PD-ABM-786

RAPPORT FINAL SUR L'EVALUATION DU PROJET

POLITIQUE ET PLANIFICATION AGRICOLES AU ZAIRE

Préparé pour l'USAID/Zaïre

(contrat N° DAN-4084-Z-00-8034-00)

Préparé par

International Science and Technology Institute, Inc.

1129 Twentieth Street, N.W

Washington, D.C. 20036

Dans le cadre d'une sous-traitance avec

ABT Associates

Avril 1989

RAPPORT FINAL SUR L'EVALUATION DU PROJET

POLITIQUE ET PLANIFICATION AGRICOLES AU ZAIRE

Préparé pour l'USAID/Zaïre

(Contrat N° DAN-4084-Z-00-8034-00)

Préparé par

James Bucknall

Spécialiste en Politique Agricole/Economie Rurale (Chef d'Equipe)

Harvey Gutman

Spécialiste en Développement Institutionnel/Gestion

International Science and Technology Institute, Inc.

1129 Twentieth Street, N.W.

Washington, D.C. 20036

Dans le cadre d'une sous-traitance avec

ABT Associates

Avril 1989

a

REMERCIEMENTS

L'équipe voudrait exprimer sa gratitude pour l'encadrement et l'assistance dont elle a bénéficié de la part des autorités du Gouvernement Zaïrois de l'USAID, de l'équipe de Chemonics et d'autres organisations. Ses remerciements vont particulièrement aux Citoyen Mubenga Mukendi, Secrétaire d'Etat à l'Agriculture, au Citoyen Mansinsa Muvale, Directeur du SEP et à ses collaborateurs. Au niveau de l'USAID, l'équipe est particulièrement redevable à Monsieur Dennis Chandler, Directeur; au Dr. Joseph Goodwin, Sous-Directeur, au Dr. Donald Brown et à Monsieur Ron Harvey pour leur clairvoyance, sans oublier Monsieur John McMahon pour son encadrement général et Monsieur Stephen Vance pour la gestion de l'évaluation. L'équipe adresse également des remerciements spéciaux au Dr. Mohamed Ben-Senia et aux six autres membres de l'équipe Chemonics pour leur collaboration exceptionnelle.

Enfin, l'équipe reste sensible à la marque d'hospitalité dont elle a été l'objet de la part de Messieurs Chandler, Goodwin, Ben-Senia, Branson, Nasr et Rawson ainsi que leurs épouses.

b

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE I

1. But de l'Evaluation i
2. Méthode i
3. Principales Constatations ii
4. Principales Conclusions ii
5. Principales Recommandations ii

1.0. BUT DE L'EVALUATION ET METHODE 1

1.1. But de l'Evaluation 1

1.2. Méthode 1

2.0. PROJET DE POLITIQUE ET PLANIFICATION AGRICOLES 2

2.1. Historique et Aperçu du Projet 2

2.2. Objectif et structure du SEP 2

2.3. Appui des Bailleurs de fonds en faveur du SEP 3

2.4. Projet de Politique et Planification Agricoles 3

3.0. EVALUATION DES ACTIVITES TECHNIQUES DU PROJET 6

3.1. Introduction 6

3.2. Rapports et Etudes Techniques 6

3.3. Collecte et Traitement des Données 9

3.4. Développement des Ressources humaines et Formation 11

3.5. Plan d'action pour 1989

4.0. ADMINISTRATION 14

4.1. Service d'Etudes et Planification 14

4.2. Gestion Administrative et Financière 17

4.3. Coordination SEP-Plan 21

4.4. Viabilité 22

5.0. PRINCIPALES CONSTATATIONS 24

5.1. Situation actuelle 24

5.2. Réalisations 24

5.3. Responsabilités/Engagements 25

6.0. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 26

ANNEXE A TERMES DE REFERENCE

ANNEXE B BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE C LISTE DES PERSONNES INTERROGEES

SIGLES

ADP	Traitement Automatique de l'Information
PPA	Politique et Planification Agricoles
ARD	Division Agriculture et Développement Rural
TP	Technologie de pointe
BAE	Bureau d'Analyse Economique
BPA	Bureau de Planification Agricole
BPR	Bureau des Projets
FCP	Fonds de Contrepartie
DSA	Division des Statistiques
DSP	Division des Stratégie et Planification
EOP	Fin de Projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GZ	Gouvernement du Zaïre (Conseil Exécutif)
BIRD	Banque Mondiale
DA	Département de l'Agriculture
EOP/P	Ordre de Mise à Exécution du Projet/Participants
PIP	Programmes d'Investissements Prioritaires
Le Plan	Département du Plan
PP	Document du Projet
ProAg	Accord de Projet
PSC	Contrat de Services Personnels
PSD	Division du Secteur Privé du Département du Plan

RFP	Demande de Propositions Techniques
SEP	Bureau d'Etudes et Planification
AT	Assistance Technique ou Conseiller Technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
VSU	Université d'Etat de Virginie
Z	Zaïre monnaie

SOMMAIRE

1. But de l'Evaluation

Le but de la présente évaluation de démarrage du Projet de Politique et Planification Agricoles (PPA, 119) est d'aider l'USAID et le SEP à évaluer l'impact du projet et à identifier les domaines à améliorer.

2. Méthode

La méthode utilisée dans le cadre de cette évaluation consistait à:

a) Interviewer les responsables du SEP, du Département du Plan et d'autres Départements du Conseil Exécutif, de l'USAID, l'équipe d'Assistance Technique et les bailleurs de fonds;

b) Examiner les publications et les documents pertinents.

Le Responsable du Projet et les évaluateurs ont reconnu qu'ils n'ont pas eu suffisamment de temps pour effectuer des voyages sur terrain dans les régions de Bandundu et du Shaba. Par conséquent, l'évaluation n'aborde pas de questions associées à la collecte des données régionales. Ce volet devra faire l'objet d'une autre évaluation.

3. Principales Constatations

1. Depuis que le projet a été conçu, les priorités du Conseil Exécutif et du SEP sont passées des études régionales et des études sur les produits agricoles aux questions macro-économiques en rapport avec le secteur agricole.

2. En conséquence, la production annuelle, rigidement quantifiée, exigée par le contrat de Chemonics a perdu de sa pertinence aux yeux du Conseil Exécutif.

3. L'équipe Chemonics et l'USAID reconnaissent cette contradiction entre les termes du contrat et les besoins réels du GZ. L'équipe a essayé de remédier à cette situation en élargissant ses programmes de travail annuels, mais jusqu'ici le GZ n'est pas satisfait des résultats.

4. Pourque le Projet 119 ait une influence majeure sur les politiques agricoles du GZ, il faudrait que le GZ/SEP considère l'équipe comme une ressource utile de conseils opportuns sur les domaines prioritaires du Conseil Exécutif. Pour l'instant, le Conseil Exécutif ne semble pas la considérer comme telle.

5. A cause de tensions qui ont existé au sujet des primes, de tensions toujours existantes au sein de l'Equipe sur le problème de leadership, et de changement intervenus au niveau des priorités du GZ, il n y a eu, à ce jour, ni rapports sur les produits agricoles ni rapports régionaux.

6. Quinze mois après le démarrage du projet, aucun ordinateur n'a été reçu et aucun étudiant n'est parti aux Etats-Unis pour une formation à long terme.

4. Principales Conclusions

Le SEP, l'USAID et l'équipe Chemonics ont une excellente occasion d'aider le GZ à développer sa politique agricole au cours des deux prochaines années. Toutefois, pour ne pas rater l'occasion, il est important d'entreprendre les tâches ci-après:

a) le SEP, l'USAID et l'équipe doivent réaliser un examen approfondi du projet pour s'assurer qu'il répond aux besoins réels du GZ.

b) L'équipe d'Assistance Technique doit subir des changements à court et à moyen terme pour accroître son efficacité.

5. Principales Recommandations

1. Revoir le Document du Projet, l'Accord de Projet et le contrat de Chemonics pour s'assurer qu'ils reflètent les besoins réels du GZ. La rédaction de ces révisions doit être faite par un groupe de travail composé de membres du SEP, de l'USAID et de Chemonics afin de s'assurer que les documents modifiés représentent un véritable consensus de toutes les parties. Les nouveaux documents doivent refléter la double nature du SEP dans la conduite des études et la réalisation de l'analyse de politique à court terme et doivent inclure les considérations ci-après:

a) Diminuer l'accent mis sur la quantité des rapports sur les produits agricoles et des rapports régionaux;

b) Diminuer l'accent mis sur les conférences nationales sur la politique agricole en les remplaçant par des séminaires et atéliers techniques plus discrets;

c) Permettre à l'équipe de servir de ressources en personnel mieux intégrées au SEP; et

accroître l'importance des programmes de travail trimestriels et annuels pour organiser et évaluer le rendement de l'équipe d'AT.

2. Permettre à l'actuel Chef d'Equipe de concentrer pleinement ses qualifications professionnelles sur des questions techniques et de politique agricole de substance en le déchargeant de sa tâche de Chef d'Equipe.

3. Réduire progressivement les fonctions du Responsable Administratif au cours des 12-24 prochains mois en conférant les tâches restantes à un adjoint administratif engagé sur place. Utiliser le Responsable Administratif pour assister le Directeur du SEP dans des domaines relatifs au management, tels que la liaison des primes au rendement, la meilleure utilisation du personnel, conception de projections d'affectation du personnel pour plusieurs années, et instauration d'un système de primes d'encouragement,

4. Eliminer progressivement le poste d'informaticien à long terme lorsque le personnel du SEP sera suffisamment formé pour utiliser les nouveaux ordinateurs. A l'avenir, les questions spécifiques liées aux ordinateurs pourraient être résolues par des spécialistes à court terme.

5. A la fin du contrat en cours, réduire l'Assistance Technique à long terme de 4 à 5 membres qui travailleraient dans les domaines ci-après:

a) La nouvelle cellule de politique proposée au sein du SEP (1);

b) Aider dans l'élaboration de nouveaux projets d'investissement, assurer la liaison avec le Départment du Plan et les bailleurs de fonds et s'occuper de l'évaluation et de l'étude de projets (1);

c) Aider dans la conception des enquêtes et des questionnaires et assurer l'amélioration générale de la qualité de la collecte de données, des rapports sur les produits agricoles et des rapports régionaux, etc (1 ou 2);

d) Un chef d'Equipe qui, outre ses fonctions primordiales, apporterait son concours dans tous les domaines ci-haut mentionnés (1).

Les fonds épargnés en réduisant l'appui technique à long terme doivent être mis à la disposition des missions spécifiques d'assistance technique à court terme.

6. Un spécialiste du Développement des Ressources Humaines devrait être engagé sous contrat pour préparer un plan de formation basé sur les considérations ci-après:

a) Le plan devrait contenir des recommandations spécifiques sur la formation à long et à court terme pour une période de 12 à 24 mois avec des recommandations à titre simplement indicatif pour les périodes suivantes;

b) On devrait former plus de Zaïrois au niveau du PhD (Doctorat) et moins au niveau du MS (Maîtrise en Science) que prévu dans la proposition du projet;

c) Plusieurs candidats au grade de Maîtrise et de PhD devraient être formés dans les disciplines comme l'économie, la sociologie rurale, l'administration, la gestion générale et la gestion du cycle des projets en plus de l'économie rurale et de la statistique agricole;

d) Une formation pratique à court terme devrait être offerte dans le domaine des applications sur ordinateurs, en méthode de recherche, administration générale et gestion du cycle des projets;

e) La nécessité de former le personnel d'autres Divisions du Départment de l'Agriculture; et

f) Le développement d'un système d'encouragement au sein du SEP qui reconnaît la valeur d'un diplôme de Maîtrise en Science.

7. Un spécialiste en collecte de données devrait être engagé sous contrat pour évaluer le volet collecte des données régionales du projet.

8. Une petite cellule de Politique devrait être créée au niveau du Bureau du Directeur du SEP, laquelle comprendrait un ou deux conseillers de la Banque Mondiale, un conseiller technique de Chemonics et quelques agents clé du SEP.

09. Le contrat suivant devrait combiner la responsabilité de tous les éléments du projet sous la conduite d'un même agent agréé.

10. Pour améliorer la coordination et la gestion du Projet 119, le Directeur du SEP, l'USAID et le Chef d'Equipe devraient tenir des réunions mensuelles formelles. Un ordre du jour devrait être élaboré avant la réunion et un procès-verbal rédigé après.

11. Le Directeur du SEP devrait convoquer des réunions trimestrielles en vue de coordonner les activités des autres organes du GZ, des bailleurs de fonds et d'autres parties intéressées et se rapportant au SEP.

12. Tant que l'étude et l'évaluation du projet sont sous la direction du SEP et le contrôle de sa mise à exécution sous celle de la DAGP un groupe conjoint de travail devrait être créé qui se réunirait régulièrement et intégrerait les trois éléments vitaux du cycle des projets.

13. Etablir un Comité de travail SEP/PLAN qui mettrait sur pied des groupes de travail pour développer des dossiers d'identification de projets et d'études de pré-faisabilité pour des projets agricoles potentiels.

14. Tous les dossiers du personnel et des fonds de contrepartie des Services Administratifs/Financiers devraient être informatisés dès que possible.

1.0. BUT DE L'EVALUATION ET SA METHODE

1.1. BUT DE L'EVALUATION

Le but est d'aider l'USAID et le SEP à faire un examen du Projet de Politique et Planification Agricoles. Les résultats serviront de base pour apporter des ajustements au Projet.

1.2. METHODE

La méthode utilisée pour effectuer la présente évaluation consistait à:

1. Interviewer les officiels du SEP, du Département du Plan et d'autres organes du Conseil Exécutif, les membres de l'équipe du Projet, les représentants de différents bailleurs de fonds ainsi que des membres de l'USAID; et

2. Examiner les publications du GZ, les documents du SEP, ceux du projet USAID/PPA ainsi que les dossiers dudit projet.

L'évaluation même comportait quatre volets distincts:

1. Interviews préliminaires et examen des documents clé en vue d'élaborer un plan de travail;

2. Interviews en profondeur, examen minutieux des documents et rédaction des résultats, conclusions et recommandations préliminaires;

3. Examen du rapport préliminaire avec le personnel clé au niveau du SEP, du GZ, de l'USAID et de l'équipe Chemonics; et

4. Préparation du rapport final.

Après avoir discuté des termes de référence, le Responsable du Projet et les évaluateurs ont reconnu qu'ils n'ont pas disposé de suffisamment de temps pour effectuer des descentes sur terrain dans le Shaba et le Bandundu. En conséquence, l'évaluation n'aborde pas de questions associées à la collecte de données régionales. Cet important aspect du projet doit faire l'objet d'une évaluation à part.

2.0. PROJET DE POLITIQUE ET PLANIFICATION AGRICOLES

2.1. HISTORIQUE ET APERCU DU PROJET

Le projet de Politique et Planification Agricoles (PPA, 119) est la quatrième activité de l'USAID destinée à soutenir le développement du Service d'Etudes et Planification (SEP) au sein du Département de l'Agriculture (DA). Les trois premiers projets ont atteint des résultats importants dans les domaines de la formation du personnel et du développement institutionnel et ont assuré un soutien technique et matériel. Grâce à l'aide de l'USAID et d'autres bailleurs de fonds, environ 70 Zairois ont suivi une formation au niveau de la Maîtrise ou du Doctorat (PhD), aux Etats-Unis principalement.

Au cours de la première phase de trois ans, sept conseillers à long terme aideront le SEP à augmenter ses capacités et ses compétences analytiques nécessaires pour réaliser des activités de planification et d'analyse de politique dans le secteur privé. La collecte de données primaires met l'accent sur une série de petites études et enquêtes spécifiques.

Le Projet 119 est essentiellement un project de développement institutionnel, qui met principalement l'accent surtout sur le développement des ressources humaines, l'assistance technique, et la collecte de données primaires.

2.2. OBJECTIF ET STRUCTURE DU SEP

Le SEP est chargé de la planification agricole, de la formulation de politiques et de l'évaluation (mais non du contrôle) des projets de développement agricole. Ses fonctions principales sont:

1. Accroître la connaissance du secteur agricole, de ses caractéristiques structurales, son comportement, son rendement et son potentiel;

2. Identifier les contraintes aux améliorations du rendement du secteur agricole;

3. Identifier, analyser et contrôler les améliorations de la politique, ainsi que des programmes et projets destinés à mettre ces améliorations en pratique;

4. Faciliter le dialogue entre les parties engagées dans la formulation et la mise à exécution des politiques et programmes agricoles.

Les principaux organes de mise à exécution du Projet 119 (PPA) sont la Division de Stratégie et Planification (DSP) et la Division des Statistiques Agricoles (DSA) au sein du SEP.

La première (DSP) comprend trois bureaux, à savoir le Bureau d'Analyse Economique (BAE), le Bureau de Planification Agricole (BPA) et le Bureau des Projets (BPR). Son Objectif est de mener des études sur le secteur agricole, d'anlyser et développer la politique agricole, d'identifer et concevoir des projets de développement agricole et de développer des stratégies agricoles à moyen terme au niveau tant régional que national.

La seconde (DSA) comprend le Bureau de Méthodologie, le Bureau des Statistiques courantes, le Bureau de l'Informatique et le Bureau de Compilation et de Publication de Données. Son objectif est de rassembler et de publier des statistiques agricoles primaires et secondaires fiables, de mener des enquêtes agricoles spécialisées et d'élaborer et de tenir une banque de données agricoles.

Le Directeur du SEP utilise un personnel réduit en détachement auprès de son bureau pour exécuter diverses tâches à court terme telles que des rapports de synthèse sur les produits agricoles, des évaluations de projets et les documents d'orientation.

2.3. Appui des Bailleurs de Fonds en faveur du SEP

Le SEP est assisté par quatre projets d'assistance technique:

1. Le projet de Politique et Planification Agricoles de l"USAID;

2. Le projet des Statistiques agricoles du PNUD/FAO qui entre dans sa seconde phase en 1989;

3. Le projet de "Développement Institutionnel et de Gestion du Secteur Agricole" (PAT I et II), un projet d'appui multi-institutionnel; et

4. Un Conseiller de la Coopération belge qui se concentre surtout sur les cultures pérennes.

2.4. PROJET 119, Politique et Planification Agricoles

2.4.1. Apport de l'USAID au Projet

L'USAID fournira les intrants ci-après:

1. Assistance technique;

2. Formation; et

3. Equipements

L'apport de l'USAID pendant les dix années de la durée du projet est estimé à $14,5 millions de dollars, l'accord du projet ayant été signé le 30 mai 1986.

2.4.1.1. Assistance Technique

L'accord de projet prévoit sept Assistants Techniques (AT) à long terme, dont un Chef de Projet, trois AT à la DSP, deux AT à la DSA et un AT au Département du Plan. L'équipe est appuyée par un Responsable Administratif.

Les membres de cette équipe sont arrivés dans l'ordre ci-après:

Novembre 1987

1. M. Edward Rawson, Conseiller en Politique Agricole et Chef de Projet a.i.

2. Dr. Brook Greene, Conseiller en Analyse Economique

Janvier 1988

3. Dr. Mohamed Ben-Senia, Chef de Projet

4. M. George Branson, Responsable Administratif

Février 1988

5. M. Saad Nasr, Conseiller en Informatique

Mai 1988

6. Dr. Douglas Barnett, Conseiller au Bureau des projets

Juin 1988

7. Dr. Carlos Camacho, Conseiller au Bureau de Planification.

Le Conseiller en Collecte de données n'est pas encore arrivé. En outre, une assistance technique à court terme sera mise à la disposition du SEP.

Voici les causes principales qui ont fait retarder la mise en place de l'équipe:

1. Le retard dans le choix du contractant qui à son tour a provoqué de nombreuses défections au sein de l'équipe proposée initialement;

2. D'autres pertes subies après le démarrage pour raison de santé et autres.

2.4.1.2. Formation

Celle-ci comprendra la formation à long terme de participants dans des institutions académiques américaines; la formation à court terme dans des instituts internationaux et universités américaines; ainsi que des séminaires, ateliers et conférences au Zaire et en région.

2.4.1.3. Equipements

L'essentiel des équipements à fournir par l'USAID comprend les équipements de bureau, des appareils menagers et du mobilier pour le personnel d'Assistance Technique, des ordinateurs et des équipements pour appuyer les enquêtes sur la collecte de données.

2.4.2. Principaux Extrants du Projet

Il s'agit selon le Document du Projet de:

1. Développement des Ressources Humaines

2. Conférences Annuelles

3. Rapports régionaux et sur les produits agricoles

4. Documents sur des sujets spécifiques

5. Evaluations de projets

6. Enquêtes statistiques

7. Amélioration et Expansion de la Banque de Données Régionales

8. Rapports entre le SEP, le Département du Plan et d'autres Départements du Conseil Exécutif

3.0. EVALUATION DES ACTIVITES TECHNIQUES DU PROJET

3.1. Introduction

Les principaux extrants du Projet 119 consistent en rapports et études techniques, collecte et traitement de données, développement des ressources humaines et formation. L'état d'avancement de chacun d'eux est évalué ci-après:

3.2. Rapports et Etudes Techniques

Les activités techniques retenues pour le projet PPA, telles que spécifiées dans le plan de travail approuvé de 1988 sont:

1. Préparation des rapports sur le maïs et le riz;

2. Mise au point des rapports régionaux sur le Bandundu et l'Equateur et préparation d'un rapport régional sur le Shaba;

3. Examen des projets agricoles existants dans le Programme d'Investissement Prioritaire (PIP); et

4. Préparation d'une liste des questions politiques par ordre de priorité et réaliser des analyses sur les questions actuelles de politique.

3.2.1. Rapports sur les Produits Agricoles

Le programme proposé pour les deux rapports sur le riz et le maïs comprenait:

1. La révision du modèle des anciens rapports sur les produits agricoles;

2. La révision de la méthode de collecte et d'analyse de données;

3. La définition et l'attribution de tâches pour le travail de terrain et la rédaction de rapports.

4. La collecte et l'analyse de données; et

5. La rédaction de rapports.

Vers fin mars 1989, les quatre premières tâches étaient remplies et certains chapitres des rapports rédigés. A partir de l'examen des dossiers et des discussions avec l'équipe d'AT et le personnel du SEP impliqué dans la préparation de ces enquêtes, il apparaît clairement que cette activité était difficile pour tous les intéressés. Il y avait entre autres problèmes:

1. Un manque de consensus sur une nouvelle méthode;

2. Le développement lent des rapports entre l'équipe d'AT et le personnel du SEP;

3. Plusieurs agents du SEP impliqués dans la préparation des rapports furent conviés à effectuer des tâches plus urgentes;

4. L'appui logistique limité, tels que les services de dactylographie; et

5. Les conflits sur le niveau des primes.

Toutefois, il y a un problème de conception encore plus fondamental qui est associé à la production des rapports sur les produits agricoles. Le Document du Projet stipule que "le Projet PPA fournit des rapports améliorés et élargis sur des produits agricoles spécifiques". Ceci suppose que le Projet 0119 équivaut au SEP; mais c'est au personnel du SEP qu'il revient de produire les rapports sur les produits agricoles et non à l'équipe d'AT du projet. Cette dernière n'a pas et ne doit pas avoir l'autorité de

veiller à ce que lesdits rapports soient produits. Par conséquent, on ne peut lui tenir rigueur en cas de non production des rapports.

3.2.2. Rapports Régionaux

Le même besoin perçu de réviser la présentation et la méthode de préparation des rapports s'est fait sentir ici aussi. On a proposé ce qui suit:

1. La révision de la présentation et de la méthode pour les rapports régionaux, y compris l'examen des projets préparés avant l'arrivée de l'équipe;

2. Un travail de terrain supplémentaire pour le Bandundu et l'Equateur suivant des termes de référence proposés; et

3. Une étude régionale menée au Shaba.

Jusque fin mars 1989, aucun des trois rapports régionaux n'était prêt. Toutefois, on pense bien qu'ils seront réalisés avant la fin de 1989. Plusieurs raisons justifient le fait qu'ils n'ont pas été mis au point. Il s'agit entre autres de:

1. Le temps requis pour se mettre d'accord sur une présentation et une méthode révisées pour les rapports régionaux;

2. Plusieurs Zaïrois qui s'occupaient de la collecte de nouvelles données et la préparation de rapports ont été appelés à accomplir des tâches plus pressantes pour le GZ;

3. Travail non prévu réalisé par l'équipe d'AT sur l'étude de la libéralisation des prix; et

4. Les conflits au sujet des primes.

Le même problème fondamental au projet qui se pose au sujet de la production des rapports sur les produits agricoles s'applique également à la production des rapports régionaux. La production des rapports régionaux incombent au SEP et non à l'AT. On ne doit pas en tenir rigueur à l'AT en cas de non production des dits rapports.

3.2.3. Evaluation du Projet

Etant donné l'insuffisance d'informations disponibles sur les projets existants, l'équipe du Projet PPA a passé en revue tous les projets agricoles décrits dans le Programme d'Investissements Prioritaires au lieu de procéder à une évaluation individuelle des projets. Elle a entrepris de:

1. Elaborer une méthode;

2. Rassembler les informations sur les projets disponibles à Kinshasa;

3. Rédiger un rapport sur la première phase et définir les termes de référence pour la seconde phase;

4. Rassembler et analyser les données des stations de terrain du projet; et

5. Amener le rapport, les résumés individuels de projets, ainsi qu'un manuel de projet au stade d'une ébauche.

Etant donné l'arrivée tardive du Conseiller du projet PPA sur le terrain, on doit considérer les retards dans la livraison des extrants dans le contexte de:

1. La disponibilité limitée et la dispersion des informations sur les projets;

2. Les problèmes de primes qui ont abouti à la non participation des agents du Département du Plan à la collecte de données; et

3. Les techniciens appelés à des tâches plus urgentes.

3.2.4. Analyse et Dialogue de Politique

L'un des objectifs définis dans le Document du Projet est de maximiser l'impact du SEP sur les politiques du GZ ayant trait à l'agriculture. Il en est résulté ce qui suit:

1. Un document d'orientation a été rédigé sur la façon d'améliorer le dialogue de politique;

2. L'identification des préoccupations actuelles de la politique du GZ;

3. Le développement de propositions pour les domaines prioritaires de politique;

4. L'approbation d'une conférence sur les finances agricoles; et

5. La réponse des membres de l'équipe à plusieurs requêtes ad hoc de politique faites par le Directeur/SEP.

Les progrès dans le domaine des politiques a été lents. Toutefois, le travail paraît avoir substantiellement pris de l'allure au cours de la dernière partie de 1988.

3.2.5. Conclusions et Recommandations

1. L'intégration de l'équipe d'AT dans le travail du SEP n'a pas été facile. On compte parmi les facteurs qui ont contribué à cette situation, notamment:

   1. L'arrivée de l'équipe d'AT établie sur une période de huit mois;

   2. Le malaise du SEP vis-à-vis de l'équipe à cause des problèmes de primes et de per diems;

   3. Le malentendu entre le SEP et l'équipe d'AT au sujet du rôle de cette dernière dans la préparation des rapports;

   4. La frustration de l'équipe d'AT qui a l'impression de manquer de liberté professionnelle.

2. Malgré ces points négatifs, chaque membre de l'équipe d'AT a élaboré sa façon de travailler et des relations de service satisfaisantes semblent exister maintenant.

3. Chaque membre de l'équipe d'AT essaie de s'adapter aux exigences conflictuelles de ses attributions et des priorités du GZ.

4. Les termes de référence devraient être révisés pour refléter le fait que l'équipe d'AT a été appelée à donner des conseils ad hoc sur la politique.

5. On devrait accorder plus de poids aux plans de travail trimestriels et annuels en définissant les priorités pour l'équipe d'AT.

3.3. Collecte et Traitement de Données

3.3.1. Les Progrès réalisés à ce jour

Les objectifs énoncés du Projet 119 consistent à diriger les efforts de collecte et de traitement de données vers les besoins prioritaires, améliorer la fiabilité des statistiques agricoles primaires et secondaires et accroître leur accessibilité pour les différents utilisateurs. Les résultats prévus pour la première année se présentaient de la manière suivante:

1. Collaborer avec le projet de statistiques de la FAO en vue d'améliorer le système de collecte des données agricoles;

2. Développer de meilleures méthodes de collecte de données pour les rapports régionaux et sur les produits agricoles;

3. Développer un plan d'achat de matériel informatique et aider à l'installation et l'administration du système informatique; et

4. Evaluer la banque de données existante et entamer la mise à exécution d'un plan de réorganisation.

Quelques progrès ont été accomplis dans chacun de ces domaines.

Les membres de l'équipe ont participé à l'élaboration de la seconde phase du projet de Statistiques Agricoles de la FAO qui doit démarrer vers la fin de 1989. Leurs contributions portaient sur la définition des besoins prioritaires pour l'analyse du secteur et l'analyse des politiques, les suggestions sur les économies et un plan de mise à exécution amélioré. Ils ont également contribué à préparer le plan de travail pour la collecte de données de 1989.

Les efforts visant à développer un travail de coopération entre les deux divisions du SEP en matière de collecte et de traitement de données n'ont abouti que partiellement, et en partie par manque d'un conseiller en matière de collecte de données pour le projet PPA. Les améliorations dans les questionnaires et les échantillons agricoles pour les rapports sur les produits agricoles ont été limités. On a développé des méthodes d'enquête et de collecte de données mais elles n'ont pas encore été mises en application.

La demande de proposition technique pour ordinateurs faite par le Projet 070 a été examinée par l'informaticien à son arrivée. En conséquence, il a été decidé qu'on devrait entreprendre une évaluation des besoins et un autre plan d'achat d'ordinateurs a été élaboré. Après de longues discussions avec l'USAID sur l'opportunité du plan proposé, on a finalement entamé le processus d'achat sur base dudit plan. A ce jour, quinze mois après le démarrage du projet, on n'a livré ni matériel informatique ni logiciel.

A cause du retard dans l'achat de matériel informatique et logiciel, le travail sur la banque de données s'est limité à une évaluation préliminaire de la banque de données existante.

Le Conseiller en Collecte de Données n'a pas encore été engagé sous contrat.

3.3.2. Conclusions et Recommandations

1. A cause du manque presque total de nouveau matériel informatique et logiciel et de l'absence d'un Conseiller en Collecte de Données, le Projet n'a qu'un impact marginal sur le travail de la Division des Statistiques. En jetant un regard en arrière, il est clair que l'achat de 5 à 6 AT d'équipe d'AT standards, il y a une année avant la mise au point du plan d'ensemble d'équipement informatique aurait augmenté sensiblement les chances de progrès.

Après beaucoup de discussions, l'équipe d'évaluation ne sait pas encore avec certitude si un plan de formation en informatique a été approuvé de commun accord. Si ce plan n'existe pas, on perdra plus de temps lorsque les ordinateurs arriveront.

3. Si le recrutement du Conseiller en Collecte de Données tarde davantage, il faudra déterminer les besoins immédiats de la Division des Statistiques en compétences dans le domaine de la collecte de données et les satisfaire au moyen de contrats à court terme.

3.4. Développement de Ressources Humaines et Formation

3.4.1. Progrès réalisés à ce jour

Le Document du Projet fait appel à trois formes générales de formation:

"(a) Formation post-universitaire des participants dans des institutions américaines pour les cadres du SEP, (b) conférences et cours de courte durée au Zaïre, aux Etats-Unis et dans des pays tiers et (c) formation technique au niveau sous-professionnel pour les employés sous-professionnels du SEP". Les activités entreprises jusqu'ici sont:

1. Une évaluation rapide des ressources humaines menée au niveau du SEP et du Département du Plan;

2. Le développement d'un plan préliminaire de formation de deux ans pour le SEP et le Département du Plan;

3. De procédures objectives de sélection des candidats au grade de Maîtrise en science (M.S.) élaborées et utilisées pour sélectionner six participants à une formation à long terme

4. La Développement de propositions pour une formation à court terme en dehors du Zaïre; et

5. La préparation et l'approbation des termes de référence pour une consultation par un spécialiste en ressources humaines.

Une importante planification pour une formation à long et à court terme a été entreprise par le projet. Toutefois, aucun de six candidats à la Maîtrise retenus pour la formation à long terme aux Etats-Unis n'est encore parti. Il n'en est pas de même pour la formation à court terme outre-mer. Par exemple, un stagiaire a été envoyé suivre un cours sur le crédit agricole et un autre une conférence régionale sur les rapports ville/campagne. Les tentatives menées par les membres de l'équipe d'organiser sur place des cours à court terme en techniques quantitatives et en applications informatiques ont jusqu'à présent connu peu de succès.

L'équipe semble connaître beaucoup plus de succès en assurant une formation sur le tas par l'examen des rapports, la préparation des termes de référence, et la conception et la planification de la recherche appliquée.

3.4.2. Conclusions et Recommandations

1. Malgré les diagnostics et la planification déjà réalisés avec l'assistance de l'équipe du projet PPA, un plan de formation à long et à court terme doit encore être préparé.

2. On devrait recruter un spécialiste du Développement des Ressources Humaines pour préparer un plan de formation. On devrait garder à l'esprit les considérations ci-après pendant l'élaboration d'un tel plan:

1. Le plan doit recommander des activités de formation spécifiques à long et à court terme ainsi que sur le tas pour une période de 12 à 24 mois avec des recommandations à titre indicatif uniquement pour les périodes suivantes:

2. Un plus grand nombre d'employés du SEP doivent être formés au niveau du PhD et un plus petit nombre au niveau du MS que prévu dans le Document du projet;

3. Plusieurs candidats aux diplômes de Maîtrise et de PhD doivent être formés dans une plus vaste gamme de disciplines telles que l'économie, la sociologie rurale, l'administration et la gestion du cycle des projets en plus des domaines plus traditionnels que sont l'économie rurale et la statistique; et

4. On doit offrir une formation pratique à court terme dans des domaines comme les applications informatiques, les méthodes de recherche, l'administration, la gestion générale et la gestion du cycle des projets.

3.5. Le Plan de Travail de 1989

3.5.1. Le Plan de Travail

C'est un document très complet. Il semble contenir tout travail concevable qui pourrait être entrepris par le SEP en 1989. Comme tel, c'est un important compendium de toutes les tâches possibles qui pourraient être exécutées sous les auspices du GZ, de la Banque Mondiale, de la FAO, de l'USAID etc. Mais c'est un plan très ambitieux et on doute fort que le SEP dispose des ressources nécessaires pour entamer et terminer tout le travail prévu pour 1989, spécialement à cause d'autres tâches ad hoc qui lui seront preque certainement confiées.

Le SEP n'est pas l'unique organisation où le travail dépasse les ressources; d'où la nécessité d'établir des plans de travail à priorité. Le point de vue de l'équipe d'évaluation est que le plan de travail sous-estime sévèrement le temps nécessaire pour réaliser chaque tâche et que, par conséquent, beaucoup de tâches ne seront pas achevées.

Pour faire face à ce problème, il serait souhaitable d'avoir des plans de travail trimestriels en plus du plan annuel qui serait plutôt un plan indicateur des tâches à accomplir à long terme. Les plans de travail trimestriels gouverneraient le travail du SEP.

3.5.2. Recommandations

Il est recommandé que:

1. Des plans annuels indicatifs soient produits en gros selon le modèle actuel. Des estimations plus réalistes du temps requis pour accomplir chaque tâche augmenteraientt énormément leur utilité;

2. Des plans de travail soient produits, lesquels subdivisent les principales tâches en sous-tâches. Chacune de celles-ci devrait décrire ce qui sera fait, qui le fera et en combien de temps;

3. Tous les plans de travail devraient prévoir du temps pour les requêtes formulées par le Bureau du Directeur/SEP.

SVance:vk:05/°2/89
Doc 0069I

4.0. ADMINISTRATION

4.1. Service d'Etudes et Planification (SEP)

Ce service comprend le Bureau du Directeur et trois divisions:

4.1.1. Bureau du Directeur

Il comprend le Directeur et le personnel de secrétariat, les Services Administratifs et Financiers et deux Conseillers.

Les opérations en fonds de contrepartie liées au Projet 119 sont traitées dans la section avec le concours d'un PSC de l'USAID au service du SEP et en étroite collaboration avec le chef des Services Administratif et Financier. Le PSC de l'USAID et le Directeur exercent le pouvoir de signature conjointe sur toutes les dépenses en fonds de contrepartie. Avec le chef de l'Administration du SEP, ils préparent les budgets et les rapports périodiques pour approbation par l'USAID/le Département du Plan. Presque sans exception, les achats sont immédiatement réglés par chèque ou au comptant. Le projet n'utilise pas d'ordres d'achat ni de bons d'achat. En conséquence, le problème de comptabilité de caisse ou d'exercice ne se pose pas. L'informatisation permettra d'augmenter la rapidité, l'efficience et la préparation des documents pouvant servir d'instruments de gestion. Le PSC de l'USAID gère également le parc automobile avec actuellement quelque 15 véhicules en service.

Les évaluateurs et le PSC conviennent que le personnel du GZ pourrait au terme d'une formation supplémentaire y compris à celle qu'exige la première informatisation - assumer bon nombre de ses fonctions opérationnelles. Le rôle du PSC de l'USAID, en tant qu'agent d'achat et superviseur des fournitures, sera beaucoup plus difficile à transférer. Ses fonctions de représentant de l'USAID pour faire appliquer les procédures conjointes Plan/USAID qui s'appliquent aux opérations en fonds de contrepartie étendues à tout le gouvernement ne peuvent évidemment être de nouveau déléguées et se poursuivront jusqu'à la fin du financement du projet en fonds de contrepartie. De plus, sa présence peut renforcer le Directeur au cas où une pression bureaucratique serait exercée de l'extérieur pourqu'il utilise les fonds de contrepartie à des fins non-autorisées.

Le Directeur/SEP peut souhaiter envisager les avantages d'élever les Services Administratif et Financier au rang d'une Division. Ceci permettrait de déléguer de nombreuses fonctions opérationnelles et de permettre au bureau du Directeur de se concentrer sur les questions de politique.

4.1.2. Conseillers Techniques/Personnel du SEP Détaché

Deux conseillers expatriés sont actuellement affectés au bureau du Directeur. L'un est nominalement le chef de Projet, l'autre est un expert de la BIRD dont le rôle primordial a été de préparer les réponses aux requêtes que le directeur reçoit des échelons supérieurs du GZ. L'expert de la BIRD est assisté par quatre fonctionnaires de la Division de Stratégie et Politique

(DSP) détachés au bureau du Directeur. Agissant au nom de ce dernier, l'expert fait appel aux ressources professionnelles de toute l'organisation du SEP, y compris - de plus en plus - l'équipe Chemonics.

Ce qui distinguait le projet PPA des projets réalisés précédemment pendant 14 années c'était l'espoir d'influencer positivement les politiques agricoles du GZ en mettant beaucoup plus l'accent sur les analyses pertinentes. le GZ semble compter de plus en plus sur le SEP pour les analyses agricoles et macro-économiques . Un conseiller technique au sein du Bureau du Directeur aiderait à s'assurer que les conseils offerts sous les auspices du Projet 119 sont pris en compte dans la formulation de la politique agricole.

Le Directeur/SEP pense faire refléter ce rôle supplémentaire dans l'organigramme en créant une cellule permanente de Politique au sein de son Bureau. Cette section pourrait comprendre un noyau de quatre personnes soutenues par un roulement d'affectation de trois ou quatre autres agents. Ceci éviterait d'épuiser les bureaux chargés des tâches régulières, exposerait un nombre croissant de spécialistes à des tâches variantes et plus vastes et permettrait l'utilisation des compétences spécialisées du personnel.

4.1.3. Division de Stratégie et Politique (DSP)

Elle comprend trois Bureaux s'occupant respectivement d'analyses économiques; de la conception, des études de faisabilité et des évaluations de projets; et des études.

Elle compte environ 70 agents dont 50% à peu près sont classifiés comme cadres. Dans le cadre du projet 119, des conseillers ont été affectés à ces trois bureaux. L'équipe de Chemonics considère les trois sections comme tout à fait opérationnelles. L'ancien directeur et le directeur actuel, ainsi que l'équipe d'AT que l'élévation du niveau des qualifications professionnelles et leur diversification aideront le SEP à assumer ses responsabilités croissantes.

Les jugements concernant la suffisance numérique du personnel et des niveaux d'appui actuels deviennent fonction des projections des futures tâches ad hoc, d'une réduction des tâches de routine actuelles ainsi que des extrants supplémentaires prévus dans le cadre du Projet 119, les choix réalisés entre la formation à long terme de niveaux MS et PhD et les cours et séminaires plus spécialisés à court terme n'aboutissant pas à un diplôme, les plafonds établis par le GZ/FMI pour le budget et la fonction publique, les disponibilités futures de fonds de contrepartie, les primes supplémentaires contre la (non) viabilité au terme du projet, les contributions et exigences d'autres bailleurs de fonds, etc.

Ce genre d'évaluation devrait s'effectuer avec l'assistance de l'expert en ressources humaines prévu, en tant qu'étude conjointe menée par les cadres supérieurs du SEP, les services administratifs et financiers du Directeur et de l'équipe d'At avec la participation de son Responsable Administratif. Sur base d'observations, d'interviews et de l'expérience acquise, l'équipe d'évaluation suggère que l'accent soit mis, au moins pendant la durée de ce contrat d'AT, sur les améliorations et le regroupement qualitatif des tâches plutôt que sur l'expansion numérique.

La division fonctionnelle du travail entre les trois bureaux paraît rationnelle. Toutefois, la limitation des fonctions du Bureau des Projets à la conception et à l'évaluation qui exclut la phase de mise à exécution du cycle de programmation, sort de la pratique normale. Le suivi de l'état d'avancement du projet relève d'une autre grande Direction (DAGP) au sein du Département de l'Agriculture. Les discussions qu'ont eues les évaluateurs au sujet de cette anomalie apparente indiquent que cette situation est liée à des considérations bureaucratiques plutôt qu'à une philosophie de programmation. De préférence, les trois phases du projet, à savoir la conception, la mise à exécution et le contrôle, et l'évaluation devraient être groupées sous une même Direction, à savoir, le SEP ou la DAGP. Entre-temps, le SEP et la DAGP devraient créer une commission conjointe de travail pour examiner et intégrer les éléments du cycle des projets.

4.1.4. Division des Statistiques

Elle comprend quatre bureaux: Dépouillement; Statistiques Courantes; Méthodologie; et Informatique. Ces bureaux utilisent environ 50 agents, dont un détenteur d'un diplôme de MS et 15 détenteurs d'un diplôme de BS ("licence"). Il est généralement admis que cette Division a besoin, en priorité, plus d'une augmentation qualitative que quantitative.

Du point de vue d'un plus grand regroupement des fonctions et d'une réduction de la partie du contrôle, les responsables du Bureau de Dépouillement pourraient être ajoutées à celles du Bureau d'Informatique qui produit la plus grande partie des documents à diffuser. Tout changement de ce genre à l'organigramme actuel pourrait impliquer des considérations bureaucratiques en dehors du champ d'action de l'évaluation.

4.1.5. Division de Documentation et des Relations Internationales

Elle n'est pas assistée par le Projet 119. Elle comprend trois bureaux. Le Bureau Information s'occupe principalement de la publication d'un bulletin. Le Bureau de Documentation était financé par un projet de la FAO jusqu'en 1984. Depuis que la FAO a éliminé progressivement son assistance, les activités ont stagné. Une assez grande collection de livres, publications et documents sur des sujets agricoles continue à être cataloguée manuellement. Le Bureau continue à recevoir des demandes de renseignements et y répond au mieux de ses capacités. Un jour, les fonctions de ces deux bureaux pourraient être regroupées d'une Division des Statistiques et Documentation, càd en élargissant l'actuelle Division des Statistiques.

Le Bureau des Relations Internationales s'occupe principalement des expatriés sous contrat direct avec le GZ et des relations avec les bailleurs de fonds bilatéraux. Cette dernière fonction revient d'office au Directeur, tandis que la première pourrait probablement être assumée par les Services Administratifs et Financiers.

4.1.6. Recommandations

1. Tous les dossiers du personnel et des fonds de contrepartie des Services Administratifs/Financiers devraient être informatisés dès que possible.

2. On devrait créer une cellule de Politique rattachée au Bureau du Directeur.

3. Un membre de l'équipe d'At devrait être affecté à cette cellule.

4. Une évaluation générale des besoins du SEP en personnel devrait être entreprise lors de la visite de l'expert en Ressources Humaines.

5. On devrait envisager de concentrer la responsabilité des trois phases du projet sous un service du Département de l'Agriculture ou de charger une commission conjointe SEP/DAGP de revoir et d'intégrer les trois éléments du cycle des projets.

6. Les fonctions de dépouillement de la Division des Statistiques pourraient être attachées au Bureau ADP

7. Le SEP pourrait envisager d'absorber les fonctions de sa Division des Relations Internationales dans les deux autres Divisions.

8. Le Directeur/SEP devrait envisager d'élever les Services Financiers et Administratifs au rang de Division.

4.2. Gestion Administrative et Financière

Le Projet 119 est administré par trois institutions, le SEP/GZ, l'USAID et Chemonics, dont les rôles respectifs sont exposés ci-après:

4.2.1. SEP/GZ

Pour des raisons pratiques, le Directeur du SEP représente le GZ dans tout ce qui concerne le Projet 119. Dans le passé, les problèmes de politique et opérationnels étaient décidés à son niveau.

Il est directement impliqué dans la préparation du budget, l'engagement et les dépenses des fonds de contrepartie du Projet 119. Il signe conjointement avec le représentant de l'USAID tous les documents financiers. Le fait qu'il doive viser chaque menue dépense empiète souvent sur ses fonctions essentielles. Avec le temps, on devrait pouvoir déléguer la responsabilité des menues dépenses au Chef des Services Administratifs et Financiers du Bureau du Directeur. La signature du représentant de l'USAID assurera les contrôles effectifs. La délégation de pouvoir attendre l'informatisation du système comptable.

Les opérations du personnel suivent les règles du GZ et échappent au Projet 119 excepté pour les paiements de primes. Les responsables du GZ et de l'USAID ont examiné la question de savoir si les primes peuvent être utilisées comme incitations. Les évaluateurs n'ont pas de recommandations à faire si ce n'est que de suggérer qu'une étude de ce genre pourrait s'appliquer à l'ensemble du système de primes de l'USAID/FCP, étude qui devrait être menée avec l'assistance de spécialistes zaïrois dans le domaine du personnel et d'un anthropologue culturel local, compte tenu du caractère délicat de ces questions.

Une incitation qui pourrait mériter d'être considérée serait de retenir 20% des avances sur les frais de voyage jusqu'à ce que l'exécution des tâches de la mission ait été vérifiée.

Entre-temps, on pourrait introduire de petits encouragements dans le système du personnel du SEP. Par exemple, les chefs de Bureau pourraient désigner un "agent du mois". Si le Directeur l'approuve, l'intéressé pourrait recevoir une lettre de félicitation avec une petite gratification après la montée des couleurs nationales. De même, on pourrait demander aux agents de faire des suggestions qui seraient examinées par un comité et récompensées. Un bulletin occasionnel pourrait mettre en exergue les réalisations du SEP et de son personnel ainsi que donner des bribes de nouvelles personnelles. Ces genres d'encouragements ont tout à bien marché dans d'autres pays africains. Le Responsable Administratif de Chemonics pourrait apporter son concours si le SEP décidait de mettre sur pied un programme pareil.

4.2.2. USAID

L'actuel Responsable du Projet est au Zaïre depuis huit mois environ. Il a réussi à créér de bonnes relations avec les responsables du SEP et l'équipe d'AT qui ont débouché sur un climat de collaboration accrue. Le Document du Projet prévoyait les services d'un Responsable du Projet à temps plein alors que le titulaire contrôle également un autre projet. Toutefois, les besoins du projet ont été couverts à part les retards dans les achats et la formation des participants dont les causes sont antérieures à l'entrée en fonctions du Responsable du Projet.

En transférant à un PSC la tâche de contre-signer les documents financiers, le Responsable du Projet peut maintenant contrôler les activités au projet sans être directement impliqué dans les dépenses de fonds.

Les opérations de fonds de contrepartie sont très efficacement administrées par un PSC de l'USAID au sein du SEP avec le concours d'un analyste financier du Bureau du Contrôleur. Il a créé de bons rapports de service avec le Directeur du SEP et il est à la fois conseiller et contrôleur de tout ce qui se rapporte aux fonds de contrepartie. Il a beaucoup aidé le SEP à mettre à exécution les recommandations de l'audit du Projet 070.

Le Chef de Division ARD assure la mémoire intitutionnelle de l'USAID pour le projet et ceux qui l'ont précédé. Il connaît les différences entre le concept original du projet et le cours réel des évenements. Son Adjoint suit le projet de près et se réfère à ses expériences acquises dans d'autres cadres africains.

Le Document du Projet/Accord de Projet prévoit également les services d'un économiste rural qui "assistera dans l'analyse de politique et le dialogue bilatéral" et passera 70% de son temps à l'USAID et le reste au SEP et au Plan. Cette personne n'est pas là et sa contribution potentielle au Projet PPA n'est pas claire.

Dans le cadre de l'Accord de Projet, l'USAID a gardé la responsabilité des achats des produits agricoles financés en dollars et de la formation des

participants (OEP/P). A l'expiration du contrat actuel d'AT, les responsabilités combinées de tous les volets du projet doivent revenir à un même agent agréé.

4.2.3. Chemonics

L'équipe de huit personnes de Chemonics est dirigée par un Chef de Projet. Pour se concentrer plus sur des tâches substantielles, il a délégué la plupart des responsabilités administratives au chargé de l'Administration. Le texte du Mémorandum du 15 juillet 1988, ayant comme objet la "Redéfinition des fonctions et des pouvoirs du Responsable Administratif", laisse des doutes au sujet du pouvoir de prise de décision finale en ce qui regarde les problèmes administratifs. A moins de viser réellement une double responsabilité dans le contexte local, l'autorité finale du Chef de Projet devrait être reconfirmée.

Le bureau du Chef de Projet sert simultanément de salle de courrier et de conférences. Pour accéder au bureau du Responsable Administratif, il faut traverser celui du Chef de Projet. Ces mouvements constants rendent l'ambiance de travail médiocre et enlèvent toute discrétion. L'ensemble des locaux, fournis par le SEP, devrait comprendre un bureau privé pour le Chef de Projet.

L'actuel Chef de Projet est un analyste professionnel très compétent. Les conflits entre le contrat de Chemonics et les priorités du GZ/SEP en combinaison avec l'insistance du Chef de Projet sur la perfection - parfois, aux prix de manquer les échéances - ont abouti à de graves frictions au sein de l'équipe et entre Chemonics et le SEP. Il ne devrait pas être permis à cette situation de persister.

Le Responsable Administratif a joué un rôle instrumental dans la location et l'ameublement des logements et dans l'organisation du système de registres administratifs et financiers du contractant. Une grande partie de ces informations a été enregistrée sur l'ordinateur personnel du Responsable Administratif d'où l'on peut facilement les sortir sous forme utile pour la gestion. Un système efficace de classement a été mis en place. Parfois, les questions administratives ont peut être eu priorité sur les fonctions générales du service. Dans l'ensemble, le Responsable Administratif a accompli des progrès importants pour se défaire des tâches les plus importantes de son poste.

Bien que l'accord de projet stipule que le GZ doit fournir un assistant administratif "au chef de Projet et au Directeur du SEP" ainsi qu'un "adjoint Rédacteur/ou Traducteur bilingue (français/anglais) pour le SEP", ces postes n'ont jamais été ni clairement définis ni occupés; tous deux sont nécessaires.

En priorité, on doit ajouter un adjoint administratif au bureau administratif de Chemonics. Après avoir été formé par le Responsable Administratif, l'adjoint administratif doit être à même d'assumer les autres fonctions de service largement générales et continuer dans le système établi. Le Responsable Administratif pourrait alors consacrer progressivement plus de temps à des tâches lui affectées par le Directeur du SEP dans le domaine de la

gestion et de l'administration. A titre illustratif, ceci pourrait comprendre des études - en collaboration étroite avec le personnel des Services Administratifs et Financiers - sur la manière d'améliorer l'utilisation du personnel du SEP, des projections à plus long terme relatives au personnel les liens entre les facteurs de rendement et le système de primes, la création de récompenses incitatrives, etc.

4.2.4. Coordination

Elle consiste surtout en de fréquents contacts informels entre les trois parties. Le Document du Projet a prévu une commission (du projet) composée du Directeur du SEP, du Chef de Projet et du Responsable du Projet USAID. Rien n'indique que les réunions ont été tenues régulièrement. Il semblerait que des réunions programmées mensuellement pour examiner l'état d'avancement, certaines questions et les travaux à venir seraient très utiles. En plus, ces réunions permettraient aux parties de s'informer mutuellement sur d'autres projets et activités ayant trait au Projet 119.

Le manque d'une coordination systématique spécifique au projet s'applique aussi aux relations avec la BIRD, la FAO et la Coopération Belge. Les parties se connaissent, se rencontrent dans divers forums et ont des contacts informels, mais elles ne sont pas de véritables partenaires dans la construction de l'institution du SEP. L'USAID devrait suggérer que le Directeur du SEP convoque des réunions trimestrielles entre le SEP, le Département du Plan, le Département des Finances, et les bailleurs de fonds pour débattre des points spécifiques de l'ordre du jour.

4.2.5. Conclusions et Recommandations

1. Pour réduire les tensions au sein de l'équipe et entre celle-ci et le SEP, on devrait permettre au Chef de Projet de s'occuper entièrement des problèmes professionnels en le remplaçant dans ses fonctions de Chef de Projet.

2. Le contrat suivant devrait combiner la responsabilité de toutes les composantes du projet, à savoir, l'AT, les achats et la formation sous un même agent agréé.

3. Le SEP devrait envisager un programme simple d'encouragements, tel que la désignation de "l'employé du mois", les récompenses pour les suggestions, un bulletin de nouvelles internes, etc.

4. Le Directeur du SEP, une fois le système financier informatisé, devrait déléguer la responsabilité des petites dépenses au Chef des Services Administratifs et Financiers.

5. On devrait soit réaffirmer la responsabilité/ou le pouvoir final du Chef de projet pour la politique et l'administration, soit clarifier l'existence d'une autorité pour les problèmes professionnels et d'une autre pour l'administration.

6. Le SEP devrait fournir suffisamment de place pour prévoir un bureau privé pour le chef de Projet.

7. Le Responsable Administratif de Chemonics devrait former un Adjoint Administratif pour assumer progressivement ses charges résiduelles.

8. Le Responsable Administratif devrait être de plus en plus disponible pour des tâches spéciales demandées par le Directeur du SEP.

9. Le SEP, l'USAID, et le Chef de Projet devraient arrêter un calendrier de réunions régulières.

10. Le Directeur du SEP devrait convoquer des réunions trimestrielles pour coordonner les activités du GZ et des bailleurs de fonds en relation avec le SEP.

4.3. Coordination SEP - PLAN

4.3.1. Progrès réalisés à ce jour

Le Document du Projet identifie le besoin de liens directs et efficaces entre le SEP et le Département du Plan comme objectif majeur du Projet 119.

Conformément à l'Accord de Projet, le projet PPA a placé un Coordinateur de Politique Agricole dans le Bureau du Directeur de la Direction du Secteur Productif (DSP) au sein du Département du Plan. Sa tâche prioritaire est "d'appuyer le projet avec l'analyse de politiques et de promouvoir la coordination de la planification du secteur agricole avec les organes appropriés du GZ".

Les termes de référence du Coordinateur envisagent qu'il joue le rôle de catalyseur dans la coordination des fonctions de collecte de données et des fonctions analytiques du SEP avec les activités de planification de la politique agricole du Département du Plan. Il aide, par sa présence, à l'"institutionnalisation" des liens entre les Directeurs du SEP et de la DSP.

Le coordinateur est arrivé au Zaïre en Novembre 1987. La première partie de son affectation était gâchée par les grandes dissensions sur les fonds de contrepartie.

L'AT partage un bureau avec le Chef de la Division Agriculture de la DSP qui a été désigné comme son homologue. La Division comprend quatre fonctionnaires dont les tâches principales se rapportent au volet agriculture du Plan d'Investissements Prioritaires (PIP).

Le Directeur du SEP pense que la collaboration entre le SEP et le Plan a beaucoup profité des efforts de l'AT; ce point de vue est partagé par le doyen conseiller de la BIRD. L'AT a réussi à initier une importante étude sur les intermédiaires financiers ruraux.

Les agents de la DSP interrogés ont unanimement exprimé leurs hauts égards à l'endroit du Coordinateur, son attitude de collaboration et l'harmonie de leurs rapports.

Certains agents du Plan ont exprimé le désir d'être détâchés de temps en temps au SEP pour participer à la préparation des dossiers de pré-faisabilité et de projets.

Les agents interrogés du Plan et du SEP ont exprimé leur accord sur la nécessité de mettre sur pied une commission de coordination au sein de laquelle le Plan, le SEP et l'USAID seraient représentés.

4.3.2. Conclusions et Recommandations

1. L'AT a visiblement joué le rôle de catalyseur en renforçant la coordination entre le SEP et le Plan.

2. Le SEP, le Plan, l'USAID devraient créer une commission qui se réunirait trimestriellement pour identifier et examiner systématiquement les problèmes d'intérêt commun en vue de renforcer la coordination des activités prévues et en cours.

4.4. Viabilité

La viabilité est en fait la prise en charge par le propre budget du GZ des primes et autres coûts actuellement payés en fonds de contrepartie. Les évaluateurs n'ont rencontré personne ni du côté du GZ ni du côté de l'USAID qui pouvait avancer une date pour ces arrangements.

On présume que le GZ aimerait maintenir ce service d'élite créé avec l'aide de l'USAID du fait qu'il compte sur le SEP pour une gamme de plus en plus croissante d'études économiques. Toutefois, même avec le maximum d'efforts, l'appui du GZ ne pourrait en toute vraissemblance retenir qu'un petit noyau professionnel.

Les évaluateurs ont l'impression que les statuts du GZ ne permettent pas au SEP de signer des contrats avec les organismes extérieurs et d'en conserver les revenus. Ceux-ci seraient versés au Trésor public.

Comme suggéré dans le Document du Projet, si et lorsque l'appui en fonds de contrepartie diminue progressivement, une étude pourrait déterminer si le SEP pourrait ou non être converti en une entité légale, ce qui lui permettrait de passer des contrats institutionnels.

5.0. PRINCIPALES CONCLUSIONS

5.1. Situation Actuelle

La conception originale du Projet 119, à plusieurs égards, ne répond plus aux perceptions et aux priorités du GZ/SEP.

Les évaluateurs estiment que le projet peut être changé en un véhicule pouvant servir l'objectif commun du GZ et de l'USAID de relever la capacité du SEP à contribuer à façonner les politiques agricoles.

Le SEP joue un double rôle. Ses activités les plus routinières créeront progressivement les bases statistiques et analytiques nécessaires au secteur agricole, soit en tant qu'intrant dans la formulation des politiques soit pour des études de faisabilité et la conception de projets.

La tâche du SEP, qui ne fait pas partie du concept du projet, est de répondre aux demandes en provenance des échelons supérieurs du GZ. Ceci comprend typiquement, des demandes de commentaires sur des propositions de politique spécifiques, sur des projets d'investissement potentiels, etc. Ces études ad hoc placent fréquemment les préoccupations agricoles dans un contexte macro-économique. Avec le temps, elles contribueront à créer un cadre de politique agricole, quoique pas de manière aussi systématique et cohérente que prévu par le Document du Projet.

Le Document du Projet, l'Accord de Projet et les extrants annuels requis au titre du contrat (deux rapports sur les produits agricoles, un rapport régional, deux évaluations de projets, une conférence sur la politique, etc) sont de plus en plus considérés comme ayant une importance secondaire aux besoins prioritaires réels tels que définis par le GZ.

Bref, l'influence majeure du Projet PPA sur les politiques agricoles du GZ est improbable tant que la haute direction du Département de l'Agriculture ne considère pas l'équipe comme une ressource utile de conseils pratiques et ponctuels sur des questions courantes de politique du GZ.

5.2. Réalisations

Sept membres de l'équipe de Chemonics sur huit sont en place et sont généralement considérés par le SEP comme étant techniquement compétents et une ressource de plus en plus potentielle. Somme toute, les AT ont gagné l'estime de leurs homologues pour leur approche qui consistait à essayer de les aider à faire le travail plutôt qu'à le faire eux-mêmes.

L'équipe est logée, le mobilier et les équipements de bureau ont été achetés et des systèmes administratif et comptable mis sur pied.

Le Projet 119 s'est developpé sur l'importante base de ressources humaines créée par les trois premiers projets de l'USAID. L'équipe d'AT contribue de plus en plus à l'encadrement technique et à ameliorer davantage la conception d'études et de questionnaires dans une atmosphère de collaboration.

Plusieurs étudiants ont été identifiés pour une formation à long terme aux Etats-Unis et ont satisfait aux conditions requises concernant la connaissance de l'anglais.

Les besoins en matériel informatique et logiciel ont été identifiés et des commandes ont été passées.

Le travail réalisée au cours de l'année écoulée a permis à l'équipe d'AT de se familiariser avec d'importants aspects de l'agriculture du GZ, de ses politiques et de ses contraintes au niveau des ressources. Chaque membre de l'équipe est à présent beaucoup mieux placé pour répondre aux demandes du GZ en matière de conseils sur la politique qu'à son arrivée.

Les membres de l'équipe de Chemonics, conscients du conflit qui existe entre leur contrat et les priorités immédiates du GZ, essaient de remédier à cette divergence grâce à des plans de travail annuels et élargis.

5.3. Handicaps

Les conflits qui ont existé au sujet des primes, les tensions toujours existantes au sein de l'équipe, les normes professionnelles astreignantes du Chef de Projet ainsi que les pressions exercées par les priorités établies par le GZ ont mené à la non parution des rapports régionaux ou des rapports sur les produits agricoles.

La conséquence de la division des responsabilités entre l'AT de Chemonics et l'USAID pour la fourniture des marchandises est qu'aucun matériel informatique ou logiciel n'a encore été livré.

La conséquence de la signature tardive du contrat de l'Université de Virginie est qu'aucun étudiant n'est parti pour une formation à long terme aux Etats-Unis.

Le SEP continue à dépendre presque totalement de l'assistance américaine pour ses ressources. Dans les circonstances actuelles, personne ne prévoit la "viabilité" à la fin du projet.

6.0. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Réviser le Document du Projet, l'Accord de Projet et le contrat de Chemonics pour s'assurer qu'ils reflètent les besoins réels du GZ. Les révisions devraient être rédigées par une équipe de travail composée de représentants du SEP, de l'USAID et de Chemonics pour s'assurer que les documents modifiés représentent un véritable consensus de toutes les parties. Les nouveaux documents devraient refléter la double nature du SEP dans la réalisation des études et de l'analyse des politiques à court terme et comprendre les considérations ci-après:

   a. Diminuer l'accent mis sur la quantité des rapports régionaux et sur les produits agricoles,

   b. Diminuer l'accent mis sur les conférences sur la politique agricole nationale en les remplaçant par des séminaires et ateliers techniques plus discrets;

   c. Permettre à l'équipe d'AT de servir comme ressources mieux intégrées au SEP; et

   d. Accroître l'importance des programmes de travail trimestriels et annuels pour organiser et évaluer le rendement de l'équipe d'AT.

2. Permettre à l'actuel Chef de Projet de concentrer pleinement ses qualifications professionnelles sur des questions techniques et politiques de substance en le déchargeant de cette fonction.

3. Eliminer progressivement les fonctions du Responsable Administratif au cours de 12-24 prochains mois en confiant les tâches résiduelles à un assistant administratif engagé sur place. Utiliser le Responsable Administratif pour répondre aux demandes d'assistance du Directeur du SEP dans des domaines tels que l'établissement de niveaux de primes en rapport avec les rendements; l'amélioreration de l'utilisation du personnel; la réalisation des projections des besoins en personnel pour plusieurs années; et la création d'un système de récompenses incitatrices.

4. Eliminer progressivement le poste d'informaticien à long terme lorsque le personnel du SEP sera entièrement formé à l'utilisation de nouveaux ordinateurs. A l'avenir, tous les problèmes d'ordinateurs pourraient être résolus par des spécialistes à court terme.

5. Au terme du contrat en cours, réduire l'équipe d'AT à long terme à 4 ou 5 personnes qui auraient pour tâches de:

   a. Travailler à la nouvelle cellule de politique proposée au sein du SEP(1);

   b. Aider à élaborer de nouveaux projets d'investissement, assurer la liaison avec le Département du Plan et les bailleurs de fonds ainsi que s'occuper de l'étude et l'évaluation des projets (1);

c. Aider dans la conception des enquêtes et des questionnaires et assurer l'amélioration générale de la qualité de la collecte de données, des rapports sur les produits agricoles et des rapports régionaux, etc. (1 ou 2); et

d. Assurer les fonctions du Chef de Projet qui, outre ses attributions, apporterait son concours dans les domaines ci-dessus (1).

Les fonds économisés en réduisant l'appui technique à long terme devraient être rendus disponibles pour des missions d'AT spécifiques à court terme.

6. Un spécialiste du Développement des Ressources Humaines devrait être engagé sous contrat pour préparer un plan de formation basé sur les considérations suivantes:

a. Il devrait contenir des recommandations spécifiques concernant des programmes de formation à long terme et à court terme pour une période de 12 à 24 mois, et faire des recommandations à titre indicatif uniquement pour les périodes subséquentes;

b. Un plus grand nombre de Zaïrois devraient être formés au niveau du PhD et un plus petit nombre au niveau du MS, que prévu dans la Proposition de Projet.

c. Plusieurs candidats aux Masters et PhD devraient être formés dans des disciplines telles que les sciences économiques, la sociologie rurale, l'Administration, la gestion du cycle des projets en plus de l'économie rurale et des statistiques agricoles;

d. Une formation pratique à court terme devrait être offerte dans le domaine des applications sur ordinateur, méthode de recherche, management et gestion du cycle des projets;

e. La nécessité de former le personnel d'autres Divisions du Département de l'Agriculture; et

f. Le développement d'un système incitateur au sein du SEP qui reconnaisse la valeur d'un diplôme MS.

7. Un spécialiste en collecte de données devrait être engagé sous contrat pour évaluer le volet collecte de données régionales du projet.

8. Une petite Cellule de Politique devrait être créée au sein du Bureau du Directeur. Elle comprendrait un ou deux Conseillers de la Banque Mondiale un membre de l'AT de Chemonics, et quelques agents clefs du SEP.

9. Le contrat suivant devrait combiner tous les éléments du projet sous la responsabilité d'un même agent agréé.

10. Pour améliorer la coordination et la gestion du Projet 119, le Directeur du SEP, l'USAID et le Chef de Projet devraient tenir chaque mois des réunions formelles. Un ordre du jour devrait être préparé avant et des P.V. rédigés au terme de la réunion.

11. Le Directeur du SEP devrait convoquer des réunions trimestrielles pour coordonner les activités se rapportant au SEP qui sont entreprises par le GZ, par les organisations de bailleurs de fonds et par d'autres parties intéressées.

12. Aussi longtemps que l'étude et l'évaluation du projet relèvent du SEP et que le contrôle de la mise à exécution du projet relève de la DAGP, un groupe de travail conjoint devrait être créé qui se réunirait régulièrement et intégrerait les trois éléments vitaux du cycle des projets.

13. Créer une commission de travail ou sein du SEP/Plan qui établirait les groupes de travail pour élaborer des dossiers d'identification de projets et d'études de pré-faisabilitésur pour des projets agricoles potentiels.

14. Tous les dossiers du personnel et des fonds de contrepartie des Services Administratifs et Financiers devraient être informatisés dès que possible.

ANNEXE A

TERMES DE REFERENCE

Annexe A
OEP/T No. 660-0119

TERMES DE REFERENCE

POUR L'EVALUATION DU PROJET DE POLITIQUE ET PLANIFICATION AGRICOLES (660-0119)

I. Objectif

Afin de mener une évaluation de démarrage du Projet de Politique et Planification Agricoles (660-0119), le contractant apportera son assistance à l'USAID/Kinshasa et au Service d'Etudes et Planification du Département de l'Agriculture (GZ/DA, SEP), l'agence de mise en oeuvre du projet. L'USAID et le GZ (le gouvernement du Zaïre) seront amenés à utiliser les résultats de l'évaluation comme documents de base pour effectuer tout ajustement nécessaire au projet afin d'améliorer son efficacité et son impact. Cette évaluation aura à examiner précisément le caractère approprié de l'accent mis par le projet et par le SEP en matière de stratégie et de politique à moyen et à long terme; les activités, les ressources et la gestion du projet, la coordination entre les bailleurs de fonds et différents bureaux dans le but de fournir des données et analyses utiles de statistiques sur les principales contraintes de politique que connaît le secteur agricole au Zaïre. Il y aura en plus une révision de la pertinence des interventions du projet en ce qui concerne le développement au sein du GZ, c'est-à-dire au sein du SEP et d'autres institutions parallèles, d'une capacité institutionnelle à exécuter et mette en oeuvre des politiques agricoles et des projets d'investissement coordonnés.

II. Historique

Le Projet de Politique et Planification Agricoles (PPA), dont le financement total s'élève à 14,5 millions de dollars fut approuvé le 17 avril 1986 et sa DAAP est fixé au 31 mai 1996. Le projet PPA est le quatrième projet mis en oeuvre par l'USAID pour soutenir le développement du SEP en une cellule viable d'analyse et de planification des politiques agricoles au sein même du DA (Département de l'Agriculture). Les projets précédents, mis à exécution de 1973 à 1976, portaient sur la formation du personnel, le développement institutionnel, l'assistance technique et le soutien logistique au SEP. Ces projets ont rehaussé ses aptitudes en matière de formation et d'analyse, le rendant à même de produire des rapports sur les denrées agricoles de base et des rapports régionaux, et de réaliser des activités de planification.

Dans ces projects on a plutôt mis l'accent sur les statistiques descriptives que sur l'analyse directe des politiques. Outre l'USAID, la Banque Mondiale, la FAO et le gouvernement belge fournissent une assistance technique et un appui financier au SEP.

Le but du projet PPA est d'augmenter la capacité institutionnelle du Gouvernement du Zaïre à développer et mettre en oeuvre des politiques agricoles et des projets d'investissement coordonnés. Le projet est destiné à améliorer la collecte des données, l'analyse économique, la planification des investissements et l'évaluation et la formulation des projets. Avec modestie, il étend également l'assistance de l'USAID à la planification des investissements et à la formulation de politiques agricoles au-delà du DA, soit aux Départements du Plan, de Finances et du Transport.

Le projet: 1. Soutient le développement des ressources humaines au SEP et apporte également un soutien limité à d'autres organes du GZ grâce à une formation post-universitaire et la formation à court terme à caractère technique; 2. sponsorise des conférences annuelles sur des questions de politique pour les responsables du GZ, des représentants des bailleurs de fonds et du secteur privé; 3. produit des rapports à jour et fiables du point de vue statistique, sur l'agriculture régionale, et des rapports sur les denrées agricoles; 4. produit des rapports sur des politiques spécifiques et des sujets qui s'y rapportent; 5. réalise des évaluations des projets agricoles du DA; 6. aide à identifier et à élaborer des nouveaux projets agricoles du GZ; 7. entreprend des enquêtes statistiques périodiques en vue de rassembler les données primaires requises à des fins de planification et d'élaboration de politique; 8. améliore et assure l'expansion de la banque des données agricoles; 9. développe et renforce les liens entre le SEP et les autres organes du GZ qui s'occupe de l'élaboration de la politique agricole et de sa mise en application.

Les conditions de fin de projet comprennent: 1. le rentrée au Zaire des techniciens formés et travaillant dans leurs départements et agences respectifs; 2. l'institutionnalisation des conférences annuelles sur la politique et planification agricoles avec la participation de différents départements et organes concernés du GZ, des représentants du secteur privé et des bailleurs de fonds qui opèrent dans d'autres secteurs; 3. des rapports sur les denrées agricoles et des rapports régionaux valables, basés sur des données fiables; 4. la préparation de documents spécifiques sur des questions particulières de politique agricole ayant trait à la République du Zaire, et visant à promouvoir l'augmentation de la production agricole, et des évaluations de projets et programmes de développement agricole en cours et proposés; 5. un système de collecte de données en place et qui produit des statistiques agricoles fiables en temps utile; 6. des consultations régulières entre le SEP et les autres organes du GZ ayant rapport à l'agriculture.

les activités du projet ont démarré avec l'arrivée des premiers membres de l'A.T. (Assistance Technique) vers la fin de l'année 1987. A l'exception du conseiller pour la collecte des donneés, l'équipe d'A.T. du projet est au complet. Une consultation dans le domaine du développement des ressources humaines est prévue pour le mois de mars 1989, et les quatre premiers étudiants pour le M.S. (Maîtrise en Sciences) (parmi les 35 étudiants prévus pour la durée du projet) partiront pour les Etats-unis vers la fin du mois de janvier 1989 afin d'y entreprendre leurs études. Toutes les autres activités du projet sont en cours.

III. PORTEE DE L'EVALUATION

A. GENERALITES

1. Faire l'examen de l'ensemble de la stratégie de mise en oeuvre du projet Politique et Planification Agricoles dans le contexte du cadre logique et des plans de travail du projet. Déterminer si les rendements en date et ceux prévus pour le reste du projet peuvent être réalisés et s'ils sont bien agencés en vue d'atteindre le but du projet dans le délai prescrit et contribuer ainsi à l'objectif du projet. Examiner la validité des suppositions du projet.

2. Déterminer les domaines auxquels on peut apporter des améliorations dans le cadre de la mise en oeuvre du projet y compris le besoin éventuel de réorienter le projet, modifier l'allocation des ressources, la coordination entre les diverses entités, et d'autres domaines à caractère technique et de gestion.

3. Estimer l'impact à ce jour des efforts du projet sur le renforcement institutionnel du SEP et d'autres organes du GZ qui collaborent à la formulation des politiques agricoles et à la planification des investissements dans l'agriculture.

4. Evaluer si la coordination du soutien accordé par les bailleurs de fonds au SEP et à d'autres organes du GZ engagés dans la politique agricole est adéquate. Jusqu'à quel point il y a coordination entre les bailleurs de fonds en ce qui concerne la planification stratégique à long terme et la planification annuelle de la mise à exécution, l'allocation des ressources, le partage des rapports sur la politique, le suivi des activités du SEP et d'autres organes du GZ ayant trait à la politique agricole. Comment peut-on promouvoir davantage la coordination entre les bailleurs de fonds?

B. QUESTIONS SPECIFIQUES

Dans la limite du cadre général défini ci-dessus, l'évaluation sera centrée sur les sujets tels que:

1. Estimer si la stratégie et l'orientation à moyen et à long terme des programmes du SEP sont adéquats pour avoir un impact positif sur la politique et le développement agricoles du Zaïre. Fournir des recommandations spécifiques en ce qui concerne les questions de politique auxquelles le projet PPA devrait donner le plus d'importance, et la meilleure manière de développer avec le temps un cadre d'ensemble de politique pour le secteur agricole. Le projet fournit-il aux dirigeants Zaïrois des données et des analyses utiles en temps opportun?

2. Estimer le caractère approprié et la qualité des efforts de développement institutionnel du projet, y compris la formation prévue et les activités de formation menées à ce jour, les activités d'amélioration de la gestion financière et administrative, l'assistance technique, le partage des informations et la coordination entre les différents organes afin de contribuer au dessein du projet. Etant donné l'historique de l'assistance de l'USAID au SEP, cette rubrique demandera un examen général des projets réalisés antérieurement avec le SEP, ainsi que de l'assistance accordée au SEP par d'autres bailleurs de fonds.

Pour la formation, faire l'examen des sujets proposés pour la M.S. (Maîtrise), le le PhD (Doctorat) et la formation à court terme dans le contexte du développement institutionnel à long terme; la répartition proposée de la formation à long terme au sein du SEP et entre d'autres institutions du GZ; l'approche du projet sur la nécessité d'effectuer au Zaïre tout travail de thèse de fin d'études; l'application des compétences acquises; et les possibilités de formation sur le tas, au pays et en dehors du Zaïre; et le rôle de l'AT dans la formation. Fournir les recommandations sur toute modification requise pour mieux atteindre l'objectif du projet. Pour les domaines de la gestion financière et administrative, faire une étude du travail réalisé à ce jour et fournir des recommandations visant à redresser

35

les domaines accusant quelques faiblesses. En particulier, dans quels domaines les conseillers administratifs de l'AT et l'expatrié sous contrat, probablement en collaboration avec des consultants externes, peuvent-ils fournir une assistance en vue d'améliorer les compétences du SEP dans la gestion de ses programmes.

Pour l'assistance technique (AT), examiner si les domaines de compétence et les niveaux de l'assitance technique conviennent pour contribuer au mieux au développement institutionnel du SEP et des autres organes du GZ dans le cadre de la réalisation des objectifs du projet. Faire l'étude de la performance à ce jour de l'assistance technique actuelle et de l'utilisation des consultants. Faire des recommandations pour une quelconque amélioration.

Examiner l'efficacité du partage des informations et de la coordination entre les organes ayant rapport au développement des politiques et à la planification des investissements pendant l'élaboration des plans de travail du projet, la réalisation des études du projet, la collecte des données et l'analyse des politiques, la sponsorisation des conférences sur les questions de politique, et le contrôle régulier des programmes du SEP. L'association du Département du Plan aux activités du Projet et l'affectation d'un conseiller technique en matière de politiques au Département du Plan ont-elles augmenté la capacité du projet à contribuer effectivement au développement de la politique agricole?

3. Estimer le caractère approprié, la justesse et la qualité des activités de collecte de données statistiques, y compris les types de données recueillies, la méthodologie et les questionnaires utilisées, la compétence de ceux qui recueillent les données, la supervision utilisée, l'analyse des données et les rapports établis.

4. Etudier le caractère approprié et la qualité des publications élaborées dans le cadre du projet; savoir à quel degré elles ont été répandues et jusqu'à quel point elles ont été appliquées utilement dans la formulation de la politique agricole et la planification des investissements au Zaïre.

5. Examiner la structure organisationnelle du SEP avec les responsabilités de chaque bureau, division et bureau régional, en tenant compte des contraintes budgétaires, qui continueront à exister dans l'avenir prévisible, que des considérations à caractère techniques et administratif. Faire des suggestions sur le type de modifications, s'il y en a, qui pourraient être employées pour mettre plus efficacement en oeuvre les programmes du SEP tant d'un point de vue financier que technique.

6. Examiner comment les systèmes de gestion du projet au niveau de l'USAID et du SEP, les rapports sur l'avancement des travaux, le contrôle du project et les évaluations internes ont soit soutenu, ou entravé la réalisation de l'objectif du projet et dans quelle mesure on peut améliorer ces systèmes.

.VI. APPROCHE OU METHODE D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation collaborera étroitement avec l'équipe du projet SEP PPA, y compris le personnel du contrat Chemonics, d'autres responsables du SEP et le personnel de l'USAID. On effectuera des visites à d'autres institutions de coopération du GZ tels que le Département du plan, la DMPCC, le Département des Finances, la DAGP et d'autres organisations donatrices telles que la

Banque Mondiale, la FAO, des responsables du gouvernement belge. On effectuera également des visites à deux bureaux régionaux du SEP au Shaba et au Bandundu en plus du bureau du SEP à Kinshasa. Il sera effectué une étude de certains documents de bailleurs de fonds et du GZ ayant trait au secteur agricole au Zaïre, particulièrement des implications de politique agricole, en République du Zaïre, ainsi que les documents du projet à caractère technique, stratégique et administratif et ceux relatifs à l'évolution du projet.

Avant le démarrage de l'évaluation, l'équipe aura une entrevue avec les fonctionnaires de l'USAID, du SEP et du GZ, qui collaborent à l'évaluation, dans le but d'examiner des objectifs et la méthodologie d'évaluation; les besoins d'information de l'équipe; la programmation des voyages en vue de visiter les activités sur le terrain, et les rôles des différentes parties à l'évaluation.

Pendant la dernière semaine des activités d'évaluation sur le terrain au Zaïre, un atelier se tiendra pour débattre les constatations, les conclusions et les recommandations préliminaires, et pour élaborer un plan d'action provisoire pour le suivi de l'évaluation qui établisse des actions spécifiques que le SEP, Département du Plan, l'USAID et l'AT contractuelle devront entreprendre. Le débat sera axé sur la présentation sommaire des constatations. Le personnel du SEP, Département du Plan et d'autres institutions de coopération du GZ, le personnel de l'USAID, un représentant du siège du contractant de l'AT, les membres de l'AT et les membres de l'équipe d'évaluation prendront part à cette réunion.

Les membres de l'équipe relèveront du Responsable des Evaluations et seront sous la direction technique du Chef de Division Agriculture et Développement Rural de l'USAID/Kinshasa.

L'évaluation demandera probablement 5 semaines de 6 jours.

V. ROLE ET COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

Le rôle de l'équipe d'évaluation consiste à mettre en pratique son expérience, ses aptitudes techniques et en matière d'évaluation afin de soutenir en examen critique du projet par les fonctionnaires de l'USAID/Kinshasa et du GZ. Quoique la réalisation générale de l'évaluation, la préparation du rapport d'évaluation et la présentation des constatations aux fonctionnaires de l'USAID et du GZ avant leur départ incombent aux évaluateurs externes, une approche d'évaluation collaborative sera utilisée.

L'USAID propose l'équipe d'évaluation soit constitué de deux évaluateurs externes, avec participation active des représentants du GZ. Les représentants de l'USAID proviendront de la division agriculture et du bureau de programmation. Les représentants du GZ seront issus du SEP, du Département de l'Agriculture. Les évaluateurs externes comprendront un spécialiste de politique agricole/économie rurale et un spécialiste de développement institutionnel/gestion. Il est hautement souhaité que ces évaluateurs possèdent une exérience professionnelle acquise en Afrique, particulièrement dans le cadre de la recherche agricole et des projets de politique agricole. La connaissance du français courant au niveau du FSI S-3, R-3 est requise. Il est également très souhaitable qu'ils possèdent une expérience antérieure dans le cadre de projets de recherche et de renforcement d'institutions financés par l'AID et aient participé à des travaux d'évaluation.

31

Chef de Mission Spécialiste de Politique Agricole/d'Economie Rurale
Qualités Requises: Etre détenteur d'un diplôme PhD en Sciences Economiques ou Affaires Publiques (Public Policy) et être spécialisé dans le secteur de la politique agricole. Le candidat doit posséder une grande espérience (au moins huit ans) dans l'élaboration de politique agricole nationale et la conception et l'établissement de programmes/d'institutions de politique agricole dans des pays en voie de développement.

Spécialiste de Développement Institutionnelle/Gestion
Qualités Requises: Avoir au minimum un diplôme de Maîtrise en Sciences Economiques ou Management. Le candidat doit posséder une expérience approfondie sur le terrain (5 ans minimum) dans des pays en voie de développement, dans la recherche ou des programmes de politique économique/sociale ayant des aspects de développement institutionnel appréciables. Une expérience directe en management dans une institution de recherche ou de politique se rapportant à l'agriculture, ainsi qu'une espérience dans le cadre de programmes de formation/développement des ressources humaines sont très souhaitables.

Termes de Référence Spécifiques:

Pour cette évaluation, des termes de référence spécifiques ne sont pas tracés. On s'attend à ce que le Chef de Mission assigne des domaines de concentration à chaque membre de l'équipe en se basant sur leur expertise respective et d'autres domaines auxquels les deux membres de l'équipe travailleront conjointement. Les représentants de l'USAID et du GZ auront à donner leur point de vue respectif sur tous les aspects de l'évaluation afin qu'ils puissent être intégrés par les membres de l'équipe dans le rapport.

VI. RAPPORT EXIGES

Le Chef de Mission aura la responsabilité générale de la préparation du Rapport d'Evaluation dans lequel seront incluses les contributions des autres membres de l'équipe. Le Chef de Mission soumettra dix copies du projet de rapport au Responsable des Evaluations de l'USAID une semaine avant la fin de son contrat. Ce rapport comprendra les points suivants: 1) un court Résumé pour Cadres (maximum 5 pages) comprenant l'objectif de l'activité faisant l'objet de l'évaluation, le but de l'évaluation et la méthodologie employée, les constatations et les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations; 2) le corps du rapport présentant le but de l'évaluation, les constatations et les conclusions de l'évaluation; 3) les appendices techniques selon les besoins sur les sujets spécifiques devant être examinés en profondeur (par exemple orientation de la politique; développement des ressources humaines). Dix copies du rapport final qui prend en considération les observations du personnel SEP; d'autres fonctionnaires du GZ; du personnel de l'USAID et de l'AT sous contrat seront remises avant son départ du Zaïre par le Chef de Mission au Responsable des Evaluations de l'USAID. Il comprendra en outre: (1) le plan d'action provisoire développé pendant l'atelier et (2) des appendices, jointes d'une copie des termes de référence de l'évaluation; une bibliographie succinte des documents et des rapports consultés et une liste des personnes et des organes contactés.

SVance:vk:08/03/89
Doc 0069I, pp43-48

38

ANNEXE B

REFERENCES SELECTIONNEES

Analyse et Planification de Politique Agricole; Etude spéciale d'Evaluation de l'AID No. 55, 1988

Document du Projet de Politique et Planification Agricoles (PPA), 1986

Accord de Projet PPA (660-119), Mai 1986

Contrat Chemonics 660-0119-C-00-8001-00, 1987

Enquête Exploitation Agricole 1987 - Résultats, SEP, 1988

Enquête Village, Région de Bandundu, SEP, 1988

Enquête Village, Région du Bas-Zaïre, SEP, 1987

Etude de l'Organisation du Département du Plan, Annexes, 1988

Evaluation Générale des Projets - Rapport Préliminaire/Première Phase: Kinshasa, SEP, 1988

Evaluation Finale du Projet 052 et Evaluation à mi-parcours du Projet 070, 1983

Rapport final, Projet 660-070, 1981-1987, Pragma, 1987
Projet 070, 2ème Evaluation à mi-parcours 1985

Projet 660-070, PES, 1985

Projet 660-119, Programme de Travail Annuel 1988

Projet 660-119, Programme de Travail Annuel 1989

Projet 660-119, Premier Rapport Annuel 1987-1988, Chemonics, 1989

Projet 660-119 Rapport sur le Suivi de l'Application des Recommandations, Coopers & Lybrand, 1988

Projet 660-119, Revue du Système Comptable, Coopers & Lybrand, 1987

Propositions pour une Méthodologie Opérationnelle de Suivi, Département du Plan, 1988

Rapport de la Mission Présidentielle Américaine pour l'Agriculture au Zaïre, 1985

Perspectives d'Avenir sur le Développement du SEP, Chemonics, 1989

Synthèse du 1er Plan Quinquennal de Développement Economique et Social 1986-1990, 1986

ANNEXE C

PERSONNES CONSULTEES

Conseil Exécutif

Cit. Mubenga Mukendi Mputu	Secrétaire d'Etat, Département de l'Agriculture

SEP

Cit. Mansinsa Muvale	Directeur, SEP
Imuine Mutshima	
Kabondo Tshialemba	
Kassenga Ali Zibuka	
Mukuna Bentsh	
Ngemba Leng	
Ngonde Nsakala	
Nkuka	
NzunduNe-Mbangu	
Ruhimbasa Lugaba	
Tamfunu Ezey-Ebio	

Equipe Chemonics

Mohamed Ben-Senia	Chef de Projet
Brook Greene	
Carlos Camacho	
Douglas Barnett	
Edward Rawson	
George Branson	
Saad Nasr	

40

Département du Plan

Cit. Tansia Molende Monkoy

Bundutidi-Nbenza

Mantekila Lutete Shato

May Iba Sur Inkol

USAID

Dennis Chandler	Directeur
Joseph Goodwin	Adjoint au Directeur
Donald Brown	
Douglas Daniell	
Glenn Rogers	
John Bierke	
John McMahon	
Kamal Zein	
Ramona Garcia	
Ron Harvey	
Scott Desmarais	
Stephen Vance	

IBRD

Chris Trapman

David Chen

Quan Dinh

FAO

Komi Claude Gbeblewoo

Bailleurs de fonds

Bibiane Brassard	CIDA
Paul de Vuyst	Coopération Belge