes :

### **a. Financement Banque Mondiale**

*Tableau n° 12 : répartition du financement de la banque mondiale par activité à la SNCC.*

Rubrique	Montant en million USD
Coûts opérationnels	133,000
Plans sociaux (4358 agents)	60,000
Acquisition de 18 locomotives	32,000
Diverses fournitures, locations de locomotives, réhabilitation du matériel roulant	39,000
Logistique de voie	6,000
Logistique routière	1,300
Groupes électrogènes	1,300
Réhabilitation de la voie	72,000
Construction de l'usine des traverses en béton armé	7,000
Système de pesage au défilé	0,600
Autres activités (consultants, divers travaux)	26,650
<b>TOTAL</b>	<b>378,850</b>

### **b. Financement du Gouvernement de la République**

Tableau n° 13 : répartition du financement du Gouvernement par activité à la SNCC.

<b>Rubrique</b>	<b>Montant en million USD</b>
Acquisition de 20 locomotives neuves	34,00
Fournitures des hydrocarbures	12,00
Acquisition en cours des voitures-voyageurs	9,60
Achat de 8 locomotives réhabilitées	9,03
Réhabilitation des unités navigantes de Kindu	2,00
Réhabilitation du trafic ferroviaire sur l'axe Kisangani-Ubundu	1,30
Réhabilitation des dépôts diesel	2,70
Payement 12 mois d'arriérés des salaires pour non acquéreurs de maisons	5,00
Autres activités (appui à la paie et autres)	11,00
d'exonération des droits d'importations des matériels et équipements	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>111,63</b>

### **c. Financement Fonds propre SNCC**

Tableau n° 14 : répartition par activité sur fonds propres à la SNCC.

<b>Rubrique</b>	<b>Montant en millions USD</b>
Acquisition et implantation en cours de 3 progiciels (paie, approvisionnement et facturation)	1,00
Autres activités	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>

### **d. Financement du FED.**

Tableau n° 15 : répartition du financement du FED par activité à la SNCC.

<b>Rubrique</b>	<b>Montant en millions Euros</b>
Sept Groupes électrogènes de 330 KVA	0,5093606
Quatre Elévateurs de 6 TN	0,53794776
Quatre grues mobiles de 60 TN sur roues	3,491996
Réhabilitation port de Kalundu	0,48572172
Réhabilitation port de Kisangani Rive gauche	0,65954564
Balisage lumineux des accès portuaires de Kalundu et Kalemie	0,52661
<b>Total</b>	<b>6,21118172</b>

3) *Aperçu des réalisations majeures du PTM : Etat d'avancement de la mise en œuvre des projets PTM au 30/09/2018.*

a) Sur financement de la Banque Mondiale. PTM

*(i) Renforcement du parc de matériel de traction :*

- Sur 18 locos neuves commandées sur PTM : 18 locomotives ont été livrées entre septembre 2015 et avril 2016, totalement mises en service entre septembre 2015 et avril 2016 ;
- 8 locos SNCC ont été retenues au programme de réhabilitation, programme achevé ;
- 5 locos de manœuvres sorties sur les 5 locos de manœuvres retenue au programme de réhabilitation ; et
- 20 locos louées entre 2012 et 2016 dont 11 de Grindrod et 9 Sheltam.

Fin de location pour locos Sheltam et retour au propriétaire depuis 2015. Fin de contrat également pour locos Grindrod en juillet 2016.

*(ii) Rattrapage de maintenance des Matériels Remorqués :*

- Le programme de rattrapage VGL pour 600 wagons a été achevé depuis le 30 juin 2017 avec 732 wagons réhabilités, mais l'activité s'est poursuivie jusqu'à attendre 822 wagons en septembre 2018.
- Autres Travaux sur PTM exécutés par la SNCC : 50 voitures à voyageurs et 60 ballastières, les réalisations à fin mai 2018 :

Tableau n° 16 : rattrapage de maintenance des matériels remorqués.		
Matériel remorqué	Prévision	Réalisation
Voitures à voyageurs	50	Réhabilitation complète : 10 voitures Remises en état intérieur & infrastructures : 9. <b>Au total : 19/50 voitures soit 46%.</b> NB : travaux de réhabilitation transformés en remise à niveau du parc de 64 voitures-voyageurs opérationnelles sur un parc de 264 voitures à voyageurs.
Ballastières (HPB)	60	<b>52/60 HPB soit 87%</b>

(iii) *Etat d'avancement des travaux de la voie sur PTM à fin septembre 2018*

Tableau n° 17 : état d'avancement des travaux de voie à la SNCC sur financement de la Banque mondiale.				
Nature des travaux		Sections	Kilomètres réalisés	Observation
Renouvellement (RVB)	Rails de 40 kg	Tenke-Kisanfu	31	Terminés
	Rail de 54 kg	Baya-Lubumbashi	79,533	Terminés
	Total		110,533	
Confortement		Sakania-Baya	222	Terminés
		Luena-Kamina	170	Terminés
		Kisamba-Mutefu	266	Terminés
	Total		658	
Réparation		Bukama-Kilenge	9,7	Terminés
		Musoshi-Lumata	7,5	Terminés
		Kisanfu-Luilu	77	Terminés
		Luambo-Tenke	83	Terminés
		Pk 380+400-Likasi	5	Terminés
	Total		182,2	
Sécurisation				Terminés
Travaux supplémentaires		Tenke-Luena	184	Terminés
		Kimanda-Kisamba	62	Terminés
		Pk 274-Luambo	133	Réalisés sur 66 km
	Total		379	

(iv) Fabrication des traverses (TBA) : (protocole 57)

Chantier achevé.

(v) Fourniture de ballast :

*Ballast utilisé au 31 août 2018 :*

Tableau n° 18 : quantités de ballasts utilisées dans les travaux de voie à la SNCC.			
SECTION	TYPE D'INTERVENTION	QUANTITE (m <sup>3</sup> )	PROVENANCE
Sakania – Baya et Lumata – Mushoshi	Confortement	31 346	Lumata et musoshi

Tenke – Kisanfu	RVB	22 450	Lumata et Kalukuluku
Baya – ChilaTembo	RVB	73 297	Lumata et Kalukuluku
Luena – Kamina et Bukama – Kilenge	Confortement	19 860	Kaniama
Kisamba – Kalenda	Confortement	2 862	Kaniama
Kasolondo	Réparation embranchement	3 024	Lumata
Tenke – Luena	Réparation	1 648	Baya
Kisanfu – Lulu	Réparation	936	Kiala et Baya
Luambo –Tenke, Likasi – km380	Réparation	3 020	Baya
<b>Total</b>		<b>158 443</b>	

*Soit un total 158 443 m<sup>3</sup> dont 21 988 m<sup>3</sup> en provenance de la carrière de la SNCC de Kaniama, 136 455 m<sup>3</sup> en provenance des marchés financés par la BM*

**(vi) Soudures de rails :**

Les soudures réalisées depuis le début des travaux à fin septembre 2018 sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 19 : travaux de soudure de rails à la SNCC.		
Soudures	Quantité (unité)	Observations (Chantier)
Electrique 54kg	3 144	RVB –Baya – Lubumbashi–Chilatembo
Electrique 40kg	5 049	Conf. voie : Kisamba–Kalenda–confortement Sakania–Baya 5 049 et Luena – Kamina Gares de : Munama et Lubumbashi
Aluminothermique	6217	Conf voie: Sakania – Baya, Luena – Kamina Kisamba–Kalenda, RVB Tenke– Kisanfu et RVB Baya – ChilaTembo.
<b>Total</b>	<b>14 410</b>	

**(vii) Consommables de production Composante 5 :**

**Consommables stratégiques :**

- Premiers marchés PTM livrés en mars 2013, puis achats restreints, totalement consommés à fin décembre 2015 ;

- Livraisons totales dans le cadre du nouveau marché (PTM2).

#### **Gasol et lubrifiants :**

- Livrés de septembre 2011 à juillet 2015 pour plus de 45 MUSD, totalement consommés,
- La SNCC bénéficie depuis août 2015 de la prise en charge des hydrocarbures sur le financement de l'Etat RDC ;

#### ***Ponts à peser :***

##### **Sur PTM 1.**

- Pont Fungurume installation à 100% et réhabilité après le vol d'ordinateur. En panne actuellement, une jauge de contrainte à remplacer (la jauge de réserve est là mais il faut la coller sur le rail). La colle spéciale pour ce travail doit être fournie par RLS. Ce pont est encore sous garantie.
- Pont Kolwezi installation réalisée le 26/05/2016, opérationnel.
- Pont Ilebo : après la réparation de la panne de fonctionnement, ce pont attend le recalibrage.

##### **Sur PTM 2.**

- Tout est prêt pour l'installation de ces deux ponts. Attente de l'arrivée des techniciens Geismar. L'installation est prévue en début novembre 2018

#### ***(viii) Plans sociaux :***

- Exécution de trois plans sociaux ayant abouti à la mise à la retraite de 4 358 agents (supérieur aux 3 000 agents visés au départ).

#### **b) Sur financement du Gouvernement de la RDC.**

##### **(i) 20 locomotives neuves :**

- 20 locos livrées et mises en service sur les 20 commandées dont 4 destinées à l'axe Kisangani-Ubundu et 10 à l'Est.

##### **(ii) 8 Locomotives de seconde main :**

- 8 Locomotives acquises sur financement du Gouvernement de la RDC.

**(iii) Réhabilitation de 3 Dépôts** : Démarrage des travaux en novembre 2015 ; Kabalo et Kindu terminés.

**(iv) Réhabilitation des unités navigantes de KINDU (Bief moyen Kindu – Ubundu) :**

- Les barges Lufaya et Lupibwe de capacités respectives de chargement de 350 Tonnes et 375 Tonnes chacune, réhabilitées et remises en exploitation.
- La barge mixte Lubudi (passagers–marchandises) Réhabilitation achevée. Barge opérationnelle.
- Pousseur LOKANDU : Consommables rassemblés, travaux en cours.

**(v) Réhabilitation du trafic ferroviaire sur l'axe Kisangani – Ubundu**

Travaux d'assainissement et de sécurisation de la voie effectués, 4 locomotives neuves transférées, 2 voitures voyageurs réhabilitées; matériels télécoms acquis ; l'inauguration du trafic a été effective en octobre 2016.

**(vi) Grue mobile de 50 Tonnes**

Livrée et mise en service.

**(vii) Acquisition de 10 voitures à voyageurs**

Fabrication achevée attente paiement du solde avant livraison depuis novembre 2016 ;

**c) Sur Financement SNCC**

**(i) Acquisition 3 progiciels de gestion :**

- **Implantation progiciel paie et Ressources Humaines :**  
Réalisation à 90%,
- **Implantation progiciel Approvisionnements :**  
Réalisation à 100% (utilisation arrêtée par les agents Appros à la suite d'une difficulté rencontrée).
- **Implantation progiciel Facturation et Contrôle des recettes :**  
Réalisation à 85 %.

- **Implantation en interne du suivi des trains marchandises :** achats système d'exploitation réalisés en partie (DAP/SNCC). Dès livraison, l'exploitation du système pourra démarrer en restreint.

**(ii) Travaux de réhabilitation des stations de gasoil sur fonds propres SNCC :** 3 par la SNCC (LBB 100'7'0, ATC 90'Yo, LKS 85%).

**(iii) Réhabilitation de Tracteurs :**

10 tracteurs réhabilités et remis en circulation en octobre 2012.

**(iv) Réhabilitation de la tracto-grue :**

- La TG12 réhabilitée sur fonds propres SNCC pour essentiellement les travaux de désherbage et accessoirement pour travaux de curage de caniveaux. Engin opérationnel à date.

**(v) Réhabilitation de la dégarnisseuse :**

- Travaux achevés, mais tombée de nouveau en panne et le dégarnissage se fait manuellement.

#### **d) Sur Financement FED (Fonds Européen au Développement)**

**(i) KALEMIE :**

- 1 Elévateur de 6 TN : livré en mai 2016
- 1 Grue mobile sur roues : livrée
- 1 GE : livré.

**(ii) KALUNDU/UVIRA :**

- 2 GE (Groupes électrogènes) de 330 KVA chacun : livrés en juin 2016
- 1 Elévateur de 6 TN : livré en juin 2016 ;
- 1 grue mobile de 60 TN sur roues, livrée.

**(iii) ILEBO :**

- 1 Elévateur de 6 TN livré en mai 2016
- 1 Grue mobile sur roue de 60 TN : livrée
- 2 GE de 550 KVA chacun : livrés.

**(iv) PORT DE KISANGANI :**

- 1 Elévateur de 6 TN attente livraison
- 1 Grue mobile sur roues de 60 TN: livrée
- 2 GE de 330 KVA chacun : attente livraison.

### **3.3.2. Les réalisations à la SCTP**

Pour la Direction générale de la SCTP, les objectifs de développement du PTM étaient pertinents. Le Projet est arrivé fort à propos en 2011 au moment où toutes les exploitations de la SCTP étaient en pleine régression et nécessitaient d'être boostées de toute urgence.

Un financement de 8,4 millions de USD au bénéfice de la SCTP pour l'achat de 5 locomotives et 25 wagons a été prévu dans le cadre du Projet. A l'issue des appels d'offres, cette allocation s'était avérée insuffisante pour le besoin exprimé. La CEPTM avait financé une mission de Consultants pour le diagnostic des locomotives de la SCTP en vue de leur réhabilitation et l'assistance à la SCTP dans l'affectation optimale de cette enveloppe dont les conclusions ont été transmises à l'IDA, mais l'exécution n'a pas été effective, car la SCTP n'avait pas rempli les conditionnalités de décaissement après l'entrée en vigueur du financement additionnel.

Néanmoins, l'aménagement d'une salle d'attente et des zones de passage et de contrôle documentaire au Beach Ngobila à Kinshasa équipée des meubles a été réalisé en faveur de la SCTP dans le cadre de la composante 3 : « Facilitation du commerce international ».

En outre, le plan de gouvernance a été adopté en 2013, au cours de la 3<sup>ème</sup> session extraordinaire du Conseil d'administration de l'entreprise de l'exercice 2013 du 19/04/2013 suivant la décision n°D03/SE3/2013. Cependant, sa mise en œuvre au sein de la société n'a pas été réalisée.

L'entreprise a bénéficié, par ailleurs dans le cadre du Projet, d'une mission d'audit financier et de passation des marchés pour l'exercice 2012 dont les recommandations n'ont pas été mises en œuvre.

### 3.3.3. Les réalisations à la RVA

La RVA étant concernée par la composante « Transport aérien » du transport multimodal, les réalisations dans le cadre du Projet de Transport Multimodal (PTM) ont apporté des améliorations notables tant pour la sécurité de la navigation aérienne que pour les facteurs humains, ce qui a produit un impact positif sur l'accroissement du trafic et par ricochet, une participation active de la RVA à l'intégration économique nationale.

L'adoption d'un plan de gouvernance par le conseil d'administration de la RVA a été un pas important pour le renforcement de ses performances opérationnelles. Sa mise en application qui se fait de manière graduelle permettra d'atteindre les objectifs fixés.

Les réalisations du Projet de Transport Multimodal à la Régie des Voies Aériennes se résument comme suit :

#### 1. Les études et missions d'audit.

Dans le cadre du PTM, les études ci-après ont été réalisées :

- **Etude d'une zone fret à l'Aéroport de N'djili** : dont les résultats transmis à la RVA sont exploités dans le Projet du Gouvernement congolais sur la modernisation de cet aéroport ;
- **Etude du plan de développement des aéroports secondaires** : les plans finaux de développement des aéroports secondaires sous gestion de la RVA ont été produits et transmis à la RVA, ainsi que le plan de développement stratégique de l'Aéroport de Goma ; et
- Le PTM a également financé les missions d'audit des états financiers et de passation des marchés à la RVA. Les exercices audités par le cabinet OKALLA AHANDA & ASSOCIES ont porté sur les années 2012, 2013, 2014 et 2015. Pour les exercices 2016 et 2017, le processus de

recrutement de l'auditeur avait été achevé, mais l'impératif de clôture du PTM au 30 juin 2018 n'a pas permis l'exécution de la mission.

- La RVA a aussi bénéficié d'une assistance technique en comptabilité dans cadre de la mise en œuvre des recommandations des audits, afin d'amener les services comptables de la RVA à produire des états financiers auditables.

## **2. Les acquisitions.**

Du côté investissement, les deux principales acquisitions effectuées en faveur de la Régie des Voies Aériennes sont :

### **(i) la fourniture et l'installation d'un système de gestion et de surveillance de l'espace aérien en République Démocratique du Congo et formation des utilisateurs**

Les équipements TopSky ATC ont été installés dans le nouveau bloc de l'aéroport international de Kinshasa-Ndjili et cinq (5) stations ADS-B installés principalement à Kinshasa, Lubumbashi, Kisangani, Mbandaka et Ilebo.

### **(ii) la fourniture des équipements d'aide à la navigation (NAVAIDS) ILS-DME/DVOR-DME de catégorie II**

Les équipements ont été livrés et stockés dans le dépôt central de la RVA à l'Aéroport de Ndjili. L'ILS-DME est déjà installé à N'djili et DVOR-DME n'a pu être installé suite aux prérequis non réalisés ; la RVA se chargera de son installation après clôture du PTM sur le site de l'aéroport de Kalemie.

## **3. Présentation des résultats atteints par la RVA dans le cadre du PTM**

Les résultats atteints à la RVA peuvent se résumer comme suit :

## Synthèse des résultats atteints par la RVA dans le cadre du PTM

Tableau n° 20 : synthèse des résultats atteints par la RVA dans le cadre du PTM.	
1. Principaux des résultats à la RVA :	
(i) Audits annuels des états financiers et de passation des marchés	L'assistance technique à la comptabilité dans le cadre du PTM a permis à la RVA d'élaborer des états financiers acceptables et faciles à être audités. Aujourd'hui, la RVA dispose des états financiers fiables et certifiés. Ce coaching a permis en outre d'améliorer les capacités comptables de la RVA.
(ii) Adoption d'un plan de gouvernance	Le plan de gouvernance a été adopté par le conseil d'administration de la RVA. Sa mise en application se fait de manière progressive.
(iii) Atteinte des objectifs d'amélioration des performances opérationnelles	Le PTM a permis à la RVA d'améliorer le système de gestion et de surveillance de l'espace aérien de la RDC par la mise en œuvre des ADS-B de visualisation du trafic.
2. Résultats intermédiaires à la RVA	
(i) Nombre de systèmes ADS-B installés (5 à la fin du Projet)	Cinq (05) ADS-B ont été installés et réceptionnés. Ceci a permis d'implémenter, pour la première fois en RDC, la composante "Surveillance" du CNS. Cela a contribué de manière significative à l'amélioration de la sécurité dans la gestion et surveillance de l'espace aérien de la RDC. Cet effort est complété actuellement par le déploiement de 11 autres stations ADS-B dans le cadre du Projet Prioritaire de Sécurité Aérienne (PPSA) financé par la BAD.
(ii) Nombre d'incidents du système de trafic aérien annuel moyen (< 3 pour l'airprox et <15 pour le comms à la fin du projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'incidents de risque de collision (airprox) est de deux (02) pour l'année 2017 ;</li> <li>- Le nombre d'incidents d'erreur de communication (comms) est de douze pour 2017.</li> </ul>
(iii) Installation d'un nouveau système d'atterrissage par Instruments de bord à l'aéroport de N'djili	Un nouveau système d'atterrissage aux instruments (ILS) a été installé et réceptionné à l'Aéroport de N'djili. Ce système a permis de faciliter les atterrissages en cas de mauvais temps et améliore ainsi la sécurité de la navigation aérienne.

### 3.3.4. Les réalisations à la RVF

Un des grands bénéficiaires du Projet de Transport Multimodal, la Régie des Voies Fluviales a bénéficié des diverses fournitures et missions de consultance en vue de rationaliser ses activités.

L'apport du Projet de Transport Multimodal à la Régie des Voies Fluviales porte essentiellement sur :

- L'étude pour la création d'un fonds d'entretien des voies navigables dont les recommandations n'ont malheureusement pas encore été mises en œuvre ;
- L'étude diagnostic institutionnel de la RVF ayant abouti à l'adoption d'un plan d'actions pour moderniser sa gestion et d'un budget d'investissement qui, malheureusement ne sont encore mis en œuvre ;
- La réalisation des études techniques et l'exécution des travaux du balisage sur les axes fluviaux Lualaba (Kongolo–Bukama et Ubundu–Kindu) et les rivières Lua et Mongala qui ont permis de connecter le réseau de transport entre le bief supérieur et le bief moyen (1 424 km);
- Le renforcement des capacités de la RVF avec la réhabilitation du baliseur Mongala, l'acquisition des équipements et matériels hydrographiques ainsi que les nouvelles unités de servitude (baliseurs d'affluents et vedettes) ;
- La réalisation des études techniques sur les cours d'eau : M'fimi – Lukenie ; Sankuru–Kwilu–Haut Kasai ; Ruki–Busira–Tshuapa (2 626 km) qui ont permis à la RVF de disposer d'une base des données pour les prochaines campagnes de balisage de ces cours d'eau ; et
- L'assistance technique à la comptabilité de la RVF pour l'exercice 2016 ayant abouti à l'élaboration des états financiers viables.

#### 1. Synthèse des résultats atteints par la RVF dans le cadre du PTM

Les résultats atteints à la Régie des Voies Fluviales se résument comme suit :

## Résultats atteints par la RVF dans le cadre du PTM.

Tableau n° 21 : résultats atteints par la RVF dans le cadre du PTM.	
1. Principaux résultats à la RVF	
(i) Audits annuels des états financiers et passation des marchés,	Le cabinet retenu pour l'audit des états financiers n'a pas pu prester faute de temps vu que le projet devrait se clôturer le 30/06/2018 ;
(ii) Adoption d'un plan de gouvernance,	Un plan de gouvernance a été adopté au CA et mise en application ;
(iii) Atteinte des objectifs d'amélioration des performances opérationnelles	Les performances opérationnelles ont été améliorées surtout sur le plan financier et technique ;
2. Résultats intermédiaires à la RVF	
(i) Nombre du personnel mis à la retraite à la fin du projet	Au total 88 agents et cadres dont 70 à la 1 <sup>ère</sup> vague et 18 à la 2 <sup>ème</sup> vague l'INSS a accepté la prise en charge de ces 88 retraités
(ii) Nombre cumulatif de signaux de balisage des voies navigables fixes et flottantes installées et réhabilités	<p><b>Nombre cumulatif des signaux fixes : 1.172</b></p> <p><b>Nombre cumulatif des signaux flottants : 33</b></p> <p><b>1. Rivière Lua :</b></p> <p>– Signaux fixes : Suivre la rive : 23 ; Quitter la rive : 23 ; Serrer la rive : 4 ; Continuer à suivre la rive : 29 ; Tenir le milieu du chenal : 18 ; Croix latine : 24.</p> <p>– Signaux flottants : 03</p> <p><b>Au total 121 signaux fixes et 03 flottants</b></p> <p><b>2. Rivière Mongala :</b></p> <p>– Signaux fixes : Suivre la rive : 228 ; Quitter la rive : 228 ; Serrer la rive : 4 ; Continuer à suivre la rive : 2 ; Tenir le milieu du chenal : 4 ; Croix latine : 1 ; Double planche 33.</p>

– Signaux flottants : 05.

**Au total 500 signaux fixes et 05 flottants**

**3. Tronçon Ubundu-Kindu :**

– Signaux fixes : Suivre la rive : 77 ; Quitter la rive : 77 ; Continuer à suivre la rive : 10 ; Tenir le milieu du chenal : 3 ; Triangle : 2 ; Carré : 2 ; Double planche 11 ; Bon accostage : 2

– Signaux flottants : 7

Balises en ruine remplacées par les bouées : 16

**Au total 184 signaux fixes et 23 flottants**

**4. Tronçon Kongolo-Bukama :**

– Signaux fixes : Suivre la rive : 78 ; Quitter la rive : 78 ; Double planche 14 ; Continuer à suivre la rive : 49 ; Tenir le milieu du chenal : 58 ; Serrer la rive : 53 ; Carré : 3 ; Bon accostage : 2 ; Croix latine : 1

**Au total 336 signaux fixes**

**Nombre cumulatif des signaux fixes**

Suivre la rive : 406 ;

Quitter la rive : 406 ;

Serrer la rive : 61

Continuer à suivre la rive : 90 ;

Double planche 58 ;

Tenir le milieu du chenal : 83 ;

Croix latine : 26 ;

Carré : 5 ;

Triangle : 2 ;

Bon accostage : 4.

(ii) Longueur de voies navigables balisées sur les tronçons ciblés par le projet (Mongala, Lua, Kindu – Ubundu et Bukama – Kongolo)	<b>1.424 Km</b> balisés dont rivières Mongala (329 Km) et Lua (141 Km) ainsi que les tronçons Kindu – Ubundu (308 Km) et Kongolo – Bukama (646 Km) ont fait l'objet des travaux hydrographiques et cartographiques (productions des cartes numériques)
(iv) Diagnostic institutionnel et mise en œuvre de recommandations (Etude SGI)	Après validation de l'étude, attente de la suite au niveau du gouvernement Recommandations liées à la DG/RVF : en cours d'exécution : installation des bases opérationnelles Recommandations liées au CA: (sans avis préalable du Ministère, en cours d'exécution) Recommandations liées au Ministère : attente Avis de Non Objection du Gouvernement.
(v) Mise en place d'un fonds d'entretien des voies navigables	Après validation de l'étude, attente de la suite au niveau du Gouvernement
(vi) Baliseur Mongala	le baliseur a été complètement réhabilité et rend des loyaux services sur le réseau fluvial congolais
(vii) Baliseurs d'affluent	Ces baliseurs sont en cours de construction sur les sites (Kindu et Kongolo) ; attente de l'apport du Gouvernement pour la suite du paiement du constructeur vue la clôture du projet intervenue le 30 juin 2018. L'assemblage des différents compartiments a été réalisé à 74,4% à la clôture du PTM.
(viii) Canots	Ces deux canots ont été acheminés à Kindu et Bukama où ils sont utilisés pendant les études hydrographiques et pour d'autres tâches commises à la RVF

### **3.3.5. Les réalisations à la Congolaise des Voies Maritimes**

L'acquisition de deux vedettes hydrographiques et la formation du personnel ont permis de renforcer les capacités opérationnelles de la CVM en matière de dragage, car sans bonnes études hydrographiques, il n'y a pas de dragage efficace et efficient ; ce qui du reste a permis d'améliorer la connectivité des transports dans son maillon aval du corridor ouest de transport en RDC.

La contribution du PTM à la CVM se résume comme suit :

## Résultats atteints par la CVM dans le cadre du PTM

Tableau n° 22 : résultats atteints par la CVM dans le cadre du PTM.	
1. Principaux des résultats à la CVM	
(i) Audits annuels des états financiers et de passation des marchés	Les audits financier, comptable et de passation des marchés ont été réalisés par le cabinet Okalla Ahanda & associés pour les exercices 2012 à 2015 ainsi qu'une assistance technique à la comptabilité et élaboration du manuel des procédures par le cabinet AACF pour l'exercice 2016. Pour l'exercice 2017, cet audit n'a pas été réalisé suite aux diligences de clôture du Projet.
(ii) Adoption d'un plan de gouvernance	Le plan de gouvernance a été adopté par le conseil d'administration de la CVM et son niveau d'exécution a été évalué.
(iii) Atteinte des objectifs d'amélioration des performances opérationnelles	Les objectifs d'amélioration des performances opérationnelles ci-après ont été atteints : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le suivi en temps réel des évolutions du fond du fleuve avec comme conséquence, l'accroissement significatif des longueurs des voies navigables inspectées ;</li> <li>- La bonne orientation des travaux de dragage par une bonne lecture des cartes hydrographiques ;</li> <li>- La production en temps réel des états financiers et la bonne tenue de la comptabilité</li> </ul>
2. Résultats intermédiaires à la CVM	
(i) Nombre de bateaux hydrographiques délivrés	Deux délivrés sur les deux prévus
(ii) Nombre d'audit annuel des états financiers et marchés publics	quatre missions d'audit ont eu lieu pour les exercices 2012 à 2015 par le cabinet ainsi qu'une mission d'assistance technique à la comptabilité et manuel des procédures pour l'exercice 2016 par le cabinet AACF

### 3.3.6. Les réalisations du PTM au Ministère des Transports et Communications

L'appui au Ministère des Transports et Communications portait sur les activités suivantes :

- 1) Audit institutionnel du Ministère ;
- 2) Etats généraux des voies navigables ;
- 3) Note de stratégie du sous-secteur du transport aérien ;
- 4) Mission d'assistance technique pour la mise en place d'une Autorité Organisatrice des Transports Urbains (AOTU) et le montage d'un partenariat entre l'Etat et les opérateurs privés pour le renouvellement de leur parc de minibus à Kinshasa ;
- 5) Formation pour les agents du Ministère ;
- 6) Acquisition d'équipements pour le Ministère ;
- 7) Institution des plans de gouvernance dans les entreprises du secteur des transports bénéficiaires du Projet ;
- 8) Le volet VIH/SIDA : (i) Enquêtes CAP (Connaissance, Attitude et Pratique concernant le VIH/SIDA) et (ii) plans d'actions pour l'ensemble du secteur des transports et pour chaque Entité bénéficiaire du Projet ;
- 9) La simplification des procédures du commerce international.

Les résultats du Projet sont les suivants :

#### 1. Etude institutionnelle du Ministère des Transports et Communications.

Le consultant a proposé des recommandations qui ont été adoptées pour reformuler les missions du Ministère et son organisation, afin de les adapter au nouveau contexte où plusieurs grandes entreprises publiques sur lesquelles le Ministère exerçait une tutelle technique directe sont transformées en sociétés commerciales privées.

La nouvelle organisation devait comporter les structures suivantes : (i) les services centraux et les organes techniques, (ii) les services provinciaux, (iii) les autorités de régulation, (iv) les agences autonomes, (v) les établissements publics, et (vi) les organes consultatifs

Mais la mise en œuvre de ces recommandations n'est que partielle au niveau des structures standards à compétences horizontales : (i) Secrétariat Général avec une Cellule technique d'appui et une Cellule de Gestion des Projets et Marchés Publics, (ii) une Direction des Ressources Humaines, (iii) une Direction Administrative et Financière, et (iv) une Direction des Archives et Nouvelles technologies de l'Information et Communication.

## **2. Aménagement des bureaux du Cabinet et acquisition d'équipements.**

Tous les bureaux de l'ancien Cabinet actuellement occupés par la Direction Générale de l'AAC ont été réhabilités, ainsi que leurs dépendances (toilettes, cabines et réseau électrique)

Les bureaux ont été ensuite équipés de mobilier et d'équipements informatiques, ainsi que de connexion internet.

Enfin, un groupe électrogène de secours de 100 KVA a été aussi fourni.

## **3. Etats généraux des voies navigables.**

Les états généraux se sont tenus du 27 au 29 août 2012 et ses recommandations ont conduit à (i) intégrer la Direction de la Marine et des Voies Navigables–DMVN dans le financement additionnel du PTM en 2013, (ii) inscrire l'acquisition des baliseurs type affluents en faveur de la RVF dans ce financement additionnel.

## **4. Stratégie du sous–secteur de transport aérien.**

En 2015, le Ministère des Transports et Communications a fait adopter par le Conseil des Ministres une stratégie sous–sectorielle des transports aériens 2015–2018 qui devait guider les actions à inscrire au PTM en faveur de l'Autorité de l'Aviation Civile en RDC et de la RVA, et d'autres à proposer aux autres bailleurs de fonds, notamment les actions dans le domaine de la météorologie aéronautique (Projet Hydromet en cours d'exécution depuis 2018).

## **5. Transports urbains.**

Une mission d'assistance technique a été effectuée pour la mise en place d'une Autorité Organisatrice des Transports Urbains (AOTU) et le montage d'un partenariat entre l'Etat et les opérateurs privés pour le renouvellement de leur parc de minibus à Kinshasa.

A ce jour, l'Autorité Organisatrice des Transports Urbains n'est pas encore créée, mais le partenariat entre l'Etat et les opérateurs privés pour le renouvellement de leur parc de minibus à Kinshasa a été mise en œuvre et le Gouvernement a acquis des minibus baptisés « Esprit de Vie » donnés aux opérateurs privés à crédit moyennant le paiement d'un acompte et le remboursement par des versements mensuels pendant trois ans.

Dans ce cadre, le PTM a aussi financé la participation de plusieurs cadres du Ministère des Transports et Communications aux séminaires internationaux organisés par CODATU pour le renforcement des capacités des décideurs en planification des transports urbains.

## **6. Formation des agents du Ministère.**

En l'absence de la mise en œuvre des recommandations de l'étude institutionnelle du Ministère des Transports et Communications, les programmes de formation soumis par le secrétariat Général n'ont pas été acceptés.

## **7. Plans de gouvernance**

Avec le concours du COPIREP, une note circulaire relative aux règles de bonne gouvernance applicable aux entreprises publiques du secteur des transports a été distribuée servant de modèle pour l'élaboration des plans de gouvernance spécifiques à chaque entreprise publique bénéficiaire du Projet. Tous ces plans de gouvernance spécifiques ont été adoptés et devaient être mis en œuvre dans chaque entreprise.

## 8. Volet VIH/SIDA

Au Volet VIH/SIDA, les enquêtes CAP (Connaissance, Attitudes et Pratiques) ont permis de disposer de la photographie de la prévalence du SIDA dans le secteur des transports et dans les entreprises publiques bénéficiaires du PTM, ainsi que le degré de connaissance sur la maladie, les différentes attitudes et les pratiques observées.

Des plans d'actions de lutte contre le SIDA ont été élaborés pour chaque entreprise bénéficiaire du Projet, assortis des budgets respectifs présentés dans le tableau ci-dessous.

*Tableau n° 23 : budget des plans d'actions de lutte contre le VIH/SIDA pour les différentes Entités bénéficiaires du PTM.*

Entités bénéficiaires	Budget global (en USD)
1. AAC/RDC	190.271
2. CVM	390.458
1. RVA	484.678
2. RVF	170.361
3. SCTP	586.938
4. SNCC	6.064.062,5
5. Ministère des TC	145.500
<b>TOTAL</b>	<b>8.032.268,5</b>

Faute de financement, les actions budgétisées n'ont pas été exécutés.

## 9. La simplification des procédures du commerce international.

Concernant cette composante du Projet, les activités ont été menées dans trois axes : (i) la mise en place d'un Comité Interministériel de Suivi, (ii) la mission d'un Consultant de la Banque mondiale en facilitation du commerce international et des transports pour identifier les goulots d'étranglement sur la chaîne logistique du commerce, goulots qui entravent la fluidité du mouvement des marchandises et des personnes, et (iii) l'aménagement d'une salle d'attente et de zones de passage et de contrôle documentaire au Beach Ngobila.

A l'issue des travaux d'identification, par la CEPTM et le Consultant de la Banque mondiale en facilitation du commerce international et des transports, des obstacles et des solutions envisagées, et dans la perspective de concevoir une Stratégie Nationale de simplification des procédures du commerce international et surtout d'élaborer un Plan d'Actions National y associé, comprenant l'amélioration de la gouvernance, les investissements en matériels, équipements et infrastructures de base destinés à faciliter le flux de biens le long des principaux corridors de transport pour le commerce international en RDC, la Cellule d'Exécution du Projet de Transport Multimodal (CEPTM), a recherché la collaboration du Comité de Pilotage pour l'Amélioration du Climat des Affaires et des Investissements (CPCAI) et de l'Unité Nationale de Mise en œuvre du Programme Cadre Intégré Renforcé (UNMO/CIR).

Face aux multiples contraintes tant d'ordre technique, institutionnel que budgétaire identifiés aux séminaires-ateliers organisés à ce sujet à Lubumbashi et à Kinshasa, le PTM n'a retenu que deux priorités à financer, à savoir : (i) la création du Comité National Permanent de Facilitation du Transport et du Commerce, qui est une recommandation de l'OMC aux Accords de Bali à l'horizon de mars 2015, et (ii) l'aménagement d'une salle d'attente et de zones de passage et de contrôle documentaire au Beach Ngobila dont le processus était déjà lancé,

**a) Le Comité National Permanent de Facilitation des Echanges (CNPFE).**

La création de ce Comité n'a pas abouti, parce que le Gouvernement n'a pas accepté de doter cette nouvelle structure d'un budget à charge du Trésor Public, du fait qu'il existe déjà plusieurs structures de ce genre.

**b) L'aménagement d'une salle d'attente et de zones de passage et de contrôle documentaire au Beach Ngobila.**

Les travaux ont été terminés et réceptionnés, et les équipements installés, mais la mise en service du bâtiment par la réinstallation de tous les services

admis aux postes frontaliers n'est pas encore intervenue, parce qu'il faut accomplir trois préalables pour l'inauguration de ce bâtiment :

1. L'achat d'un groupe électrogène pour le desservir en électricité ;
2. Réouverture du circuit d'eau potable ;
3. La construction de la passerelle de débarquement

### **3.3.7. Les réalisations du PTM à la DMVN**

Cette Direction du Ministère des Transports et Communications a reçu un financement de la Banque mondiale à hauteur de 5 millions USD ramenés à 3 millions de dollars américains dans le cadre du financement additionnel du PTM H-859 ZR, afin de devenir autonome et bien assurer les tâches qui lui reviennent.

Après les conclusions de l'étude sur l'autonomisation de cette direction au début de l'année 2015, la mise à disposition d'un bâtiment afin de la d'entamer les diverses acquisitions prévues et rendre ainsi effectif ce processus d'autonomisation était attendu sans succès.

A cet effet, seule l'étude de l'autonomisation et réforme de la DMVN a été réalisée dans le cadre du PTM, assortie de plusieurs recommandations dont notamment un projet de décret pour l'autonomisation de la Direction de la Marine et des Voies Navigables, aménagement et équipement d'un bâtiment pour la DMVN, un plan de formation des agents et enfin l'actualisation des codes de la navigation maritime et intérieure. Le décret de l'autonomisation de la DMVN n'a jusqu'à ce jour pas été signé.

Quant à l'actualisation des codes de navigation maritime et de navigation intérieure, un cabinet a été recruté mais n'a pu prêter suite à la clôture du PTM intervenue au 30 juin 2018.

### 3.3.8. Les réalisations du PTM à l'AAC/RDC

Pour le secteur aérien, l'amélioration de la sécurité aérienne étant une priorité, l'assainissement du secteur ainsi que la mise en place d'un système de supervision efficace et durable est une réalité à l'achèvement du PTM.

L'AAC dispose à ce jour d'un conseil d'administration et d'une direction générale.

Les principaux résultats atteints à l'Autorité de l'Aviation Civile se résument comme suit :

## Résultats atteints par l'AAC dans le cadre du PTM.

**Tableau n° 24 : résultats atteints par l'AAC dans le cadre du PTM.**

1. Principaux des résultats à l'AAC	
(i) certification des compagnies aériennes avec l'assistance technique de l'IATA (5 compagnies à la fin du Projet)	3 compagnies sur les 5 ciblées ont reçu un avis favorable pour délivrance du CTA mais ceci n'a pu être finalisé suite à quelques défaillances par rapport au doc 8335. Toutefois, sur fonds propres de l'AAC, 3 compagnies (dont 1 parmi les 5 visées par le PTM) ont pu recevoir en juin 2018 leurs CTA grâce au concours des experts internationaux et nationaux
(ii) Etude de l'autonomisation de l'AAC par l'IATA	L'étude a été réalisée mais la mise en application n'est pas satisfaisante puisque n'ayant pas pu changer l'absence de l'autonomisation financière de l'AAC. A ce jour l'AAC s'emploie à matérialiser progressivement son autonomie
(iii) Assistance technique de l'OACI pour le renforcement des capacités de l'AAC en matière de supervision de la sécurité aérienne en RDC	Objectifs non atteints principalement pour le personnel à former et la certification des exploitants aériens. Le projet n'a pris la vitesse de croisière qu'à la fin du PTM. 50% d'activités réalisées avec moins de la moitié des fonds consommés. Toutefois, les résultats encourageant plaident pour la poursuite et l'achèvement de ces activités dans le PASAG
(iv) Audits annuels des états financiers et de passation des marchés	L'AAC a bénéficié d'une assistance comptable de l'AACF à travers laquelle on a noté les améliorations significatives dans la validation des états financiers grâce à l'assistance dont a bénéficié l'AAC de la part de la CEPTM
(v) Adoption d'un plan de gouvernance	Le plan de gouvernance a été adopté et l'AAC dispose à ce jour d'organes opérationnels : le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Il ne reste plus que la nomination des Commissaires aux comptes.
(vi) Atteinte des objectifs d'amélioration des performances opérationnelles	Audit USAP passé avec 61,57% grâce au recrutement, sur fonds propres à l'AAC, d'un Expert étranger pour sa préparation. Le plan d'actions correctrices pour la sureté a été accepté par l'OACI et a été appuyé par le PTM pour sa mise en œuvre. L'audit sur la sécurité aérienne ICVM intervient au mois de novembre 2018.

## **IV. EVALUATION DES ACTEURS DE L'EXECUTION DU PROJET.**

La mise en œuvre du Projet de Transport Multimodal a été la conjugaison des efforts des différentes parties prenantes, à savoir : La Banque mondiale, le Gouvernement (Ministères des Finances, des Transports et Communications et du Portefeuille et le COPIREP), la Cellule d'Exécution CEPTM, ainsi que les différentes entités bénéficiaires. Les réussites comme les déceptions de ce Projet sont du ressort de chaque partie selon son axe d'intervention. C'est dans ce cadre que nous esquissons notre évaluation des actions des uns et des autres dans l'exécution du Projet.

### **4.1. Evaluation de la Banque mondiale**

Le principal bailleur, la Banque mondiale, a contribué significativement à la réussite du Projet. Les principaux résultats atteints sont l'œuvre de ce financement. Cependant, les autres parties n'ont pas manqué d'émettre des critiques à son égard.

#### **4.1.1. Facteurs clés positifs reconnus à la Banque mondiale :**

- 1) Les objectifs de développement du PTM étaient pertinents, à l'exception de celui relatif au rétablissement de l'équilibre financier de la SNCC qui ne pouvait être atteint avant la clôture du Projet initialement fixée en 2015, puis reportée en 2018 ;
- 2) La PTM a permis d'éviter la cessation des activités à la SNCC ;
- 3) De manière exceptionnelle, la Banque mondiale a accepté la prise en charge des coûts opérationnels à la SNCC, justement pour éviter la cessation d'activités ferroviaire ;
- 4) La Banque a aussi financé les plans sociaux à la SNCC et à la RVF ;
- 5) Les investissements ont réellement permis d'améliorer les capacités opérationnelles des Entités bénéficiaires ;
- 6) La participation des Entités bénéficiaires à l'exécution du Projet leur a permis d'enraciner en leurs seins les bonnes pratiques de gestion et de gouvernance qui n'existaient pas auparavant ;

- 7) L'octroi d'un financement additionnel et son extension à la DMVN et à l'AAC a été bien apprécié ;
- 8) L'annulation et réattribution à la RDC du reliquat du financement du Projet ont été également bien saluées.

#### 4.1.2. Facteurs clés négatifs reconnus à la Banque mondiale :

De manière générale, les bénéficiaires du financement ont reproché à l'institution :

- la lenteur de l'administration dans l'exécution de la procédure aussi bien de passation des marchés que de décaissement des fonds ;
- la sous-estimation des coûts de la plupart des activités du Projet ;
- La rigidité des conditionnalités exigeant une adhésion pure et simple des entreprises bénéficiaires ; et
- Les changements successifs des chargés de Projet qui n'ont pas permis de garder la même vision et organisation dans l'exécution du Projet.

De manière spécifique, chaque Entité bénéficiaire a formulé les reproches suivants :

##### 1) la SNCC reproche au bailleur des fonds :

###### ▪ Sur le plan Infrastructures :

- D'avoir confié le contrôle de la qualité des travaux à l'opérateur privé qui exécute les travaux en lieu et place d'un Consultant indépendant ;
- Retard ou absence d'avis de non objection de la BM sur certains marchés clés tels que : fourniture des 140.000 traverses métalliques 29 kg, fourniture des pièces de rechange pour les gros engins etc. ;
- Sécurisation et confortement de la voie à titre principal (au lieu de renouvellement) qui entraînent l'accroissement des incidents en cas d'augmentation du trafic.

▪ **Dans la Conception du Projet**

- Une mauvaise conception du Projet basée sur certains éléments erronés ayant conduit par exemple à la concentration des travaux de voie dans l'hinterland minier au détriment du reste du réseau qu'emprunte pourtant le gros du trafic/SNCC ;
- La non prise en compte par le Projet des conditions sociales du personnel SNCC (insuffisamment payés) chargé de la mise en œuvre du PTM ;
- La non restructuration du Projet à la suite de la non mobilisation du fond chinois;
- Le manque de synchronisation dans la mise en œuvre du Projet caractérisé par le décalage entre les décaissements et la mise en œuvre de consommation des ressources ;
- La non prise en compte de la nécessité d'un temps de maturation suffisant avant de voir le Projet produire ses effets.

2) La Société Commerciale de Transport et de Ports (SCTP) a de son côté fustigé :

- L'insuffisance de l'enveloppe ayant entraîné des appels d'offres infructueux ;
- Plusieurs tergiversations dans la définition des activités à financer avec un retard accumulé qui ont poussé le conseil d'administration de la SCTP à juger inopportun de donner un avis juridique sur l'accord de don subsidiaire du financement additionnel ;
- Une disposition de l'accord subsidiaire empêchant la société de conclure des accords et des contrats avec d'autres partenaires financiers pendant que toutes les exploitations de la société étaient en pleine régression ;
- Les conditionnalités de la Banque mondiale ne permettaient pas à la SCTP de se stabiliser. En effet, la vision du Gouvernement était d'abord de stabiliser les entreprises du Portefeuille avant la réforme ;

- Un malentendu entretenu entre les Experts de l'IDA et le Ministère du Portefeuille et le COPIREP sur la note de stratégie de réforme de la SCTP pourtant adoptée en Conseil des Ministres du 17 décembre 2010.

3) Dans le secteur du transport aérien, l'Autorité de l'Aviation Civile–AAC a salué le Projet qui a déclenché un processus irréversible d'amélioration de la supervision de la sécurité aérienne. De même, la Régie des Voies Aérienne–RVA estime que les réalisations du PTM à la RVA ont apporté des améliorations notables tant pour la sécurité aérienne que pour les facteurs humains, ce qui a un impact positif sur l'accroissement du trafic et sur l'intégration économique qui était l'un des objectifs du Projet.

Cependant, les principaux acteurs du secteur (AAC et RVA) retiennent tout de même ceci :

- L'absence en amont du projet des fondamentaux pour la supervision de l'aviation civile empêchant l'atteinte des objectifs initiaux ;
- Le retard de la mise en œuvre de l'assistance technique de l'OACI du fait que le modèle de protocole adapté à cet organisme des Nations Unies d'existait pas et ce protocole-ci est le premier du genre ;
- La suspension temporaire des décaissements du PTM à la RVA consécutive à l'approbation tardive par le Conseil d'Administration de la RVA de la structure organique révisée et la validation des mandats des experts de l'assistance technique (ADPI/KPMG), laquelle situation a (i) retardé la mise en œuvre des équipements du système de surveillance et de gestion de l'espace par THALES, (ii) occasionné des coûts supplémentaires du marché et (iii) la non-exécution du volet Formation.

4) La CVM a apprécié l'acquisition de deux vedettes hydrographiques, mais a regretté que la Banque mondiale n'ait pas accepté la réhabilitation de

la grue démontée lors de l'exécution du PMURR financé précédemment par la Banque mondiale.

- 5) Le Ministère des Transports et Communications a apprécié l'octroi d'un financement additionnel et l'annulation et réattribution à la RDC du reliquat du financement du Projet.

Cependant, les Ministères des Transports et Communications et du Portefeuille ont regretté les faits suivants :

- Relégation au second plan des travaux de renouvellement de la voie ferrée à la SNCC ;
- Remise en cause du rôle du COPIREP dans le volet « réformes » du Projet ;
- Gels des dossiers de demande d'avis de non objection de plusieurs marchés ayant entraîné leur abandon pour insuffisance de temps pour leur exécution avant la clôture du projet ;
- Excès de confiance à l'Opérateur privé de la SNCC recruté par entente directe (perception de cet excès de confiance lors des missions d'appui à la mise en œuvre du Projet) ;
- Refus de modifier l'objectif de développement du Projet concernant le rétablissement de la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC ;
- Affectation d'un chargé des Projets irrespectueux des accords antérieurs relatifs à l'implication des ministères sectoriels dans l'exécution des projets ;
- Refus de reporter d'un an la date de clôture du Projet.

## 4.2. Evaluation du Gouvernement

Selon les accords de financement, le Gouvernement, à travers les Ministères des Finances, des Transports et Communications et du Portefeuille et le COPIREP, avait pris des engagements à accomplir pour la mise en œuvre du Projet. Son évaluation par les Entités bénéficiaires comporte des facteurs positifs et négatifs.

Le signataire de l'accord de don, à savoir le Gouvernement, avait également un rôle important dans la mise en œuvre du Projet. Son action est globalement appréciée par les entités bénéficiaires du Projet.

1) Il est salué spécifiquement :

- Permanence d'un Point Focal au Cabinet du Ministre des Transports et Communications ;
- L'encadrement du Projet par la CSPP du Ministère des Finances ;
- L'accompagnement du Projet par le COPIREP du Ministère du Portefeuille ;
- La mise à la disposition de la SNCC de l'outil de production (20 nouvelles locomotives neuves, 8 locomotives d'occasion, réhabilitation des barges, etc...) ;
- Les appuis financiers aux coûts opérationnels et les appuis logistiques (gasoil et lubrifiants) à la SNCC ;
- Le paiement des arriérés de salaires 329.000 USD pour les 88 retraités de la Régie des Voies Fluviales ; et l'octroi des subventions au fonctionnement sur le budget ex-BPO ;
- Le soutien du Ministère de tutelle dans la recherche des solutions à la réalisation des conditionnalités de décaissement en faveur de la DMVN ;
- La mise en place des organes de gestion de l'AAC ;
- L'instauration de la Redevance Logistique Terrestre pour financer la réhabilitation des Chemins de Fer Matadi-Kinshasa.

2) Par contre, les acteurs reprochent au Gouvernement principalement :

- Le non-respect de son engagement pour un appui financier dans le cadre du pacte de paix sociale pour la relance de la production à la SNCC ;
- La conclusion d'un contrat avec l'opérateur privé ferroviaire dont la rémunération n'est pas fondée sur le principe du résultat ; ce qui a annihilé tout esprit d'émulation de la part de cet opérateur à la SNCC ;
- La non mobilisation d'un fond de substitution en remplacement du fond chinois ;
- L'absence de réaction appropriée du Gouvernement face au vol systématique des câbles caténaires et autres matériels de voie de la SNCC, ainsi qu'au sabotage répété de la voie par des bandes d'inciviques ;
- l'insensibilité du Gouvernement par son manque d'équité dans la répartition de l'enveloppe du Projet en portant peu d'intérêt pour le corridor Ouest ;
- La non mise à disposition effective du bâtiment pour la Direction de la Marine et Voies Navigables qui constituait la condition sine qua none de son autonomisation effective ;
- Impossibilité de financer le Comité National Permanent de Facilitation des Echanges ;
- Impossibilité de mettre en place un fonds d'entretien des voies navigables ;
- Impossibilité de mettre en œuvre les recommandations adoptées de l'étude institutionnelle du Ministère des Transports et Communications ;
- le malentendu entretenu entre les Experts de l'IDA et le Ministère du Portefeuille et le COPIREP sur la note de stratégie de réforme de la SCTP, pourtant adoptée en Conseil des Ministres du 17 décembre 2010 ;
- Le problème d'exonération entraînant des retards pour les enlèvements d'urgence ; et
- L'absence de solutions pérennes pour le problème d'envahissement de l'emprise aéroportuaire, ce qui a conduit à la désaffectation du DVOR/DME prévu pour être installé à l'Aéroport international de N'djili.

## **4.3. Evaluation des entités bénéficiaires.**

### **4.3.1. La SNCC.**

L'apport de SNCC dans l'atteinte des résultats du projet a été jugé globalement satisfaisant. L'entreprise a apporté son assistance technique à l'équipe de gestion du Projet conformément aux accords de financement et de Projet.

Dans la mise en œuvre du Projet, l'entreprise a maintenu la paix sociale, réhabilité avec fonds propre des wagons, voitures à voyageurs, certains tronçons de la voie non financés par le PTM et certains bâtiments d'exploitation de la gare.

D'autres facteurs négatifs à la mise en œuvre du projet ont été relevés à savoir : (i) l'irrégularité de la paie, (ii) les arrêts de travail intempestifs de 2013–2014 et de mai 2017, (iii) les vols des câbles caténaires et d'autres matériels ainsi que (iv) le sabotage de la voie, (v) le recouvrement difficile des créances SNCC auprès de FARDC, d'Angélique et de la Gécamines.

### **4.3.2. La SCTP.**

Cette entité bénéficiaire n'a pu accéder à l'enveloppe financière lui allouée, car n'ayant pas rempli les conditionnalités de décaissement. L'entreprise évoque entre autres comme raisons :

- L'absence d'un point focal SCTP qui devait jouer le rôle d'interface entre la CEPTM et l'entreprise ;
- Une mauvaise appréciation de la part de la SCTP des conditionnalités de l'accord du don subsidiaire suite au manque de communication autour des programmes de la Banque Mondiale.

### **4.3.3. La RVA.**

L'apport de la RVA dans l'atteinte des résultats du projet a été jugé globalement satisfaisant. L'entreprise a apporté, à travers sa Cellule de Gestion

des Projets et Marchés Publics, son assistance technique à l'équipe de gestion du Projet conformément aux accords de financement et de Projet.

Cependant, la principale faiblesse relevée à la Régie des Voies Aériennes reste la réalisation des prérequis avant l'installation des équipements. Cette faiblesse a rendu élastique la réalisation de certaines activités et annihilé carrément les autres.

#### **4.3.4. La RVF.**

La participation de la Régie des Voies Fluviales dans l'atteinte des résultats du Projet a été jugée globalement satisfaisante. La RVF a mis en place une Cellule dédiée aux Projets (Banque mondiale et Union Européenne) et a ainsi apporté son expertise dans la mise en œuvre du Projet conformément aux accords de financement et de Projet. En effet, le Personnel technique de cette entité bénéficiaire a été mis en contribution dans la réalisation des principales activités (convoyage de matériel de balisage, travaux de balisage et études techniques réalisés en régie).

Toutefois, il a été relevé :

- Le manque d'expérience du personnel technique observé dans l'estimation des besoins entraînant le glissement des chronogrammes des activités et
- Le retard dans la livraison des certains intrants.

#### **4.3.5. La CVM.**

La participation de la CVM a été jugée satisfaisante également pour cette entité bénéficiaire qui a apporté son assistance technique dans la mise en œuvre du Projet. L'acquisition des deux vedettes hydrographiques a permis à la structure :

- Le suivi en temps réel des évolutions du fond du fleuve avec comme conséquence l'accroissement significatif des longueurs inspectées ;

- La production en temps réel des états financiers et la bonne tenue de la comptabilité.

Néanmoins, le non-respect des recommandations contenues dans le rapport de l'Expert d'ALUMARINE SHIPYARD SAS pour l'approvisionnement complémentaire en pièces de rechange afin de garantir le bon fonctionnement des dites vedettes risque de ne pas aider à la pérennisation du Projet à la CVM.

#### **4.3.6. Le Ministère des Transports et Communications.**

En tant que ministère de tutelle du Projet, le Ministère des Transports et Communications s'est impliqué à suivre régulièrement l'exécution du Projet à travers son Point Focal et les autres membres du Cabinet. Il a rempli dans les délais les conditions de mise en vigueur des accords de financement et les conditions de décaissements qui étaient de sa compétence (arrêtés de création, réorganisation et fonctionnement de la CEPTM). Le Ministère a toujours été disposé à discuter avec les experts de la Banque mondiale les conclusions de leurs missions d'appui à la mise en œuvre du Projet. Enfin, le Ministère a fait fonctionner le Comité de Pilotage du Projet chaque fois que cela était nécessaire.

Toujours à ce titre de ministère de tutelle du Projet, le Ministère des Transports et Communications n'a pas su transformer en résultats (outcome) les recommandations de plusieurs études :

- 1) L'étude institutionnelle du Ministère qui devait aboutir à sa réorganisation ;
- 2) L'étude diagnostic institutionnel de la RVF ;
- 3) L'étude sur la création d'un fonds d'entretien des voies navigables ;
- 4) L'étude de l'autonomisation de la Direction de la Marine et des Voies navigables-DMVN.

Par ailleurs, l'absence d'un cadre de coordination et de suivi des activités menées par les bailleurs internationaux et partenaires au développement dans

le secteur des transports, a constitué un autre facteur clé négatif. En effet, à chaque mission d'appui à la mise en œuvre du Projet, les experts de la Banque mondiale rencontraient en exclusivité les autres bailleurs de fonds intervenant en RDC et ne rendaient pas compte de ces échanges aux séances de restitution de leurs missions au Ministère des Transports et Communications qui était censé disposer d'un tel cadre de coordination et de suivi qui, à une certaine époque était, confié au Groupe d'Etudes des Transports-GET.

Enfin, en tant qu'Entité bénéficiaire, le Ministère a limité le bénéfice du Projet à son Cabinet et le Secrétariat Général de son Administration n'en a pas bénéficié.

#### **4.3.7. La Direction de la Marine et des Voies Navigables.**

Les Experts de la DMVN se sont montrés volontiers et ont apporté leur assistance technique à la mise en œuvre du Projet. Cependant, les contraintes politiques n'ont pas permis à cette direction du Ministère de Transports et Communication de tirer profit de l'ensemble de son financement et surtout de ne pas atteindre l'objectif escompté, à savoir : celui de son autonomisation.

#### **4.3.8. L'AAC.**

L'apport de l'AAC/RDC dans la mise en œuvre du Projet est également jugé satisfaisant. Les Experts de cette structure ont participé activement dans la réalisation du Projet.

#### **4.3.9. Le COPIREP.**

Le COPIREP avait à charge le volet réforme du Projet. À ce titre, le COPIREP a réalisé les activités ci-après :

- 1) La gestion des contrats de gestion et d'assistance technique de l'Opérateur Privé à la SNCC ;
- 2) La gestion du contrat de l'Opérateur privé à la RVA ;
- 3) Le rôle de maître d'ouvrage de la mission d'élaboration d'une stratégie de restructuration et mise en œuvre des PPP à la SCTP ;

- 4) Le rôle de maître d'ouvrage des plans spécifiques de gouvernance des entreprises publiques bénéficiaires du Projet.

Enfin, le COPIREP partage avec le Gouvernement la responsabilité de conclure le contrat de gestion avec l'Opérateur privé de la SNCC sans lier sa rémunération au principe de résultats.

**Tableau n° 25 : Tableau synoptique de l'évaluation des acteurs de l'exécution du Projet**

Entité évaluatrice	Evaluation des acteurs de l'exécution du Projet			Auto-évaluation par l'Entité évaluatrice
	Banque mondiale	Gouvernement	CEPTM	
SNCC.	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le PTM a permis d'éviter la cessation d'activités ;</li> <li>La prise en charge des coûts opérationnels</li> <li>L'exécution des plans sociaux.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confier le contrôle de qualité des travaux de voie à l'Opérateur privé qui exécutait ces travaux en lieu et place d'un consultant indépendant ;</li> <li>Remplacer le renouvellement de la voie par la sécurisation et confortement de la voie qui ne résistent pas à un accroissement de trafic ;</li> <li>Non prise en compte des conditions sociales du personnel de la SNCC (insuffisamment payé) chargé de la mise en œuvre du Projet ;</li> <li>Non restructuration du projet à la suite de l'absence de mobilisation du financement chinois ;</li> <li>Manque de synchronisation dans la mise en œuvre du Projet entraînant un décalage entre les décaissements et la mise en œuvre de consommation des ressources ;</li> <li>Non prise en compte de la nécessité de disposer d'un temps suffisant de maturation avant de voir le projet produire ses effets ;</li> <li>Conception du projet basée sur certains éléments erronés ayant conduit à la concentration des travaux de voie dans l'hinterland minier au détriment du reste du réseau qu'emprunte pourtant le gros du trafic/SNCC.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition de la SNCC de l'outil de travail (20 locomotives), des appuis financiers aux coûts opérationnels et de la logistique (gasoil et lubrifiants).</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non-respect de l'engagement de fournir un appui financier dans le cadre du Pacte de Paix Sociale pour la relance de la production à la SNCC ;</li> <li>Absence d'évaluation des prestations de l'Opérateur Privé en cours du Projet ;</li> <li>Conclusion avec l'Opérateur Privé d'un contrat non fondé sur le principe de résultat ;</li> <li>Non mobilisation auprès d'autres bailleurs d'un fond de substitution en remplacement du fond chinois ;</li> <li>Absence de réaction appropriée du Gouvernement face au vol systématique des câbles de caténaires et autres matériels de voie, ainsi qu'au sabotage répété de la voie par des bandes d'inciviques.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien de la Paix Sociale depuis 2015 ;</li> <li>Contribution au projet sur fonds propres (réhabilitation des wagons, des voitures à voyageurs, de certains tronçons de la voie et de certains bâtiments d'exploitation dans les gares).</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Irrégularité de la paie, arrêts de travail intempestifs de 2013 à 2014 et en mai 2017 ;</li> <li>Vols des câbles caténaires et d'autres matériels ainsi que le sabotage de la voie ;</li> <li>Recouvrement difficile des créances SNCC auprès des FARDC, d'Angélique et de Gécamines.</li> </ul>
SCTP	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs de développement du PTM étaient pertinents.</li> <li>Le projet PTM est arrivé fort à propos en 2011 au moment où toutes les exploitations de la SCTP étaient en pleine régression et nécessitaient d'être boostées de toute urgence.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une redevance Logistique Terrestre pour financer la réhabilitation du chemin de fer Matadi-Kinshasa ;</li> <li>Financement de la réhabilitation de l'ITB-Kokolo pour rétablir la connectivité avec Kisangani.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit communicationnel entre la CEPTM et la SCTP concernant la conception et la philosophie des programmes présentés par la Banque mondiale</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'un point focal SCTP qui devait jouer le rôle d'interface entre la CEPTM et l'entreprise ;</li> <li>Une mauvaise appréciation de la part de la SCTP des conditionnalités de l'accord du</li> </ul>

Entité évaluatrice	Evaluation des acteurs de l'exécution du Projet			Auto-évaluation par l'Entité évaluatrice
	Banque mondiale	Gouvernement	CEPTM	
	<p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-estimation de coûts d'acquisition du matériel ;</li> <li>• Plusieurs changements d'orientation pour l'utilisation du fond attribué ;</li> <li>• Conditionnalités de décaissement incompatibles avec les objectifs de gestion de la SCTP et avec la stratégie de stabiliser d'abord l'entreprise avant sa réforme ;</li> <li>• Malentendu entretenu entre les Experts de l'IDA et le Ministère du Portefeuille et le COPIREP sur la note de stratégie de réforme de la SCTP pourtant adoptée en Conseil des Ministres du 17 décembre 2010.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malentendu entretenu entre les Experts de l'IDA et le Ministère du Portefeuille et le COPIREP sur la note de stratégie de réforme de la SCTP pourtant adoptée en Conseil des Ministres du 17 décembre 2010.</li> </ul>		<p>don subsidiaire suite au manque de communication autour des programmes de la Banque Mondiale.</p>
RVA	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réalisations du PTM à la RVA ont apporté des améliorations notables tant pour la sécurité aérienne que pour les facteurs humains, ce qui a un impact positif sur l'accroissement du trafic et sur l'intégration économique qui était l'un des objectifs du Projet.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspension des décaissements qui a retardé la mise en œuvre du système de gestion de l'espace aérien par Thales, occasionné des coûts supplémentaires du marché et entraîné la suppression de la formation.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème des exonérations des biens importés (retards de délivrance des autorisations d'enlèvement d'urgence) ;</li> <li>• Pas de solution pérenne au problème d'envahissement de l'emprise aéroportuaire.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bonne collaboration et communication efficace entre la CEPTM et la Cellule de Gestion des Projets et Marchés publics de la RVA.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation permanente de la Cellule de Gestion des Projets et Marchés publics de la RVA.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contreperformance interne à la RVA en matière de réalisation des prérequis demandés pour certains marchés.</li> </ul>
RVF	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réalisations du Projet ont été très appréciées à la RVF ;</li> <li>• La méthode de travail a servi d'exemple au projet financé par l'Union Européenne.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans la libération des avis de non objection ;</li> <li>• Changement des Chargés de Projets.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paiement des arriérés des salaires de 88 agents éligibles à la retraite dans le cadre du plan social pris en charge par le Projet ;</li> <li>• Appui du Ministère du Travail à la procédure d'exécution du plan social ;</li> <li>• Octroi des subventions au fonctionnement de la RVF.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard pour les subventions aux rémunérations.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule de l'exécution du Projet par des protocoles a permis de former les agents de la RVF à la gestion des projets selon les exigences des bailleurs de fonds ;</li> <li>• Bon encadrement de la mission d'assistance technique à la comptabilité de la RVF</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution de la RVF en moyens matériels, humains et financiers pour l'acheminement des matériels sur les sites d'exécution des travaux de balisage ;</li> <li>• Participation des agents de la RVF aux études techniques des voies navigables retenus dans le Projet.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'expérience traduit par des sous-estimations des besoins.</li> </ul>

Entité évaluatrice	Evaluation des acteurs de l'exécution du Projet			Auto-évaluation par l'Entité évaluatrice
	Banque mondiale	Gouvernement	CEPTM	
CVM	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Projet a amélioré les performances opérationnelles de la CVM en matière de dragage grâce aux bonnes études hydrographiques réalisées avec les vedettes hydrographiques acquises dans le cadre du PTM et à la formation des agents.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenteur des procédures de la Banque mondiale ;</li> <li>Refus d'ajouter la réhabilitation de la grue démontée lors de l'exécution du PMURR financé précédemment par la Banque mondiale.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insensibilité à la répartition inéquitable du financement du PTM donnant l'impression de marginaliser le corridor ouest des transports en RDC.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une bonne collaboration et communication efficace entre la CEPTM et la CVM ;</li> <li>Bon encadrement dans les missions d'audit et d'assistance technique à la comptabilité de la CVM ;</li> <li>Bonne gestion de la faillite du fournisseur Alu-Marine des vedettes hydrographiques, ayant permis d'achever l'activité d'acquisition et mise en service des vedettes hydrographiques.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une bonne collaboration et communication efficace entre la CEPTM et la CVM ;</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
MINISTERE DES TC	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Octroi du financement additionnel ;</li> <li>Annulation et mise à la disposition de la RDC du reliquat des financements du Projet (16 429 000 DTS) ;</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation d'un chargé des Projets irrespectueux des accords antérieurs relatifs à l'implication des ministères sectoriels dans l'exécution des projets ;</li> <li>Remise en cause du rôle du COPIREP dans le volet « réformes » du Projet ;</li> <li>Gels des dossiers de demande d'avis de non objection de plusieurs marchés ayant entraîné leur abandon pour insuffisance de temps pour leur exécution avant la clôture du projet ;</li> <li>Excès de confiance à l'Opérateur privé de la SNCC recruté par entente directe (perception de cet excès de confiance lors des missions d'appui à la mise en œuvre du Projet) ;</li> <li>Refus de modifier l'objectif de développement du Projet concernant le rétablissement de la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC ;</li> <li>Refus de reporter d'un an la date de clôture du Projet.</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition de la SNCC de l'outil de travail (20 locomotives), des appuis financiers aux coûts opérationnels et de la logistique (gasoil et lubrifiants) ;</li> <li>Paiement des arriérés des salaires de 88 agents éligibles à la retraite dans le cadre du plan social pris en charge par le Projet ;</li> <li>Octroi des subventions au fonctionnement de la RVF ;</li> <li>Encadrement du Projet par la CSPP du Ministère des Finances ;</li> <li>Accompagnement du Projet par le COPIREP du Ministère du Portefeuille.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impossibilité d'affecter un immeuble disponible pour la DMVN ;</li> <li>Impossibilité de financer le Comité de Facilitation du Commerce International ;</li> <li>Impossibilité de mettre en place un fonds d'entretien des voies navigables</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une équipe bien cotée par le partenaire Banque mondiale ;</li> <li>Proactivité avec le Ministère des TC et les autres ministères membres du Comité de pilotage du Projet (Finances et Portefeuille), ainsi qu'avec les Entités bénéficiaires.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Permanence d'un Point Focal du Projet au sein des Cabinets des Ministres successifs.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Entité évaluatrice	Evaluation des acteurs de l'exécution du Projet			Auto-évaluation par l'Entité évaluatrice
	Banque mondiale	Gouvernement	CEPTM	
DMVN	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extension du Projet à la DMVN dans le financement additionnel sur base des recommandations des Etats Généraux sur les voies fluviales en RDC.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditionnalité de décaissement inaccessible</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien du Ministère de tutelle dans la recherche des solutions à la réalisation des conditionnalités de décaissement</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non attribution d'un bâtiment à la DMVN ayant entraîné l'inexécution de tous les autres activités (aménagement et équipement des bureaux et formation) ;</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une bonne collaboration et communication efficace entre la CEPTM, le secrétariat Général et la DMVN</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation avec enthousiasme et espoir aux Etats généraux sur les voies fluviales et aux ateliers sur l'étude de l'autonomisation de la DMVN</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
AAC	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le PTM a déclenché un processus irréversible d'amélioration de la sécurité aérienne en RDC.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tâtonnement ayant entraîné le retard dans la mise en place de l'assistance technique de l'OACI,</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des organes de gestion de l'AAC (Conseil d'administration et Direction générale).</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence des commissaires aux comptes</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une bonne collaboration et communication efficace entre la CEPTM et l'AAC ;</li> <li>Bon encadrement de la mission d'assistance technique à la comptabilité de l'AAC</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement sur fonds propres du processus de certification des compagnies aériennes, d'un expert étranger pour préparer l'audit USAP ;</li> <li>Mise en œuvre de l'autonomisation de l'AAC sur initiatives propres.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Règlements congolais non conformes aux annexes de l'OACI ;</li> <li>Manque d'homologues qualifiés pour endosser le travail de certification des compagnies aériennes par le consultant IATA ;</li> <li>Manque d'expérience du personnel pour défendre le processus de certification auprès de l'OACI.</li> </ul>
COPIREP	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Entité évaluatrice	Evaluation des acteurs de l'exécution du Projet			Auto-évaluation par l'Entité évaluatrice
	Banque mondiale	Gouvernement	CEPTM	
CEPTM	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui très efficace du Bureau de représentation de la Banque mondiale à la CEPTM (réunions de cadrage des Coordonnateurs, ateliers de remise à niveau dans tous les domaines de la gestion fiduciaire des projets, assistance pour le paramétrage d'accès au clientconnection, interventions pour booster les décaissements, revues annuelles du portefeuille des projets et leur classements par degré de risque, etc.)</li> <li>• Budgets annuels de formation pour le renforcement des capacités du personnel de la CEPTM.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence d'un Point Focal au Cabinet du Ministre des Transports et Communications ;</li> <li>• Textes juridiques de la CEPTM en accord avec la BM.</li> <li>• Encadrement du Projet par la CSPP du Ministère des Finances</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>		<p><b>Facteurs clés positifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel compétent ;</li> <li>• Abnégation pour l'intérêt du Projet ayant entraîné des reliquats de jours de congé non pris.</li> </ul> <p><b>Facteurs clés négatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démotivation de certains agents suite au rabatement de leurs rémunérations en 2015.</li> </ul>

## V. LES LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATION POUR LES PROJETS FUTURS

### 5.1. Les leçons apprises.

A l'issue de l'exécution du Projet de Transport Multimodal, il sied de relever quelques faits qui ont marqué la vie du Projet dont la prise en compte dans les projets futurs s'avère indispensable :

- *L'absence d'un plan directeur des transports* n'a pas permis de bien arbitrer la répartition du financement du PTM, ceci pourra être évité avec le Plan Directeur National Intégré des Transports (PDNIT) qui vient d'être élaboré.
- *La méconnaissance du contexte politique amène à concevoir le projet dans une approche irréaliste.*
- *Pendant la conception des projets, il faut absolument consulter toutes les parties prenantes en vue de connaître :*
  - ✓ leurs exigences,
  - ✓ et leurs attitudes vis-à-vis des projets (favorables, hostiles, indifférentes, puissantes, faibles).

Pour cela, il ne faut pas se limiter aux Entités bénéficiaires ou aux acteurs de l'exécution des projets, il faut aussi consulter ceux qui se trouvant en dehors des projets, peuvent les menacer ou les favoriser (par exemple, les autorités provinciales ou locales, les syndicats, les groupes d'intérêt qui ne sont habituellement pas pris comme populations cibles dans le cadre des évaluations environnementales).

- *La sous-estimation des coûts des activités.* Le bailleur et le Gouvernement devront améliorer la prospection des marchés, notamment dans le nouveau cadre de passation des marchés initié par la Banque mondiale (études commerciales préalables), afin d'allouer des coûts réalistes aux différentes activités. Dans le cadre du PTM, la plupart

des activités étaient sous-évaluées dans le document d'évaluation du Projet.

- **La conception des Projets devrait être plus réaliste par rapport aux objectifs visés.** Ceci afin d'éviter des restructurations ou de passer carrément à côté de l'objectif. Une adéquation entre les moyens mis à disposition, les activités définies et les objectifs de développement du Projet s'avère impérieuse pour la réussite de celui-ci ;

- **La surestimation des capacités et la non prise en compte de la fragilité des Entités bénéficiaires.**

La RDC est encore un Etat fragile post-conflit. Le PMURR lui-même était un programme d'urgence de réhabilitation et de reconstruction dont les effets n'ont pas remis en place les capacités des entreprises publiques à faire face aux conditionnalités telles que celles exigées dans le PTM.

- **Ce ne fut pas réaliste d'espérer exécuter bien un projet dans des entreprises dont les agents étaient payés irrégulièrement, le capital humain doit être pris en compte.**

- **Les conditionnalités de financement et les prérequis devraient être assouplis.** En effet, face au besoin réel de financement dans les entités bénéficiaires, il y a lieu d'éviter des conditionnalités rigides et surtout mieux les présenter aux bénéficiaires afin d'éviter des incompréhensions, comme ce fut le cas avec la SCTP. A la limite, lever les conditionnalités du projet avant la signature des accords pour qu'elles n'empiètent pas sur le bon déroulement des activités au risque d'affecter également la durée du projet.

Aussi, les problèmes financiers des entreprises bénéficiaires du PTM devrait amener le bailleur à restreindre davantage les prérequis de certaines activités ou de les prendre en charge afin d'éviter les longues attentes dans l'exécution des activités ;

- **La méconnaissance des procédures de la Banque mondiale dans le chef des agents et cadres des entreprises bénéficiaires.** Celle-ci alourdit la machine de la gestion au sein de l'Unité d'Exécution. Les Cellules d'exécution des Projets devraient multiplier les ateliers et séminaires autour des procédures de gestion des projets avec les bénéficiaires afin

d'éviter tout malentendu entre agents et cadres des entités mais aussi envers l'équipe de gestion du Projet. Enfin, cela améliorera leur participation aux activités du Projet ;

- *Les délais de mise en place des lettres de crédit documentaire :*  
La cotation du pays en commerce international fait que les délais pour la mise en place des lettres de crédit documentaire sont plus longs qu'ailleurs ;
- *Les longs délais dans la livraison des biens importés :* Le bailleur devrait voir avec le Gouvernement les procédures d'importation des biens. Les lourdeurs administratives persistent notamment dans les procédures de dédouanement ou d'enlèvement d'urgence.
- *L'importance de la participation des entités bénéficiaires dans le processus de passation des marchés et leur responsabilisation,* surtout dans le cadre des marchés en régie pour lesquels ils avaient la possibilité d'effectuer eux-mêmes la passation des marchés suivant les procédures de la Banque) ;
- *La mise en place des points focaux au niveau de chaque entité bénéficiaire pour un meilleur suivi des marchés ainsi que des CGPMP;*
- *La participation active du gouvernement dans la préparation et les négociations des financements.* Ce dernier devrait être assisté par des experts dans le secteur lors des négociations pour un meilleur montage du projet ;
- *La mise en place des cellules de PM au niveau des entités bénéficiaires* composées d'experts aguerris, motivés et dotés des moyens pour répondre efficacement dans le suivi et accompagnement des marchés ; l'appui des entités bénéficiaires par des experts expérimentés dans leur domaine d'activités pour les accompagner dans la préparation des offres et suivi des dossiers techniques importants afin de faciliter dans le même moment leur remise à niveau voire la pérennisation des projets; et
- *Le renforcement des capacités des entités bénéficiaires pour répondre efficacement aux attentes du Projet et assurer sa pérennisation.*

## 5.2. Les prochains financements pour le secteur des transports.

### **A. Propositions des Entités bénéficiaires.**

Le Projet de Transport Multimodal a laissé un goût d'inachevé dans toutes les entreprises bénéficiaires.

Celles-ci présentent des besoins d'investissements importants. A titre indicatif les domaines d'intervention ciblés pour des financements futurs :

- **La SNCC**
  - L'ordonnancement et la synchronisation des actions de mise en œuvre des projets
  - Les plans sociaux ;
  - L'apurement des arriérés des salaires ;
  - Les investissements.
- **La SCTP**
  - Extension du chemin de fer interurbain à Maluku ;
  - Réhabilitation de la voie ferrée Matadi-Kinshasa ;
  - Modernisation du trafic voyageur grande ligne ;
  - Construction du chemin de fer Matadi Banana ;
  - Acquisition des unités de navigation pour le trafic marchandises sur les affluents du fleuve Congo ;
  - Acquisition des unités de navigation pour le trafic fluvial des passagers ;
  - Modernisation du système d'information pour le trafic fluvial des passagers ;
  - Modernisation du système d'information de la SCTP (informatisation, énergie renouvelable, signalisation ferroviaire, communications) ; et
  - Construction du ponton et de la passerelle du Beach Ngobila et modernisation de la gare fluviale de Kinshasa.

- **La CVM**

La CVM prie le Gouvernement de la République de considérer avec intérêt les besoins du corridor ouest à travers le bief maritime du fleuve Congo qui constitue la seule et unique voie de souveraineté nationale qui donne accès à la mer et par laquelle transite un volume important de trafic import-export en la dotant dans le futur, d'une nouvelle drague et d'un dock flottant pour la bonne exécution de sa mission.

- **L'AAC**

- les activités de formation et de certification du personnel technique n'étant pas achevées, les poursuivre dans le cadre des financements encourus ou à venir. Envisager même le concours à d'autres bailleurs ;
- Mieux ordonnancer les activités à l'avenir ;
- En ce qui concerne la formation et la qualification des inspecteurs, élaborer au préalable le planning des formations en tenant compte des besoins recensés. Ceci permettra d'évaluer progressivement la performance atteinte. Les besoins précis en formation sont en cours d'évaluation grâce au logiciel ITRAQS.
- Pour les formations qu'on ne peut pas organiser localement, prévoir des formations à l'extérieur du pays ; et
- Intégrer dans le PASAG la certification de l'aéroport de Goma et la poursuite de la certification des aéroports de N'djili à Kinshasa et de la Luano à Lubumbashi.

- **La DMVN**

La DMVN souhaite que le Gouvernement soit décisif pour la situation de la DMVN en rendant effective son autonomisation et que le volet actualisation des codes de la navigation maritime et de navigation intérieure et celui de la formation liée au 1<sup>er</sup> volet soient repris dans d'autres projets.

- **La RVF**

- le paiement des décomptes finals pour la 3<sup>ème</sup> vague d'environ 50 candidats à la retraite pour un montant estimé à **1.380.000 \$** ;
- L'exécution des travaux de balisage des cours d'eau dont les études techniques ont été réalisées dans le cadre du PTM à savoir M'fimi – Lukenie ; Sankuru–Kwilu–Haut Kasai ; Ruki–Busira–Tshuapa pour un Coût total de l'enveloppe est estimé à **11.000.000 \$** ;
- Le paiement des lecteurs d'échelle sur les cours d'eau dont les travaux de balisage ont été réalisés sur PTM pour un coût total de **25.092 \$** ;
- La formation des armateurs naviguant sur ces cours d'eau Lua, Mongala, Kongolo–Bukama et Ubundu–Kindu pour un coût estimé à **125.000 \$**.

## **B. Propositions de la CEPTM**

Pour la CEPTM, il faut échelonner les actions suivantes :

### ***1. A très court terme :***

Elaborer un projet de répartition du reliquat des financements du PTM qui a été réaffecté à la RDC, soit **16 429 000,00 DTS** équivalent à environ **25 000 000,00 USD**

Ce montant devrait reprendre en priorité les marchés qui étaient déjà engagés sur le PTM, mais qui ont été annulés parce qu'il manquait du temps pour les achever avant la clôture du Projet le 30 juin 2018, à savoir :

#### **a) A la SNCC :**

- Marché de 140 000 traverses métalliques de 42 kg et de 172 000 éléments de fixation des rails (12,545 millions USD) ;
- La réhabilitation de voie ferrée à la SNCC (chantiers non réalisés sur les protocoles n° 11 et n° 97 (2,669 millions USD) ;
- Réhabilitation de 540 wagons commerciaux supplémentaires (1,2 millions USD) ;

- Réhabilitation de 25 tracteurs de voie (1,2 millions USD) ;
  - Réhabilitation de 5 locomotives hydrauliques de manœuvre (250 000,00 USD)
- b) A la RVA :
- L'installation du DVEOR/DME déplacé de l'Aéroport de Ndjili à celui de Kalemie (436 120 € = 497 176,80 USD) ;
- c) A la SCTP :
- Construction d'un ponton et d'une deuxième passerelle au Beach Ngobila et modernisation de la gare fluviale de Kinshasa (500 000,00 USD) ;
- d) A la RVF :
- L'achèvement de la construction de deux bateaux baliseurs type affluent pour le bief supérieur du Fleuve Congo (Lualaba) (750 000,00 USD) ;
  - La formation des capitaines des armateurs privés du bief supérieur du Fleuve Congo (Kindu-Ubundu et Bukama-Kongolo) (125 000,00USD).
- e) A l'AAC :
- L'Assistance technique de l'OACI à l'AAC (1,533 millions USD).

Tableau n° 26 : propositions CEPTM d'affectation du reliquat du financement du PTM.

Entité bénéficiaire	Activités	Montant en millions USD
SNCC	Marché de 140 000 traverses métalliques de 42 kg et de 172 000 éléments de fixation des rails	12,545
	Confortement de voie ferrée à la SNCC entre Mwene Ditu et Mutefu	0,412
	Remise à niveau de la voie ferrée entre Sakania et Baya	0,400
	Remise à niveau de la voie ferrée entre luena et Kamina	0,360
	Remise à niveau de la voie ferrée entre Kisamba et Mutefu	0,532
	Confortement de la voie ferrée entre Kamina et Kabongo	0,965

	Réhabilitation de 540 wagons commerciaux supplémentaires	1,200
	Réhabilitation de 25 tracteurs de voie	1,200
	Réhabilitation de 5 locomotives hydrauliques de manœuvre	0,250
RVA	L'installation du DVEOR/DME déplacé de l'Aéroport de Ndjili à celui de Kalemie	0,497
SCTP	Construction d'un ponton et d'une deuxième passerelle au Beach Ngobila et modernisation de la gare fluviale de Kinshasa	0,500
RVF	L'achèvement de la construction de deux bateaux baliseurs type affluent pour le bief supérieur du Fleuve Congo (Lualaba)	0,750
	La formation des capitaines des armateurs privés du bief supérieur du Fleuve Congo (Kindu-Ubundu et Bukama-Kongolo)	0,125
AAC	L'Assistance technique de l'OACI à l'AAC	1,533
Solde restant à affecter		3,731
<b>TOTAL</b>		<b>25,000</b>

## ***2. A très court terme aussi :***

- Etude de préparation de la réforme du secteur ferroviaire en RDC
- Elaboration d'un nouveau programme avec les bailleurs de fonds (Banque mondiale, BAD, etc.), sur base des recommandations du Plan National Intégré des Transports.

## ***3. A moyen terme :***

- Poursuite du renouvellement des voies ferrées de la SNCC et de la SCTP ;
- Modernisation des aéroports secondaires qui ont fait l'objet des études dans le PTM ;
- Travaux de balisage des voies navigables qui ont fait l'objet d'études techniques dans le PTM

La CEPTM recommande aussi des accords de financement par Entité bénéficiaire, afin que les objectifs de développement des projets se limitent à chaque Entité bénéficiaire.

La CEPTM recommande enfin que les études environnementales soient menées avant et que les coûts d'atténuation des impacts éventuels soient intégrés dans les financements des projets avant leur soumission au Conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale.