Projet d'Appui à la Décentralisation, Genre et à la Transparence Locale

Numéro du projet :

Partenaire chargé de la mise en œuvre : PNUD et UNCDF

Date de mise en œuvre : 01.Août 2021 **Date de clôture du projet :** 31.Août 2025 **PAC :**

Brève description
Les réformes relatives à la décentralisation en RDC se sont montrées extrêmement lentes et elles sont peu susceptibles d'être mises en œuvre du jour au lendemain, car elles nécessitent qu'une entité administrative soit construite, tant au niveau national qu'infra-national. Le CPD 2020-2024 fournit un cadre au PNUD pour soutenir la décentralisation et le développement local en renforçant la participation équitable des hommes et des femmes à la prise de décision et aux processus connexes, ainsi que la capacité des entités territoriales décentralisées à répondre aux besoins de la population. Ce projet a pour objectif d'apporter un appui aux Entités Territoriales Décentralisées (ETD) dans la mise en application des bonnes pratiques en matière de gouvernance locale, en mettant l'accent sur l'administration fiscale locale et l'utilisation adéquate et transparente des fonds, afin de montrer le lien existant entre les impôts et les services, renforçant ainsi la confiance dans le secteur public ; et à travers une subvention de contrepartie basée sur les impôts locaux et au profit de la paix et du développement, à ancrer des mécanismes de participation et d'inclusion, notamment en ce qui concerne les femmes, à travers, entre autres, la création et le renforcement des Comités locaux de paix et de développement (CLPD) jouant des rôles spécifiques des assemblées représentatives qui seront mise en place. UNCDF contribuera à cette initiative conjointe en mettant en œuvre ses instruments de financement pour réduire la pauvreté et soutenir le développement économique local dans les zones d'intervention, avec une attention sur la promotion du genre.

Résultat contributif (UNSDCF, CPD, UNCDF Cadre Stratégique, PNSD)			
UNSDCF 2020-2024 : Effet 1.3. - D'ici 2024, les institutions publiques, les médias, la société civile, au niveau centrale et décentralisé exercent efficacement leurs rôles pour une gouvernance démocratique apaisée, efficace et inclusive porteuse d'effet sur la participation citoyenne et le renforcement de l'état de droit. **PNSD 2020-2024 :** Pilier II - Renforcement de la bonne gouvernance, restauration de l'autorité de l'Et+-at et consolidation de la paix. **Plan Stratégique du PNUD 2018-2021 :** Solution 2 - Mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable. **CPD 2020-2024 - Produit 1.1 -:** Renforcement des processus et institutions constitutionnels, électoraux et parlementaires pour promouvoir l'inclusion, la transparence et la responsabilité, en particulier pour les femmes et les jeunes. **Indicateur 1.1.4 :** Nombre d'entités territoriales décentralisées fournissant des services essentiels de qualité aux populations. **CPD 2020-2024 Produit 1.4 -:** Les chaînes de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation aux niveaux national, provincial et local, y compris l'Institut national de la statistique, ont renforcé leurs capacités de réalisation, de suivi et d'évaluation des objectifs de développement durable. **Indicateur_1.4.1 :** Nombre de plans de développement provinciaux et locaux qui intègrent les objectifs de développement durable.	Total des ressources à engager :	15 409 000 USD	
	Total des ressources allouées		
		Montants cibles pour l'affectation des ressources de base (MCARB) au compte du PNUD :	2 000 000 USD
		UNCDF	
		Suède	6 500 000 USD
		Gouvernement :	00
		En nature :	00
	Non capitalisé :	6 500 000 USD	

Approbation par signature

Gouvernement	PNUD
DANIEL ASSELO OKITO WANKOY Vice-Premier Ministre, Ministre Chargé de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires Coutumières	**DOMINIC SAM** Représentant Résident
Date :	**Date :**

Abbreviations

AFD	Agence Française de Développement
AWP&B	Annual Work Plan and Budget — Plan de travail annuel et budget annuel
COREF	Comité d'Orientation de la Réforme des Finances Publiques
CPD	Country Programme Document (UNDP)
CTA	Chief Technical Advisor — Conseiller technique principal
CTAD	Cellule d'Appui à a Décentralisation
DFID	British Department for International Development
DPC	Direct Project Costs — Coûts directs du projet
RDC	République démocratique du Congo
ENA	École Nationale d'administration
ETD	Entités Territoriales Décentralisées
FCDO	British Foreign, Commonwealth and Development Office (anciennement DFID)
LGDP	Programme de développement des collectivités locales (Banque mondiale, Ouganda)
MDTF	Multi Donor Trust Fund — Fonds d'Affectation Spéciale Multi-Donateurs
NOC	Administrateur recruté sur le plan national justifiant d'au moins 5 années d'expérience
OAI	Office of Audit and Investigations, PNUD — Bureau des audits et des investigations (OAI),
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PADDL	Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Local
PAGDL	Programme d'Accélération d'une Gouvernance et d'un Développement Local participatif
PROFIT	Public Financial Management and Accountability Project (World Bank)
PRRAP	Public Service Reform and Rejuvenation Project (World Bank)
SALAR	Swedish Association of Local Authorities and Regions
Sida	Swedish International Development Cooperation Agency
UDP	Urban Development Project — Projet de développement urbain
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF)
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
USAID	United States Agency for International Development
WEP	Women Empowerment Principles — Principes d'autonomisation des femmes

Préambule

La présente mouture du Document de projet (ProDoc) est concue en réponse aux exigences d'un cahier de charges en vue de l'élaboration d'un projet d'appui à la décentralisation, en l'occurrence le Projet d'appui à la décentralisation et au renforcement des institutions provinciales pour un développement local durable. Il est basé sur une note conceptuelle plus analytique.

Ce Document de Projet, dans la mesure du possible — la crise de la COVID ayant empêché l'effectivité d'une mission sur le terrain — s'appuie sur une analyse empirique de la situation, tout en prenant en compte (i) la nécessité de la décentralisation ainsi que la réalité politique qui révèle la lenteur des progrès ; (ii) l'absence d'institutions démocratiques dans les ETDs telles que prévues par les lois à la suite de la non tenue des élections locales et, par conséquent, l'absence des gouvernements locaux, et (iii) le désir des citoyens qui aimeraient bien voir entre temps quelque chose de concret se produire sur le terrain.

Compte tenu de cette réalité, le projet proposé vise à renforcer les principes et à développer les concepts relatifs à la pratique de la bonne gouvernance au niveau local dans le contexte de la RDC, en mettant ainsi l'accent sur les aspects tels que le rétablissement de la confiance avec les populations au sein même des administrations locales qui leur sont les plus proches, à savoir les *Entités Territoriales Décentralisées* (ETD), tout en insistant sur les principes de transparence et de reddition des comptes ; la participation et l'inclusion ; autant d'aspects qui, dans divers rapports, sont pointés du doigt comme faisant le plus défaut dans la reconstruction aussi bien du tissu social que de l'État, et tous étant des ingrédients indispensables à la paix et au développement. Compte tenu de la légère réorientation par rapport aux Termes de Référence qui se fonde sur des faits et sur une analyse, il a été proposé de reformuler le titre du projet en *"Projet d'appui à la décentralisation, à la politique de promotion du genre et à la transparence locale "*, d'autant plus que la participation des femmes constitue un aspect déterminant de l'inclusion.

Le document est calqué sur le format standard du Document de Projet (ProDoc) du PNUD, mais eu égard au stade de préparation (il s'agit d'une secon[d]e mouture pour laquelle le financement reste encore à être mobilisé), l'exposé a pour but de présenter les motifs du projet, tout en offrant la possibilité aux organismes de cofinancement intéressés et potentiels d'être partie prenante au processus final. En d'autres termes, le document s'attelle à retracer le tableau d'ensemble (et non seulement à satisfaire à l'exigence administrative), tout en restant flexible. Pour ce qui est de la version définitive du Document, certains éléments du texte peuvent être déplacés, tandis que d'autres (à l'exemple de cette page) en seront supprimés. En attendant, seul le consultant soussigné assume la responsabilité du document. Les opinions et propositions y exprimées ne sont pas encore nécessairement celles du PNUD, du FENU ou du Gouvernement de la RDC.

DÉFI LIÉ AU DÉVELOPPEMENT

Depuis l'accession du pays à la souveraineté internationale, c'est -à-dire depuis plus de 60 ans, la question de la décentralisation est à l'ordre du jour dans le débat politique entre opposants farouches et partisans invétérés du centralisme et du fédéralisme respectivement. Ces discussions ont abouti à un consensus politique à la faveur de la Constitution de 2006, qui a conservé la structure de l'État unitaire, le partage des pouvoirs avec les provinces et la poursuite de la décentralisation au sein des provinces vers différents types de gouvernements locaux, à savoir (*les villes* elles-mêmes subdivisées en municipalités ou communes urbaines), les communes rurales (qui sont généralement d'anciennes capitales de territoire ou d'autres agglomérations de plus de 20 000 habitants), les secteurs et les chefferies (voir encadré 1). Dans le cadre du règlement politique qui a ouvert la voie à la Constitution de la IIIe République, 15 nouvelles provinces ont été créées, portant le total à 26, dont la capitale Kinshasa, et des dispositions de partage des recettes nationales ont été mises en place, de sorte que les provinces et les gouvernements locaux (les *Entités Territoriales Décentralisées*, ETD en abrégé) puissent financer les mandats de prestation de services qui leur seront transférés.

Dans la mise en œuvre de ces dispositions, les progrès ont été très lents ; observation valable tant pour la préparation et l'adoption de la législation subsidiaire que pour les institutions des assemblées élues citoyennes, un dispositif clé de la nouvelle Constitution, créant ainsi une passerelle entre décentralisation et démocratisation. Pour la première fois des élections tenues sur l'ensemble des provinces ont eu lieu en 2006. Mais près de quinze ans après la promulgation de la Constitution, les premières élections, en ce qui concerne les ETD se font encore attendre ; toujours est-il qu'en attendant d'y parvenir, toutes les ETD continuent de fonctionner en tant qu'unités administratives dont le personnel est nommé par le gouvernement central. De plus, les accords relatifs au partage des revenus ne sont que partiellement respectés, et se déclinent sous forme de montants arbitraires transférés aux provinces (au lieu des montants prélevés à la source par celles-ci) alors même que les montants se révèlent (largement) en deçà du seuil des 40 % de revenus devant être perçus dans la province, tel que défini par la Constitution. Les transferts allant des provinces aux ETD sont peu transparents ; collectivement, les ETD ont droit à 40 % des 40 % susmentionnés, soit 16 % du total des recettes intérieures générées dans la province (Art. 115 de la Loi organique n° 08/016 du 07/10/2008 relative à la composition, l'organisation et au fonctionnement des ETD d'une part, et à leurs relations avec L'État et les provinces d'autre part). Enfin, le système de péréquation, qui soutient les provinces ayant un potentiel de recettes fiscales plus faible, tarde encore à être opérationnel.

Ainsi, les progrès réalisés sur les quatre fronts de la décentralisation, à savoir (i) le cadre juridique définissant le contexte et des mandats clairs pour chaque niveau de gouvernement ; (ii) la décentralisation politique qui permet la mise en place des conseils élus par les citoyens ; (iii) la décentralisation fiscale qui veille à ce que les gouvernements locaux disposent de ressources suffisantes en vue de s'acquitter de leurs mandats et (iv) la décentralisation administrative avec des entités locales jouissant du pouvoir d'embaucher et de licencier leur propre personnel, ont été au mieux fragmentaires, conséquence d'une volonté politique peu enthousiaste — c'est le moins que l'on puisse en dire — à différents niveaux.

S'étalant sur une superficie de 2 345 000 km^2, la RDC est le 2e plus grand pays du continent (après l'Algérie). Sa superficie représente dix fois la taille du Royaume-Uni, près de deux fois la taille du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de la France réunis ! C'est plus de la moitié de la superficie couverte par l'Union européenne (27 pays). Sa taille représente le quart de la superficie des États-Unis, avec ses 52 États et autres juridictions. Par conséquent, en tout point, la RDC est un pays immense ; et même, la taille moyenne des provinces (en kilomètres carrés) est comparable à celle de certains pays. La superficie moyenne des provinces se situe autour de 90 000 km^2, soit trois fois la taille d'un territoire comme la Belgique, ou, à l'échelle de l'Afrique, une superficie légèrement inférieure à celle d'un pays comme le Libéria ou le Bénin), et selon les données démographiques, avec une population (hormis Kinshasa) variant entre 1,3 millions (Bas-Uele) et 6,7 millions d'habitants (Nord-Kivu).[1]

[1] Les données démographiques sont des projections brutes à l'échelle de « trois fois le nombre d'électeurs inscrits en 2005 » ; voir Annexe 1. Le dernier recensement remonte à 1984

La nouvelle Constitution assure à la province le transfert du pouvoir d'Etat exercé pars des institutions provinciales (une Assemblée provinciale et un Gouvernement provincial). Elle dote la province d'une autonomie administrative, financière, économique et de la libre administration de ses ressources. Cependant, divers problèmes d'ordre politico-institutionnel, technique, humain, financier ne permettent pas la mise en œuvre d'une meilleure gouvernance au niveau provincial.

.

Ne serait-ce que par la taille du pays, une certaine forme de décentralisation est impérative pour une gestion du secteur public qui soit raisonnablement efficace et efficiente. Pour cette raison même, les partenaires au développement ont constamment manifesté l'intérêt de soutenir une réforme de la décentralisation, malgré la lenteur des progrès, conséquence d'une volonté politique limitée : il ne semble pas y avoir d'autre alternative — tout simplement.

Encadré 1 : Le système de gouvernance locale/ gouvernements locaux en RDC

Les 26 provinces constituent le deuxième palier de gouvernance après le niveau national. Elles sont dotées d'une structure législative, l'Assemblée parlementaire avec des *parlementaires élus au suffrage universel direct*, d'un exécutif provincial dirigé par un Gouverneur qui rend compte à l'Assemblée provinciale, et d'une administration émanant des institutions nationales et placée sous la direction politique des ministres provinciaux nommés par le Gouverneur. L'administration provinciale propre telle que prévue n'est pas encore en place.

La province est subdivisée administrativement en zones urbaines, *les villes* et en zones rurales, *les territoires*. Les villes sont subdivisées en *communes urbaines*, et les territoires ruraux en secteurs, chefferies et communes rurales, ces dernières étant les (anciens) chefs-lieux de territoire ou d'autres agglomérations de plus de 20 000 habitants. La ville, la commune, le secteur et la chefferie sont des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) et constituent le 3e palier de gouvernance conformément à la constitution.

Aucune des ETD ne fonctionne actuellement comme un véritable gouvernement local, d'autant plus qu'il n'existe pas d'assemblée en place dans l'attente des premières élections locales. Les responsables à leur tête (maires, bourgmestres, chefs de secteur et leurs adjoints) sont encore nommés (par le Gouvernement central). Lorsque les élections locales seront tenues, ils seront élus par leurs conseils respectifs et seront assistés pour animer les exécutifs locaux respectifs par les membres de gouvernements locaux qu'ils auront la charge de nommer.

Une fois que les élections concernant le troisième palier de gouvernance seront tenues, et que les assemblées seront mises en place, la relation entre le Conseil et l'Exécutif va probablement évoluer selon les villes, les communes et les secteurs, comparativement aux chefferies. Tandis que dans le premier cas, il y aura, en principe, une pleine responsabilisation (le Conseil étant conforté par la prérogative d'avoir voté le chef), dans le second cas, la fonction du Conseil sera davantage une fonction de contre-pouvoir, le Conseil n'ayant pas nommé le chef.

Les communes urbaines et rurales sont en outre subdivisées en *quartiers* et en groupes de villages incorporés (groupement incorporé)[2]. Les secteurs et les chefferies ne sont constitués que des villages et de groupement de villages (pas de quartiers), tous dirigés par des chefs traditionnels. Toutes ces entités relèvent de la gouvernance locale du troisième pallier.

Il convient de noter que la Constitution ne fait pas de distinction entre communes urbaines et communes rurales.

.

Résumé des paliers de gouvernance et des types de gouvernance locale à chaque palier :

Palier	Type	Direction générale		Organe législatif
		Intitulé	Organe exécutif	
1er	Territoire national	1er Ministre	Gouvernement national investi par l'Assemblée nationale	Parlement (Assemblée Nationale et sénat)
2e	Province	Goouverneur	Gouvernement provincial investi par l'Assemblée provinciale	Assemblée provinciale

[2] Ils sont appelés « intégrés » dans la mesure où ces entités dirigées par des chefs traditionnels existent parallèlement et en harmonie avec les quartiers à la tête desquels des directeurs généraux sont nommés.

3e	ETD	Ville	Maire	Collège Exécutif urbain investi par le Conseil urbain	Conseil urbain
		Commune (urbaine)	Bourgmestre	Collège Exécutif investi par le Conseil communal	Conseil communal
		Commune rurale)			
		Secteur	Chef de Secteur	Collège exécutif investi par le Conseil de Secteur	Conseil de Secteur
		Chefferie	*Le Chef de chefferie désigné par la coutume*	Collège exécutif investi par le Conseil de Chefferie	Conseil de Chefferie
Non GL		*Quartier*	*Le Chef de Quartier*	Nommé	
		Groupement (de villages)	*Chef de groupement*	Traditionnellement	
		Village	*Le Chef du village*	Nommé	

Parmi les partenaires au développement qui soutiennent actuellement ou ont récemment apporté leur appui au processus de décentralisation figurent le PNUD, le FENU, la Banque mondiale, le DFID, la CTB, Sida, KOIKA (par l'intermédiaire du PNUD) et USAID.

Depuis 2009, le PNUD apporte son appui à la réforme de la décentralisation, d'abord dans les provinces du Nord-Kivu, du Grand Équateur et du Kasaï Oriental, grâce au *Programme d'appui à la décentralisation et au développement local* (PADDL), puis dans les régions plus stabilisées du Nord- Kivu dans le cadre du *Programme d'accélération d'une gouvernance et d'un développement local participatif* (PAGDL), également connu en langue *swahili sous l'appellation « Uongozi na maendeleo bora »*, c'est-à-dire « Leadership et bonne gouvernance ». Le PAGDL a été conçu comme un programme conjoint du PNUD et du FENU, mais a finalement été mis en œuvre par la partie PNUD, sur la base du financement de ses activités de base.

Par la suite, le PNUD a mobilisé des ressources auprès du bailleur sud-coréen (dans le cadre de la **KOICA)** en vue de mettre en œuvre le projet « *Renforcement du leadership des femmes et des jeunes en vue d'accélérer la gouvernance et le développement au niveau local, de façon participative, inclusive et durable dans les zones stabilisées du Nord Kivu ».*Le projet est étalé sur une durée de trois ans jusqu'à fin 2021 avec un budget de 3 millions USD. Grâce au renforcement du leadership des femmes et des jeunes, le projet se penche sur le lien entre stabilisation et développement, tout en cherchant à contribuer à la reconstruction de la cohésion sociale dans trois ETD au Nord-Kivu. Le projet « Renforcer le rôle des autorités provinciales et locales dans la coordination des interventions humanitaires et le rôle des acteurs de développement dans le cadre de la stabilisation » est un autre projet financé par la KOICA.

À l'heure actuelle, d'autres partenaires au développement sont aussi engagés sur le chantier de la décentralisation, notamment la Banque mondiale, USAID, l'Agence suédoise Sida, la FCDO britannique, l'Union européenne et l'AFD.

La **Banque mondiale** est actuellement engagée dans quatre domaines de travail différents, à savoir :

(i) appui à l'opérationnalisation de la *Caisse Nationale de Péréquation,* à travers l'aide que la Banque apporte au Gouvernement dans la conception d'une formule d'allocation viable

(ii) appui *au renforcement de la gestion financière publique au niveau infra-nationale*, en partenariat avec le Ministère des finances, notamment le *Comité d'orientation de la Réforme des Finances Publiques* (COREF), dans le cadre du Projet de Renforcement de la redevabilité et de gestion des Finances Publiques (PROFIT CONGO) qui vise à renforcer la crédibilité, la transparence et la redevabilité dans la gestion et l'utilisation des finances publiques au niveau de l'administration centrale et des collectivités territoriales. Le projet comporte trois composantes principales :

- La composante 1 : *« Améliorer le processus d'exécution budgétaire »* vise à soutenir et à habiliter les ministères sectoriels dans le processus d'exécution budgétaire et à améliorer la gestion de la trésorerie et renforcer l'audit interne. Cette composante comporte trois sous-composantes :

- La composante 2 : *« Renforcement du contrôle externe du budget et de la transparence.»* dont le rôle est de renforcer l'action du Bureau de l'Inspection général des Finances afin qu'il soit en mesure de contrôler, vérifier et superviser efficacement les performances des entités et systèmes publics.
- La composante 3 :*« Renforcement des systèmes de gestion des finances publiques au niveau provincial »* vise à améliorer les systèmes de gestion financière et les services publics dans des provinces spécifiques.
-

(iii) Appui à la mise en place d'Administrations provinciales, aux côtés du Ministère de la fonction publique, dans le cadre du Projet de réforme et de rajeunissement de l'Administration publique (PRRAP).

(iv) Le Projet de développement urbain (PDU), sous l'égide du Ministre de l'Urbanisme et de l'Habitat. Ce projet a pour objectif d'aider à l'amélioration de l'accès aux services de base et à renforcer la gestion urbaine et municipale dans neuf municipalités ciblées.

Au niveau infra-national, le PRRAP cible trois provinces (Équateur, Kasai Oriental et Nord-Kivu), tandis que PROFIT est déployé dans 10 provinces (l'Équateur, la Tshuapa, la Mongala, le Nord-Ubangi, le Sud-Ubangi, le Kasai Oriental, la Lomami, le Sankuru, le Nord-Kivu et la Province de Kinshasa). Dans les deux cas, des modèles encore en cours d'élaboration pourront par la suite être reproduits à l'échelle du pays. Aussi la couverture géographique du PDU, qui de 6 municipalités s'est étendu à 9 en 2017, s'avère t-elle modeste eu égard à la taille du pays.

L'Agence américaine pour le développement International (**USAID**) finance le volet *Activité de Gouvernance Intégrée* dont la mise en œuvre est assurée par son intermédiaire d'exécution DAI. Le projet s'étend sur cinq provinces (Kasaï Central, Kasaï Oriental, Lualaba, Haut Katanga, Sud-Kivu) et le territoire de Walikale. Bien que le projet soit conçu dans le but de créer le cadre de bonne gouvernance nécessaire et renforcer les capacités locales pertinentes en vue d'améliorer la fourniture des services de base, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation et du développement économique, ses principaux interlocuteurs sont les organisations de la société civile, dont la plus importante est le *Centre National d'Appui au Développement et à la Participation Populaire, CENADEP en abrégé*.

Le programme-pays pluri-annuel de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (**Sida**) est en cours de finalisation et sa mise en œuvre est prévue pour 2021. Dans le cadre de ce programme également, des fonds sont en cours de mobilisation à l'effet de soutenir le *processus de décentralisation.* Pour les trois provinces que sont le Kasaï, la Mai-Ndombe et le Sud-Kivu, l'Agence Sida a fait appel à l'Agence Conseil SKL International de l'Association suédoise des autorités locales et des régions (SALAR) dans le but de solliciter son expertise dans la conception d'un projet de gouvernance, qui se concentrerait — à titre provisoire — sur la perception des impôts locaux, les élections au niveau de l'ETD, ainsi que le renforcement des capacités des nouvelles provinces. L'Agence Sida a financé les programmes de gouvernance du PNUD jusqu'en 2015 et a exprimé son intérêt à être associé à l'élaboration de tout nouveau programme.

L'Agence britannique **FCDO** (British Foreign, Commonwealth and Development Office), anciennement Ministère du développement international (DFID), a promu des idées en vue de l'élaboration d'un programme d'appui à la gouvernance, programme qui se concentrerait sur les élections locales (ETD) et la gestion des Finances publiques, toutefois, les décisions finales relatives à l'allocation des ressources devant être prises et influencées par les programmes (contenu et lieu) issus des autres partenaires au développement La FCDO souhaiterait la tenue d'une table ronde afin de cartographier l'effort actuel et à venir engagés dans l'appui à la décentralisation.

L'Agence Française de développement (**AFD**) apporte son aide à la RDC dans la mise en place d'une *École Nationale d'Administration* (ENA) qui soutiendrait la réforme administrative en cours.

Pour une gestion décente du secteur public, une certaine décentralisation est indispensable dans un pays de la taille de la RDC. Les défis liés au développement dans le cadre de l'amélioration de la fourniture des services publics sont notamment (i) la taille immense du pays, et par conséquent l'ampleur du défi lié à ce facteur ; (ii) l'économie politique, qui semble favoriser le statu quo et (iii) le fait qu'en raison de décennies de mauvaise gouvernance, le secteur public ait développé son propre mode de fonctionnement privatisé, raison pour laquelle il est difficile de percevoir par où vient le changement, tant le problème est multiforme.

Les différents projets de la Banque mondiale traitent des grandes questions liées à la décentralisation fiscale et administrative. Il s'agit toutefois de projets à échelle pilote, car le pays est trop vaste pour qu'un projet soit porté à grande échelle dès le début. D'autres partenaires au développement sont prêts à soutenir la décentralisation politique au niveau local si le gouvernement central s'y engageait et dès sa mise en place. Dans un contexte où le « manque de fonds » a constamment été évoqué comme argument pour la non-tenue de ces élections par le passé, la crise de la COVID ajouteraient davantage du crédit à de tels arguments, et d'ailleurs les faits indiquent à cet effet (dans la mesure où aucune préparation n'est observable sur le terrain) qu'il est très peu probable que ces élections locales aient lieu à la faveur du prochain cycle électoral en 2023. Par conséquent, l'essentiel de l'appui apporté au processus de décentralisation se limite au niveau provincial, renforçant ainsi implicitement le concept de centralisation provinciale, terme créé par Englebert et Mugongo (2015) dans leur article provocateur intitulé *Misguided and Misdiagnosed: the Failure of Decentralization Reforms in the RD Congo*, dans lequel ils décrivent les caractéristiques de ce qu'ils appellent *une décentralisation prédatrice* ayant conduit à l'appauvrissement et à l'exploitation du peuple par une fiscalité élevée alors que très peu de services sont fournis aux citoyens en contre-partie. Sans le dire explicitement, l'article défend le point de vue selon lequel, la décentralisation, pour qu'elle devienne véritablement une force compensatrice, doit nécessairement aller au-delà des provinces.

Ce phénomène de *centralisation provinciale* qui fait obstacle à la promotion de la participation des peuples à la gestion publique est plutôt bien connu. Et l'on peut voir dans les exemples de réformes de décentralisation menées en Tanzanie (dans les années 1990) et au Cambodge (début des années 2000) que, sans toutefois le dire explicitement, l'objectif visé consistait précisément à réduire les pouvoirs des administrations régionales (Tanzanie) et provinciales (Cambodge) au profit des gouvernements de palier inférieur (district). Les administrations provinciales sont souvent trop éloignées — au sens propre comme figuré — des citoyens pour être en mesure (re)créer tout contrat social. Pour cette raison même, la décentralisation doit être plus proche des citoyens, et, parallèlement aux réformes à mener au niveau provincial, le niveau infra-provincial doit également être explicitement inclus dans le programme de réforme.

Le défi du développement consiste à identifier des activités à plus petite échelle au niveau local (ETD) qui (i) permettraient d'avoir accès au débat sur la politique de décentralisation à l'échelon des gouvernements nationaux, l'influenceraient ou du moins l'animeraient ; (ii) éclaireraient et/ou serviraient de précurseur aux véritables gouvernements locaux à venir ; (iii) sensibiliseraient les citoyens et les professionnels et les habitueraient à certains aspects clés de la bonne gouvernance locale, tout en (iv) fournissant des biens et/ou services concrets aux personnes qui en ont le plus besoin (de sorte que même si la décentralisation ne prenait pas son envol, que le projet débouche sur des résultats concrets, en termes de fourniture des services d'une part, et de renforcement des capacités liées à la bonne gouvernance locale d'autre part). Comme la relève de nombreuses études, après les conflits civils, l'administration locale est le point de départ le plus approprié pour la reconstruction du tissu social, la consolidation de la paix et la (re)construction de l'État.

I. STRATÉGIE

2.1 Stratégie d'ensemble - Le projet comme vecteur de changement

Dans un rapport intitulé *Local Governance, Conflict and Peacebuilding in DRC* (Trocaire, 2013), paru en 2013, et encore d'actualité, il ressortait en conclusion que primo, « la confiance en l'État et sa légitimité sont faibles ou inexistantes, tant au niveau national que provincial. Secundo, les conditions d'une violence structurelle sont réunies [...], richesse et pauvreté se côtoyant dans une coexistence difficile et très souvent volatile. Tertio, en l'état, il semble peu probable que la décentralisation atténue ces conditions, car (i) tant la politique que la pratique ne prévoient de disposition réelle en vue de la redevabilité ou la participation des citoyens ; (ii) toutes les structures (le palier ETD y compris) demeurent éloignées et isolées du citoyen ordinaire, l'accès aux services étant déterminé par la richesse, le statut, les relations et le prestige ; et (iii) l'action des responsables et des autorités au niveau infra-provincial demeure encore concentrée sur la gestion des conflits et non sur la transformation. [...] À cet effet, trois réformes du système de gouvernance locale sont proposées : Tout d'abord, il faudra que cette gouvernance s'étende au-delà des fonctions purement territoriales et administratives pour s'attaquer aux racines du conflit, du point de vue structurel et du développement, en transformant les conditions de la violence plutôt que de se cantonner à tenter d'en gérer les manifestations. Ensuite, cette gouvernance devra chercher à impliquer les citoyens eux-mêmes en intégrant des mécanismes de facilitation permettant la participation continue de différents groupes représentés au sein de la société (et pas seulement les groupes dominants), y compris des mécanismes permettant de « traduire » ces voix en politiques concrètes, et ce, en intégrant des mécanismes de rétroaction et de redevabilité à même de combler en toute intégrité et transparence les différents fossés entre participation des citoyens et résultats des politiques [...] La troisième réforme consistera à (ré)inscrire le principe d'un engagement en faveur d'une représentation réelle dans la conscience des responsables politiques et dans la culture politique au sens large, de façon à ce que représentation rime avec médiation entre différents groupes et parties prenantes, la qualité de la représentation étant déterminée par la qualité de cette médiation. »

En résumé, les questions essentielles de gouvernance locale auxquelles une réforme de la décentralisation devrait répondre sont : *la participation, la transparence, la reddition des comptes* et *l'équité dans l'accès aux ressources et aux services publics,* ce qui touche immédiatement aux *aspects liés au genre* et à *l'égalité des sexes*. Par ailleurs, cette note plaide en faveur d'une approche *transformative* et *transformationnelle*.

Conscient du fait que l'enthousiasme du public pour la décentralisation est jusqu'ici très souvent resté tiède, c'est le mieux que l'on puisse en dire, un tel projet devrait agir comme un vecteur stratégique de changement, donnant de l'écho à une innovation (éléments de bonne gouvernance locale en tant que précurseur de véritables gouvernements locaux) tout en gérant et en manœuvrant habilement les enjeux de l'économie politique entourant la réforme de la décentralisation.[3] Tout en maintenant des relations avec le niveau national dès l'entame, le projet se concentrerait d'abord sur la création de modèles et d'exemples pratiques, ce qui permettrait de mettre en évidence ce qui fonctionne (tout comme ce qui ne fonctionne pas) et, par la suite, sur cette base, essayer d'influencer le débat sur la décentralisation.

2.2 Principaux enjeux de bonne gouvernance locale sur lesquels se concentrer

Compte tenu du statut de la décentralisation et de la nature actuelle des ETD, il serait presque prématuré de parler de renforcement des gouvernements locaux, car en termes de décentralisation politique, fiscale et administrative, ces entités ne sont pas encore véritablement une réalité. En lieu et place, le mieux qui pourrait être fait pour l'instant serait d'introduire et de mettre en place des éléments de bonne gouvernance locale qui seront plus tard partie intégrante du fonctionnement des gouvernements locaux.

[3] À cet effet, le modèle Amibe (adoption de l'innovation à travers des agents de changement) qui identifie différents groupes d'agents pouvant (aider à) promouvoir ou entraver l'introduction de nouvelles idées, peut se révéler utile. Voir : comment être un agent de changement plus efficace – TEDx talks Uppsala University, 15/11/2014, https://www.youtube.com/watch?v=ZR1Dn1HdSpA from 7:10 onwards

2.2.1 Administration des recettes propres

La collecte des impôts est le point de départ de toute organisation étatique et de tout secteur public opérationnel. En outre, s'agissant des administrations locales, les recettes propres sont capitales, non seulement en tant que source de revenus (supplémentaires) — en plus des transferts intergouvernementaux et de la redistribution des recettes, mais également en tant que contrat social entre les citoyens (contribuables) et leur administration locale. Une fois que les citoyens se sont acquittés de leurs impôts, ils sont plus enclins (se sentant davantage dans leur droit) à demander des comptes. En outre, pour la RDC, ceci pourrait constituer l'objectif à long terme. Toutefois, à court terme, eu égard au caractère spoliant des impôts locaux, une augmentation des recettes propres ne semblerait pas l'objectif adéquat. Le point de départ devrait plutôt être (i) une bonne administration des recettes et (ii) une utilisation adéquate des revenus déjà perçus issus de la collecte des impôts, ce qui toucherait immédiatement aux autres aspects clés de la bonne gouvernance locale tels que la transparence, la reddition des comptes et la participation.

2.2.2 Transparence (et reddition des comptes)

Une efficacité accrue dans les dépenses est l'un des avantages liés à la décentralisation, car les populations locales, connaissant la situation locale, seraient en mesure de proposer des solutions plus appropriées et moins coûteuses. Il faudra aussi savoir qu'avec le contrôle direct, l'on gagne également en efficacité – du fait des populations locales qui supervisent la mise en œuvre des projets dans leurs collectivités, ce qui, en principe, atténuerait les changements liés aux détournements. Toutefois, pour que ces mécanismes fonctionnent, il faut prévoir des dispositifs de transparence et de confiance (p. ex. en ce qui concerne les budgets et les dépenses liés au projet) ainsi qu'un engagement de reddition des comptes (c.-à-d. l'obligation qu'a un fonctionnaire et une personne nommée par le politique et qui gère des ressources publiques de rendre des comptes au public). Une comptabilité adéquate des recettes et des dépenses faciliterait la transparence et la reddition des comptes.

2.2.3 Participation et Égalité des sexes

Le second avantage de la décentralisation du point de vue économique, outre le renforcement de l'efficacité, réside dans une effectivité accrue, car les populations locales seraient alors mieux éclairées pour prendre des décisions relatives à l'allocation des ressources. Ce processus nécessite soit la mise en place d'une assemblée représentative (qui approuverait un plan et adopterait un budget), soit la possibilité d'une participation directe des citoyens à la sélection des projets et des activités. Le plus souvent, les deux mécanismes sont appliqués en parallèle. La Constitution (2006) lie la décentralisation à la démocratisation, permettant à tous et à toutes d'avoir leur mot à dire, mettant en principe tout le monde sur un même pied d'égalité dans la prise des décisions relatives à la gestion publique. Il est donc essentiel que la participation citoyenne, soit représentative, quelle que soit la forme qu'elle prend. Au cours des dernières décennies, les femmes ont été la cible d'exploitation (sexuelle), notamment dans les contextes de conflits. Bien qu'elles représentent environ la moitié de la population, elles sont souvent traitées comme des personnes de second rang ou comme une minorité.. Afin de pallier cette situation, un programme adéquat de gouvernance locale garantira et encouragera la participation des femmes à la prise de décisions et, bien plus, favorisera l'autonomisation des femmes.

2.2.4 Mettre en place un programme local de paix et de développement

Dans la province du Nord-Kivu, des Comités locaux de paix et de développement (CLPD) ont été mis en place au niveau de chaque commune rurale, secteur ou chefferie en vertu d'un Décret du Gouverneur, et il semblerait que ces comités comblent plutôt bien le vide laissé par l'absence de conseil élu. Il a été proposé que, dans le cadre du projet, de tels comités soient engagés (et créés là où il n'en existe pas) en tant que substituts à la représentativité des populations, non seulement dans l'identification des projets, mais aussi aux fins d'aider à la rédaction d'un programme local de paix et de développement — définir une vision à

l'échelle de l'ETD. Au moins la moitié des sièges au sein du Comité devraient être occupés par les femmes.

2.3 Approche en matière de renforcement des capacités

Le projet proposé appliquera une approche actualisée et innovante au contexte de la RDC, approche qui permettra aux ETD et à leur personnel d'apprendre par la pratique (voir Annexe 2).

La formation formelle sera limitée à l'essentiel et toutes les formations seront, dans la mesure du possible, liées aux événements programmés dans le plan annuel et dans le cycle budgétaire de l'ETD.

En ce qui concerne la subvention de contrepartie, celle-ci sera gérée sur un compte distinct par les ETD elles-mêmes, opération possible, d'autant plus que le FENU est un partenaire co-exécutant et est responsable du transfert de ces fonds. Le mécanisme de subvention est considéré comme une mesure efficace de renforcement des capacités à part entière, grâce à l'apprentissage par la pratique.

Plus précisément, le système de subventions est conçu dans le but d'inciter à l'amélioration des performances au niveau des ETD, notamment dans les deux domaines suivants :

a. Les fondamentaux : s'acquitter des fonctions et des rôles prescrits. Les ETD sont appelées à assumer une série de fonctions de base prescrites par les conseillers dont le rôle principal consiste à représenter le public et interagir avec ce dernier, superviser les activités menées par les ETD et par le personnel de base de l'ETD dont les responsabilités principales touchent à l'administration de base et la tenue des registres des activités menées par les ETD, la tenue des comptes, la comptabilité financière et la présentation de l'information financière, la préparation du budget, les achats mineurs, etc.

b. Les innovations : mettre en place des procédures et des systèmes de subvention afin d'améliorer l'efficacité de la fourniture des services. Les ETD et les organisations communautaires devront également être tenues de comprendre et d'adopter les diverses procédures et systèmes innovants spécifiquement développés et étendus dans le cadre du mécanisme de subvention (par exemple, la planification participative, les appels d'offres, les mécanismes de financement, le suivi- évaluation, etc.). En effet, l'expérience acquise dans de nombreux autres pays, y compris dans des États en situation post-conflit ou fragile, telle que la Somalie, montre à suffisance qu'il est fort possible que ces procédures et systèmes soient utilisés au-delà du mécanisme de subvention initial pour l'ensemble du système local de Gestion des finances publiques (GFP) à mesure qu'il est testé et institutionnalisé. Hormis l'apprentissage par la pratique, l'approche du projet en matière de renforcement des capacités est axée sur le développement des systèmes, et partant, le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles (bien au-delà du renforcement des capacités chez les individus).

En particulier, les expériences en matière d'approche de développement des capacités organisationnelles et institutionnelles telles qu'utilisées par le PNUD seront bénéfiques pour le discours sur la décentralisation nationale, et peuvent aider à élever le débat à un niveau différent (car toutes les faiblesses et les échecs ne sont pas dus au « manque de compétence chez les individus »). Bon nombre des faiblesses s'expliquent par des défauts de conception systémiques qui doivent être corrigés dans le cadre de la réforme.

2.4 Les objectifs du projet

L'objectif global du projet consiste à

> ***Renforcer les bases de la décentralisation en faveur du niveau infra-national (ETD) en multipliant les expériences relatives aux aspects de bonne gouvernance locale d'une part, et en les intégrant au débat au niveau national d'autre part, tout en attirant l'attention sur un programme local de paix et de développement basé sur la participation, la transparence et l'égalité des sexes.***

Les quatre **résultats** suivants en ressortent :

Au niveau national :

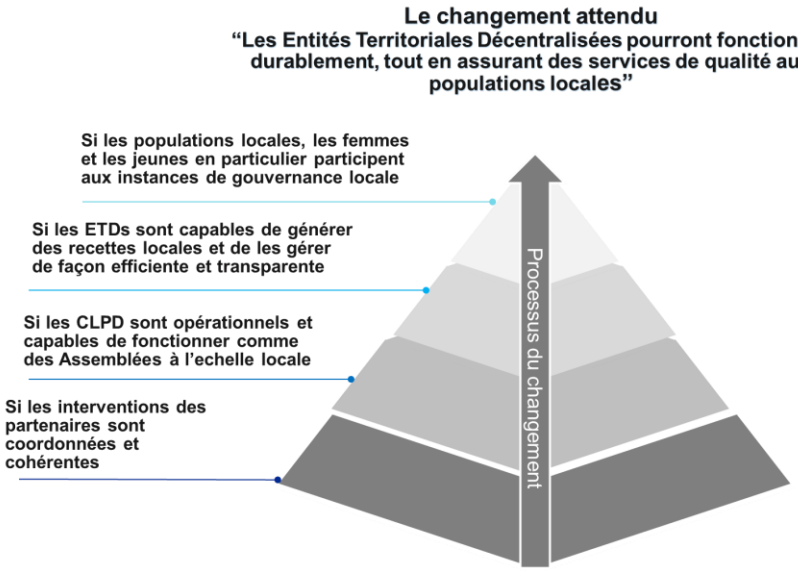
1. Amélioration de la coordination entre les partenaires au développement soutenant le processus de la décentralisation en facilitant aussi bien la préparation que la mise en œuvre par le

gouvernement de sa propre feuille de route relative à la décentralisation

Dans une ou deux provinces, des ETD spécifiquement choisies :

2. Des ETD spécifiques ont élaboré et commencé la mise en œuvre d'un programme de paix et de développement, impliquant un comité de paix et de développement constitué des représentants des populations ;
3. Des ETD sélectionnées ont préparé et commencé la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de l'administration fiscale locale à la suite d'une évaluation diagnostique de l'Administration fiscale (www.tadat.org) adapté au niveau local ;
4. Dans certaines ETD spécifiques, le rôle des femmes dans la gouvernance locale est promu et la voix des femmes est clairement exprimée dans toutes les décisions importantes relatives aux ETD.

2.5 Théorie du changement



Le projet part du postulat selon lequel la décentralisation territoriale pourrait être impulsées au niveau local et servir de tremplin pour la bonne gouvernance et le développement local. Pour cela, quatre hypothèses ont été formulées et devraient permettre d'atteindre l'objectif général et les objectifs spécifiques du projet.

❖ **Les hypothèses du changement :**

- **La coordination des partenaires :** Si les interventions des partenaires sont coordonnées, complémentaires et cohérentes, alors le processus de la décentralisation sera plus efficace et conduit sous le leadership des autorités publiques ;
- **L'opérationnalisation des CLPD :** Si les CLPD sont opérationnels et capables de fonctionner à l'image des Assemblées à l'échelle locale, alors la gouvernance locale sera plus inclusive et contribera à l'edification de sociétés plus pacifiques ;
- **La gestion rationnelle et transparente des recettes locales :** Si les ETD sont capables de générer des recettes locales et les gérer de façon efficace et transparente, alors les communautés pouront financer elles mêmes leurs plans de développement et fournir des services socio-économiques, éducatifs et sanitaires de qualité aux populations ;
- **La participation citoyenne des femmes et des jeunes filles :** Si les populations locales, les femmes et les jeunes en particulier participent aux instances de gouvernance locale, alors l'égalité des sexes sera promut à travers la prise en compte des besoins sexo-spécifiques et la promotion de la femme et des jeunes filles.

Encadré 1 : Résumé de la justification du projet

Même si en raison de la crise Covid un travail de fond n'a pas pu se faire sur le terrain, la proposition de projet reste toujours fondée sur des preuves, dans la mesure où l'on tire parti de la littérature et des documents disponibles, ainsi que des discussions tenues avec des personnes-ressources.

Les principales observations suivantes ont déterminé la conception du projet :

- L'immensité du pays – et même, les provinces ont la taille de pays dans d'autres contextes - d'où la nécessité de passer par les ETD en vue de concevoir et de rétablir les contrats sociaux (entre l'État formel et les citoyens) ;
- Les progrès réalisés dans le cadre des quatre piliers de la décentralisation (juridique, budgétaire, politique et administrative) ont été limités ; la Banque mondiale travaille actuellement avec le gouvernement sur les aspects plus techniques de la décentralisation fiscale et administrative, respectivement avec le Ministère des Finances et Ministère de la fonction publique.
- La plupart des efforts semblent se limiter au niveau provincial — ou du moins s'y concentrer— et il existe à l'échelle des administrations locales un vide relatif en ce qui concerne la mise au point des bonnes pratiques, l'acquisition d'expérience et la collecte de données.
- Bien qu'on l'aurait espéré, il semble de plus en plus improbable que les élections locales soient à l'ordre du jour lors du prochain cycle électoral en 2023 ;
- Par conséquent, à court terme (2 à 5 ans), il est peu probable qu'il y ait de « véritables » gouvernements locaux, avec des assemblées officiellement élues. Toutefois, il est possible de jeter les bases d'une bonne gouvernance locale et faire fonctionner, par exemple, la structure des Comités locaux de paix et de développement (CLPD) comme des structures communautaires et citoyennes locales d'appui à la planification du développement local et à la mise en œuvre des initiatives de changement et de consolidation de la paix.
- Dans sa phase pilote (2021-2022), le projet ciblera les provinces du Kasai Central et du Kongo Central, donnant ainsi à la problématique de la décentralisation une application plus complète dans tous les cas de figure possible, à sa voir : un contexte d'une région avec possibilité de synergie avec d'autres initiatives soutenues, et un autre considéré comme vierge en termes d'appui.
- De prime abord, il devra contribuer au rétablissement de la confiance (le contrat *social*) entre le secteur public et les citoyens, contrat dans lequel les impôts et la fourniture des services constituent des éléments clés.
- Étant donné que les impôts locaux sont souvent perçus comme un mécanisme d'extorsion et d'exploitation, le projet mettra l'accent sur la rationalisation de la collecte des impôts (au lieu de leur augmentation) et la transparence de son utilisation dans le cadre de la fourniture des services.

Sur la base de ces considérations, le Projet

- s'attellera à renforcer le palier ETD, tout en veillant à ce que le soutien apporté au niveau provincial soit pertinent par rapport à ce qui est nécessaire pour faire fonctionner le projet à l'échelle de l'ETD
- aura recours à une subvention à hauteur de sa propre perception de recettes (la proportion de contrepartie devant être établie ultérieurement et les montants devant être de l'ordre de 150 000 USD par ETD et par an), à titre incitatif et comme mécanisme d'évaluation de son système de perception fiscale, afin de mettre en place des mécanismes permettant qu'au moins une partie des revenus soit réinjectée dans la fourniture directe et visible de services.
- s'appuie sur l'hypothèse qui s'est avérée valable dans de nombreux pays et selon laquelle les gouvernements locaux, lorsqu'ils sont dotés de ressources et lorsque un mandat leur est confié dans le cadre d'un suivi adéquat, et que l'appui nécessaire et les mesures de contre-pouvoir appropriés sont mis en place (même si ces instruments sont pour l'instant spécifiques aux projets), sont très bien capables de gérer les ressources de manière responsable, en apprenant sur le tas, ce qui suppose également une certaine marge d'erreur (dans la mesure où celles-ci ne sont pas intentionnelles). Le PNUD et l'UNICEF ont pu démontrer dans de nombreux pays que correctement et intelligemment conçues, les subventions relativement modestes constituent un bon mécanisme de développement des capacités endogènes, allant bien au-delà de l'utilisation des subventions elles-mêmes.
-

Grâce aux subventions qui représentent une partie substantielle du budget total, le projet contribuera directement à la fourniture de services et à la réduction de la pauvreté, tout en favorisant la réalisation des ODD dans les (18-20) ETD où il est déployé. En outre, grâce aux expériences acquises, le projet devrait agir comme catalyseur en intégrant le niveau local dans le débat sur la décentralisation.

Autant il s'agit de rétablir le contrat social entre les gouvernements quasi locaux et les citoyens, autant il est question de bâtir une relation entre le projet et l'ETD afin de pouvoir en tirer des exemples et des enseignements susceptibles d'éclairer le débat national sur la décentralisation et la réforme de l'administration publique.

Ancrée dans l'EDT, la composante du projet au niveau national vise à aider le gouvernement à opérationnaliser et à mettre en œuvre la feuille de route relative à la réforme de la décentralisation d'une part et à coordonner les efforts des différents partenaires au développement d'autre part. Le projet vise à redynamiser le cluster décentralisation au sein des partenaires au développement.

Tableau 1 : Cadre logique du projet

Objectif global : *Consolider les bases de la décentralisation en vue de sa mise en place au niveau local (ETD) grâce aux expériences générées sur les aspects relatifs à la bonne gouvernance locale, et en faisant remonter ces expériences en vue de nourrir le débat national, tout en attirant l'attention sur la nécessité d'un programme local de paix et de développement qui soit basé sur la participation, la transparence et l'égalité des sexes.*			
	Résultats escomptés et livrables du Programme	**Activités (à titre provisoire)**	Chef de file
Résultat 1 : Amélioration de la coordination entre partenaires au développement engagés dans le processus de décentralisation à travers l'appui dans la préparation et la mise en œuvre de la Feuille de route gouvernementale relative à la décentralisation			PNUD
Résultat 1	**Livrable 1** Assurer la convergence des approches sous la coordination du gouvernement, à travers le partage des expériences acquises dans le cadre des programmes d'appui à la décentralisation soutenus par différents partenaires au développement dans différentes provinces	• Réunions trimestrielles de coordination des partenaires au développement • Faciliter la tenue des réunions d'échange régulières afin de partager les expériences • Atelier national annuel sur la décentralisation : évaluer les progrès • Aider le Gouvernement à prendre l'initiative de ces discussions	
	Livrable 2 Aider le Gouvernement à mettre en œuvre les recommandations du 2e Forum national sur la décentralisation (décembre 2019)	• Apporter son appui au gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une Feuille de route • Solliciter l'expertise des consultants en vue d'aider la Cellule technique d'appui à la décentralisation (CTAD) à faire avancer la mise en œuvre de la Feuille de route	
Résultat 2 : Mise en place des Comités locaux de paix et de développement (CPLD) au sein des ETD spécifiques avec habilitation à fonctionner comme des quasi-assemblées à l'échelle infra-nationale			PNUD
Résultat 2	**Livrable 3** Les ETD ont la capacité d'élaborer un plan annuel et de préparer un cycle budgétaire qui soit participatif	• Mise en place des Comités locaux de paix et de développement (CPLD) et formation de leurs membres • Faciliter l'élaboration d'un Programme de paix et de développement • Formation sur le tas du personnel des Provinces et des ETD à la planification et à la budgétisation participatives	
	Livrable 4 Les responsables des ETD respectent les principes de transparence et de reddition des comptes dans la gestion des services dont ils ont la charge (vis-à-vis du Comité local de paix et de développement et vis-à-vis du public)	• Apporter l'appui nécessaire à l'ETD dans la publication des données relatives au budget et aux dépenses • Tableau de bord de fourniture des services ; contrôle de l'utilisation de la subvention de contrepartie • Concevoir des notes de synthèse standardisées à titre informatif à l'intention du CLDP et du public • Tenir des conférences sur le budget participatif ; réunions annuelles de restitution ouvertes au public	
Résultat 3 : Renforcement de l'Administration fiscale locale (gestion des recettes et des dépenses ainsi que tenue des documents compatbles) afin d'améliorer la transparence et la reddition des comptes			FENU
Résultat 3	**Livrable 5** Amélioration de la fourniture des services publics par les ETD grâce à une administration adéquate des revenus propres (RP) et à une meilleure gestion des fonds ainsi collectés	• Évaluations diagnostiques de la gestion des finances publiques locales • Élaboration et mise en œuvre des plans d'amélioration de gestion des finances publiques locales	

Objectif global : *Consolider les bases de la décentralisation en vue de sa mise en place au niveau local (ETD) grâce aux expériences générées sur les aspects relatifs à la bonne gouvernance locale, et en faisant remonter ces expériences en vue de nourrir le débat national, tout en attirant l'attention sur la nécessité d'un programme local de paix et de développement qui soit basé sur la participation, la transparence et l'égalité des sexes.*			
	Résultats escomptés et livrables du Programme	**Activités (à titre provisoire)**	Chef de file
		• Renforcer les capacités techniques et opérationnelles des ETDs ciblées en matière de gestion des finances publiques locales • Prévoir un mécanisme de présentation des données relatives à l'utilisation des fonds (utilisation des fonds issus de la collecte des impôts) • Montant de la subvention de contrepartie liée à la performance de la gestion fiscale et système de traçabilité de l'utilisation des impôts collectés	
	Livrable 6 Rapports améliorés entre les responsables de l'ETD et les citoyens concernant les questions de gestion de l'ETD, notamment les finances de l'ETD	• Organiser les réunions sur le budget participatif • Promouvoir le dialogue social sur la gestion des finances publiques de l'ETD • Préparation des notes de synthèses budgétaires et des rapports de dépenses à l'intention du public	
Résultat 4 : participation accrue et égalité des sexes dans le processus décisionnel de l'ETD			FENU
Résultat 4	**Livrable 7** Les ETD ont la capacité d'élaborer un plan annuel et de préparer un cycle budgétaire qui soit participatif	• Finaliser l'élaboration des documents techniques de la subvention de contrepartie pour la Paix et le Développement • Mettre au point une subvention de contrepartie au profit de la Paix et du Développement (spécifique aux investissements) • Facilitation des événements annuels relatifs à la programmation	
	Livrable 8 Les femmes peuvent influencer l'allocation des fonds publics pour le compte des services pertinents fournis par les ETD	• Mettre en place des dispositifs institutionnels permettant de garantir la participation des femmes • Élaboration d'un outil d'évaluation prenant en compte la dimension du genre dans les investissements • Formation à l'autonomisation économique des femmes (WEP)/sensibilisation au genre/événements de sensibilisation	

II. RÉSULTATS ET PARTENARIATS

3.1 Activités et résultats escomptés

3.1.1 Activités

Rattaché à la Cellule technique d'appui à la décentralisation (au sein du Ministère de l'intérieur, sécurité, décentralisation et affaires coutumières), le projet apportera, à l'échelle nationale, une assistance technique, avec la double responsabilité d'aider le Ministère sectoriel prendre l'initiative dans la facilitation de la coordination de l'action des partenaires au développement en matière de décentralisation. Le projet aidera aussi le Ministère à faire avancer la Feuille de route relative aux réformes sur la décentralisation, pour lesquelles un budget d'appui sera d'ailleurs alloué.

À l'échelle locale, et de concert avec le gouvernement provincial concerné, le projet prévoit la mise à disposition d'une subvention de contrepartie pour la paix et le développement, qui doublerait en principe[4] le montant des impôts locaux perçus au cours de l'exercice précédent, à condition que l'ETD s'engage à participer activement aux activités du projet et s'engage aussi à respecter les règles telles qu'elles (seront) fixées pour l'utilisation de la subvention.

L'une de ces règles voudrait que l'ETD dispose déjà, dans l'attente des premières élections locales, d'un Comité local pour la paix et le développement (CLPD) ou en crée un tant que structure citoyenne devant appuyer la participation de la communauté dans la préparation ou la mise à jour du plan de développement de l'ETD (qui comprend l'élaboration d'un programme pour la paix et le développement), ainsi qu'un budget d'investissement prenant en compte les fonds promis au titre de la subvention de contrepartie pour la paix et le développement. A cet égard, le CLPD devra continuer à exister même en présence du conseil local pour contribuer à promouvoir la participation et l'implication de la population aux processus de paix et de développement de l'ETD.

Une autre exigence voudrait que l'ETD consente d'avoir effectué une évaluation diagnostique de l'Administration fiscale à l'aide de l'outil TADAT (vo) conçu à l'intention des gouvernements infra-nationaux, et ensuite mette en place un plan d'amélioration pouvant inclure des activités visant à améliorer non seulement les performances de l'administration, mais aussi la rationalisation fiscale, afin de rendre la collecte des impôts efficace, efficiente *et* transparente, dans le but ultime de s'assurer que les citoyens voient les impôts être utilisés à des fins qu'ils considèrent comme prioritaires. Par conséquent, l'évaluation de la gestion fiscale locale est utilisée comme point de départ en vue de rendre l'ensemble de l'Administration de l'ETD plus transparente, permettant ainsi aux représentants des populations (dans le cadre des comités CLPD) de participer aux processus d'allocation et de contrôle budgétaires.

La troisième règle exige que soit garantie une véritable participation et une égalité réelle des sexes tout au long du processus. L'on s'attend à ce qu'au moins la moitié des membres du Comité CLPD soit des femmes. En tant que tels, mais cela este encore à confirmer, les investissements réalisés au titre de la subvention de contrepartie pour la paix et le développement devront servir — tout au moins en grande partie — les priorités des femmes. Le projet prévoit également des formations et des campagnes de sensibilisation sur l'égalité des sexes.

Les trois niveaux d'exigences et de critères conditionnant l'utilisation de la subvention de contrepartie reflètent trois domaines de réalisations spécifiques au projet, tels que définis ci-dessus (voir également le tableau 1). La subvention est utilisée dans le but d'inciter les ETD à suivre le processus et, ce faisant, apprendre à se familiariser avec les exigences d'une transparence et d'une inclusion accrues.

[4] Les budgets des ETD sont relativement modestes. Le budget 2020 de la Chefferie de Bashali (Nord-Kivu) était de 390 millions de CDF (Francs congolais), ce qui équivaut à quelque 200 000 $ US, dont 135 000 provenaient des recettes propres du projet. La chefferie compte environ 450 000 habitants, ce qui signifie que par tête d'habitant, le budget de l'ETD est inférieur à moins d'un demi-dollar, très en deçà des normes internationales.

3.1.2 Résultats

La philosophie du projet est ascendante, les expériences des activités au niveau des ETD étant utilisées afin d'éclairer le discours sur la décentralisation. Un personnel (PNUD) dévoué aidera à faciliter la coordination au niveau des bailleurs et la collaboration avec le Gouvernement, ce qui, à condition que le climat politique reste favorable, pourrait poser les jalons d'une action concertée par la suite. Eu égard à la taille du pays, et vu l'ampleur de la réforme, qui est non seulement une réforme de la décentralisation, mais en même temps une réforme de l'Administration publique, les progrès seront probablement modestes, mais nécessaires.

Dans le sillage du projet, les capacités seront renforcées en administration locale transparente et inclusive dans les ETD (six à huit) ; il permettra de rétablir la confiance vis-à-vis des administrations locales en rendant l'administration fiscale transparente et en établissant un lien entre la collecte des impôts et les services. Dans la même lancée, grâce à la subvention de contrepartie, le projet mettra en place une infrastructure locale cruciale et en phase avec les priorités des femmes.

Résultat 1 : Amélioration de la coordination des partenaires au développement soutenant le chantier de la décentralisation en accompagnant le Gouvernement dans la préparation et la mise en œuvre de sa Feuille de route relative à la décentralisation

La décentralisation et les réformes de l'administration publique représentent des chantiers pharaoniques. Et compte tenu des ressources limitées qui par le passé ont été des contributions principalement fournies par les partenaires au développement, il est impératif que de prime abord, ces partenaires au développement soient mobilisés et, dans l'idéal, sous l'égide du gouvernement. Tout compte fait, le rôle des partenaires au développement consiste justement à accompagner le gouvernement dans la mise en œuvre de la Feuille de route définie par le gouvernement. Afin de redynamiser cet alignement, le projet nécessitera des efforts consciencieux en vue d'aider le Gouvernement à mener ces discussions. Par sa position d'organisation du Système des Nations Unies, le PNUD est bien placé pour jouer ce rôle, car il jouit de la confiance du gouvernement, y compris de celle du Ministère de la décentralisation.

À titre provisoire, les activités sont entre autres :

- Réunions trimestrielles de coordination de l'action des bailleurs
- Visites d'échange
- Atelier national annuel sur les progrès de la réforme relative à la décentralisation
- Solliciter l'expertise des consultants en vue d'aider la CTAD dans la mise en œuvre de la Feuille de route relative à la décentralisation
-

Résultat 2 : Mise en place des Comités locaux de paix et de développement (CLPD) opérationnels dans les ETD

Des assemblées locales élues et représentatives constituent une caractéristique essentielle des gouvernements locaux démocratiques. En l'absence de tels assemblées élues, d'autres dispositifs de consultation et de participation de la population dans la gestion locale peuvent être imaginés. Les comités locaux de paix et de développement mis en place au Nord-Kivu (voir annexe 3) pourraient constituer un tel arrangement, d'autant plus qu'ils lient en principe la paix au développement et qu'ils ont ainsi l'occasion de débattre et de traiter non seulement des manifestations de la violence et du sous-développement, mais aussi de leurs causes de façon plus profonde (voir la citation évoquée plus haut dans le rapport de l'ONG Trocaire). Dans le cadre du projet, et dans l'attente des premières élections locales, ces Comités CLPD seront accompagnés aux fins de définir une vision (ou un agenda) pour la paix et le développement à l'échelle du territoire de l'ETD, mais aussi jouer un rôle dans la planification et le suivi de l'utilisation de la subvention de contrepartie pour la paix et le développement.

À titre provisoire, les activités sont entre autres :

- Ateliers de lancement du projet au niveau provincial et des ETD
- Création des Comités locaux de paix et de développement (CLPD)
- Formation des CLPD à la gouvernance locale et à la décentralisation
- Formation du personnel des ETD à la gouvernance et à la décentralisation
- Élaborer un Programme de Paix et de Développement
- Contrôle de l'utilisation de la subvention de contrepartie

Résultat 3 : Amélioration des systèmes locaux de gestion des finances publiques et des systèmes de comptabilisation des dépenses en vue d'une meilleure transparence et reddition de comptes.

Toujours en référence au rapport Trocaire cité plus haut (d'autres rapports font la même recommandation), il est nécessaire de rétablir le lien entre la nécessité de payer des impôts et ce que les contribuables gagnent en retour, comme base pour rebâtir la confiance vis-à-vis de l'Administration publique. Le projet prévoit qu'un scénario présentant une séquence d'actions soit testé, en commençant par une évaluation participative guidée de l'Administration fiscale locale (voir www.tadat.org) qui ressemble à une évaluation suivant la méthodologie PEFA (dépenses publiques et responsabilité financière) axée sur la perception des impôts.

Sur la base de cette évaluation, les ETD seront accompagnées dans l'élaboration d'un plan d'amélioration de l'Administration fiscale, qui peut nécessiter une rationalisation des impôts, mais avec également des aspects relatifs au système de traçabilité de l'utilisation des recettes fiscales, afin — troisième étape — de pouvoir rendre compte aux citoyens de la façon dont les impôts collectés ont été utilisées pour contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie. Il est prévu dans le projet que la préparation et la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'Administration fiscale soient des critères à remplir afin d'avoir accès à la subvention de contrepartie pour la paix et le développement, qui est une subvention de contrepartie aux impôts locaux perçus.

À titre provisoire, les activités sont entre autres :

- Diagnostic de l'Administration fiscale (TADAT) formation et évaluation par des évaluateurs externes
- Préparation du plan d'amélioration de l'Administration fiscale
- Suivi de la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'Administration fiscale
- Opérationnalisation de la transparence et de la visibilité du lien entre impôts locaux et services fournis

Résultat 4 : Renforcement de la participation des citoyens et notamment de celle des femmes au processus décisionnel à l'échelle des ETD

La principale motivation qui pousserait les ETD à embrasser le projet (et à engager les étapes décrites aux résultats 2 et 3) c'est la subvention pour la paix et le développement qui sera mise à disposition une fois que les ETD auront rempli certaines conditions minimales, comme décrit plus haut à titre provisoire au paragraphe 2.5. L'utilisation de la subvention de contrepartie, combinée à l'utilisation d'autres fonds que l'ETD pourrait allouer, s'opère dans le cadre d'un processus participatif où les comités CLDP auront un rôle important à jouer. Une attention particulière sera accordée au fait que la voix des femmes compte et a de l'importance, notamment dans le processus d'allocation des fonds, ainsi que dans le processus décisionnel au sein de l'ETD en général.

À titre provisoire, les activités sont entre autres :

- Finaliser la conception des documents techniques relatifs à la subvention de contrepartie
- Mettre au point une méthodologie d'évaluation prenant en compte les sexo-spécifités dans les investissements (en lien avec la conception des documents techniques relatifs à la subvention)
- Subventions de contrepartie pour la paix et le développement
- Prise en compte de la dimension du genre/ Activités relatives à l'autonomisation économique des femmes (WEP)
- Facilitation de la planification participative de la subvention de contrepartie

Encadré 2 : Principes généraux et spécificités de la subvention de contrepartie (à titre provisoire)

Théoriquement, les subventions accordées dans le cadre du projet pourraient bien être considérées comme des transferts fiscaux des provinces à destination des ETD. Toutefois, étant donné que les budgets sont inadéquats et ne peuvent couvrir toutes les ETD au sein d'une province avec des montants suffisamment élevés, le projet ne saurait être déployé à une échelle systémique. Au mieux, il s'agirait de transferts ponctuels ou accessoires vers des ETD spécifiques.

Un deuxième argument contre le modèle conventionnel des Fonds de développement locaux relève le fait que les relations entre les provinces et les ETD ne sont pas étroites, si du tout relation il y a, et que d'emblée, il n'est pas évident de savoir comment et où ancrer le projet pilote de transferts fiscaux inter-provinciaux, d'où le sentiment selon lequel une telle mise en place semble prématurée. La première étape consisterait à ancrer le projet au niveau de l'ETD et, à partir de là, développer les relations (intergouvernementales) du bas vers le haut.

Par conséquent, à titre provisoire, les subventions seraient initialement des subventions de projet à destination des ETD. Étant donné que la collecte et l'utilisation de l'impôt du contribuable aux fins de fourniture de services constituent le point de départ des concertations avec les ETD, la subvention doit être conçue comme une subvention de contrepartie pour les revenus de source propre collectés, l'évaluation de l'Administration fiscale devant confirmer si la collecte de l'impôt est comptabilisée de façon adéquate et si les données disponibles reflètent une image raisonnablement exacte de la situation réelle. Seules les ETD qui réussiraient à ce test seront éligibles à la subvention.

À titre provisoire, et sur la foi des données disponibles, un montant de 150 000 $ US pourrait suffire pour doubler le montant réel des recettes propres (il s'agirait donc d'une contrepartie de l'ordre de 100 % – elle doublerait chaque franc collecté localement), ce qui en soi constitue une incitation pour les ETD à être plus performantes dans la collecte.

Toutefois, l'augmentation des recettes *ne constitue pas l'*objectif premier ; il s'agit avant tout de rendre la collecte et l'utilisation des fonds issus des impôts plus transparentes et davantage portées vers la fourniture des services. Par conséquent, en spécifiant les contours du document de subvention, il faudra inclure une clause « conditions minimales » relative à la transparence et à l'utilisation des recettes propres (OSR) aux fins de fourniture de services. Seuls les ETD remplissant ces conditions pourront avoir accès à la subvention.

En outre, l'élaboration des documents techniques de subvention prévoira des dispositifs permettant le suivi effectif de l'utilisation des fonds (par exemple l'utilisation d'un compte bancaire dédié), tout en veillant à ce que soient instaurées les pratiques favorables à une gestion assainie des finances publiques, y compris des pratiques de transparence en matière de passation de marchés (voir les remarques ci-dessus sur l'approche de renforcement des capacités en lien avec les subventions fiscales).

Parallèlement à la finalisation de la conception des documents techniques de la subvention au cours de la première année du projet, un outil d'évaluation des investissements sensible au genre sera mis au point. À titre provisoire, les subventions seront allouées sur la base de deux séries de critères liés à la performance, à savoir (i) les indicateurs de recettes propres ainsi que ceux de l'Administration fiscale et (ii) l'impact des projets sélectionnés en lien avec l'autonomisation économique des femmes (par exemple, tel que mesuré et quantifié par les agrégats de l'Indice commun PNUD/ONU Femmes/FENU relatif à l'Autonomisation économique des femmes), qu'il faudra modifier pour tenir compte du contexte spécifique de la RDC et ne refléter que les aspects sexo-spécifiques pris en charge par les ETD.

Dans le cadre du projet, un responsable du comité CLPD au de l'ETD sera affecté à chaque ETD afin de suivre de près l'utilisation faite par l'ETD des fonds issus des subventions. Le budget prévoit qu'au cours de la première année du projet, la rédaction des documents conceptuels de la subvention soit finalisée et que l'outil d'évaluation des investissements sensibles au genre soit mis au point, sur la base de la situation réelle dans la ou les provinces sélectionnées, ainsi que des données collectées et des discussions plus approfondies avec les ETD.

3.1.3 Échéancier et couverture géographique

Le projet est conçu pour une période initiale de quatre ans (avril 2021-mars 2025), prévoyant que pour la première Province et en ce qui concerne les activités de l'ETD, la première année soit une année de préparation aux fins de sensibiliser le public au projet, convenir avec l'administration provinciale de l'application d'un décret pour les CLPD, finaliser les règles précises du jeu en vue de la subvention de contrepartie et effectuer les évaluations diagnostiques de l'Administration fiscale (TAD), ainsi que faciliter un premier cycle de planification participative. Au cours des années 2 à 4 (Exercice 2022, Exercice 2023 et 2024), les ETD éligibles recevront une subvention de contrepartie.

Au cours de la première année du projet, le projet sera déployé dans huit ETD afin de mettre au point et de tester les manuels pertinents et les outils de formation. Ces huit ETD recevront la subvention à compter de l'Année 2. Au cours de l'Année 2, le nombre d'ETD sera porté jusqu'à 15, les nouveaux entrants devenant éligibles pour la subvention à partir de l'Année 3.

Si les ressources financières le permettent (voir Paragraphe. 3.2), le projet pourrait, à partir de l'Année 2, être élargi à un certain nombre d'autres provinces, de sorte que le manuel de subvention et d'autres outils de formation mis au point au cours de l'Année 1 puissent en faciliter le lancement dans toutes les ETD sélectionnées (8 ou 15) au cours de l'Année 2, avec des allocations de subvention au cours des deux années suivantes (Année 3 et 4).

En cas de succès et si la conjoncture politique s'y prête, une deuxième phase devrait être envisagée : les types de renforcement institutionnel visés par le projet prennent généralement 6 à 10 ans pour se concrétiser pleinement et devenir durable. Dans le cadre de la première phase, les premières ETD bénéficieront de la subvention pendant 3 ans, et toutes les autres « seulement » pendant une période de deux ans. Les activités, telles que l'appui à la planification participative, ainsi que le décaissement de la subvention de contrepartie, doivent cadrer avec les exercices financiers du Gouvernement et les calendriers de planification et le cycle budgétaire y relatifs. Tant que le projet commence avant la mi-2021, le calendrier indiqué plus haut (subventions pour 2 ETD au cours de l'exercice 2022) reste réalisable.

3.1.4 Sélection de la (des) Province(s) et des ETD

Le montant de la subvention de contrepartie alloué à chaque ETD devrait être suffisant pour constituer une incitation raisonnable, et devrait donc (à titre provisoire) être de l'ordre de 100 000 USD à 150 000 USD en moyenne par ETD et par an. Dans le souci de maintenir le budget total par province dans des limites raisonnables, cela signifierait qu'un maximum de 4 à 8 ETD pourront être sélectionnées par province pour y participer ; ce sera une fraction de toutes les ETD pour toute province concernée. Si davantage de ressources sont disponibles, la réalité politique de l'équité vaudrait que des ETD sélectionnées dans une autre province en fassent également partie. Au cours des ateliers techniques de cadrage avec les parties prenantes nationales organisés mi-juillet 2021 à Kinshasa, les provinces du Kasai Central et du Kongo Central ont été identifiées comme zones pilotes de mise en œuvre des activités envisagées. Les critères pris en considération sont :

- Sur le plan d'approche stratégique du dévelopement : Existence des cadres de planification (Plan de Développement Provincial et contextualisation des ODD) ;
- Préalables institutionnels : stabilité politique (gouvernement assemblée des représentants en place et fonctionnels ;
- Présence d'un bureau local du PNUD pour faciliter l'opérationnalisation du projet (locaux, connexion internet, moyens de déplacement ;
- Possibilités de complémentarité et de synergie.

Cependant, la séléection des provinces pilotes étant voulue comme un processus de négociation, il a été levé l'option de capitaliser la phase pilote pour avoir tous les de figure avec une expérience dans une zone vierge, c'est-à-dire sans présence locale du PNUD, sans interventions sur la décentralisation, la gouvernance locale, l'appui à l'administration fiscale, ou toutes autres interventions complémentaires au projet. Dans chacune des provinces sélectionnées, quatre ou cinq ETD rurales (communes rurales, secteurs et chefferies) seront retenues, de concert avec l'Administration provinciale, selon les critères suivants :

- Étendue géographique, répartition selon les groupes ethniques (le cas échéant)
- Représentation des différents types d'ETD/ communes rurales, secteurs et chefferies
- Administration engagée/chef/bourgmestre /chef de secteur
- Sécurité et relative facilité d'accès/relativement calme du point de vue des troubles civils
- L'ETD ne fait pas partie des plus « problématiques » – car il convient de donner au projet toutes les chances de réussir.

Les municipalités ne font pas partie de ce projet, pour la simple raison qu'elles constituent un autre palier de gouvernement local, confrontés à leurs propres problèmes urbains spécifiques, mais aussi, et surtout parce que sur le terrain, un projet de la Banque mondiale soutient déjà les municipalités.

3.2 Bénéficiaires directs des interventions

Les cinq groupes cibles	Spécification des cibles visées par les interventions 2021-2025	Estimation des Bénéficiaires directs
Partenaires techniques et financiers	▪ Agences du Système des Nations Unies ▪ Banque Mondiale ▪ USAID ▪ ENABEL ▪ Union Européenne ▪ Groupe de coordination des partenaires ▪ ONG internationales et nationales ▪ Toutes autres organisations pertinentes, œuvrant dans le chantier de la décentralisation au niveau national et dans les zones ciblées.	**50**
Les autorités Étatiques et services techniques en charge de la décentralisation	▪ Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires Coutumières ▪ Ministère du Budget ▪ Ministère des Finances ▪ Ministère du Plan ▪ Ministère du Genre et Famille ▪ Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation ▪ Secrétariat Général de la décentralisation ▪ Inspection Générale de la Territoriale ▪ Comité d'Orientation de la Réforme des Finances publiques ▪ La Caisse Nationale de Péréquation ▪ Le Senat	**400**
Autorités provinciales et locales	▪ Gouvernement ▪ Assemblée Provinciale ▪ Divisions techniques ▪ Régies des recettes provinciales ▪ Entités territoriales décentralisées ▪ Entités déconcentrées	**200**
Les autorités de la territoriale et leurs organes d'administration locale	▪ Administrateur du territoire ▪ Maire ▪ Bourgmestres ▪ Chef de secteur / Chefferie ▪ Les membres des collèges et conseils, si disponibles.	**400**
Société civile et instances communautaires de gouvernance locale	▪ Organisations à base communautaire ▪ Association de jeunes et de femmes ▪ Secteur privé ▪ Comités Locaux de Paix et de Développement (CLPD) ▪ Comités Locaux de Sécurité de Proximité (CLSP) ▪ Acteurs des médias.	**4.000**
Total des cibles pluri-annuelles	**5.050 bénéficiaires directs**	

3.3 Ressources pertinentes pour l'atteinte des résultats escomptés

Parmi les principales ressources nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés figurent : i) la subvention de contrepartie qui devrait agir comme un agent déclencheur de la mise en œuvre au niveau des ETD ; ii) les cadres supérieurs du projet (un Conseiller technique principal — niveau P-5) à l'échelon national, qui soit par exemple intégré à la CTAD au sein du Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires coutumières ; un consultant expert en décentralisation immergé au sein de la CTAD ; un Coordonnateur provincial (niveau SC-8 — contrats de services, avec un profil en Finances Publiques) pour chaque province, et un autre Responsable chargé des questions de paix et de développement, cadre moyen avec expertise sur les questions du Genre (SC-7 — contrats de services); et iii) une allocation budgétaire pour les services des consultants (y compris pour l'évaluation de l'administration fiscale), la formation et le renforcement des capacités. Étant donné que le montant total des ressources disponibles est encore inconnu, et afin de permettre au programme de s'étendre au fil des ans, le budget a été préparé de manière modulaire.

Des simulations budgétaires ont été effectuées pour différentes valeurs par rapport au nombre de provinces et au nombre d'ETD au sein de chaque province, ainsi que le montant moyen de la subvention, afin d'analyser les implications pour le budget total et la part de l'enveloppe budgétaire adossée à la fourniture directe de services sur le terrain grâce aux subventions. Les résultats de ces simulations sont résumés dans le Tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1 : Budget total et part de la subvention— variables à valeurs différentes

Variable	Scénarios et budget total découlant et subventions en pourcentage du budget total							
	1	2	3	4	5	5	7	8
Nombre de provinces	1	2	3	3	3	4	4	4
Nombre d'ETD/de provinces	6	6	5	6	6	4	5	5
Moyenne des subventions, en USD	150 000	150 000	150 000	150 000	100 000	150 000	150 000	100 000
Budget total découlant, en millions d'USD	7,8 M	11,6 M	14.0 M	15.4 M	13.4 M	15.4 M	17.3 M	15.1 M
Subventions en % du budget	27,1 %	33,7 %	34,3 %	37,0 %	28,4 %	33,1 %	36,4 %	27,9 %
ETD couvertes	6	12	15	18	18	16	20	20

Sur la base de ces simulations et de l'objectif (auto-fixé) selon lequel 35 % du budget total devrait être affecté aux projets (c'est-à-dire à la fourniture de services, à la réalisation des ODD) au niveau local, il ressort que le scénario n° 2 (3 provinces, 6 ETD dans chaque province) est le meilleur, suivi du scénario n° 5 (4 provinces, 5 ETD par province), avec l'inconvénient pour dernier que son budget est de 2 millions USD plus élevé. Dans l'éventualité d'une disponibilité de15 millions de dollars, les options comportant 3 provinces et un total de 18 ETD seraient préférées du point de vue de l'efficacité et des frais généraux. Le tableau 2.2 en donne un résumé budgétaire (voir les Annexes 4.1, 4.2 et 4.3 pour plus de détails).

Tableau 2.2 : Résumé budgétaire du projet, principales rubriques, en USD, projet engageant 3 provinces et 6 ETD par province

Activity	Yr 1	Yr-2	Yr-3	Yr-4	Total	%
Provision for support to CTAD (consultancies, other)	275,000	275,000	275,000	275,000	1,100,000	7.1%
Core staff (1 CTA, 1 NOC, one provincial coordinator, one staff per ETD)	398,000	852,000	852,000	852,000	2,954,000	19.2%
Consultancies and Training in the province	305,000	846,000	560,000	498,000	2,209,000	14.3%
Peace an development Matching grant		300,000	2,700,000	2,700,000	5,700,000	37.0%
Project overhead (support staff, transport, management)	472,500	707,500	632,500	557,500	2,370,000	15.4%
GMS	109,000	223,000	377,000	367,000	1,076,000	7.0%
TOTAL	**1,559,500**	**3,203,500**	**5,396,500**	**5,249,500**	**15,409,000**	100.0%

3.4 Partenariats

L'un des objectifs (connexes) du projet consiste à aider le Gouvernement à prendre l'initiative en ce qui concerne la coordination de l'action des bailleurs de fonds. Le PNUD, qui préside actuellement le groupe des bailleurs soutenant le chantier de la décentralisation est considéré par les autres partenaires au développement, comme un candidat idoine pour ce rôle, étant une entité des Nations Unies et naturellement proche du gouvernement. Avec un ancrage à la CTAD au sein du Ministère de la décentralisation qui est considéré comme un champion potentiel, il peut interagir sur un certain nombre de questions avec le Gouvernement, par exemple à travers les ministères tels que les Finances et la Fonction publique qui bénéficient de l'appui de la Banque mondiale à travers divers projets. Les partenaires au développement ont salué l'idée d'une coordination et d'une harmonisation plus étroites.

3.5 Partenariat avec les institutions publiques en charge de la décentralisation

Partenaires institutionnels	Avantages comparatifs et expertise technque	Domaines de partenariat
La Cellule technique d'appui à la décentralisation **CTAD**	La Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation (CTAD) joue le rôle de Secrétariat Technique pour le suivi de la mise en œuvre de la décentralisation. Elle relève du Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions et assure le secrétariat technique du CISD dans la préparation de tous les documents devant concourir à assurer l'appréciation, les arbitrages et les décisions se rapportant aux processus de décentralisation. La CTAD dispose en son sein d'une expertise et des avantages comparatifs pour la réalisaton des sessions de formation dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale.	▪ Formation dans le domaine de la décentralisation ▪ Encadrement technique des animateurs des ETDsSuivi des performances des ETDs
Secrétariat général de la dcentralisation	Le Secrétariat Général de la Dcentralisation dispose en son sein d'une expertise et des avantages comparatifs pour la réalisaton des sessions de formation dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale. Il partage des domaines et une expertise concurrente avec celui de la CTAD.	▪ Formation dans le domaine de la décentralisation ▪ Encadrement technique des animateurs des ETDsSuivi des performances des ETDs
Ecole nationale de la Territoriale	La territoriale dispose d'une academie de formation des acteurs de la décentralisation. Il existe au sein de cette institution de l'expertise technique et des outils prêts à l'emploi pour la formation des élus locaux et des acteurs de la participation citoyenne.	▪ Formation des élus locaux et des membres des CLPD à la participation citoyenne. ▪ Encadrement technique des animateurs des ETDsSuivi des performances des ETDs

Le projet travaillera en étroite collaboration avec ces institutions pour évaluer les possibilité d'une contratualisation conformément aux règles et procédures du PNUD. La collaboration permttra de renforcer l'appropriation et la reprise en main des activités à la fin du projet.

3.6 Risques et hypothèses

Le principal risque dans l'atteinte des objectifs de niveau supérieur du projet réside dans le fait que le gouvernement reste réticent, voire défavorable, à l'idée de promouvoir un programme de décentralisation, car certains responsables du gouvernement craignent que cela ne mette en péril leur pouvoir politique ou leurs intérêts économiques. Démystifier ces peurs, de manière intelligente, fait partie intégrante du projet en tant qu'agent de changement (voir ci-dessus), et est par conséquent un risque à prendre. Afin d'atténuer les risques et l'échec de l'ensemble du projet, la composante ETD a été conçu relativement sans risque et devrait susciter l'enthousiasme, d'autant plus que les activités se traduiront par certains investissements qui ont été décidés de manière participative et sont donc considérés comme répondant aux besoins de la population. En principe, le projet a été conçu de telle sorte qu'il puisse toujours produire un impact direct au niveau local, et pour qu'en plus, de nombreuses autres réalisations soient à portée de main si le contexte reste propice. Voir également l'Annexe 6 (Modèle d'étude sociale et environnementale préalable) et l'Annexe 7 (pour un registre complet des risques).

3.7 Engagement des Parties prenantes

De manière générale, l'on distingue trois groupes de parties prenantes dans le cadre du projet. Il s'agit tout d'abord des parties prenantes à long terme, et au-delà de la durée du projet, l'ensemble de la population de la RDC, puis plus à court terme dans la durée de vie du projet, les populations au sein des ETD sélectionnées ; ensuite nous avons une deuxième catégorie de parties constituées d'entités gouvernementales (l'Administration) aux niveaux national et infra-national ayant la responsabilité de mettre en œuvre et de poursuivre la réforme de la décentralisation ; et troisièmement, viennent les partenaires au développement de la RDC, engagés à soutenir la décentralisation et les réformes de l'administration publique.

Les points d'ancrage du projet (« les groupes cibles ») sont constitués au niveau local des administrations de l'ETD et, au niveau national, de la *Cellule d'appui à la décentralisation (CTAD)* au sein du Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires Coutumières en partenariat avec notamment le Ministère des Finances, ainsi que la Caisse Nationale de Péréquation et le Ministère de la Fonction Publique et — à un stade ultérieur — certains ministères sectoriels. Le Ministère ayant la décentralisation dans ses attributions est le principal interlocuteur national du projet.

Le projet est mis en œuvre en collaboration avec le Gouvernement national et à travers ce dernier, les administrations ETD sélectionnées. En tant que tel, le projet constitue une initiative d'appui au secteur public, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la fourniture des services publics au profit de l'ensemble de la population.

Étant donné que le présent Document de Projet (ProDoc) est approuvé par le Gouvernement, l'on ne s'attend pas à ce qu'il y ait quelque goulot d'étranglement particulier au cours de la mise en œuvre, car les activités prévues sont clairement spécifiées dès le début. Toutefois, les activités liées au projet devraient susciter et mettre en avant des questions de réforme en vue de mener des discussions, directement et indirectement, entre toutes les parties prenantes.

3.8 Coopération Sud-Sud et Coopération triangulaire (SSC/TrC)

Le projet bénéficiera de l'expertise mondiale et régionale du PNUD et du FENU en matière de gouvernance locale et de décentralisation, et de façon plus spécifique, dans le domaine des meilleures pratiques recensées dans le cadre des projets similaires tels que mis en œuvre à travers le continent africain.

Au niveau politique et stratégique, le contexte politique de la RDC— en particulier sa phase de transition actuelle — influe inévitablement sur le rythme de son processus de décentralisation et de réforme de sa gouvernance locale. Plusieurs pays de la région ont été confrontés à des situations similaires, et les enseignements tirés seront mis en commun à l'effet d'améliorer la capacité du projet (et du Bureau-pays) à anticiper ou à réagir face à de tels changements. Des expériences relatives à la formation en ligne et à l'utilisation de la technologie mobile en vue de connecter les citoyens aux administrations locales ou signaler des fraudes, telles qu'actuellement mises en œuvre dans la région pourraient être testées et intégrées dans le projet. Du point de vue technique et implémentation, l'expérience et les meilleures pratiques acquises en RDC dans le cadre du projet seront partagées et promues dans la région et à l'échelle mondiale via les réseaux du PNUD et du FENU, notamment à travers les échanges avec les pôles régionaux du PNUD et du FENU. Le projet vise à lancer une collaboration avec le Programme mondiale du PNUD sur l'Égalité des sexes dans l'administration publique (GEPA), un mécanisme dont le rôle consiste à :

(i) Soutenir l'autonomisation des femmes ainsi que leur participation et leur leadership accrus au sein de l'exécutif national.
(ii) Contribuer à la diffusion d'informations actualisées en lien avec l'égalité des sexes au sein de l'administration publique, ainsi que la diffusion des faits et des analyses destinées à faciliter la formulation des politiques et la prise de décisions éclairées.

Les expériences et les enseignements tirés, ainsi que les résultats du projet seront partagés et promus à travers le réseau GEPA, contribuant ainsi à la sensibilisation au niveau mondial et à l'élaboration des politiques.

3.9 Connaissances

Le projet permettra de documenter, d'analyser et de mettre au point de nouveaux produits de connaissance et des manuels pratiques, par exemple sur la planification du développement local, la gestion des fonds, l'engagement civique, les mécanismes de financement efficaces, la participation du public, la gestion des projets et la passation des marchés, pour les ETD et les fonctionnaires provinciaux. Ces produits seront régulièrement mis à jour avec du nouveau contenu et multipliés pour une large diffusion, au moyen de formulaires imprimés et en ligne.

L'un des objectifs directs du projet et des travaux des ETD consistera à élaborer des documents qui aideront, guideront et informeront les gestionnaires du secteur public et les décideurs (politiques) au niveau national, afin d'améliorer leurs connaissances sur la décentralisation, ses opportunités et ses pièges, en s'inspirant des « expériences et leçons acquises dans la province ».

3.10 Durabilité et mise à échelle

Dans l'immédiat, le projet vise à contribuer à l'amélioration du secteur public national dans sa mission de fourniture de services (tout en partageant les pouvoirs décisionnels entre les niveaux de gouvernance). Comme expliqué dans la Théorie du changement (voir plus haut), le projet se déploiera progressivement en introduisant des aspects de gouvernance locale inclusive, démocratique, transparente et responsable dans certaines ETD —qui généreront des exemples devant faire l'objet de discussions sur la méthodologie d'opérationnalisation de la réforme relative à la décentralisation à l'échelle nationale, engagement qui attend toujours d'être tenu depuis l'adoption de la Constitution de 2006. Par conséquent, l'aspect de durabilité et de mise à l'échelle sont au cœur du projet.

III. GESTION DU PROJET

Rentabilité et efficacité

Le projet assurera un taux de rentabilité élevé en reliant et en intégrant les activités au niveau local au processus annuel de planification, de budgétisation et d'exécution du budget de l'ETD. C'est ce qui ressort on ne peut plus clairement dans la décision prise d'appliquer une approche institutionnelle : utiliser les processus gouvernementaux et les organes de planification et de coordination existants comme principales voies de mise en œuvre. Bien qu'il soit prévu une assistance technique destinées à soutenir les administrations de l'ETD, l'essentiel du travail lié à l'élaboration des plans annuels des communes et à l'exécution du budget, ainsi qu'au suivi des progrès, sera effectué par le personnel administratif de l'ETD, rendant ainsi le projet léger sur le plan opérationnel, durable, ce qui permettrait au Gouvernement de continuer une fois le projet terminé.

Le personnel des ETD mettra à disposition son temps de travail réglementaire au titre de contribution gouvernementale au projet (ce temps sera facturé). Le projet sera audité annuellement par un cabinet d'audit externe ayant conclu un accord à long terme avec le PNUD, afin de réaliser des audits pour tous les projets soutenus par le PNUD. Conformément à la politique approuvée par le Conseil d'administration du PNUD relative au recouvrement des coûts (Document EB DP-FPA/ 2012/1, DP-FPA/2013/1 et Décision EB 2013/9), les coûts organisationnels pris en charge par le PNUD, en termes de temps de travail du personnel et d'autres coûts liés à la mise en œuvre, d'ordre consultatif, technique et exécutif déterminants pour l'atteinte des résultats de développement du projet seront inclus dans le budget du projet et directement imputés. Les coûts opérationnels seront également réduits en organisant les formations et les ateliers dans les bâtiments publics qui accueilleront également les bureaux locaux du projet, à titre de contributions en nature. De même les services communs du PNUD seront mis à contribution pour le traitement des Achats, des aspects administratifs et financiers. Il en sera de même pour ses bureaux locaux ou ses antennes de projet.

Le projet devrait être rentable, car les subventions seront investies via des canaux de mise en œuvre publics, coordonnées horizontalement entre les entités ETD et en fonction des besoins de développement locaux identifiés. Les leçons apprises et les capacités développées resteront donc au sein des institutions soutenues, ce qui favorisera la pérennité des interventions. Deuxièmement, étant donné que ce projet permet de générer des données probantes autant qu'il facilite les discussions politiques sur les pratiques de gouvernance locale et sur la décentralisation fiscale, ses implications devraient éclairer les réformes nationales ayant un impact sur un groupe beaucoup plus large de bénéficiaires que ceux directement couverts par ce projet.

Gestion du projet

Dans un premier temps (c'est-à-dire au cours de la première année), le projet sera déployé dans deux provinces pilotes dans lesquelles il sera initialement mis en œuvre dans quatre ou cinq ETD chacune, ceci afin de permettre d'élaborer les manuels et de mettre au point la documentation nécessaire à la formation, question de se familiariser avec le processus.

Dans le cadre du projet, un bureau de coordination sera mis en place sur le terrain dans la capitale provinciale, et si possible à proximité de l'Administration provinciale et/ou en collocation dans l'enceinte d'un bureau local du PNUD déjà établi ou l'une de ses antennes.

Une équipe d'appui au projet sera affectée au Bureau pays du PNUD, afin d'assurer une exécution, une administration et une coordination efficaces avec les projets du Bureau pays et les unités d'appui aux programmes. Grâce à cette coordination régulière par le PNUD, le projet permettra que les liens soient maintenus sur le terrain avec les autres interventions du PNUD.

Modalités de mise en œuvre

Pour ce projet la modalité de mise en œuvre directe (DIM) sera utilisée, faisant du PNUD le partenaire d'exécution (IP). Dans le cadre de la Mise en œuvre directe (DIM), le PNUD et le FENU assumeront l'entière responsabilité et l'obligation de rendre compte de la gestion du projet, de la réalisation des livrables du projet et de l'utilisation efficace des fonds. Le PNUD et le FENU seront responsables devant les partenaires de financement en ce qui concerne le décaissement des fonds et la réalisation des livrables du projet, conformément aux plans de travail annuels approuvés. En particulier, le PE (Partenaire chargé de l'exécution) assumera les responsabilités suivantes : (i) coordonner les activités afin d'assurer la livraison des résultats convenus ; (ii) certifier les dépenses conformément aux budgets et plans de travail approuvés ; (iii) faciliter, suivre et rendre compte de l'acquisition des ressources et de la livraison des résultats ; (iv) valider les termes de référence des consultants et des documents d'appel d'offres en ce qui concerne les ressources objets de sous-traitance ; et (vi) présenter son rapport au Comité du projet, relativement à l'exécution du projet et à son impact.

La gestion quotidienne du projet sera déléguée à une unité de gestion, basée à la CTAD, avec un conseiller technique principal recruté au niveau international (P5) et un gestionnaire de projet (niveau national — NOC), doté d'un personnel d'appui, dont un chauffeur.

L'Unité de gestion du projet bénéficiera de l'appui du Bureau pays du PNUD. Le PNUD fournira des services directs d'aide (DPS) au projet, conformément à la politique du PNUD relative aux coûts directs des projets. Les coûts de services directs d'aide aux projets (DPS) sont ceux engagés par le PNUD dans le cadre de la fourniture de services axés sur les coûts d'exécution, en lien direct avec l'exécution du projet.

Le PNUD et le FENU peuvent conclure des accords avec d'autres entités, c'est-à-dire des parties responsables (PR) aux fins de fournir des livrables dans le cadre du projet. Le PNUD aura pour responsabilité principale la gestion globale du projet et des domaines de résultats 1 et 2, tandis que le FENU se concentrera sur les domaines de résultats 3 et 4, les deux partenaires se soutenant mutuellement pour tous les résultats et livrables.

Le PNUD/FENU signera une Lettre d'Accord type (LoA) avec les entités gouvernementales locales respectives en tant que Parties responsables (PR) dans le cadre de la mise en œuvre d'activités spécifiques et des projets financés (c'est-à-dire par une subvention de contrepartie pour la paix et le développement) à transférer à ces agences gouvernementales (ETD).[5] La Lettre d'Accord régira les modalités de mise en œuvre, l'utilisation des fonds fournis par le PNUD/ FENU, les exigences en matière de rapports et d'audit.[6]

Le PNUD et le FENU assureront le suivi technique et financier de toutes les activités entreprises par les Parties Responsables (PR) et les administrations de l'ETD en vertu des accords signés. Des réunions bimensuelles ou mensuelles de gestion de projet entre le PNUD, le FENU et les PR, et entre le PNUD/FENU et les ETD sélectionnées éclaireront davantage la mise en œuvre.

[5] La subvention de contrepartie pour la paix et le développement devrait techniquement être considérée comme un transfert fiscal intergouvernemental des Provinces vers les administrations de l'ETD, transfert en vertu duquel, la planification et la mise en œuvre, ainsi que toutes les fonctions connexes, sont transférées ou déléguées au niveau de L'ETD, dans la mesure du possible.

[6] Les fonds seront décaissés trimestriellement par le FENU (en fonction des rapports d'activité et des rapports financiers approuvés) au profit des ETD participantes. Les transferts seront effectués sur la base des besoins estimatifs en matière de flux de trésorerie provenant des l'ETD. Ces dernières ne sont pas autorisées à utiliser les fonds pour d'autres fins que celles prévues. Les fonds sont reçus par les ETD par l'intermédiaire d'un compte bancaire dédié distinct créé à cet effet. Les fonds non dépensés sont restitués au FENU à la fin du projet.

PNUD et FENU - avantages comparatifs[7]

Au cours des échanges, d'autres partenaires au développement soutenant la décentralisation ont parlé positivement du rôle jusqu'ici joué par le PNUD dans les réformes relatives à la décentralisation. D'autres acteurs ont néanmoins évoqué le fait que le soutien actuel du PNUD soit moins visible, non sans reconnaître ses bonnes relations avec le Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires coutumières, notamment avec sa Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation (CTAD), ce qui lui a permis d'aider à l'organisation du Forum national sur la décentralisation en décembre 2019. Un autre avantage comparatif du PNUD réside dans le fait qu'il soit considéré comme étant impartial, proche du gouvernement et en mesure d'établir des liens avec diverses parties gouvernementales, ce que d'autres partenaires au développement trouveraient plus difficiles à réaliser (par exemple avec le Ministère des Finances et le Ministère de la fonction publique, tous deux bénéficiant de l'aide de la Banque mondiale). Enfin, le PNUD a une réputation établie en matière de renforcement des capacités au sein des institutions gouvernementales. Actuellement, le Bureau du PNUD en RDC préside le groupe des partenaires au développement soutenant le chantier de la décentralisation et est mieux placé pour coordonner et harmoniser l'apport des partenaires au développement.

Le FENU, qui, sous la tutelle institutionnelle du PNUD, intervient dans les 47 pays les plus pauvres de la planète, est un centre d'excellence en matière de promotion des investissements porteurs de changements transformatifs par l'intermédiaire des gouvernements locaux en pilotant et en développant des mécanismes et des politiques de financement innovants dans les secteurs public et privé. Le Fonds capitalise également une expérience dans le développement de systèmes de financement local au profit de l'adaptation au changement climatique (www.uncdf.org/local/homepage).

Le PNUD et le FENU mis ensemble sont bien placés pour aider le Gouvernement de la RDC à améliorer les systèmes et à renforcer les capacités en matière des mécanismes de financement des ETD. Alors que d'autres partenaires au développement, notamment la Banque mondiale, se concentrent sur le renforcement de la décentralisation administrative et de la gestion des finances publiques, avec respectivement le Ministère de la fonction publique et le Ministère des Finances, tous deux à une sorte de macro-niveau de conception de systèmes susceptibles d'être déployés à l'échelle nationale, la décentralisation fiscale *au niveau infra*-provincial souffre d'un manque d'attention. Sur la base de leur expertise, le PNUD et le FENU peuvent accompagner le Gouvernement dans l'élaboration des modèles pertinents, prenant en compte les aspects évoqués plus haut, notamment la participation, la transparence, la reddition des comptes ainsi que l'équité dans l'accès aux ressources et services publics tels que prônés par les Objectifs de développement durable (ODD).

La responsabilité directe de la mise en œuvre des différents résultats escomptés sera partagée entre le PNUD et le FENU. Le PNUD sera le principal responsable des résultats 1 et 2, tandis que le FENU sera le principal responsable des résultats 3 et 4. L'avantage comparatif du FENU au sein du consortium réside dans son expérience et sa capacité à effectuer des transferts fiscaux directs au profit des entités gouvernementales (telles que les ETD). C'est sur cette base que les subventions de contrepartie pour la paix et le développement au titre du projet seront gérées par le FENU. Compte tenu des expériences et des atouts comparatifs de chacune des deux organisations, le projet est conçu comme un programme conjoint comportant deux sous-programmes avec deux plans de travail distincts et deux budgets distincts qui seront gérés séparément par le PNUD et le FENU, respectivement. Les financements provenant des bailleurs seront mis à disposition à travers le fonds d'affectation spécial multi-donateurs et répartis entre le PNUD et le FENU, comme indiqué dans le présent Document de Projet.

[7] Cet intitulé a été ajouté au modèle standard du Document de Projet (ProDoc).

Responsabilités du PNUD et du FENU — Flux de capitaux

Le projet utilisera l'atout comparatif du PNUD et du FENU respectivement pour créer une synergie. En raison de l'accord de financement qui engage la responsabilité et redevabilité du PNUD, le projet sera soumis aux règles, procédures et directives du PNUD, en matière de gestion, suivi-évaluation et rapportage.

Le PNUD est principalement responsable des activités au titre des livrables 1 et 2 et il aura la responsabilité de recruter le Gestionnaire de projet, ainsi que les responsables chargés de Paix et de Développement au sein de l'ETD, tout le personnel d'appui et la moitié des coordonnateurs provinciaux. Le FENU pourvoira la ressource humaine en ce qui concerne l'autre moitié des coordonnateurs provinciaux, ainsi que le Conseiller technique principal. Le PNUD, présent sur le terrain, mettra à disposition les bureaux nécessaires, mais sera également responsable des aspects achats relatifs au projet. Le FENU, fort de son mandat spécialisé dans ces questions, sera responsable du transfert des subventions aux ETD.

Tableau 3 : Allocation indicative du budget du projet par agence d'exécution, en USD (projet déployés dans 3 provinces ; 18 ETD)

UNDP	849,375	1,690,125	1,474,125	1,357,125	5,370,750	34.9%
UNCDF	601,125	990,375	845,375	825,375	3,262,250	21.2%
Matching Grant (via UNCDF)	0	300,000	2,700,000	2,700,000	5,700,000	37.0%
GMS (to be devided)	109,000	223,000	377,000	367,000	1,076,000	7.0%
TOTAL	**1,559,500**	**3,203,500**	**5,396,500**	**5,249,500**	**15,409,000**	100.0%

Les contributions décaissées par les partenaires au développement aux fins de la mise en œuvre du projet seront mises à disposition via le Fonds spéciale d'affectation multi-donateurs (MDTF), et ensuite, réparties entre les deux organismes d'exécution sur la base d'un tableau convenu comme indiqué plus haut. Hormis les subventions, et dans la mesure où la Modalité de mise en œuvre est directe (DIM), le PNUD et le FENU utiliseront les fonds alloués, conformément au plan de travail et au budget annuels (PTA & B) tels qu'approuvés par le Comité de pilotage du projet, dans le respect des règles et règlements financiers. Les subventions seront versées directement aux ETD

Audits

Étant donné que la modalité de mise en œuvre du projet est directe (DIM), le PNUD appliquera les dispositions d'audit pertinentes en matière de DIM. Les projets DIM sont audités par l'intermédiaire du Bureau des audits et des investigations (OAI) du PNUD. Les Audits sont effectués annuellement. Les ETDs récipiendaires de subvention au profit de la paix et du développement doivent également se soumettre à un audit indépendant annuel effectué par un cabinet privé, qui sera recruté par le tandem PNUD/FENU de concert avec l'administration provinciale. Le résultat de la vérification annuelle déterminera l'admissibilité de l'ETD à une subvention subséquente l'année suivante. S'il advenait que le rapport d'audit biennal soumis par le Comité des commissaires aux comptes du PNUD à son Conseil d'administration contienne des observations en lien avec les contributions, ces informations devront être communiquées au bailleur.

Matériel, fournitures et autres biens

La propriété du matériel, des fournitures et des autres biens financés par le projet revient au PNUD. Les questions relatives au transfert de propriété par le PNUD sont déterminées conformément aux politiques et procédures pertinentes du PNUD

IV. MATRICE DES RÉSULTATS

Résultats escomptés tels qu'énoncés dans la Matrice des résultats et des ressources de UNSDCF 2020-2024:
UNSDCF 2020-2024 : Effet 1.3. - D'ici 2024, les institutions publiques, les médias, la société civile, au niveau centrale et décentralisé exercent efficacement leurs rôles pour une gouvernance démocratique apaisée, efficace et inclusive porteuse d'effet sur la participation citoyenne et le renforcement de l'état de droit.

Indicateurs de résultat tels qu'énoncés dans la Matrice des résultats et des ressources du Programme-pays, y compris la base de référence et les cibles :
CPD 2020-2024 - Produit 1.1 : Renforcement des processus et institutions constitutionnels, électoraux et parlementaires pour promouvoir l'inclusion, la transparence et la responsabilité, en particulier pour les femmes et les jeunes.
Indicateur 1.1.4 : Nombre d'entités territoriales décentralisées fournissant des services essentiels de qualité aux populations.
CPD 2020-2024 Produit 1.4 : Les chaînes de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation aux niveaux national, provincial et local, y compris l'Institut national de la statistique, ont renforcé leurs capacités de réalisation, de suivi et d'évaluation des objectifs de développement durable.
Indicateur_1.4.1 : Nombre de plans de développement provinciaux et locaux qui intègrent les objectifs de développement durable.

Résultat(s) spécifique(s) applicable(s) du plan stratégique du PNUD :
Plan Stratégique du PNUD 2018-2021 : Solution 2 - Mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable.

Intitulé du projet et Code Atlas du Projet :

Titre : Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Gouvernance inclusive et à la gouvernance locale

Code ATLAS : N/A

RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS DE RÉSULTAT	SOURCE DE DONNÉES	BASE DE RÉFÉRENCE		CIBLES (par fréquence de collecte des données)						MÉTHODES ET RISQUES DE COLLECTE DE DONNÉES
			Valeur	Annee	An.1	An.2	An.3	An.4	Valeur 2025	FINAL	
Résultat 1 : La coordination des interventions des partenaires au développement soutenant le chantier de la décentralisation est améliorée	**Indicateur :** Taux de réalisation des recommandations des réunions de coordination des PTFs de développement et de décentralisation	Rapport d'activité et de suivi	0%	2020	50%	60%	70%	100%		100%	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Nombre de PTFs qui participent au réunions de coordination des interventions de décentralisation	Rapport d'activité et de suivi, liste de présence	0	2020	10	25	30	30		30	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Existence d'une feuille de route opérationnelle sur la décetralisation	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	0	0	1	1		1	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Nombre de plateformes opérationnels pour la coordination des interventions des partenaires engagés dans le chantier de la décentralisation	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	4	6	6	6		6	Entretien, questionnaires, dénombrement
Résultat 2 : Les Comités locaux de paix et de développement (CLPD) sont mis en place dans les ETD et rendus opérationnels	**Indicateur :** Nombre de membres des CLPD démontrant des aptitudes et connaissances en matière de décentralisation, gouvernance et développement local	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	480	960	1080	1080		1080	Entretiens, questionnaires
	Indicateur : Nombre de CLPD créees et opérationnelles au niveau des ETDs	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	8	960	1080	1080		1080	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Nombre de membres de CLPD participants à la planification participative et au suivi-évaluation des interventions de gouvernance et de développement local	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	240	18	18	18		18	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur CPD : Nombre de PDL (plans de développement Locaux) intégrant les ODD localisés, disponibles et opérationnels au niveau des ETD	Rapport d'activité et de suivi	0	2020	6	540	540	540		540	Entretien, questionnaires, dénombrement

Résultat 3 : Les systèmes locaux d'administration fiscale et de comptabilisation des dépenses en vue d'une meilleure transparence et reddition de comptes sont améliorés.	**Indicateur :** Nombre de supports publics de transparence des systèmes locaux d'administration fiscale et de redevabilité aux populations	Rapport d'activité et de suivi	00	2020	8	8	4	2		18	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Nombre de plans d'amélioration de l'administration fiscale disponibles et opérationnels au niveau des ETDs pilotes	Rapport d'activité et de suivi	00	2020	8	10	18	18		18	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Niveau d'opérationnalisation des mécanismes de transparence des systèmes locaux d'administration fiscale	Rapport d'activité et de suivi	Faible	2020	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé		Elevé	Entretien, questionnaires, grille d'évaluation
	Indicateur CPD : Nombre d'entités territoriales décentralisées fournissant des services essentiels de qualité aux populations	Rapport d'activité et de suivi	00	2020	8	18	18	18		18	Enquête de perception
Résultat 4 : La participation des citoyens et plus particulièrement de celle des femmes au processus décisionnel à l'échelle des ETD est renforcée	**Indicateur :** Capacité des leaders des femmes, hommes et jeunes des ETDs à inffluencer la prise de décision au sein des organes de gouvernance locale	Rapport d'activité et de suivi	Faible	2020	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé		Elevé	Grille d'évaluation des capacités, entretiens, questionnaires
	Indicateur : Nombre de femmes et de jeunes filles impliquées dans les processus de prise de décision des instances de gouvernance locale	Rapport d'activité et de suivi	00	2020	480	960	1080	1080		1080	Entretien, questionnaires, dénombrement
	Indicateur : Niveau d'opérationnalisation des mécanismes de contrôle citoyen de gestion des investissements des plans locaux	Rapport d'activité et de suivi	Faible	2020	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé		Elevé	Entretien, questionnaires, grille d'évaluation
	Indicateur : Nombre de documents de planification participative sensible au genre disponibles et opérationnels au niveau des ETDs	Rapport d'activité et de suivi	00	2020	8	16	18	18		18	Entretiens et questionnaires

V. SUIVI ET ÉVALUATION

Plan de suivi

Activités de suivi	But	Fréquence	Action prévue	Coût (si applicable)
Suivre la progression des résultats	Les données relatives à l'état d'avancement par rapport aux indicateurs de résultats de la Matrice des résultats et des ressources (RRF) seront collectées et analysées afin d'évaluer l'état d'avancement du projet par rapport à la réalisation des livrables convenus.	Trimestriellement, ou selon la fréquence requise pour chaque indicateur.	Des progrès plus lents que prévu seront corrigés par l'équipe de gestion du projet.	TBD
Suivre et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques pouvant représenter une menace pour l'atteinte des résultats escomptés. Identifier les activités relatives à la gestion des risques et faire le suivi de ces activités en établissant un journal. Cette action nécessite entre autres des mesures et des plans de suivi qui pourraient avoir été requis conformément aux Normes sociales et environnementales du PNUD. Les audits seront effectués conformément à la politique d'audit du PNUD en matière de gestion du risque financier.	Trimestriellement	Les risques sont identifiés par l'unité de gestion du projet et des mesures sont entreprises en vue de les gérer. Le registre des risques est activement tenu à jour afin de suivre les risques identifiés et les mesures prises.	TBD

Apprentissage	Les connaissances, les pratiques modèles et les leçons seront non seulement recueillies régulièrement, mais aussi activement puisées dans d'autres projets et chez d'autres partenaires et injectées dans le projet.	Au moins une fois l'an	Les leçons pertinentes sont recueillies par l'équipe du projet et utilisées à l'effet d'éclairer les décisions relatives au pilotage du projet.	TBD
Assurance-qualité annuelle du Projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD afin d'identifier les forces et les faiblesses du projet et éclairer la prise de décision des gestionnaires du projet.	Annuellement	Les points forts et les points faibles seront examinés par l'unité de gestion du projet et exploités à l'effet d'éclairer les décisions en vue d'améliorer l'exécution du projet.	TBD
Examiner et apporter des rectifications de cap au processus	Examen interne des données et des faits issus de toutes les activités de suivi, afin d'éclairer la prise de décision.	Au moins une fois l'an	Les données relatives à l'exécution, de même que les risques, les leçons et la qualité feront l'objet des concertations au niveau du Comité de pilotage en vue d'éclairer les rectifications de cap.	TBD
Rapport de Projet	Un rapport d'étape sera présenté au Comité de pilotage du projet et aux principales parties prenantes, composé des données relatives à l'avancement et montrant les résultats obtenus par rapport aux cibles annuels prédéfinis au niveau des résultats spécifiques, une synthèse annuelle de l'évaluation-qualité du projet, un journal des risques mis à jour assorti des mesures d'atténuation, et tout autre rapport d'évaluation préparé au cour de cette période.	Chaque année, et à la fin du projet (rapport final)	Les rapports seront préparés sur la base des indicateurs de performance. Le rapport sera élaboré en respectant les principes RBM et RBR afin de garantir la qualité des résultats.	TBD
Examen du Projet (Comité de pilotage)	Le mécanisme de pilotage du projet (c.-à-d. le Comité de pilotage du projet) tiendra des examens réguliers du projet afin d'évaluer les résultats du projet et examiner le Plan de travail pluri-annuel, question d'assurer une budgétisation réaliste pendant la durée du projet. Au cours de la dernière année du projet, le Comité du projet tiendra un examen de fin de projet permettant de recueillir les leçons apprises et discuter des possibilités de mise à l'échelle d'une part, et de socialiser les résultats du projet et les leçons apprises auprès des publics cibles d'autre part.	Préciser la fréquence (c.-à-d. au moins une fois l'an)	Tout problème de qualité ou de progrès qui se ferait plus lent que prévu devrait être débattu au sein du Comité de pilotage et il doit être convenu des mesures de gestion en vue de résoudre les problèmes identifiés.	TBD

Plan d'évaluation

Intitulé de l'évaluation	Partenaires	Résultat connexe du Plan stratégique	PNUAD/CPD Résultat	Date d'achèvement prévue	Principales parties prenantes à l'évaluation	Coût et source de financement
Examen à mi-parcours	[2]UNDP		CPD 2020-2024 Produit 1.1	Juin 2023	Evaluateur independent	**75 000 USD**

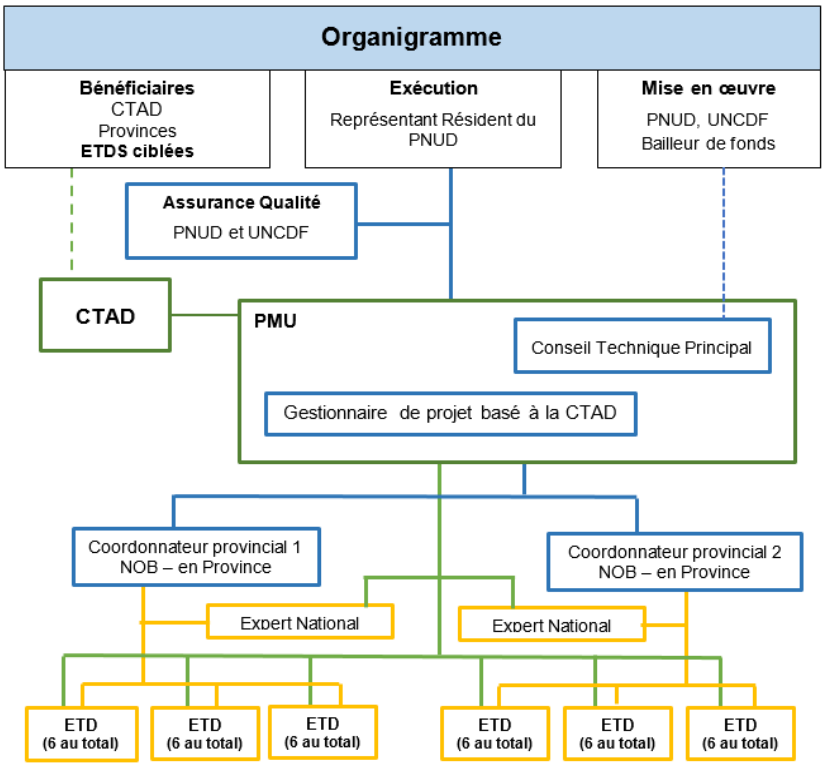
VI. PLAN DE TRAVAIL PLURI-ANNUEL

Résultats attendus	Activités planifiées	Budget planifié par année				Partie responsable	Budget planifié		
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4		Source de financement	Description du budget	Montant total
Resultat 1: La coordination des interventions des partenaires au développement soutenant le chantier de la décentralisation est améliorée.	1.1 Oraniser des réunions trimestriels de coordination avec les PTFs	9 112	20 000	25 000	25 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité*	79 112
	1.2 Organiser des visites d'échange et de partage d'expériences	25 000	88 706	50 000	37 182	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, billet d'avion*	200 888
	1.3 Organiser des ateliers annuels d'évaluation des progrès de la décentralisation	25 000	30 000	35 000	25 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, billet d'avion*	115 000
	1.4 Consultances pour la mise en œuvre de la feuille de route sur la décentralisation	20 000	30 000	30 000	25 000	*UNDP*	*Suède*	*Frais de consultance, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, billet d'avion*	105 000
	Sous - total Produit 1								**500 000**
Resultat 2: Les Comités locaux de paix et de développement (CLPD) fonctionnant comme des assemblées à l'échelle des ETD sont mis en place et rendus opérationnels.	2.1 Organiser des ateliers de lancement de projet en province et dans les ETDs	8 224	90 472	25 000	26 304	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, billet d'avion*	150 000
	2.2 Former les Comités Locaux de Paix et de Développement	25 000	50 000	50 000	50 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	175 000
	2.3 Former les CLPD en governance locale et décentralisation	50 000	100 000	50 000	50 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	250 000
	2.4 Former les Staffs des ETDs en gouvernance et décentralisation	25 000	50 000	50 000	50 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	175 000
	2.5 Elaborer des PDL	25 000	100 000	150 000	150 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	425 000
	2.6 Oversight on use of matching grant	25 000	200 000	50 000	50 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	325 000
	Sous - total Produit 2								**1 500 000**
Resultat 3: Les systèmes locaux d'administration fiscale et de comptabilisation des dépenses pour une meilleure transparence et reddition de comptes sont améliorés.	3.1 Tadat assessments by external assessors	100 000	100 000	120 000	100 000	*UNDP*	*Suède*	*Frais de consultance, logistique, matériel didactique, voyages, perdiem*	420 000
	3.2 Preparation of tax admin improvement plan Activity	37 335	71 766	100 000	100 899	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	310 000
	3.3 Monitoring implementation of tax admin plan	50 000	150 000	250 000	250 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	700 000
	3.4 Transparency on link btw local taxes and services	50 000	100 000	140 000	100 000	*UNDP*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	390 000
	Sous - total Produit 3								**1 820 000**
Resultat 4: La participation des citoyens et notamment de celle des femmes au processus décisionnel à l'échelle des ETD est renforcée.	4.1 Finalise design of the matching grant	25 500	50 000	75 000	50 000	*UNCDF*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	200 500
	4.2 Gender-sensitive investment appraisal methodology	25 600	27 385	4 112	5 000	*UNCDF*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	62 097
	4.3 Peace and development Matching grant amounts	378 500	770 000	2 700 000	2 500 000	*UNCDF*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	4 748 500
	4.4 Gender awareness / WEP activities	15 071	30 500	50 000	43 332	*UNCDF*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	138 903
	4.5 Facilitation participatory planning matching grant	30 000	50 000	75 000	75 000	*UNCDF*	*Suède*	*DSA/Perdierm, logistiques, matériels didactiques, communication et visibilité, frais de consultance*	**260 000**
	TOTAL DISPONIBLE / A MOBILISER	**949 341**	**2 108 829**	**4 029 112**	4 950 000				
	Sous - total Produit 4								**7 420 000**
	Sous - total Produit 1 - 2 - 3 - 4								**10 750 000**
Suivi-Evaluation et communication	Conduire des évaluations du projet	180 000	300 000	170 000	170 000	*UNDP*	*Suède*	*Evauation à mi-parcours et évaluation finale du projet*	820 000
Audit et gestion	Conduire des Audits du projet								
Management du projet	Coordination et gestion	80 000	120 000	90 000	90 000	*UNDP*	*Suède*	*GMS et faris de gestion*	380 000
TOTAL									**12 000 000**

VII. GOUVERNANCE ET MÉCANISMES DE GESTION

La Figure 1 ci-dessous décrit la structure de gouvernance du projet, y compris les différents rôles et responsabilités des parties impliquées dans la gouvernance et la gestion du projet. La structure de gouvernance du projet engagera la responsabilisation du PNUD et du FENU en ce qui concerne les activités de programmation, les résultats, le suivi et la gestion des risques et l'utilisation des ressources, tout en favorisant l'appropriation nationale et l'alignement sur les processus nationaux.

Figure 1 : structure de gouvernance du projet



Au total, le projet couvrira 1-4 provinces, 5 ou 6 ETDs dans chaque province

Les différents rôles et responsabilités au sein de la structure de gouvernance du projet sont décrits comme suit :

Le Comité de pilotage du projet est la plus haute instance dans la structure de gouvernance du projet. Le Comité de pilotage donne une orientation stratégique globale afin d'assurer l'atteinte des objectifs du projet en temps réel, et de s'assurer que les progrès réalisés sont conformes aux cibles fixées, et que les risques et les défis sont traités de façon appropriée à travers des mesures de gestion. Le Comité du projet est composé comme il suit : le Directeur-pays du PNUD et le représentant du FENU occupant les fonctions de cadres supérieurs, les institutions gouvernementales concernées (Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires Coutumières, CTAD, Administration provinciale, les représentants des ETD) au titre de bénéficiaire principal, et le PNUD, le FENU aux côtés des partenaires au développement (co-)financiers dans le rôle de fournisseur principal. D'autres ministères (comme le Ministère des Finances, le Ministère de la fonction publique ou même les ministères sectoriels) pourraient être invités aux réunions du Comité.

Les décisions seront prises par consensus des membres du Comité de pilotage présents dans le cadre d'une réunion dûment convoquée par le Comité. À défaut de consensus, il revient au PNUD de prendre la décision finale. Seuls les membres du Comité de pilotage sont habilités à participer au processus décisionnel. Le Comité de pilotage se réunit deux fois l'an, mais peut être convoqué pour une réunion ad hoc à la demande de l'un des membres ou du gestionnaire du projet.

Le Bureau-pays du PNUD et le FENU sont responsables de l'***assurance-qualité du projet,*** en appui au Comité de pilotage du projet, exerçant avec objectivité et indépendance des fonctions relatives à la supervision et au suivi des projets, afin d'assurer une cohérence stratégique et organique entre le programme-pays du PNUD et le projet. L'assurance du projet demeure la responsabilité globale de chaque membre du Comité du projet, bien que le Bureau-pays du PNUD et le FENU assument généralement cette fonction par délégation formelle du Comité, voulant s'assurer que cette fonction de supervision soit exercée en permanence. Le Bureau-pays du PNUD veille à ce que le projet contribue efficacement à l'atteinte des objectifs du PNUAD et du programme- pays du PNUD, à ce que le projet reste pertinent et réponde aux normes de qualité, à ce que les étapes clés d'une gestion adéquate de projet soient respectées et finalisées, et à ce que le projet soit exécuté conformément aux règles et règlements du PNUD et du gouvernement.

Le ***gestionnaire de projet*** est habilité à exécuter le projet au quotidien au nom du Comité du pilotage, dans les limites fixées par le Comité (c.-à-d. dans le cadre défini par le Document de Projet et le Plan de travail annuel approuvé [AWP], l'écart admissible par rapport au temps et aux budgets, les décisions du Comité du projet/du Bureau-pays du PNUD, les règles et règlements spécifiques du PNUD et la législation nationale) et fournira orientations et conseils au projet. Le gestionnaire de projet rendra compte au comité du pilotage du projet et à la haute instance dirigeante du PNUD de la mise en œuvre du projet et communiquera périodiquement sur l'état d'avancement du projet ainsi que les mécanismes de gestion et d'assurance mis en place.

L'***équipe d'appui au projet*** apporte l'appui administratif, opérationnel et technique nécessaire au gestionnaire du projet en vue de la mise en œuvre du projet, en veillant à ce que le projet livre les résultats spécifiés dans le descriptif de projet, à hauteur des normes de qualité requises et dans les limites des conditions spécifiées telles que définies par le Comité de pilotage. L'équipe d'appui au projet mobilisera les ressources pour mener les activités et produire des livrables conformes au Plan de travail annuel (PTA) approuvé, dont la gestion et la supervision des activités des parties responsables de l'achat des biens et services, telles que spécifiées dans le PTA. L'équipe d'appui au projet veillera à l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, évaluera les progrès accomplis dans la réalisation des livrables et l'atteinte des cibles. L'équipe veillera aussi à l'évaluation des progrès en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières, examinera les activités du projet à l'aune des critères de qualité définis, assurera le suivi des difficultés et des risques et les mettra à jour dans le journal des difficultés et des risques du projet.

Bien que le comité du projet constitue la plus haute instance de gouvernance et de décision du projet, les groupes distincts ***gouvernement — partenaires au développement soutenant la décentralisation*** (voir TdR Annexe 8.1) jouent conjointement un rôle crucial pour les objectifs les plus stratégiques du projet. Tandis que le Comité de pilotage se focalisera sur les questions relatives au Plan de travail annuel et aux budgets (AWP&Bs) et sur les questions d'ordre opérationnel, le Groupe commun sur la décentralisation, qui représente tous les ministères sectoriels et l'ensemble des partenaires au développement intéressés et soutenant la réforme de la décentralisation en RDC, servira quant à lui de forum d'échanges stratégiques et réguliers sur les progrès de la réforme au sens large. L'expérience acquise et les leçons tirées de ce projet et dans le cadre d'autres projets serviront de point de départ aux discussions du groupe mixte qui devrait se réunir tous les trimestres.

VIII. CONTEXTE JURIDIQUE

Le pays a signé les Accords de base types en matière d'assistance (SBAA)

Le présent descriptif de projet est l'instrument spécifique visé à l'Article premier de l'Accord de base type en matière d'assistance entre le gouvernement de la République Démocratique du Congo et le PNUD, signé le 27 mai 1976. Toute référence faite dans l'Accord de base indiquant « Agence de mise en œuvre » doit être comprise comme faisant référence au « Partenaire de mise en œuvre ».

Ce projet sera exécuté par le PNUD et le FENU, partenaire de mise en œuvre, conformément au règlement financier du PNUD, ses règles, pratiques et procédures de gestion financière. Au cas où la gouvernance financière d'un partenaire d'exécution ne fournirait pas les orientations requises pour garantir le meilleur rapport qualité-prix, ainsi que d'équité, d'intégrité, et de transparence dans le cadre d'une concurrence internationale avérée, les règles de gouvernance financière du PNUD s'appliqueraient.

IX. GESTION DES RISQUES : PNUD ET FENU - MISE EN ŒUVRE DIRECTE

1. Le PNUD et le FENU, en tant que partenaires de mise en œuvre d'un programme commun, se conformeront aux politiques, procédures et pratiques du Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies (UNSMS).
2. Le PNUD et le FENU, en tant que partenaires d'exécution, déploieront tous les efforts raisonnables afin qu'aucun des [fonds du projet] [8][fonds du PNUD reçus conformément au Document de Projet] [9]ne soit utilisé aux fins de fournir un appui à des personnes ou entités associées au terrorisme et que les bénéficiaires des montants décaissés par le PNUD comme détaillés ci-après ne figurent sur la liste établie par le Comité des sanctions du Conseil de sécurité en vertu de la Résolution 1267 (1999). La liste est accessible via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Cette disposition doit être incluse dans tous les contrats de sous-traitance ou accords de sous-traitance conclus dans le cadre du présent Document de Projet.
3. La durabilité sociale et environnementale sera renforcée grâce à l'application des normes sociales et environnementales du PNUD (http://www.undp.org/ses) et le Mécanisme pertinent de responsabilisation (http://www.undp.org/secu-srm).
4. Le PNUD et le FENU en tant que partenaires d'exécution : (a) mèneront les activités liées au projet et au programme dans le respect des normes sociales et environnementales du PNUD, (b) mettront en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré à cette fin dans le cadre du projet (c) réagiront de manière constructive et opportune afin de répondre à toute préoccupation et plainte soulevée à travers le Mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et les autres parties prenantes au projet soient tenues informées de l'existence du Mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
5. Dans le cadre de la mise en œuvre des activités prévues dans le présent descriptif de projet, le PNUD, en tant que partenaire de mise en œuvre se saisira de toutes les allégations d'exploitation et d'abus sexuels (« SEA ») et de harcèlement sexuel (« SH ») conformément à ses règlements, règles, politiques et procédures.
6. Tous les signataires du Document de Projet coopèreront de bonne foi à tout exercice visant à évaluer tout programme ou engagement lié à un projet, ou à se conformer aux normes sociales et environnementales du PNUD. Ce qui inclut le libre accès aux sites du projet, au personnel responsable, à l'information et à la documentation pertinente.
7. En tant que partenaire d'exécution, le PNUD veillera à ce que les obligations ci-après soient contraignantes pour chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
    a. Conformément à l'Article III de l'Accord de base type *[ou en vertu des dispositions supplémentaires du Document de Projet],* la responsabilité de la sûreté et de la sécurité de chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire, de son personnel et de ses biens, ainsi que des biens du PNUD sous la garde de cette partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire incombe à cette partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire. À cette fin, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire devra :
        i. mettre en place un plan de sécurité approprié et veiller à le maintenir, en tenant compte de la

[8] À utiliser lorsque le PNUD est le partenaire de mise en œuvre
[9] À utiliser lorsque l'ONU, un Fonds/programme des Nations Unies ou une institution spécialisée est le partenaire de mise en œuvre

situation sécuritaire dans le pays où le projet est mis en œuvre ;

ii. assumer tous les risques et responsabilités liés à la sécurité de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-bénéficiaire, et au plein déploiement du plan sécuritaire.

b. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer des modifications au plan le cas échéant. Le non-maintien et l'inapplication d'un plan sécuritaire approprié tel que requis par les présentes dispositions sera considéré comme une violation des obligations de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-récipiendaire en vertu du présent Document de Projet.

c. Dans l'exécution des activités, dans le cadre du présent projet, le PNUD, à titre de Partenaire de mise en œuvre, doit veiller, en ce qui concerne les activités de l'une ou de l'autre de ses parties responsables, sous-bénéficiaires et autres entités engagées dans le cadre du projet, que lesdites activités soient menées par ces derniers en qualité d'entrepreneurs ou de sous-traitants, en tant que personnel et que pour toute personne prestataire de services au compte des entités pré-citées, que ces entités aient mis en place des procédures, des processus et des politiques adéquats et appropriés à l'effet de prévenir et/ou de traiter des cas d'exploitation et d'abus sexuels et de harcèlement sexuel.

d. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous - bénéficiaire prendra les mesures appropriées pour prévenir l'utilisation abusive des fonds, la fraude ou la corruption par ses fonctionnaires, consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet ou du programme ou l'utilisation des fonds du PNUD ou du FENU. Chaque partie veillera à ce que ses politiques en matière de gestion financière, de lutte contre la corruption et de lutte contre la fraude soient en place et appliquées pour tous les fonds reçus du PNUD ou du FENU ou par leur intermédiaire.

e. Les exigences des documents suivants, qui seront alors en vigueur au moment de la signature du Document de Projet, s'appliquent à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-récipiendaire : (a) Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et (b) Lignes directrices du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire adhère aux exigences des instruments sus-cités, qui sont parties intégrantes du présent Document de Projet et sont disponibles en version électronique à l'adresse www.undp.org.

f. En cas de nécessité d'enquête, le PNUD mènera des enquêtes en lien avec tout aspect des programmes et projets du PNUD et du FENU. Chaque partie responsable, sous- traitant et sous-bénéficiaire y apportera sa pleine coopération, y compris la mise à disposition du personnel, de la documentation pertinente et l'accès à ses locaux (et à ceux de ses consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires), pour les besoins de l'enquête, à des heures raisonnables et dans des circonstances acceptables telles que requises pour les besoins d'une enquête. En cas d'incapacité à s'acquitter de cette obligation le PNUD se concertera avec la partie en vue de trouver une solution.

g. En cas d'incident faisant état d'utilisation inappropriée des fonds ou en cas d'allégation crédible de fraude ou de corruption, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire saisira rapidement le PNUD, partenaire d'exécution, en toute confidentialité.

   Une fois informée du fait qu'un projet ou une activité du PNUD, en totalité ou en partie, fait l'objet d'une enquête pour fraude ou corruption présumée, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire en informera le Représentant résident du PNUD/Chef de Bureau, qui en informera rapidement le Bureau de l'audit et des investigations (OAI) du PNUD. La partie communiquera des mises à jour régulières au Représentant du PNUD en fonction dans le pays et au Bureau de l'audit et des investigations (OAI) relativement à l'état d'avancement de cette enquête et des actions en lien avec une telle enquête.

   Toute partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire convient que, le cas échéant, les bailleurs du PNUD (aux rangs desquels le Gouvernement) dont le financement constitue en totalité ou en partie la source des fonds servant aux activités objet du présent Document de Projet, peut exiger à ladite partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire le recouvrement des fonds pour lesquels le PNUD aurait établi une malversation, y compris par voie de fraude ou de corruption, ou par des paiements autrement effectués que conformément aux conditions générales du Document de Projet.

   Remarque : Le terme « Document de Projet » tel qu'utilisé dans la présente clause doit être compris comme prenant en compte toute entente subsidiaire pertinente à la suite du Document de Projet,

y compris celles comportant des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires.

h. Chaque contrat octroyé par la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire dans le cadre du présent Document de Projet doit inclure une clause indiquant qu'aucun frais, pourboire, rabais, cadeaux, commissions ou autres paiements, en dehors de ceux indiqués dans la proposition, n'ont été versés, reçus ou promis dans le cadre du processus de sélection ou au cours de l'exécution du contrat, et que le bénéficiaire des fonds concernés coopérera à toute enquête et audit post-paiement.

i. En cas de saisine des autorités nationales compétentes par le PNUD pour une action judiciaire en bonne et due forme, face à tout acte répréhensible présumé lié au projet ou au programme, le Gouvernement veillerait à ce que les autorités nationales compétentes diligentent une enquête sur le cas en question et prennent les mesures judiciaires appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont l'implication aux actes répréhensibles aurait été établie, et que les autorités recouvrent et restituent les fonds ainsi récupérés au PNUD ou au FENU.

j. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire veillera à ce que toutes ses obligations, telles qu'énoncées dans la présente section intitulée « Gestion des risques » soient communiquées à ses sous-traitants et sous - bénéficiaires et que toutes les clauses de la présente section intitulée « Clauses types de gestion des risques » soient dûment prises en compte, *mutatis mutandis*, dans tous ses contrats de sous-traitance ou accords de sous-traitance conclus à la suite du présent descriptif de projet.

X. ANNEXES

Annexe 1.1 : Nombre d'ETD, par province et par type

	Province	Capital	area in km2	Population estimate *)	density /km2	# of Rural ETDs	Average size of a rural ETD	
							in km2	population
1	Kinshasa	Kinshasa	9,965	11,575,000	1,161.6	0		
2	Bas-Uele	Buta	148,331	1,093,845	7.4	60	2,472	18,231
3	Équateur	Mbandaka	103,902	1,626,606	15.7	29	3,583	56,090
4	Haut-Katanga	Lubumbashi	132,425	3,960,945	29.9	32	4,138	123,780
5	Haut-Lomami	Kamina	108,204	2,540,127	23.5	25	4,328	101,605
6	Haut-Uele	Isiro	89,683	1,920,867	21.4	24	3,737	80,036
7	Ituri	Bunia	65,658	4,241,236	64.6	55	1,194	77,113
8	Kasaï	Tshikapa	95,631	3,199,891	33.5	38	2,517	84,208
9	Kasaï-Central	Kananga	59,111	2,976,806	50.4	54	1,095	55,126
10	Kasaï-Oriental	Mbuji-Mayi	9,481	2,702,430	285.0	25	379	108,097
11	Kongo Central	Matadi	53,929	5,575,000	103.4	50	1,079	111,500
12	Kwango	Kenge	89,974	1,994,036	22.2	36	2,499	55,390
13	Kwilu	Bandundu	78,219	5,174,718	66.2	65	1,203	79,611
14	Lomami	Kabinda	56,010	2,048,839	36.6	38	1,474	53,917
15	Lualaba	Kolwezi	121,308	1,677,288	13.8	32	3,791	52,415
16	Mai-Ndombe	Inongo	127,465	1,768,327	13.9	33	3,863	53,586
17	Maniema	Kindu	132,520	2,333,000	17.6	50	2,650	46,660
18	Mongala	Lisala	58,141	1,793,564	30.8	16	3,634	112,098
19	Nord-Ubangi	Gbadolite	56,644	1,482,076	26.2	13	4,357	114,006
20	North Kivu	Goma	59,483	6,655,000	111.9	48	1,239	138,646
21	Sankuru	Lusambo	105,000	1,374,239	13.1	48	2,188	28,630
22	South Kivu	Bukavu	65,070	5,772,000	88.7	39	1,668	148,000
23	Sud-Ubangi	Gemena	51,648	2,744,345	53.1	20	2,582	137,217
24	Tanganyika	Kalemie	134,940	2,482,001	18.4	31	4,353	80,065
25	Tshopo	Kisangani	199,567	2,614,630	13.1	73	2,734	35,817
26	Tshuapa	Boende	132,940	1,316,855	9.9	25	5,318	52,674
	TOTAL		2,345,249	82,643,671	35.2			

*) Very rough estimate; being a calculation of three times the number of registered voters in 2005

Annexe 1.2 : Taille moyenne des ETD rurales (estimation approximative)

	Province	Capital	area in km2	Population estimate *)	density /km2	# of Rural ETDs	Average size of a rural ETD	
							in km2	population
1	Kinshasa	Kinshasa	9,965	11,575,000	1,161.6	0		
2	Bas-Uele	Buta	148,331	1,093,845	7.4	60	2,472	18,231
3	Équateur	Mbandaka	103,902	1,626,606	15.7	29	3,583	56,090
4	Haut-Katanga	Lubumbashi	132,425	3,960,945	29.9	32	4,138	123,780
5	Haut-Lomami	Kamina	108,204	2,540,127	23.5	25	4,328	101,605
6	Haut-Uele	Isiro	89,683	1,920,867	21.4	24	3,737	80,036
7	Ituri	Bunia	65,658	4,241,236	64.6	55	1,194	77,113
8	Kasaï	Tshikapa	95,631	3,199,891	33.5	38	2,517	84,208
9	Kasaï-Central	Kananga	59,111	2,976,806	50.4	54	1,095	55,126
10	Kasaï-Oriental	Mbuji-Mayi	9,481	2,702,430	285.0	25	379	108,097
11	Kongo Central	Matadi	53,929	5,575,000	103.4	50	1,079	111,500
12	Kwango	Kenge	89,974	1,994,036	22.2	36	2,499	55,390
13	Kwilu	Bandundu	78,219	5,174,718	66.2	65	1,203	79,611
14	Lomami	Kabinda	56,010	2,048,839	36.6	38	1,474	53,917
15	Lualaba	Kolwezi	121,308	1,677,288	13.8	32	3,791	52,415
16	Mai-Ndombe	Inongo	127,465	1,768,327	13.9	33	3,863	53,586
17	Maniema	Kindu	132,520	2,333,000	17.6	50	2,650	46,660
18	Mongala	Lisala	58,141	1,793,564	30.8	16	3,634	112,098
19	Nord-Ubangi	Gbadolite	56,644	1,482,076	26.2	13	4,357	114,006
20	North Kivu	Goma	59,483	6,655,000	111.9	48	1,239	138,646
21	Sankuru	Lusambo	105,000	1,374,239	13.1	48	2,188	28,630
22	South Kivu	Bukavu	65,070	5,772,000	88.7	39	1,668	148,000
23	Sud-Ubangi	Gemena	51,648	2,744,345	53.1	20	2,582	137,217
24	Tanganyika	Kalemie	134,940	2,482,001	18.4	31	4,353	80,065
25	Tshopo	Kisangani	199,567	2,614,630	13.1	73	2,734	35,817
26	Tshuapa	Boende	132,940	1,316,855	9.9	25	5,318	52,674
	TOTAL		2,345,249	82,643,671	35.2			

*) Very rough estimate; being a calculation of three times the number of registered voters in 2005

Annexe 2 : Approche de renforcement des capacités : développement des systèmes et apprentissage par la pratique

Une note d'orientation du PNUD intitulé Local Government Capacity Development (PNUD Afrique orientale et australe, 2012) paraphrase Kwame Nkruma en ces termes : « La meilleure façon d'apprendre à être un gouvernement local c'est d'être un gouvernement local indépendant. »[10] En droite ligne avec ce point de vue, un rapport (2002) du PNUD [11]résumait en ces termes un changement de paradigme en matière de renforcement des capacités :

- Les processus de renforcement des capacités devraient faire l'objet d'une appropriation au niveau local ;
- Le Renforcement des Capacités va au-delà du renforcement des Ressources Humaines et inclut également la performance organisationnelle, qui à son tour est influencée d'une part par l'environnement de l'organisation et la capacité de la société à demander des comptes et « les services qu'elle veut » d'autre part. Les mécanismes de participation des parties prenantes sont essentiels au bon fonctionnement des administrations locales ; et
- La capacité doit être acquise et ne saurait simplement être « remise en main » — c'est l'approche « renforcer les capacités au fur et à mesure de la mise en œuvre » — le renforcement des capacités étant l'apprentissage par la pratique, l'on apprend aussi à partir des erreurs commises (peut-être même bien plus que par des pratiques modèles ; une marge d'erreur est donc permise).

En 2010, grâce à un document intitulé S*eeking better practices for capacity development: training and beyond* (OCDE/DAC), le débat sur le renforcement des capacités et le rôle que jouent les partenaires au développement en la matière a encore été porté à une nouvelle dimension. Le document pose comme postulat le fait selon lequel la « formation » ne constitue qu'une des nombreuses formes de renforcement des capacités et que le renforcement des capacités devrait de plus en plus être considéré comme aidant les organisations et les personnes travaillant au sein de ces organisations à « libérer » leur potentiel, chose pour laquelle le leadership et les mesures d'incitations appropriées sont des ingrédients indispensables. Le document relève que les prestataires de services de formation doivent passer d'un statut de « prestataires experts d'un apprentissage destiné aux autres pour les autres » à celui de facilitateurs d'un « parcours d'apprentissage partagé », au cours duquel la composante demande (le « bénéficiaire ») devrait prendre les devants.

Cette notion de renforcement des capacités rime avec le « modèle 70-20-10 »[12] selon lequel :

- Jusqu'à 70 % de l'amélioration est le fait de l'expérience quotidienne en milieu de travail, consistant à effectuer des tâches et à résoudre les problèmes associés, tout simplement — apprentissage par la pratique ;
- tandis que 20 % de l'amélioration provient des commentaires et des conseils des encadreurs, des mentors et des gestionnaires ;
- alors que seulement 10 % de l'amélioration est le fruit de la formation : formelle, e-learning ou livresque

De plus, ce qui est appris par la formation est rapidement oublié, à moins d'être mis en application. D'où l'expression « qui ne s'en sert pas la perd » ! Par conséquent, au lieu de former et de sensibiliser *au sens classique*, le projet mettra l'accent sur des activités concrètes qui font partie intégrante des tâches clés des ETD liées aux principes de bonne gouvernance locale tels que l'inclusivité, la participation des citoyens, le genre, la transparence et la responsabilisation. Ces éléments sont développés plus en détail, pour une administration locale dans l'Encadré A2-1 ci-dessous.

---

10 Nkruma a dit : « La meilleure façon d'apprendre à être un État indépendant, c'est d'être un État indépendant et souverain. »

11 UNDP, Capacity for Development - New Solutions to Old Problems, by Fukuda-Parr, S., C. Lopes and K. Malik (ed.), Earthscan Publications Ltd, London, 2002

12 Extrait tiré de Capacity Development Practices for sub national administrations (Pratiques en matière de renforcement des capacités dans les administrations infra-nationales), mai 2017, par Jenny Pearson pour le compte du Programme national pour le développement démocratique infra-national au Cambodge. Le modèle 70-20-10 a été formulé dans les années 1980 par le Centre for Creative Leadership (USA). Consulter : https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx pour de plus amples informations.

Bien que d'autres projets (et des partenaires au développement abondamment dotés en ressources à l'instar de la Banque mondiale) abordent les questions de l'environnement favorable, notamment en ce qui concerne la décentralisation fiscale et administrative), le créneau retenu par le tandem PNUD/FENU consiste à :

- travailler avec un nombre sélectionné/limité d'administrations infra-nationales /locales (ETD) en passe de devenir des gouvernements locaux à terme,
- sur une approche d'apprentissage par la pratique ; et
- en mettant l'accent sur les bonnes pratiques de gouvernance locale (inclusivité, participation citoyenne, genre, transparence
  et la reddition des comptes, pratiques autant pertinentes pour l'heure que pour l'avenir.

Cela se fera sous forme d'activités liées à la planification annuelle – le calendrier de budgétisation et d'exécution budgétaire des administrations infra-nationales ; liées à une subvention de contrepartie qui motivera autant le comportement qu'elle permettra l'apprentissage par la pratique tout en appliquant les nouvelles compétences et les nouvelles pratiques, par exemple en ce qui concerne la planification et la participation des parties prenantes locales.

Encadré A2-1 : Un modèle de renforcement des capacités au niveau infra-national/local

En tant que gouvernements infra-nationaux en RDC, les provinces, sont dotées d'une assemblée élue directement et composée de députés provinciaux, l'assemblée tenant lieu d'organe législatif qui guide et supervise le gouvernement provincial, dirigé par un gouverneur et un vice-gouverneur tous deux élus par des députés (soit de l'intérieur ou de l'extérieur). Le Gouverneur nomme un maximum de 10 ministres provinciaux. Le gouvernement provincial est l'organe « exécutif » politiquement responsable qui dirige les opérations de l'administration provinciale, dans les limites des plans et budgets approuvés par l'assemblée.

En théorie, pour que les administrations infra-nationales/locales puissent exercer et faire respecter leurs pouvoirs, leurs administrations devraient être composées de personnel qu'elles peuvent embaucher et licencier (en suivant des processus de recrutement objectifs et fondés sur le mérite). Dès le début du processus, le personnel du Gouvernement central pourrait également être en détachement dans les administrations locales afin de soutenir ces dernières. En RDC, une fonction publique provinciale reste encore à être concrétisé et la Banque mondiale apporte à cet effet son appui aux efforts du Gouvernement (dans le cadre du projet PRRAP ; voir ci-dessus). Pour l'heure, la majorité du personnel en place dans les provinces et les ETD est un personnel détaché en appui.

Autant la portée des mandats et des fonctions du gouvernement infra-national/local varie d'un pays à l'autre, autant les arrangements institutionnels varient. En revanche, les objectifs de la décentralisation et ceux des réformes relatives à la décentralisation varient ; dans certains pays, le partage du pouvoir est une caractéristique prédominante (en particulier dans les pays sortant de conflits civils), pour d'autres, les considérations économiques et d'efficacité en lien avec la fourniture des services sont plus importantes, tandis que pour d'aucuns encore, il s'agit d'une combinaison des objectifs précédents. Par conséquent, du fait de ces différences dans les objectifs, les mandats et les arrangements institutionnels, un large éventail mosaïque de configurations peut être observé à travers toute l'Afrique australe et orientale.

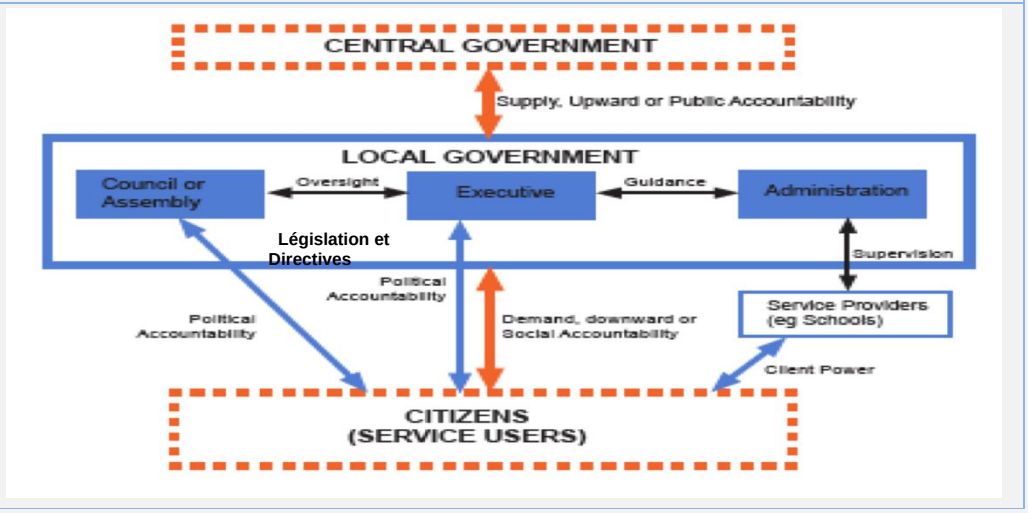
Cependant, en observant toutes ces configurations, et cela vaut également pour la RDC, deux caractéristiques prédominantes ressortent, à savoir (i) la proximité (présumée) entre les gouvernements infra-nationaux/locaux et la population ainsi que les bénéficiaires de leurs services et (ii) le fait que ces mêmes bénéficiaires – par l'intermédiaire des représentants qu'ils ont élus à l'assemblée soient, en principe, directement représentés dans les principales décisions prises au sein des gouvernements infra-nationaux/locaux. Que l'objectif premier de la décentralisation ait été ou non l'efficacité ou le partage du pouvoir, le lien avec la population ainsi que la participation des citoyens, directement et/ou indirectement, doit être pris en compte afin que cette décentralisation soit pertinente,

Si l'on veut rendre ce processus opérationnel, deux relations formelles de responsabilisation se révèlent particulièrement importantes : d'une part, le rôle législatif et de contrôle de l'assemblée sur l'exécutif, et d'autre part, le lien entre les représentants élus et l'électorat qu'ils sont censés représenter. Étant donné que cette dernière relation fait souvent défaut, un troisième mécanisme de responsabilisation sociale s'avère tout aussi important. Ce mécanisme est généralement initié par des organisations de la société civile (OSC), qui se mobilisent en vue d'exercer une influence sur l'action des gouvernements infra-nationaux/locaux, notamment en demandant directement des comptes à l'exécutif et à l'administration.[13] Dans la même lancée, an tant que quatrième mécanisme, les agences du Gouvernement central (y compris le ministère sectoriel), doivent superviser les opérations des administrations

[13] bien qu'il serait certainement plus indiqué que cela se fasse par l'intermédiaire des dirigeants élus.

locales. Toutes ces dispositions de responsabilisation sont illustrées dans la Figure 1 ci-dessous, mettant également en évidence la grande variété des acteurs impliqués au niveau des gouvernements locaux.

Figure A2 - 1 : Mode de gouvernance infra-national (Provincial) [14]



Source : GIZ (2012), The relationship between the organs of District and Municipal Local Authorities

Le PNUD (2009) définit le renforcement des capacités comme « le processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés acquièrent, renforcent et maintiennent des capacités en vue de fixer et atteindre leurs propres objectifs ».[15] En ce qui concerne le renforcement des capacités au niveau infra-national/local en RDC, cela se déclinerait en un processus à travers lequel les Provinces et les ETD acquièrent des capacités, les renforcent et les maintiennent, dans un cadre spécifique, aux fins de définir et d'atteindre leurs propres objectifs.

Fondamentalement, pour ce qui est des gouvernements infra-nationaux/locaux, il existe quatre grandes catégories distinctes en matière de renforcement de capacité [16]:

Grandes catégories de renforcement des capacités au niveau des gouvernements locaux	Mot-clé	Secteur
• La capacité institutionnelle faisant référence aux « règles du jeu », pour ainsi dire, formelles ainsi qu'aux normes informelles qui, ensemble, constituent le cadre dans lequel les individus et les organisations fonctionnent, facilitant ou entravant leur existence et leur performance.	Environnement favorable	Capacité du secteur public (Fourniture de services)
• Font partie de la capacité organisationnelle les éléments tels que les politiques, les structures, les processus et procédures internes permettant à un gouvernement local de fonctionner et de s'acquitter de son mandat et/ou de se fixer des objectifs, en conjuguant à cet effet les capacités individuelles en vue d'une synergie d'action qui favorisera l'atteinte des objectifs.	La capacité à diriger	
• Capacités humaines ou individuelles se rapportant aux compétences, à l'expérience et aux connaissances acquises par les personnes, en ce qui concerne a) les capacités fonctionnelles telles que l'identification et l'analyse des besoins en matière de développement, la conception et la mise en œuvre de stratégies, des politiques et des programmes, la fourniture de services/biens et le suivi et l'évaluation des résultats ; et b) les capacités techniques relatives à des domaines d'expertise et de pratique particuliers dans des secteurs ou des thèmes spécifiques.	Connaissances	
• La capacité de la société à demander des comptes aux gouvernements locaux (GL), à la fois en rapport avec les systèmes et les mécanismes de participation citoyenne, la capacité du public	Reddition des comptes	Capacité sociétale

[14] Le modèle en question concerne la province – mais s'applique également aux ETD. Les Associations de gouvernements locaux qui pourraient faire pression auprès du Gouvernement central au nom des gouvernements locaux ne sont pas prises en compte dans le diagramme.

[15] UNDP – Primer on Capacity development, 2009.

[16] Il s'agit ici d'une synthèse des points de vue tels qu'exprimés à la fois dans le guide du PNUD (2009) et dans le rapport de la Banque mondiale sur le renforcement des capacités (2005)

à les utiliser, ainsi que la volonté et la capacité des GL d'utiliser les informations et les réactions ainsi fournies — il s'agit donc de la capacité de la société à demander au GL le type et la qualité des services souhaités, fournis selon les voies voulues par la société.		emande)

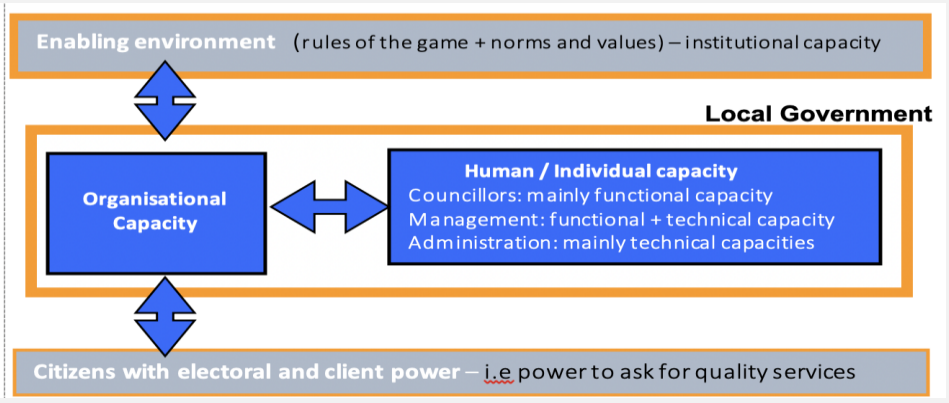
Il existe une hiérarchie claire entre les trois types de capacités du secteur public. Dans la mesure où les GL, pris individuellement, exercent peu d'influence sur les éléments de l'environnement institutionnel (tels que la définition des mandats officiels, le financement et la dotation en personnel des GL, etc.), il est évident que la capacité organisationnelle à réaliser peut être soit renforcée soit entravée par un environnement plus ou moins propice. Bien que ces facteurs soient importants, le défi subsiste aussi pour les gouvernements infra-nationaux/locaux (et leurs gestionnaires) de s'acquitter de leur mandat du mieux qu'ils le peuvent, compte tenu des circonstances. En fait, le niveau de performance d'un GL peut être en partie déterminée par la façon dont ce dernier s'adapte aux circonstances spécifiques – et trop souvent, la contre-performance des gouvernements infra-nationaux/locaux est attribuée aux facteurs exogènes.

Dans la mesure où l'environnement favorable (en tant que « capacité institutionnelle ») influence la capacité organisationnelle du GL, la capacité individuelle et les performances sont dans une certaine mesure influencées par la capacité organisationnelle. Ce dernier constitue en fait cet « environnement favorable » dont il est question pour la capacité individuelle, dans lequel les deux sont plus ou moins sous le contrôle des gouvernements infra-nationaux/locaux. Par conséquent, c'est là – en principe – que les gouvernements infra-nationaux/locaux ont la possibilité d'influencer eux-mêmes leurs propres performances. Et puisque la performance individuelle est le fondement nécessaire en vue de la performance de l'organisation, le public bénéficiaire sera principalement intéressé par la performance de l'organisation ; pour ceux-ci, la performance individuelle est en grande partie une affaire interne au GL.

Enfin, outre les trois capacités du secteur public (ou offre, en amont), nous avons également la demande (en aval), qui est la capacité de la population à demander des « capacités » – c'est-à-dire la fourniture des biens et des services qui soient décents en quantité et en qualité satisfaisantes, ce qui est d'ailleurs considéré comme un vecteur important pour le renforcement des capacités.

Le projet à élaborer devrait, autant que faire se peut, aborder tous les différents aspects du renforcement des capacités au sein des gouvernements infra-nationaux/locaux, car ensemble ils constituent un gouvernement infra-national ou local fonctionnel, avec un penchant pour la mise en place d'un environnement propice et le renforcement des capacités nécessaires à la reddition des comptes.

Figure A2-2 : Relation entre les 4 grandes catégories de capacité dans une gouvernance locale



Annexe 4.1 : Budget détaillé (en USD) — Module de base avec une province et 6 ETD

in USD

Activity	Yr 1	Yr-2	Yr-3	Yr-4	Total	Output(s)	Lead Agency
CORE MODULE WITH NATIONAL COMPONENT and ONE PROVINCE with activities in 5 selected ETDs							
Outcome 1							
Facilitate donor coordination	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000	Output 1	UNDP
Support to CTAD (to be specified)	250,000	250,000	250,000	250,000	1,000,000	Output 2	UNDP
Outcome 2							
Project kick off and awareness raising in Province	20,000				20,000	Output 3	UNDP
Consultations with Province on establishment of PDCs	20,000	10,000			30,000	Output 3	UNDP
Establishment of Peace and Development Committees	6,000	16,000	8,000		30,000	Output 3	UNDP
Preparation Training course : Decentralisation/Local governance	20,000	10,000			30,000	Output 4	UNDP
Training ETD staff on Decentralisation & Local governance	8,000	20,000	8,000		36,000	Output 4	UNDP
Facilitate Preparation/updating peace and development vision/plan	8,000	22,000	18,000	18,000	66,000	Output 4	UNDP
Preparation one other Training course : topic tbc		20,000			20,000	Output 4	UNDP
Training delivery of one course : topic tbc'			6,000	12,000	18,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Training for Provincial staff : topics tbc	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Outcome 3							
TADAT assessments	40,000				40,000	Output 5	UNCDF
Follow up support TADAT asssements		20,000	20,000		40,000	Output 6	UNCDF
Transparency events, publications, etc		25,000	25,000	25,000	75,000	Output 6	UNCDF
Outcome 4							
Finalisation of the matching grant rules / Manual	40,000	25,000			65,000	Output 7	UNCDF
Develop a gender sensitive investment appraisal tool	40,000	25,000			65,000	Output 7	UNCDF
Peace and Development Matching grant - for 6 ETDs		300,000	900,000	900,000	2,100,000	Output 7	UNCDF
Training / awareness gender sensitive investment appraisal tool	30,000	24,000	24,000	24,000	102,000	Output 8	UNCDF
Preparation planning manual	40,000	30,000			70,000	Output 8	UNCDF
Facilitation of inclusive planning and Budgetting	8,000	24,000	18,000	18,000	68,000	Output 8	UNCDF
Project Staff and Overhead							
CTA, based with CTAD (P5 level)	275,000	275,000	275,000	275,000	1,100,000	Outputs 5-8	UNCDF
Decentralisation advisor, embedded in CTAD (NOC)	40,000	40,000	40,000	40,000	160,000	Outputs 1-2	UNDP
Provincial coordinators (SC-10)	35,000	35,000	35,000	35,000	140,000	Outputs 3-4	UNDP/UNCDF
ETD Development Officers (SC-8)	48,000	144,000	144,000	144,000	480,000	Outputs 3-8	UNDP
Support staff in Province	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000	Outputs 1-2	UNDP
Office space province	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000	Outputs 3-8	UNDP
Procurement of 2 vehicles CTAD	100,000	0	0	0	100,000	Outputs 1-2	UNDP
Procurement of 1 vehicle for Provincial team	50,000				50,000	Outputs 3-8	UNDP
Travel budget, province	22,500	22,500	22,500	22,500	90,000	Outputs 3-8	UNDP/UNCDF
Travel budget, Kinshasa	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000	Outputs 1-2	UNDP/UNCDF
M&E oficer - UNV - Seated with UNDP Kinshasa or CTAD	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000	Outputs 1-8	UNDP
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs	100,000	75,000	50,000	50,000	275,000	Outputs 1-8	UNDP
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs	100,000	75,000	50,000	50,000	275,000	Outputs 4-8	UNCDF
Mid term review			75,000		75,000		UNDP
Sub TOTAL	**1,450,500**	**1,637,500**	**2,118,500**	**2,013,500**	**7,220,000**		
GMS (7.5% of sub total)	109,000	123,000	159,000	151,000	542,000		
TOTAL	1,559,500	1,760,500	2,277,500	2,164,500	**7,762,000**		

Remarque : Ce budget est disponible sous forme de feuille de calcul Excel

Annexe 4.2 : Budget détaillé – Module pour une province supplémentaire (avec 6 ETD et commençant l'Année 2 du Projet)

							in USD
Activity	Yr 1	Yr-2	Yr-3	Yr-4	Total	Output(s)	Lead Agency
BUDGET - for MODULE OF ONE ADDITIONAL PROVINCE, with 6 ETDs, starting PY-2							
Outcome 2							
Project kick off and awareness raising in Province		20,000			20,000	Output 3	UNDP
Consultations with Province on establishment of PDCs		20,000	10,000		30,000	Output 3	UNDP
Establishment of Peace and Development Committees		18,000	12,000	0	30,000	Output 3	UNDP
Training ETD staff on Decentralisation & Local governance		24,000	12,000	0	36,000	Output 4	UNDP
Facilitate Preparation/updating peace and development vision/plan		24,000	18,000	18,000	60,000	Output 4	UNDP
Training delivery of one course : topic tbc'				18,000	18,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Training for Provincial staff : topic tbc		25,000	25,000	25,000	75,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Outcome 3							
TADAT assessments		120,000			120,000	Output 5	UNCDF
Follow up support TADAT asssements			60,000	60,000	120,000	Output 6	UNCDF
Transparency events, publications, etc			25,000	25,000	50,000	Output 6	UNCDF
Outcome 4							
Peace and Development Matching grant - x ETDs			900,000	900,000	1,800,000	Output 7	UNCDF
Training / awareness gender sensitive investment appraisal tool			24,000	24,000	48,000	Output 8	UNCDF
Facilitation of inclusive planning and Budgetting		24,000	18,000	18,000	60,000	Output 8	UNCDF
Project Staff and Overhead							
Provincial coordinators (SC-10)		35,000	35,000	35,000	105,000	Outputs 3-4	UNDP/UNCDF
ETD Development Officers (SC-8)		144,000	144,000	144,000	432,000	Outputs 3-8	UNDP
Support staff in Province		30,000	30,000	30,000	90,000	Outputs 1-2	UNCDF
Office space province		10,000	10,000	10,000	30,000	Outputs 3-8	UNDP
Procurement of 1 vehicle for Provincial team		50,000			50,000	Outputs 3-8	UNDP
Travel budget, province		22,500	22,500	22,500	67,500	Outputs 3-8	UNDP/UNCDF
Additonal Travel budget, Kinshasa		5,000	5,000	5,000	15,000	Outputs 1-2	UNDP/UNCDF
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs		50,000	50,000	50,000	150,000	Outputs 1-8	UNDP
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs		50,000	50,000	50,000	150,000	Outputs 4-8	UNCDF
Sub TOTAL	**0**	**671,500**	**1,450,500**	**1,434,500**	**3,556,500**		
GMS (7.5% of sub total)	0	50,000	109,000	108,000	267,000		
TOTAL	0	721,500	1,559,500	1,542,500	**3,823,500**		

Remarque : Ce budget est disponible sous forme de feuille de calcul Excel

Annexe 4.3 : Budget total détaillé (en USD): module de base + 2 Provinces supplémentaires et 18 ETD

							in USD
Activity	Yr 1	Yr-2	Yr-3	Yr-4	Total	Output(s)	Lead Agency
BUDGET FOR PROGRAMME WITH 3 PROVINCES and 3*6= 18 ETDs							
Outcome 1							
Facilitate donor coordination	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000	Output 1	UNDP
Support to CTAD (to be specified)	250,000	250,000	250,000	250,000	1,000,000	Output 2	UNDP
Outcome 2							
Project kick off and awareness raising in Province	20,000	40,000	0	0	60,000	Output 3	UNDP
Consultations with Province on establishment of PDCs	20,000	50,000	20,000	0	90,000	Output 3	UNDP
Establishment of Peace and Development Committees	6,000	52,000	32,000	0	90,000	Output 3	UNDP
Preparation Training course : Decentralisation/Local governance	20,000	10,000	0	0	30,000	Output 4	UNDP
Training ETD staff on Decentralisation & Local governance	8,000	68,000	32,000	0	108,000	Output 4	UNDP
Facilitate Preparation/updating peace and development vision/plan	8,000	70,000	54,000	54,000	186,000	Output 4	UNDP
Preparation one other Training course : topic tbc	0	20,000	0	0	20,000		UNDP
Training delivery of one course : topic tbc'	0	0	6,000	48,000	54,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Training for Provincial staff : topics tbc	25,000	75,000	75,000	75,000	250,000	Outputs 3 - 4	UNDP
Outcome 3							
TADAT assessments	40,000	240,000	0	0	280,000	Output 5	UNCDF
Follow up support TADAT asssements	0	20,000	140,000	120,000	280,000	Output 6	UNCDF
Transparency events, publications, etc	0	25,000	75,000	75,000	175,000	Output 6	UNCDF
Outcome 4							
Finalisation of the matching grant rules / Manual	40,000	25,000	0	0	65,000	Output 7	UNCDF
Develop a gender sensitive investment appraisal tool	40,000	25,000	0	0	65,000	Output 8	UNCDF
Peace and Development Matching grant fopr 6 ETDs per province	0	300,000	2,700,000	2,700,000	5,700,000	Output 7	UNCDF
Training / awareness gender sensitive investment appraisal tool	30,000	24,000	72,000	72,000	198,000	Output 8	UNCDF
Preparation planning manual	40,000	30,000	0	0	70,000	Output 8	UNCDF
Facilitation of inclusive planning and Budgetting	8,000	72,000	54,000	54,000	188,000	Output 8	UNCDF
Project Staff and Overhead							
CTA, based with CTAD (P5 level)	275,000	275,000	275,000	275,000	1,100,000	Outputs 5-8	UNCDF
Decentralisation advisor, embedded in CTAD (NOC)	40,000	40,000	40,000	40,000	160,000	Outputs 1-2	UNDP
Provincial coordinators (SC-10)	35,000	105,000	105,000	105,000	350,000	Outputs 3-4	UNDP/UNCDF
ETD Development Officers (SC-8)	48,000	432,000	432,000	432,000	1,344,000	Outputs 3-8	UNDP
Support staff in Province	30,000	90,000	90,000	90,000	300,000	Outputs 1-2	UNDP
Office space province	10,000	30,000	30,000	30,000	100,000	Outputs 3-8	UNDP
Procurement of 2 vehicles CTAD	100,000	0	0	0	100,000	Outputs 1-2	UNDP
Procurement of 1 vehicle for each Provincial team	50,000	100,000	0	0	150,000	Outputs 3-8	UNDP
Travel budget, province	22,500	67,500	67,500	67,500	225,000	Outputs 3-8	UNDP/UNCDF
Travel budget, Kinshasa	10,000	20,000	20,000	20,000	70,000	Outputs 1-2	UNDP/UNCDF
M&E oficer - UNV - Seated with UNDP Kinshasa or CTAD	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000	Outputs 1-8	UNDP
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs	100,000	175,000	150,000	150,000	575,000	Outputs 1-8	UNDP
Direct Project Costs - Provision - to be detailed in AWP&Bs	100,000	175,000	150,000	150,000	575,000	Outputs 4-8	UNCDF
Mid term review	0	0	75,000	0	75,000		UNDP
Sub TOTAL	**1,450,500**	**2,980,500**	**5,019,500**	**4,882,500**	**14,333,000**		
GMS (7.5% of sub total)	109,000	223,000	377,000	367,000	1,076,000		
TOTAL	1,559,500	3,203,500	5,396,500	5,249,500	**15,409,000**		

Remarque : Ce budget est disponible sous forme de feuille de calcul Excel

Annexe 7 : Analyse des risques

Risques	Probabilité (haute, moyenne, faible)	Gravité de l'impact (élevé, moyen, faible)	Stratégie d'atténuation
Environnement sécuritaire volatile Les risques sécuritaires sont encore une réalité en RDC du fait de la persistance des violences armées dans certaines zones d'intervention du projet en raison de la présence de groupes armés, entraînant souvent des affrontements directs avec les forces de sécurité étatiques.	**Haute**	**Moyenne**	L'expérience montre jusqu'à présent que cet environnement en matière de sécurité est sporadique. Il convient de prendre en compte le contexte sécuritaire dans la mise en œuvre des activités et préparer des plans d'atténuation pour les zones les plus à risques.
Faible appropriation du processus de la décentralisation Une faible appropriation du processus de décentralisation suite entre autres : au manque d'engagement concerté des acteurs dans la mise en œuvre du processus de la décentralisation ; à la connaissance insuffisante des textes légaux et règlementaires ; au manque de volonté politique à tous les niveaux en vue de mettre en œuvre les stratégies et les mécanismes en matière de décentralisation ; à la faible sensibilisation des acteurs majeurs de la décentralisation, au manque des moyens financiers et au manque d'une stratégie de communication appropriée sur la décentralisation, etc.	**Moyenne**	**Moyenne**	À l'issue du deuxième forum national sur la décentralisation, le Président de la République et le Gouvernement ont clairement exprimé leur volonté et leur engagement à mettre en œuvre la décentralisation. Plusieurs recommandations ont été formulées, lesquelles sont susceptibles d'atténuer ce risque.
Détérioration de la situation humanitaire et sanitaire Les conflits récurrents engendrent fréquemment des situations d'urgence humanitaire. En outre, la RDC a connu plusieurs épisodes d'épidémie avec la résurgence de la maladie à fièvre hémorragique Ebola au cours de ces dernières années et l'apparition de cas d'infections à la COVID-19 au cours de l'année 2020.	**Moyenne**	**Moyenne**	Le Gouvernement a été en mesure d'éradiquer l'épidémie à virus Ebola dans la plupart des provinces du pays qui ont été affectés et a pris des mesures afin de prévenir la propagation de la COVID-19, notamment avec l'appui du Système des Nations Unies.

Références

- African Development Bank, Economic and Sector work – Regional economic development in Bas Congo, in the context of Decentralisation in the DRC, October 2009
- Department for International Development (DFID), Revue indépendante de la réforme de la GFP en République démocratique du Congo, Rapport final, Mokoro Limited, Juin 2018
- Englebert, Pierre, Incertitude, autonomie et parasitisme : les entités territoriales décentralisées et l'État en République Démocratique du Congo, Dans Politique Africaine 2012/1 (N° 125), pages 169 à 188
- Englebert, Pierre, et Emmanuel Kasongo Mungongo, Misguided and Misdiagnosed: The Failure of Decentralization Reforms in the DR Congo, African Studies Association, Published online by Cambridge University Press (05 April 2016)
- Government of DRC, Loi organique N° 15/006 du 25 mars 2015 portant fixation des limites des provinces et celles de la ville de Kinshasa
- Rapport Revue organisationnelle et fonctionnelle du secrétariat-général de la décentralisation et de la cellule technique d'appui à la décentralisation (CTAD), mandatée par le PNUD et l'UNCDF, septembre, 2012
- Loi organique n° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'État et les Provinces
- Loi n°08/012 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces, col. 1., 31 juillet 2008-
- Democratic Republic of the Congo, Constitution of 2005 with Amendments through 2011, Translated by Jefri J. Ruchti, www.constituteproject.org
- International Crises Group, Mineral Concessions: Avoiding Conflict in DR Congo's Mining Heartland, Africa Report N°290, 30 June 2020
- Jéthro Kombo Yetilo, La sous-administration territoriale en République démocratique du Congo - État des lieux et perspectives, Les réformes de l'administration vues d'en bas - Volume III, p. 105-128, 2010,
- Kai Kaiser, Decentralization in the Democratic Republic of Congo: Opportunities and Risks, Atlanta, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, International Studies Program Working Paper 08-31, December 2008
- Pearson, Jenny, Capacity Development Practices for sub national administrations, May 2017, for the National Program for Sub National Democratic Development (NCDD) in Cambodia.
- Pearson, Jenny, Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond, OECD DAC – LenCD, February 2010
- PNUD DRC, Évaluation des Appuis en Gouvernance Administrative, économique, décentralisation et développement local, Version provisoire, by Pierre Vaillancourt, 23 janvier 2013
- PNUD, Travaux des assises du 2e Forum National sur la décentralisation en RDC (11 – 14 décembre 2019) et proposition d'une feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations formulées, rapport synthèse
- PNUD, Évaluation des effets du programme pays du PNUD République Démocratique du Congo, 2008-2012, Résumé analytique, 2011
- PNUD, Rapport Final - Programme Gouvernance, République Démocratique du Congo, avec le soutien technique et financier de UK AID, mai 2013
- Sida, Humanitarian -Development – Peace Nexus, Guidance note for Sida, Stockholm, 2020

- TADAT, Sub national field guide for tax administration diagnostic assessments, TADAT secretariat, November 2019, see www.tadat.org
- SIPRI, Securing legitimate stability in the DRC: external assumptions and local perspectives, A Policy Study, by Hans Hoebeke, Jair van der Lijn, Tim Glawion and Nikki de Zwaan
- TROCAIRE, Local governance, conflict and peacebuilding in the Democratic Republic of the Congo, by Niamh Gaynor, Dublin City University, June 2013
- UNCDF, Delivering the Goods – Building Local Government Capacity to Achieve the MDGs, A practitioner's guide from UNCDF's experiences in Least Developed Countries, New York, October 2005
- UNDP (Eastern and Southern Africa) – Policy brief on Local Government Capacity Development, The Local Governance and Local Development Policy briefs series, Final version, October 2012
- UNDP, Capacity Development – A UNDP Primer, by Kanni Wignaraja (ed.), 2009
- UNDP, Capacity for Development - New Solutions to Old Problems, by Fukuda-Parr, S., C. Lopes and K. Malik (ed.), Earthscan Publications Ltd, London, 2002
- UNDP, Évaluation Stratégique des deux programmes Gouvernance et Pauvreté, Rapport Général, 29 Janvier 2013, Version provisoire
- UNDP/UNCDF, Practice Note on Supporting Capacity for Integrated Local Development, 2007
- World Bank Institute, A market-based approach to capacity development: how Uganda's Local Governments are breaking new ground, Capacity Development Briefs: Sharing Knowledge and Lessons Learned, No 22, by Mark Nelson, June 2007
- World Bank, Democratic Republic of Congo - An Analysis of Administrative Financial, and Public Service Delivery Status in Decentralized Territorial Entities (ETDs) - Case Study : the Bandundu, Katanga and Orientale Provinces, Report No. 68553-ZR, 28 February 2011
- World Bank, Building Effective States, Forging Engaged Societies, Report of the World Bank Task Force on Capacity Development in Africa, Callisto Madavo et al, September 2005
- World Bank, Capacity Building in Africa, an OED Evaluation of World Bank Support by Catherine Gwin, Victoria Elliot, Ajay Chhibber and Gregory K. Ingram, 2005
- World Bank, Urbanization Review - Productive and Inclusive Cities for an Emerging Democratic Republic of Congo, Washington, 2018
- World Bank, Appui à l'Amélioration de l'Efficacité de la Gouvernance au niveau provincial, rapport final, Mars 2018
- World Bank Group, Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020–2025, Washington, 2020
- World Bank, Enhancing Government Effectiveness and Transparency, The Fight Against Corruption, Global report, September 2020