

PAGE DE SIGNATURE

Pays : République Démocratique du Congo

- Effet(s) de l'UNDAF et indicateur(s):** Les systèmes fiduciaires sont mis en place sur le plan local et provincial et les capacités de prestation de services sociaux sont renforcées, sur base d'un cadre juridique cohérent
- Effet(s) escompté(s) (Programme Pays):** Les actions des institutions publiques locales sont orientées vers la satisfaction des besoins de la population
- Produit(s) escompté(s)/Indicateur(s) (Programme Pays):** Stratégie nationale de décentralisation et de développement local
Lois organiques et textes réglementaires d'application
Systèmes de gestion financière et de planification participative du développement en place dans trois provinces et 8 territoires
Comités de Développement Local en place dans 8 territoires
- Objective du développement PADDL :** Améliorer l'accès aux services de base et de meilleures opportunités de création de richesses par une décentralisation plus effective et une meilleure gouvernance locale
- Partenaire chargé de la mise en œuvre :** PNUD
(Institution désignée/Organisation d'exécution)
- Partenaires techniques et financiers :** Fond d'Équipement Nations Unis (FENU)
Coopération Technique Belge (CTB)

Période du programme : 2008-2012
Composante du programme : Gouvernance Locale
Titre du projet : Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL)
Numéro du projet : 56865
Durée du projet : 5 ans
Modalité de gestion : DEX

Budget total :	US\$88 275 000
Frais de services généraux de gestion	US\$5 500 250
Ressources allouées :	
Gouvernement	à déterminer
PNUD	US\$ 7 700 000
FENU	US\$ 2 000 000
Partenaires:	
Dfid	US\$62 100 000
Espagne	à déterminer
Canada	à déterminer
Budget non financé	US\$ 21 975 000

Approuvé au nom de :

<u>Date</u>	<u>Nom/Titre</u>
Gouvernement :	Denis Kalume Numbi Ministre d'État Intérieur, Décentralisation et Sécurité
PNUD :	Adama Guindo Directeur Pays PNUD
FENU :	Adama Guindo Directeur Pays PNUD (en représentation de Henriette Keijzers, Secrétaire Exécutif, a.i FENU)

Signature



République Démocratique du Congo

Programme des Nations Unies pour le Développement

Programme de Bonne Gouvernance

Sous-Programme :

Appui à la Décentralisation et au Développement Local
(PADDL)

SOMMAIRE

<u>1. PROCESSUS DE RESTAURATION DE L'ETAT DE DROIT.....</u>	<u>3</u>
1.1. Progrès réalisés	3
1.2. Perspectives et cadre de référence de la bonne gouvernance.....	4
<u>2. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL.....</u>	<u>5</u>
2.1. Un projet national de décentralisation à parachever	5
2.2. Un dispositif de décentralisation financière à repenser et à mettre en place	6
2.3. Un système de planification locale participative inexistant.....	7
2.4. Esprit citoyen et civisme fiscal à rétablir.....	7
<u>3. APPUI DU PNUD A LA DECENTRALISATION ET AU DEVELOPPEMENT DES PROVINCES</u>	<u>8</u>
3.1. Le programme de Bonne Gouvernance du Pnud.....	8
3.2. Justification du PADDL.....	9
3.3. Objectifs	10
3.4. Composantes du PADDL.....	12
3.4.1. Appui à la Décentralisation et à la Coordination (ADC).....	13
3.4.2. Appui au Développement Provincial et Local (ADPL).....	18
3.5. Modalités de coordination et de mise en œuvre	26
3.5.1. Coordination des initiatives de développement des provinces.....	27
3.5.2. Mise en œuvre de l'appui à la décentralisation et à la coordination au niveau national	27
3.5.3. Mise en œuvre de l'appui au développement provincial et local	27
3.5.4. Pilotage et suivi.....	28
3.6. Partenariats techniques et financiers	29
3.6.1. Financement	29
3.6.2. Partenariats techniques	31
3.7. Financements	32
3.8. Risques.....	32
4.1 Schéma général du PADDL.....	35
4.2 ADPL : Séquences indicatives de la planification locale.....	36
3.8.1. 4.3 Circuit de circulation des ressources du Fonds de Développement Provincial	37
3.8.2. 4.4 Circuit de circulation des ressources du Fonds de Développement Local (FD)	38
3.8.3. 4.5 PADDL : Relations fonctionnelles et insitutionnelles	39
4.6 Principes directeurs du Fonds de Développement.....	41
4.7 Cartes d'organisation territoriale de la RDC	43
4.8 Cadre des résultats et des ressources	44
4.9 Plan annuel de travail.....	53
4.10 Détail des budgets.....	54
4.11 Termes de référence des experts	56

1. PROCESSUS DE RESTAURATION DE L'ETAT DE DROIT

1.1. Progrès réalisés

La crise socio-politique ayant engendré la partition du pays a eu des effets désastreux sur la population et le tissu social : plusieurs milliers de morts, des sinistrés, déplacés intérieurs et extérieurs, destruction des infrastructures économiques et sociales, arrêt de la fourniture des services publics et dégradation des conditions de vie des populations. Dans ce contexte, les femmes en particulier ont du faire face à des nouveaux défis pour garantir les besoins fondamentaux de la famille et au même temps ont été soumises à multiples formes de discrimination, de violence et exclusion. Un processus de paix et de réconciliation nationale a été engagé à la fin des années 90 pour être couronné en décembre 2002 par l'Accord global et inclusif et suivi par la mise en place d'institutions de transition. Cet Accord global et inclusif a permis de jeter les bases du processus de retour à une paix globale et durable et la réunification du pays ainsi que la création des conditions favorables pour le retour à un Etat de droit, animé par des institutions républicaines dans l'esprit de la cohésion nationale et de la reconstitution de l'économie du pays. Ce nouveau contexte sociopolitique, malgré certaines pesanteurs historiques du conflit et imperfections des pratiques en matière de bonne gouvernance, a favorisé l'émergence d'une nouvelle république fondée sur une nouvelle Constitution démocratique sur la base de laquelle le peuple congolais pourra choisir ses dirigeants au terme d'élections libres, démocratiques et transparentes. La Constitution consacre des principes visant à aboutir à un état légitime, démocratique, juste et soucieux du bien-être socio-économique de sa population. Elle établit ainsi les bases pour réaliser l'égalité de genre dans les domaines politique, économique et sociaux de la vie congolaise.

Quatre consultations électorales ont été organisées en 2006 :

- le référendum constitutionnel
- les présidentielles
- les législatives nationales
- les législatives provinciales

Le parachèvement du dispositif institutionnel de la Constitution sera effectif dès l'organisation des élections locales qui nécessitent encore des clarifications et des approfondissements de textes. A cela s'ajoute la mise en place, de façon durable, de la Commission Nationale Electorale Indépendante (CENI) et le Conseil Supérieur de l'audio-visuel et de la Communication (CSAC).

La signature de l'Accord global et inclusif et la conduite avec succès du processus des dernières élections ont ouvert des perspectives nouvelles pour la reprise des activités économiques et le développement des nouvelles institutions du pays. La mise en place des institutions démocratiques issues de ces élections est une étape décisive dans la restauration de la paix et l'instauration d'un Etat de droit. Elle a permis au nouveau gouvernement de présenter le 24 février 2007 devant le Parlement son programme pour la période 2007-2011 qui s'inspire largement du DSCRP et les cinq chantiers prioritaires du Président de la République.

Au niveau des institutions démocratiques, le parlement tient maintenant régulièrement ses sessions¹. Le DSCRP a été complété par des DSCRP provinciaux et les assemblées provinciales

¹ Il a en son sein, un réseau parlementaire pour la parité hommes femmes ; qui répond à une stratégie d'intégration du principe de parité dans les fonctions parlementaires.

ont élu leurs gouverneurs. Les institutions de la nouvelle République sont en ordre de marche pour rétablir l'autorité de l'Etat central et affirmer les nouveaux pouvoirs des provinces. La lenteur dans l'ancrage des pratiques de gouvernance efficiente réside aussi dans la survivance de certaines pratiques centralisatrices, le retard dans l'affirmation des institutions judiciaires et la médiocrité des moyens budgétaires des administrations publiques pour jouer efficacement leurs rôles.

1.2. Perspectives et cadre de référence de la bonne gouvernance

Le DSCRP dans ses grandes orientations a identifié en 2006 plusieurs défis à relever en particulier i) le rétablissement de l'autorité de l'Etat dans le cadre d'un projet de refondation de ses missions par rapport au partage des pouvoirs avec les provinces, ii) la modernisation de la fonction publique mieux adaptée aux exigences de développement des provinces, iii) l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire pour garantir l'Etat de droit et iv) la lutte contre la corruption. Pour les prochaines années, même si la gouvernance politique aura besoin d'appuis qualitatifs, les principaux enjeux résident dans la gouvernance économique et la gouvernance locale en raison de leurs multiples implications sur le cadre et le niveau de vie des populations.

Le délabrement des infrastructures économiques et administratives, la perte de confiance, au niveau des populations locales en la capacité de leurs administrations publiques à fournir de prestations de services de qualité, le laxisme général de la fonction publique et les effets pervers de la centralisation des pouvoirs à Kinshasa ont marginalisé le rôle des provinces et des structures de base ainsi que la dilution des responsabilités dans la gestion des deniers publics. Cette situation impose au gouvernement central une autre stratégie d'actions pour opérer des changements dans le mode de fonctionnement des administrations publiques et de rapports de pouvoirs entre le niveau central et le niveau provincial. C'est dans ce contexte que le débat sur la décentralisation et le développement des provinces prend toute sa dimension et sa portée stratégique sur les capacités de l'Etat central à s'adapter aux orientations de la nouvelle Constitution de 2006. Le projet de décentralisation en préparation se focalisera sur la clarification des compétences et des ressources entre l'Etat central, les provinces et les ETD. La relance des économies locales et le retour de la confiance des investisseurs va dépendre de la clarté des objectifs et des stratégies de mise en œuvre de la décentralisation et du rôle d'appui de l'Etat central pour que la gestion de proximité soit effective dans les actions de toutes les institutions.

Le programme du nouveau gouvernement pour la période 2007-2011 a fixé des axes stratégiques pour promouvoir les conditions favorables à la création de plus de richesses et leur répartition de façon plus équitable dans un nouvel environnement d'état de droit et de respect des libertés fondamentales. Les principaux axes sont :

- consolidation de la paix et l'unité nationale
- restauration de la bonne gouvernance
- restauration de l'autorité de l'Etat sur l'ensemble du pays
- lutte contre la corruption, la malversation et l'iniquité
- la poursuite de la réforme administrative et de la décentralisation
- le renforcement de la diplomatie et de la coopération internationale
- la consolidation de la croissance et de la stabilité macro-économique

2. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

2.1. Un projet national de décentralisation à parachever

La Constitution du 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de centralisation excessive de tous les pouvoirs et la gestion déléguée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. La décentralisation a connu un début de mise en œuvre dans les années 50 ; mais le pouvoir du parti unique et la crise socio-politique de ces dernières années ont renforcé le pouvoir de l'Etat et de ses services déconcentrés. L'année 1998 a été marquée par la suppression des organes délibérants des entités administratives décentralisées et du principe de contrôle. Cette situation a entraîné le développement de la culture d'attentisme et de laisser aller à tous les échelons dans la gestion des affaires locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

La nouvelle Constitution a fixé clairement dans son article 3 que les catégories des ETD sont la ville, la commune, le secteur et la chefferie. Ces ETD disposent « de la libre administration et de l'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières et techniques ».

Les articles de 201 à 205 de la Constitution fixent les principales compétences de l'Etat et des provinces selon trois principes : compétences exclusives de l'Etat (36 compétences), compétences concurrentes du pouvoir central et des provinces (25 compétences) et compétences exclusives des provinces (29 compétences). La Constitution a laissé au législateur le champ d'interprétation dans le cadre de la préparation de la loi organique devant régir le mode de répartition des compétences dans les divers domaines selon les différents niveaux d'intérêt (national, provincial et local). Il en est de même pour la nature et la portée juridique de différents rapports entre d'une part l'Etat central, les provinces et ses collectivités locales et d'autre part entre les provinces et ses collectivités locales. Ainsi la loi organique devrait clarifier plusieurs points, en particulier :

- les tutelles (juridiques, économiques et financières) des Entités Territoriales Décentralisées ;
- la tutelle entre d'une part les provinces et d'autre part les villes, les secteurs et les chefferies ;
- le statut juridique du niveau « cités », en tant qu'agglomérations qui se présentent parfois comme de moyennes et petites villes ou carrément des localités de type rural ;
- la clarification des compétences partagées entre l'Etat central, les provinces et les ETD ;
- la nature des rapports entre les collectivités locales (ville, commune, secteur et chefferie) et les services provinciaux déconcentrés et les services de l'Etat ;
- le redéploiement d'une partie du personnel de l'Etat au profit des provinces et des autres ETD ;
- les mesures transitoires pour permettre aux ETD de bénéficier des appuis techniques, financiers et en ressources humaines pour leur démarrage ;
- le niveau de coordination et de concertation entre les ETD elles-mêmes ;
- le rôle de la citoyenne et du citoyen dans la gestion du développement local à travers les organes des ETD ;

Le nouveau gouvernement dans son Contrat de Gouvernance de 2007 s'est fixé des actions stratégiques en matière de décentralisation. Parmi ces actions, il y a i) la précision du contenu réel des textes réglementaires, ii) le renforcement des capacités des administrations aux niveaux décentralisés dans les secteurs clés et iii) la limitation des gros transferts ou blocage des recettes fiscales pendant une période intermédiaire. Cela devra se traduire par le lancement des

discussions avec toutes les parties prenantes compétentes pour élaborer l'ensemble des textes de la décentralisation et l'élaboration d'un plan d'action pour le renforcement de la capacité fiduciaire des provinces.

2.2. Un dispositif de décentralisation financière à repenser et à mettre en place

Une des caractéristiques des finances publiques locales telles qu'elles sont organisées par la loi financière n°83-003 du 23 février 1983 est que les ressources des provinces et des ETD sont définies par le pouvoir central. Ces ressources comprennent les :

- recettes rétrocédées par l'Etat ;
- recettes cédées par l'Etat ;
- taxes créées par les ETD recouvrées par elles-mêmes ;
- recettes du budget par ordre (recettes de services).

Les recettes rétrocédées par l'Etat sont perçues essentiellement par deux régies financières : i) l'Office des Douanes et Assises (AFIDA) et ii) la Direction Générale des Impôts (DGI). Les recettes cédées sont perçues par les services déconcentrés de l'Etat et centralisées par la 3^{ème} Régie financière : Direction des Recettes Administratives et Douanières (DGRAD). Ces deux ressources sont réparties par la province aux entités (territoires, communes, villes et secteurs) selon une clé de répartition fixée par un arrêté inter ministériel (ministère de l'Intérieur et ministère des Finances).

Les mécanismes budgétaires des ETD ont toujours été fortement centralisés laissant peu d'autonomie financière et de gestion au niveau des secteurs, des villes et provinces. Les retombées financières des recettes collectées au niveau des provinces sont insignifiantes. Le pourcentage de rétrocession des recettes fiscales de l'Etat vers les provinces est très faible. Les dépenses publiques, au niveau des provinces, se limitent au paiement des salaires des agents de l'Etat. Les frais de fonctionnement des administrations publiques sont rarement assurés conduisant les administrations à adapter des stratégies de survie en fonction de leurs contraintes. Cela a entraîné le délabrement des bâtiments administratifs et la détérioration de la qualité des services publics. Les populations locales ne croient plus en la capacité de leurs administrations et même à la notion de service public. Dans l'ensemble, le système fiscal et financier des ETD fonctionne mal parce qu'il est trop complexe et que les lois ne sont pas appliquées. La complexité du système se manifeste dans les différents aspects liés entre eux ; l'interférence des impôts de l'Etat avec ceux des ETD, l'exercice défectueux de partage des produits des taxes, la multiplication des taxes, l'exercice abusif de la tutelle en matière d'approbation des budgets, etc. A cela s'ajoute la désorganisation des administrations fiscales encourageant les fraudes et les détournements de fonds. L'impunité ambiante dans ce système a gangrené toutes les administrations publiques et elle a créé l'incivisme fiscal et la méfiance des populations vis-à-vis de leurs administrations financières.

Cette situation devrait changer avec les nouveaux pouvoirs des provinces et l'émergence des collectivités gérées par des élus. Mais outre la modernisation des instruments de gestion des finances publiques pour plus d'efficacité et de transparence, les dispositions financières prévues par la Constitution ont besoin d'être précisées et approfondies surtout en matière :

- des catégories d'impôts et leurs assiettes devant servir de base pour le système de transferts des 40% au profit des provinces ;
- de partage des recettes rétrocédées par l'Etat central entre les provinces et les ETD ;
- de régime financier des provinces et des ETD ;
- de la nature des relations entre les services des impôts du ministère des Finances et les ETD ;

- de l'autonomie de gestion financière des provinces et des ETD en termes d'opportunités de dépenses et de dotation de régies financières propres ;
- de la prévisibilité des financements provenant du niveau central pour permettre aux ETD de conduire convenablement leurs programmes de développement ;
- de mode de fonctionnement et de mécanismes de déboursement des fonds de la Caisse Nationale de Péréquation pour les besoins des investissements des provinces et des ETD en vue de corriger certains déséquilibres régionaux.

2.3. Un système de planification locale participative inexistant

Le mode de fonctionnement des collectivités territoriales a été marqué pendant plusieurs décennies, par l'absence de tout système de planification et de programmation pluri-annuelle permettant d'inscrire le développement des villes et des secteurs dans une vision d'aménagement spatial et sectoriel. L'absence d'investissements locaux depuis plusieurs années a accentué le sous-équipement et la dévalorisation de la qualité des services de base. L'implication des toutes les composantes de la population dans la planification des équipements collectifs et la gestion des villes et des secteurs n'a pas été suffisamment forte, creusant le fossé entre les administrateurs des collectivités territoriales et les populations. Les plans d'urbanisme de la plupart des villes sont dépassés depuis plusieurs années. Les services communaux sont souvent démunis des moyens les plus rudimentaires pour assurer certains services d'hygiène et de salubrité. Les infrastructures marchandes sont parfois assurées par certaines associations de commerçants. En milieu rural, la situation est encore plus critique. Dans plusieurs localités, la présence de l'institution communale n'est plus effective. Le pillage de la guerre, la désertion des responsables de plusieurs secteurs et la démission de l'Etat central de ses responsabilités dans la gestion du territoire ont dénaturé l'identité communale. Les archives de plusieurs communes urbaines et surtout en milieu rural n'existent plus. L'effort de rétablissement de l'identité et l'utilité de la commune, cellule de base de fourniture et d'organisation des services collectifs de base est gigantesque.

En termes d'outils de planification spatiale et sectorielle, le système est dans son ensemble défaillant aussi bien au niveau du Ministère du Plan qu'au niveau du Ministère de l'Intérieur. Les documents de planification spatialisée les plus récents sont constitués par les DSCRPs provinciaux qui ont été conduits à l'intérieur du pays selon une démarche participative. Par ailleurs, certains travaux de réflexion sur l'aménagement du territoire sont en cours. En revanche, le système de planification locale est presque inexistant, laissant les communes et les secteurs dans le pilotage à vue de leurs actions de développement. Les capacités techniques d'appui-conseil sont également très faiblement présentes dans les institutions locales et provinciales. Ce contexte a engendré, en dehors de quelques secteurs qui sont encore encadrés comme l'éducation et la santé, le développement anarchique des habitations et des quartiers et surtout le manque d'intérêt des populations à toutes les initiatives de gestion des services publics.

L'instauration d'un système de planification provinciale et locale s'impose au regard des grands défis à relever. Ce système devrait être participatif et centré sur la résolution des problèmes des populations, en y intégrant la perspective de l'égalité du genre. Il devrait aussi articuler les actions structurantes relevant des responsabilités des provinces et de l'Etat central et les actions de proximité incombant aux ETD. Cela impliquerait également le rétablissement de l'esprit citoyen dans la gestion des affaires publiques locales pour permettre aux populations locales d'être partie prenante du processus de changement dans le mode de fonctionnement des institutions provinciales et locales.

2.4. Esprit citoyen et civisme fiscal à rétablir

Le délabrement des infrastructures publiques, la détérioration de la qualité des services de base et l'aggravation de la pauvreté ont eu des effets sur le changement de l'état d'esprit des populations

dans leur conduite par rapport à l'intérêt public et leur niveau d'implication dans la gestion des affaires publiques locales. Une grande majorité de la population a perdu confiance en la capacité de l'Etat central et de ses services déconcentrés à leur offrir les services élémentaires et les opportunités économiques pour améliorer leur sort quotidien. L'incivisme fiscal est général et le manque d'intérêt à s'organiser autour des questions de gestion des infrastructures de base a gagné toutes les sphères de la société. L'insécurité, les guerres et la baisse du niveau de vie ont conduit les populations à des attitudes et des comportements individualistes. La dislocation du tissu communautaire et familial a fragilisé les individus et surtout les femmes et les jeunes qui se trouvent de plus en plus soumis à toutes les formes de violence et exclusion sociale. C'est l'ensemble de ces facteurs qui a influencé les comportements citoyens des populations qui vivent dans des conditions très précaires.

Malgré ce contexte défavorable à l'émergence de comportements plus responsables des populations dans l'amélioration de leur environnement, les populations ne manquent pas d'imagination pour s'organiser individuellement ou familialement, parfois avec l'appui des organisations religieuses, pour mettre en place des stratégies d'adaptation et se procurer certains services de base (eau, santé, éducation, etc.). Plusieurs organisations féminines s'activent pour organiser des activités ciblées sur les questions de violences sexuelles, la surcharge de travail des femmes et le départ précoce des filles de l'école, la réalisation des activités génératrices de revenus, de maintien de la cohésion sociale, de solidarité et de défense des droits des femmes et des minorités. Il en est de même pour certaines ONG locales qui tentent de mobiliser les populations dans le cadre du retour des réfugiés et de la réinsertion des jeunes démobilisés dans leur région. Mais dans l'ensemble, l'esprit d'entraide et de mise en commun des problèmes parmi les populations et l'identification à l'intérêt collectif pour certains services de base semblent avoir enregistré un recul réel. Un travail d'éducation, de sensibilisation, d'information, et de responsabilisation des populations est à entreprendre dans le cadre de la mise en place des nouvelles ETD.

3. APPUI DU PNUD A LA DECENTRALISATION ET AU DEVELOPPEMENT DES PROVINCES

3.1. Le programme de Bonne Gouvernance du Pnud

Le sous-programme d'appui à la décentralisation et au gouvernement local a été formulé selon un processus participatif impliquant le Gouvernement de la République démocratique du Congo (RDC), les acteurs de la société civile et les partenaires internationaux au développement. Il représente une partie intégrale du programme d'appui à la bonne gouvernance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui couvre la période 2007-2011.

Le programme d'appui à la bonne gouvernance s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté du Gouvernement de la RCD telle que formulée dans le Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR). Ses principaux axes d'intervention se focalisent sur les principaux domaines de la bonne gouvernance, identifiés dans un document cadre en vue de consolider les acquis de la période de transition politique et de compléter les interventions planifiées par des autres intervenants. Dans le court terme, le programme d'appui à la bonne gouvernance 2007-2011, vise à accompagner le renouveau du système politique congolais, après les élections présidentielles et législatives en préparant les institutions clés à assumer leurs missions et fonctions respectives. Dans le moyen et long terme, il servira de cadre compréhensif d'appui du PNUD et ses partenaires à la bonne gouvernance en RDC.

L'objectif principal du programme d'appui à la bonne gouvernance 2007-2011 est d'appuyer la mise en place d'un système de gouvernance stable et légitime favorisant le développement humain durable. En tenant compte des défis prioritaires déterminés par le DSCR, il vise à assister le gouvernement dans l'atteinte des objectifs de développement (« effets ») suivants :

1. L'accès et la participation citoyenne des hommes et des femmes au système politique accrus ;
2. Les performances de l'administration et des institutions publiques améliorées ;
3. L'unité et la réconciliation nationales consolidées et la sécurité de biens et personnes assurée ;
4. La transparence et la reddition des comptes dans la gestion de deniers publics assurées ;
5. L'accessibilité et la qualité des services publics augmentées ;

Considérant les acquis de la période de transition et les initiatives en cours, les interventions du bureau du PNUD/Kinshasa pour la période 2007-2011 seront organisées autour de cinq axes stratégiques « sous-programmes » :

- Gouvernance Politique : Consolidation du cadre démocratique
- Gouvernance Administrative : Mise en œuvre de la réforme de l'administration publique
- Justice et Reforme du Secteur de Sécurité : Mise en œuvre de la réforme judiciaire et amélioration de la sécurité humaine.
- Gouvernance Economique : Amélioration de la planification et gestion économique
- Gouvernance Locale : Mise en œuvre de la décentralisation et appui à la gouvernance locale

Le présent document élabore les détails du sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local, en se basant sur une analyse approfondie du contexte de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local.

3.2. Justification du PADDL

Avec l'adoption de la Constitution de 2006, la RDC a pris un tournant décisif dans le mode de gouvernance de ses provinces puisque les principes de l'Etat central fortement décentralisé ont été précisés comme fil conducteur pour le fonctionnement des institutions. Les élections provinciales de 2007, suivies par l'élection des gouverneurs ont permis l'émergence des pouvoirs provinciaux issus du suffrage universel. Ces élections ont créé de nouvelles conditions d'exercice de la gouvernance locale et de gestion des économies régionales et locales. Elles vont permettre également la mise en place de gouvernements provinciaux et d'organes de gestion des affaires de chaque province. Enfin, le processus électoral devra être couronné par l'organisation d'élections locales (villes, communes et secteurs) au courant de l'année 2008.

L'émergence de nouveaux acteurs et élus locaux, va entraîner des changements dans le mode de fonctionnement des services techniques déconcentrés et des niveaux de concertation (provincial, territorial et local). Ce nouveau paysage institutionnel va également avoir des répercussions sur les méthodes et approches de plusieurs plans de développement. Une période d'apprentissage va être nécessaire à tous les acteurs pour que le processus de décentralisation trouve sa traduction dans des bonnes pratiques de gestion des affaires locales selon une démarche permettant l'implication du citoyen dans la vie publique locale. Mais la poursuite de cette dynamique sera tributaire de la promulgation des textes juridiques régissant le fonctionnement des provinces et des ETD. Elle sera aussi liée au degré de clarification de partage des compétences et des moyens financiers entre l'Etat central et les provinces. Enfin, la réussite du projet de décentralisation nécessitera que les relations entre l'Etat central, les provinces et les ETD soient basées sur des

principes de responsabilités dépourvues d'arrière-pensées de subordination et de contrôles intempestifs inutiles.

Jusqu'à présent, le PNUD a eu à appuyer des processus multiples d'accompagnement des institutions de transition et d'organisation des premières élections de la troisième république. Il a également engagé en 2007, avec d'autres partenaires une première série de formation en direction des députés nationaux et provinciaux. Le PNUD, dans le cadre d'une assistance préparatoire de courte durée (5 mois) avec l'appui technique du FENU, a soutenu les efforts du gouvernement dans l'approfondissement des éléments du débat sur la décentralisation surtout sur les questions de compétences, de la fiscalité locale et le développement local. Les résultats de cette assistance ont été très modestes voire insuffisants.

Le PNUD entend accompagner le processus de mise en place des ETD et le développement de la participation citoyenne dans la gestion des affaires publiques locales. Le nouveau programme visera des processus et des mécanismes porteurs de changements dans la perception de l'identité provinciale et communale (surtout en milieu rural) et dans le système de provision des services collectifs. Les processus visés toucheront différents échelons et une diversité d'acteurs du développement local. Il comprendra plusieurs composantes porteuses de coopération transversale (impliquant plusieurs acteurs et ONG pour une action précise) et séquentielle (garantissant l'articulation des différentes phases de planification et de mise en œuvre des actions). Le sous-programme de gouvernance locale sera articulé autour d'un appui institutionnel pour aider le gouvernement à dégager une vision partagée de la décentralisation. Il veillera aussi à appuyer le Ministère de l'Intérieur d'une part à se doter d'un cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation, avec son plan d'actions et de nouer un partenariat solide avec ses Partenaires Techniques et Financiers et d'autre part à capitaliser les meilleures pratiques de gouvernance locale et de développement des provinces et secteurs. Enfin, le sous-programme engagera un volet très important de développement local et d'appui à la société civile dans deux provinces. Ce volet de développement local comprendra des composantes de renforcement des capacités et de développement des outils d'administration et de gestion communale. Il comprendra également des investissements locaux dans un ensemble de secteurs contigus situés dans deux provinces différentes retenues sur des critères objectifs.

Le PNUD et le FENU avec d'autres partenaires au développement envisagent de mettre en place pour les cinq prochaines années (2007-2011), un programme cohérent d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) pour accompagner la dynamique nationale de décentralisation dans une perspective de réduction de la pauvreté et de promotion de la bonne gouvernance. Le sous-programme gouvernance locale PADDL visera deux processus complémentaires. Le premier, au niveau national, aura pour ambition de raffermir le climat de dialogue et de confiance entre les acteurs clés de la décentralisation (ministère de l'Intérieur, les assemblées provinciales, les ministères techniques et les partenaires au développement) dans la conduite de l'exercice d'élaboration de l'ensemble de l'architecture juridique et financière de mise en œuvre des ETD ainsi que dans le développement du dialogue entre le gouvernement de la RDC et ses partenaires au développement. Le deuxième processus, à l'échelle de deux provinces, aura pour but de mettre en œuvre des expériences de développement local dans des espaces géographiques bien délimités à travers la mise en place des fonds locaux de développement comme mécanismes de transferts de ressources et de responsabilisation des ETD dans la gestion de leur développement.

3.3. Objectifs

Les défis de la décentralisation sont nombreux. Certains sont stratégiques comme les compétences et les ressources pour opérer une réelle mutation dans le mode de livraison et de fonctionnement des services de proximité. D'autres indispensables comme les mesures d'accompagnement et la clarification des rapports entre l'Etat central et les provinces joueront un rôle important dans

l'établissement d'un climat de confiance et de synergies entre tous les acteurs. A cela s'ajoutent d'autres défis comme :

- l'appropriation par les assemblées provinciales et les citoyens de la nouvelle politique de décentralisation. La vision du projet de décentralisation devrait être partagée par tous les acteurs nationaux en vue de mieux préciser le contenu et la portée socio-économique de la décentralisation.
- l'articulation de la politique de décentralisation avec les stratégies provinciales de réduction de la pauvreté.
- le fonctionnement adéquat et efficient des nouvelles Entités Territoriales Décentralisées.
- la mise en place d'un système de financement (ressources propres et ressources transférées) des ETD leur permettant d'assumer les compétences transférées et d'offrir par conséquent des services locaux en relation avec les capacités financières des citoyens.
- l'intégration de la perspective de l'égalité du genre dans tout le processus de décentralisation, notamment à travers l'implication substantive des femmes dans le processus de délibération sur le cadre législatif et institutionnel, ainsi que dans les discussions visant à informer la stratégie nationale de la décentralisation ; la promotion des processus permettant la nomination et affectation des femmes compétentes aux postes de responsabilité, la planification et réalisation des activités de développement.
- la promotion d'espaces de dialogue et de concertation entre tous les échelons de la décentralisation ; les services provinciaux et ceux de l'Etat central.
- le bon fonctionnement des structures démocratiques et administratives locales à travers un renforcement approprié mis en relation avec le niveau de connaissance des élus et des cadres locaux.

Trois principes inspirent le contenu du PADDL :

- l'Etat central est garant de l'unité et de la solidarité nationale. Il n'existe pas de bonne décentralisation sans renforcement des pouvoirs déconcentrés dans une démarche positive impliquant des rapports nouveaux entre l'Etat central les provinces et les ETD ; Il n'est pas d'autonomie provinciale et locale sans contrôle de l'utilisation des deniers publics et du respect des lois de la République ;
- la décentralisation impose que les provinces et les ETD jouent pleinement leur rôle dans le cadre de leurs missions en suscitant de véritables politiques publiques locales soucieuses d'apporter des réponses concrètes aux attentes légitimes des citoyens ;
- les citoyens et les groupements de citoyens doivent être informés, consultés et participer activement aux décisions que prennent les provinces et les ETD en matière de développement local.

L'objectif de développement du PADDL vise à améliorer l'accès aux services de base et de meilleures opportunités de création de richesses par une décentralisation plus effective et une meilleure gouvernance locale.

Le PADDL aura cinq objectifs spécifiques :

- Créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- Développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- Renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

- Offrir des opportunités d'investissement et de renforcement de capacités à un ensemble de secteurs dans deux provinces du pays² ;
- Développer la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales.

Les principaux résultats attendus sont :

- des textes juridiques clarifiant certains dispositifs organisationnels et financiers des provinces et des ETD ;
- des capacités de pilotage du processus de décentralisation développées au niveau de l'organe de pilotage de la décentralisation au sein du ministère de l'Intérieur (MIDS);
- un ensemble d'instruments de mise en œuvre de la politique de décentralisation comme le Cadre stratégique de décentralisation, le code des ETD, etc. ;
- un ensemble d'outils et instruments pour le développement des capacités de maîtrise d'ouvrage (planification locale, budget, guides à l'usage des nouveaux élus dans les provinces, etc.) ;
- des espaces de dialogue, de concertation et de coordination entre tous les acteurs de la décentralisation et du développement local ;
- des partenariats techniques et financiers solides pour élargir les opportunités de création de richesses au niveau des provinces ;
- des pratiques et expériences de développement local capitalisées et appropriées ;
- des infrastructures socio-économiques améliorées dans plusieurs secteurs dans les deux provinces ;
- des capacités d'intervention des organisations de la société civile, dans la gestion des affaires locales développées et renforcées dans les deux provinces en tenant compte de l'égalité du genre.

3.4. Composantes du PADDL

Pour les cinq prochaines années, le PADDL entend :

- ◆ *Accompagner la dynamique nationale de décentralisation* : il s'agira d'accompagner l'Etat central dans sa démarche d'approfondissement et de clarification de sa politique de décentralisation en se basant sur les résultats du forum national sur la décentralisation, tenu du 3 au 5 octobre 2007. Le prolongement de cet élan d'implication de tous les acteurs de la décentralisation devra trouver sa traduction dans le cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation et d'un programme national de décentralisation en vue d'inscrire les appuis multiformes de différents partenaires nationaux et internationaux dans une vision partagée du développement des institutions provinciales et locales.
- ◆ *Mener une expérience de responsabilisation financière des secteurs et des provinces* : il s'agira de mettre en place un Fonds de Développement, avec deux guichets, comme outil de financement de proximité permettant aux provinces et aux secteurs de conduire toutes les séquences des investissements locaux dans le cadre des plans de développement provinciaux et de secteurs, élaborés selon une démarche participative.
- ◆ *Articuler l'expérience de décentralisation financière de terrain avec le niveau national* : Les pratiques de programmation locale à l'échelle des secteurs retenus serviront de leçons au niveau national pour la Caisse Nationale de Péréquation. Le PADDL soutiendra la stratégie du gouvernement d'appui aux provinces, dans la mise en place de la Caisse Nationale de Péréquation comme un système de transferts financiers viable et durable entre l'Etat, les provinces et les ETD en vue de réduire certains déséquilibres régionaux.

² Selon la nouvelle constitution, au plus tard en 2009 l'organisation territoriale actuelle de 11 provinces passera à 25 provinces (y compris Kinshasa). Les secteurs potentiellement bénéficiaires des appuis du PADDL s'inscriront dans les limites des 25 provinces.

- ◆ *Développer les capacités nationales pour la mise en œuvre du processus de décentralisation* : L'ampleur des réformes institutionnelles et financières pour rendre la décentralisation plus effective est immense exigeant l'existence des capacités techniques au sein du ministère de l'Intérieur suffisamment outillés. Le PADDL appuiera l'entité technique chargée de la décentralisation du ministère de l'Intérieur à se doter d'instruments et d'outils pour assurer ses missions d'impulsion et de suivi des actes des provinces et des ETD. Il accompagnera également l'Etat central à mieux définir la notion et les instruments de contrôle citoyen sur la gestion des affaires publiques locales.
- ◆ *Développer les capacités d'actions et d'intervention des organisations de la société civile* : le rétablissement de la notion de service public local passera forcément par l'implication et la responsabilisation des populations locales selon des mécanismes participatifs et transparents dans toutes les étapes de programmation et de gestion des biens collectifs.
- ◆ *Inscrire les principes de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques locales et provinciales* : Les responsabilités des élus locaux dans la gestion des affaires publiques et plus spécifiquement des subventions du Fonds de Développement (province et secteurs) seront développées au regard des exigences de la bonne gouvernance. La reddition de comptes c'est-à-dire l'obligation de rendre compte aux citoyens des résultats de la gestion des financements publics est un axe stratégique de la stratégie du PADDL. Cela couvrira les différents types d'obligations redditionnelles (budgétaires, politiques et administratives) selon un dispositif relationnel entre les collectivités locales et la population.
- ◆ *Intégration de la perspective genre* : le programme veillera à intégrer une perspective genre (parité dans les droits et opportunités des hommes et femmes) dans toutes ses démarches, notamment, l'appui à la formulation des politiques et législation nationale de la décentralisation, le renforcement des capacités, la planification du développement local et le suivi de l'action du gouvernement, pour traduire le principe de parité hommes-femmes ratifié dans la nouvelle Constitution (article 14) en réalité.
- ◆ *Promouvoir la représentation de toutes les couches de la population dans le système de planification et de programmation locale* : le programme cherchera à intégrer les intérêts et priorités du développement des différents groupes sociaux (femmes, hommes, personnes de différents âges, ethnies et cultures) à travers des mécanismes participatifs et décisionnels en vue d'assurer la représentation et la participation active de toutes les catégories de la population dans la prise des décisions et la gestion des affaires locales.
- ◆ *Rechercher les synergies possibles entre les partenaires et la complémentarité de financements disponibles dans les provinces* : les partenaires potentiels seront au niveau national : la Coopération française, la Coopération Technique Belge, la Banque mondiale, l'UE et DFID et dans les deux provinces retenues le DFID et le FENU.

Le PADDL comprendra deux composantes :

- Appui à la Décentralisation et à la Coordination (ADC)
- Appui au Développement Provincial et Local (ADPL)

3.4.1. Appui à la Décentralisation et à la Coordination (ADC)

Ce volet ADC comprendra cinq axes regroupant diverses actions d'appui à la décentralisation et au développement local : i) cadre juridique de la décentralisation, ii) capacités de pilotage du processus de décentralisation, iii) outils de planification et de développement local, iv)

capitalisation des outils de la gouvernance locale et v) renforcement de la coordination des aides à la décentralisation.

3.4.1.1. Approfondissement du cadre juridique et financier de la décentralisation

Il s'agira d'approfondir la réflexion sur le contenu et la portée juridique et financière de la mise en place des ETD en engageant un processus participatif avec les acteurs clés de la décentralisation dans le cadre d'un forum national. La tenue du forum national sur la décentralisation a permis de d'approfondir les débats entre tous les acteurs (gouverneurs, assemblées provinciales, Etat central, société civile, personnalités religieuses, etc.) sur les différentes options à retenir pour préciser les compétences des ETD et les différents rapports devant régir l'Etat central, les provinces et les ETD. Le forum a permis de dégager les axes stratégiques de la nouvelle politique nationale de décentralisation en vue de rendre effective la décentralisation permettant aux ETD de promouvoir un système efficient de provision des services de base et de relance des économies locales. Les actions les plus importantes à engager seront :

- approfondissement des options de partage des ressources financières entre d'une part l'Etat central et les provinces et d'autre part entre les provinces et les ETD ;
- évaluation du coût de mise en œuvre de la décentralisation et établissement d'un schéma de financements compatible avec les capacités actuelles et futures de l'Etat ;
- constitution d'un dossier complet sur tous les éléments du débat de la décentralisation (économique, juridique et financière) ;
- suivi des recommandations du forum national sur la décentralisation ;
- élaboration du Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation ;
- élaboration du plan d'actions du cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation ;
- finalisation et adoption de la loi organique sur la décentralisation ;
- élaboration et adoption de la loi de programmation sur la décentralisation ;
- réalisation d'une étude portant sur la création de la Caisse Nationale de Péréquation ;
- élaboration d'un manuel d'opérations de la Caisse Nationale de Péréquation ;
- Appui à la création des Conseils Provinciaux de la Décentralisation.

Les principaux résultats attendus de ce processus d'approfondissement et de clarification du cadre de mise en œuvre de la décentralisation sont i) un bilan de mise en œuvre des recommandations du Forum national sur la décentralisation, ii) le cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation, iii) un programme national de la décentralisation, iv) la loi organique sur la décentralisation, v) la loi de programmation de transfert des compétences et des ressources et vi) les statuts de la Caisse Nationale de Péréquation et vii) les cadres provinciaux d'évaluation du processus de mise en œuvre de la décentralisation.

3.4.1.2. Renforcement des capacités de pilotage du processus de décentralisation

Le pilotage du processus de décentralisation, la mise en commun des outils et des pratiques de développement local ainsi que le suivi des réformes de la décentralisation ne pourront se réaliser sans l'existence de capacités humaines et techniques suffisamment outillées pour assurer le suivi de la politique de décentralisation et l'appui-conseil aux ETD. Cette mission reviendra naturellement à l'organe de pilotage de la décentralisation du MIDS et aux provinces.

Avant tout, l'Etat central dans ses missions de conception des politiques nationales et de coordination des actions transversale sera appuyé pour élaborer les principaux instruments et outils juridiques et financiers de la décentralisation et d'assurer la mise en œuvre de toutes réformes devant conduire au développement et à l'autonomie des provinces et des ETD.

Ensuite, les provinces qui sont appelées à animer, impulser et promouvoir le développement des ETD seront accompagnées dans la mise en place d'un système de pilotage et de suivi de mise en place des ETD.

Pour l'Etat central, l'appui concernera notamment la mise en place d'un système de pilotage et de suivi des réformes engagées en vue d'améliorer les textes d'application, le suivi des finances publiques locales (en étroite collaboration avec le ministère de Budget et des Finances), la qualité des textes régissant les ETD et les moyens pour diffuser les textes réglementaires. Cet appui concernera directement les directions suivantes du ministère de l'Intérieur : i) la direction de la tutelle des ETD, ii) la Cellule de décentralisation et iii) la direction des études et de planification. D'autres directions des ministères de Finances et du Plan seront également concernées pour certains aspects de la planification locale et la gestion des budgets des ETD. Le PADDL appuiera aussi ponctuellement l'organe de pilotage de la décentralisation, sur les initiatives tendant à assurer le dialogue transversal avec les ministères techniques dans le cadre de la préparation de la loi organique et la loi de programmation de la décentralisation. Les principales actions envisagées sont :

- élaboration d'instruments de suivi des programmes des provinces et des ETD ;
- publication de l'état des finances publiques provinciales et locales ;
- élaboration et publication d'une matrice périodique des réformes engagées et des réformes à réaliser ;
- modernisation des moyens de travail de l'organe de pilotage de la décentralisation ;
- appui aux initiatives de l'organe de pilotage de la décentralisation pour faciliter le dialogue transversal avec les ministères techniques sur les questions de transfert des compétences ;
- mis à jours des textes législatifs et financiers régissant les provinces et les ETD et leur publication en un recueil des textes et lois de la décentralisation ;
- l'élaboration d'un code des ETD ;
- amélioration de la qualité de dialogues et d'échanges avec les provinces et les ETD ;

Pour les provinces les principales actions concerneront les domaines suivants :

- élaboration d'un tableau de bord, au niveau de chaque province, sur les progrès et difficultés de fonctionnement des ETD ;
- mise à la disposition des ETD du code des ETD ;
- appui à la réunion annuelle du Conseil Provincial de la Décentralisation.

Les résultats les plus significatifs attendus se résument d'une part au niveau central aux nouvelles capacités techniques de l'organe de pilotage de la décentralisation dans le système d'impulsion du processus de décentralisation et de suivi des réformes touchant la sphère des provinces et des ETD et d'autre part au niveau provincial la mise des système de suivi des ETD et des conseils provinciaux de la décentralisation.

3.4.1.3. Appui au développement du service public local

Le développement de l'identité communale surtout en milieu rural ne pourra se réaliser sans que le citoyen ne puisse avoir une réelle perception des capacités des ETD à offrir et gérer efficacement un ensemble de services publics locaux répondant aux principales préoccupations des populations locales. Cela nécessitera un travail d'approfondissement de la notion de service public local et la définition de nouvelles missions des ETD ainsi que les rôles et responsabilités du citoyen dans le contrôle de la gestion des affaires publiques locales. Aussi, les provinces en étroite collaboration avec le MIDS développeront plusieurs outils notamment :

- un guide définissant les services offerts par les ETD ;

- une brochure clarifiant les rôles et responsabilités des ETD et des citoyens dans les mécanismes de programmation et de gestion des services et équipements publics locaux ;
- des sessions d'information et de communication sur des thèmes liés à la préservation du patrimoine communale seront assurées en direction des populations locales ;
- des partenariats citoyen-ETD portant sur les questions de l'environnement et le respect des droits humains.

Par ailleurs, en vue de créer les meilleures conditions de démarrage des provinces et des ETD selon une approche harmonisée sur l'ensemble du territoire, le PADDL appuiera le Ministère de l'Intérieur et le Ministère du Plan à concevoir et diffuser un ensemble de guides et de référentiels de planification locale de type participatif ainsi que des outils de gestion des fonds d'investissements d'utilité provinciale et locale (secteur). Les principaux outils à approfondir ou à élaborer seront i) le guide de planification locale (secteur) et le guide de planification provinciale, ii) le Guide du maire, iii) un manuel sur la maîtrise d'ouvrage locale, iv) le Guide sommaire sur les procédures comptables pour les secteurs v) un référentiel de transferts et de gestion de ressources des ETD, hors ressources propres (Etat central, provinces, bailleurs de fonds, etc.) et vi) un système d'information communale centré sur l'amélioration des performances des budgets locaux et la gestion des infrastructures socio-économiques. Les principales actions à entreprendre seront :

- étude de réalisation de deux guides de planification (locale et provinciale) ;
- atelier de validation de deux guides ;
- diffusion de deux guides ;
- élaboration et diffusion de documents sur la maîtrise d'ouvrage locale et les procédures de passation des marchés publics au niveau des secteurs ;
- élaboration et diffusion du guide du maire ;
- formation des Présidents de secteurs, dans deux provinces, sur le contenu et l'utilité des guides élaborés ;
- élaboration et mise à la disposition des ETD d'un référentiel simple de procédures d'utilisation des fonds d'investissements extérieurs (Etat, provinces et bailleurs de fonds) ;

Les principaux résultats et impacts attendus sont l'ensemble des guides de planification et de gestion pour les ETD pour faciliter le travail quotidien des élus locaux et provinciaux dans la gestion de leur développement. A cela s'ajoutent des nouvelles capacités de gestion locale qui auront été créées grâce aux modules de formation prévus dans les différents volets du programme.

Les principaux bénéficiaires seront l'Etat central, les provinces, les conseils des secteurs, les élus locaux et les organisations de la société civile.

3.4.1.4. Capitalisation des outils de la gouvernance locale

L'étendue et la diversité du territoire de la RDC entraînent une pluralité d'approches et de pratiques de développement local. Le niveau et la qualité de participation des populations dans la conduite des affaires publiques provinciales et locales varient d'une province à une autre. Les initiatives de l'Etat central pour promouvoir une gouvernance locale sont perçues différemment selon les régions. L'Etat central selon ses prérogatives et dans le but d'harmoniser les politiques publiques provinciales et locales doit mettre en place un dispositif technique permettant d'assurer la cohérence des instruments de planification et de gestion des provinces et des ETD. Le PADDL contribuera à atteindre cet objectif en capitalisant i) les meilleures pratiques de développement et gestion des services publics locaux par les ETD et les provinces ii) les mécanismes de concertation entre les acteurs locaux et provinciaux de développement et iii) les mécanismes de participation citoyenne à la gestion des affaires publiques locales.

Les actions envisagées toucheront les domaines suivants :

- étude de capitalisation des meilleures pratiques de planification participative à la lumière des actions de différentes ETD ;
- organisation d'ateliers sur des cas présentant des bonnes pratiques de développement local et de décentralisation ;
- réalisation d'une typologie des services publics locaux développés par certaines ETD ;
- édition et diffusion des cas de réussite de développement local et provincial ;
- organisation de voyages d'études entre ETD ;

Les résultats attendus sont des approches et instruments de décentralisation et de développement harmonisés et diffusés sur l'ensemble du territoire (en partenariat financier avec d'autres partenaires au développement).

3.4.1.5. Renforcement de la coordination et du dialogue partenaires techniques et financiers / gouvernement

Un cadre de dialogue sur les appuis multiformes à la décentralisation et au développement provincial est à promouvoir pour mettre effectivement en place une stratégie articulée avec les politiques sectorielles et les programmes des différents départements ministériels. Ce dialogue ne pourra être fructueux que si le gouvernement dispose de documents d'orientation clairs en matière de transfert de ressources financières correspondant aux nouvelles compétences transférées. Il exigera également une clarification des mécanismes de financement de la décentralisation et de la déconcentration. Une stratégie nationale de renforcement des capacités des collectivités locales sera également nécessaire pour harmoniser tous les appuis et assistances. Toutes ces actions nécessiteront des moyens exceptionnels qui pourront être mobilisée selon des mécanismes conjoints dans le cadre d'une Table Ronde sectorielle sur la décentralisation. Cette Table Ronde sera l'occasion d'approfondir la politique nationale du pays en matière de décentralisation et de dresser les actions les plus prioritaires pour assurer le démarrage réel des provinces et des ETD.

L'espace idéal de dialogue permanent et durable entre le gouvernement et ses partenaires pourrait être un Cadre de Dialogue et de Concertation sur les Appuis à la Décentralisation (CDCAD) à mettre en place rapidement. Ce Cadre sera rattaché à la Primature. Il comprendra le MIDS et les partenaires au développement. Cet espace servira de cadre de dialogue et d'évaluation conjoint sur l'efficacité de l'aide à la décentralisation ainsi que sur l'harmonisation des approches des projets d'appui aux provinces. Les principales actions envisagées sont :

- mise en place du cadre conjoint de dialogue entre gouvernement et partenaires, Cadre de Dialogue et de Concertation sur les Appuis à la Décentralisation (CDCAD) ;
- mise en place d'un Secrétariat technique du CDCAD ;
- organisation des réunions du CDCAD ;
- publications des rapports du CDCAD ;
- organisation d'une Table Ronde sur la décentralisation et le développement local ;
- évaluation annuelle de l'aide à la décentralisation ;
- élaboration et diffusion d'un tableau de bord sur les progrès et les dysfonctionnements des appuis extérieurs pour la décentralisation

NB : le projet visera à encourager la participation significative des femmes au sein des toutes ces structures et processus d'évaluation, concertation et prise de décisions concernant la coordination de la coopération à la décentralisation.

Les principaux résultats attendus sont i) l'établissement d'un dialogue organisé de façon régulière entre le gouvernement et les partenaires au développement, ii) la tenue d'une Table Ronde sur la

décentralisation et le développement des provinces et iii) l'existence d'un système de suivi et d'évaluation de l'efficacité de l'aide à la décentralisation.

3.4.2. Appui au Développement Provincial et Local (ADPL)

Le développement local est un processus qui met en jeu une diversité d'acteurs locaux et extérieurs ayant des stratégies différentes et souvent des intérêts divergents. Il fait appel à deux logiques complémentaires de gestion de l'économie de développement: une gestion de l'économie publique et une gestion de l'économie privée. Pour que ce type de développement soit plus efficace, une coordination et une concertation entre les différents acteurs sont nécessaires en vue de mieux gérer l'espace local et offrir les meilleures opportunités de création de revenus pour les populations.

L'objectif stratégique de ce volet visera à créer les meilleures opportunités de création de richesses locales et de développement des services de base en vue de réduire la pauvreté. Il s'agira de doter les provinces et les ETD d'outils de planification, de cadres de coordination efficaces, de fonds d'investissement et de systèmes de gestion locale en adéquation avec les capacités pérennes de prise en charge par le milieu. Cette composante du PADDL permettra de :

- Appuyer les nouveaux pouvoirs provinciaux dans la mise en place de leurs administrations économiques et financières ainsi que la promotion d'espaces de coordination entre les ETD et la province ;
- Répondre à la demande locale en matière de services sociaux de base selon une approche participative ascendante afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale ;
- Identifier des approches de promotion de l'économie locale adaptées au contexte des collectivités territoriales à caractère rural (secteurs) ;
- Renforcer la maîtrise d'ouvrage locale et introduire des innovations dans le mode de gestion des équipements locaux ;
- Permettre un accroissement des ressources fiscales locales en favorisant la mise en place d'une fiscalité locale et d'un dialogue citoyen avec les populations ;
- Intégrer la problématique de gestion des ressources naturelles au niveau local (secteur);
- Renforcer les capacités des élus locaux et du personnel des secteurs en vue de créer des capacités locales de gestion du développement local ;
- Promouvoir la prise en compte des besoins des hommes et des femmes dans la formulation des budgets et des lois, et dans la gestion du développement local (planification et mise en œuvre des services de base) à travers la mise en place des réseaux pour la parité de genre, chargés de suivre les fonctions des Assemblées et des gouvernements provinciaux et locaux en ce sens.

3.4.2.1. Appui au développement provincial et local

La composante du PADDL qui s'intitule « Appui au Développement Provincial et Local » à mettre en œuvre dans un ensemble de secteurs contigus dans deux provinces distinctes s'inscrit dans une problématique de promotion du développement local dans un nouveau contexte institutionnel marqué par une forte autonomie des provinces. Cette composante s'inscrit dans une double problématique de développement de lutte contre la pauvreté et de renforcement des nouveaux pouvoirs des secteurs. Les actions qui vont être initiées vont contribuer à bien articuler les séquences du développement local (planification, financement des actions prioritaires, maîtrise d'ouvrage locale et renforcement des capacités) et à donner un contenu plus effectif à la problématique de décentralisation au service de la lutte contre la pauvreté.

L'ADPL reposera sur trois volets distincts qui sont étroitement liés :

- *Un système de développement des capacités de maîtrise d'ouvrage locale* permettant à chaque secteur de se doter d'un Plan de Développement Local suivi d'un programme d'investissements pluri-annuel se traduisant annuellement au niveau du budget de la collectivité, avec un ensemble de procédures de passation de marchés publics et des capacités techniques locales pour assurer le contrôle d'exécution des investissements locaux ;
- *une facilité de financements, sous forme d'un Fonds de Développement, avec plusieurs guichets* pour mettre en œuvre, au moins une grande partie, des programmes d'investissements prioritaires de plusieurs secteurs et de certains types d'investissements inter secteurs dans le cadre d'une vision de développement de la province ;
- *des composantes de renforcement des capacités* couvrant les capacités des élus locaux, des services internes des secteurs, des organisations de la société civile et de certaines services déconcentrés de l'Etat en vue de faciliter la maîtrise d'ouvrage locale, tout en renforçant la reddition des comptes et les systèmes de contrôle au niveau provincial et local.

La question qui se pose est le choix du nombre de secteurs et leur localisation géographique. Souvent le manque d'efficacité et les très faibles impacts des actions de lutte contre la pauvreté sont liés à la dispersion géographique et sectorielle des initiatives sans coordination. La concentration géographique des actions a une justification économique et sociale dans la mesure où on crée à la fois le maximum d'effets d'entraînement dans tous les secteurs d'activités et où on met en œuvre plus facilement les différentes séquences du processus de développement local. Cette approche permet également d'impliquer plus aisément les différents niveaux géographiques : Groupements de villages, les secteurs et la province. Le PADDL ne pourra pas intervenir dans toutes les provinces. Deux provinces seront retenues pour conduire cette expérience de développement local. Le choix de deux provinces se justifie par le volume de financements disponible (investissements et assistance technique) pendant cinq ans. Le choix des deux provinces sur les 10 (hors Kinshasa) a été guidé par l'analyse de trois critères objectifs et communs à toutes les provinces. Un système de coefficient de pondération a été appliqué en fonction de la gravité des déficits constatés. Les critères de sélection retenus sont :

- taille des secteurs/chefferie en termes de population pour pouvoir réaliser des investissements significatifs porteurs d'effets de changements socio-économiques³ ;
- taux de scolarisation⁴ ;
- taux d'accès aux centres de santé ;
- taux de pauvreté ;
- niveau de ressources financières.

Sur la base de ce système de pondération dans l'attribution des notes, un classement a été obtenu donnant le niveau de développement de chaque province.

³ Le système de notation a donné plus de points aux Secteurs ayant une taille de population se situant entre 40 et 60.000.

⁴ (Méthode Score) Méthode de notation

Taux de
Scolarisation
2003
Taille
Population/
Groupement
Accès
S. Santé
2003
Taux
Pauvreté

2004 Ressources per capita 2005 (en FC) 1 : > 50 % 1 : > 100.000 1 : > 50 % 1 : < 20 % 1 : > 600 2 : 40 à 50 % 2 : 80 à 100.000 2 : 40 à 50 % 2 : 20 à 40 % 2 : 300 à 600 3 : 30 à 40 % 3 : 60 à 80.000 3 : 30 à 40 % 3 : 40 à 60 % 3 : 100 à 300 4 : 20 à 30 4 : 40 à 60.000 4 : 20 à 30 % 4 : 60 à 80 % 4 : 20 à 100 5 : < 20 % 5 : < 40.000 5 : < 20 % 5 : > 80 % 5 : < 20

RDC : Indicateurs de référence du niveau de développement des provinces

Provinces	Nombre Territoires	Nombre Secteur/ Chefferie	Nombre Cités	Nombre Groupements Villages	Population En 2000	Taux de Scolarisation 2003	Taille Population/ Groupement	Accès S. Santé 2003	Taux Pauvreté 2004	Ressources per capita 2005 (en FC)
1. Bandundu	18	94	30	771	6.000.000	57%	63.830	53%	89,1%	37
2. Bas-Congo	10	55	17	360	3.615.043	61%	65.728	46%	69,8%	1091
3. Equateur	24	87	24	811	5.561.000	37%	63.920	40 %	93,5%	50
4. P. Orientale	24	198	32	1175	8.292.458	61%	41.881	51%	75,5%	67
5. K. Occidental	10	53	11	466	5.296.347	52%	99.931	52%	55,8%	53
6. K. Oriental	16	84	17	734	4.544.786	67%	54.104	53%	62,3%	185
7. Maniema	7	44	8	317	1.808.913	50%	41.112	48 %	58,5%	177
8. Nord Kivu	6	17	11	97	4.780.170	34%	281.186	29 %	73,8%	234
9. Katanga	22	112	27	504	7.390.000	47%	65.982	31%	69,8%	330
10. Sud Kivu	8	23	13	185	3.500.000	41%	152.174	35 %	84,6%	199

Source : DSRP national et DSRP provinciaux 2006, rapport du FMI sur la décentralisation fiscale.

Matrice pour le choix des provinces selon le faible niveau de développement (Méthode Score)

Provinces	Taux de Scolarisation 2003	Taille Population/ Groupement	Accès S. Santé 2003	Taux Pauvreté 2004	Ressources per capita 2005	Score Global
1. Bandundu	1	3	1	5	4	14
2. Bas-Congo	1	3	2	4	1	11
3. Equateur	3	3	2	5	4	17
4. P. Orientale	1	4	1	4	4	14
5. K. Occidental	1	2	1	3	4	11
6. K. Oriental	1	4	1	3	3	12
7. Maniema	1	4	2	3	3	13
8. Nord Kivu	3	1	4	4	3	15
9. Katanga	2	3	3	4	2	14
10. Sud Kivu	2	1	3	5	3	14

Les résultats de ce classement indiquent que les provinces qui ont le plus besoin d'appui à leur développement sont prioritairement les provinces de l'Equateur et du Nord Kivu. Ces deux provinces sont suivies de très près par le Sud Kivu, la Province orientale et le Bandundu.

Toutefois, il est important qu'une analyse complémentaire soit encore engagée pour affiner les choix des secteurs à l'intérieur des provinces de l'Equateur et du Nord Kivu. Sur la base de ces résultats, du nombre total de secteurs à couvrir (entre 30 et 40 selon les scénarios) et en optant pour 3 dollars US d'investissement par an par habitant la taille du Fonds de Développement pourrait se présenter comme suit :

Provinces	Fonds de Développement 3 \$ (3 ans)	
	En 1000 \$	Population Touchée
Equateur	15.000	1.670.000
Nord Kivu	10.000	1.100.000
Total	26.000	2.770.000

En vue d'anticiper sur la nouvelle configuration de l'organisation territoriale de 2009, la zone d'intervention s'inscrit dans les nouvelles limites des 26 provinces. Les deux provinces retenues seront donc l'Equateur (nouveau découpage) et le Nord Kivu. Le nombre exact des secteurs à l'intérieur de chaque province sera fixé ultérieurement lors d'une mission préparatoire au démarrage du projet. L'expérience de développement local démarrera, dans un premier temps,

dans la province de l'Equateur. La zone du Nord Kivu sera touchée plus tardivement. Toutefois, si les conditions de sécurité et de stabilité du Nord Kivu ne permettent pas au projet de travailler dans un environnement sécurisant, une autre province pourra prendre la place sur la base des mêmes critères de classement qui ont servi le choix des deux provinces.

L'ADPL s'articulera autour des composantes suivantes : système de planification locale participative, le Fonds de Développement, maîtrise d'ouvrage locale et le renforcement des capacités.

a) Planification Locale Participative (PLP)

Le système de planification locale participative à mettre en place s'articulera autour des séquences suivantes :

- Plan de Développement Local (PDL) pour les secteurs et Plan de Développement Provincial (PDP) pour les provinces, comme cadre de référence des priorités de développement communal et provincial sur 5 ans permettant à chaque niveau territorial de dégager son programme d'investissement.
- Programme d'Investissement Local (PIL) ou Programme d'Investissement Provincial (PIP) : ce programme d'investissement devra découler du PDL ou du PDP engageant chaque collectivité territoriale pendant trois ans pour les investissements locaux.
- Plan d'Actions Annuel d'Investissement (PAI) : le budget communal ou provincial d'investissement (PAI) devra traduire les recettes (ressources locales, transfert de l'Etat ou province, transferts du FENU et d'autres bailleurs de fonds) et les dépenses d'investissement.

Ce processus sera piloté par le Conseil du Secteur ou le Conseil Provincial dans le cadre de l'organisation de ses commissions de travail tout en garantissant la représentation des groupements et associations villageoises. Dans l'hypothèse où les élections locales devaient accuser du retard, des structures provisoires (type de comité de développement local) pourraient être envisagées pour conduire toute l'expérience. La configuration de ces structures provisoires devrait se rapprocher au maximum des futurs conseils des secteurs.

L'objectif de ce système de planification est d'institutionnaliser progressivement un système de planification locale, ancrée sur l'institution des secteurs et fondée sur une approche participative ; processus reposant sur une vision à long terme de la mise en valeur des potentialités locales et de l'aménagement du territoire et sur une analyse détaillée, par l'ensemble des groupes d'intérêt composant la population, des problèmes et contraintes du développement local.

Le caractère participatif du processus est essentiel. Il s'agira de mettre en place des mécanismes permettant aux différentes composantes de la population communale d'exprimer leurs problèmes, leurs besoins et leurs aspirations, de s'impliquer activement dans l'élaboration des plans de développement local et de participer au choix des projets ou actions prioritaires. L'accent sera mis sur la promotion de l'égalité de genre et la participation féminine. La participation active des populations peut contribuer à :

- Une appropriation, par les différentes composantes de la collectivité, du processus de planification et de mise en œuvre du développement local.
- L'émergence de la société civile et la promotion de pratiques de bonne gouvernance au niveau local.
- Le renforcement de la participation féminine et des groupes minoritaires dans la planification, la gestion et le contrôle du développement local.
- Une responsabilisation accrue des acteurs du développement local, par l'adoption d'un projet collectif pour le secteur et par l'établissement et le renforcement institutionnel de la reddition des comptes et des systèmes de contrôle.

- Une prise de conscience des problématiques d'aménagement du territoire du secteur, de gestion des ressources naturelles et des inter-relations entre les différentes initiatives d'exploitation / mise en valeur du territoire.

Ce système de planification respectera un certain nombre de principes de base :

- **Ancrage sur les structures des secteurs** (Conseil des Secteurs et Commissions). Le Président et le Conseil des Secteurs restent les premiers responsables en matière d'élaboration, d'approbation et de mise en œuvre des Programmes de Développement Locaux. Il en va de leur mandat. Ils bénéficient d'une légitimité conférée par les urnes. Il y a lieu d'éviter de mettre en place des structures parallèles, voire concurrentes, des institutions locales.
- Promotion de la **participation** des différents groupes d'intérêt au processus de planification et de renforcement des mécanismes de consultation par la mise en place d'espaces de dialogue et de concertation et par l'organisation de séances publiques de planification (Journées Publiques de Concertation).
- **Structuration de la participation**. Pour des raisons pratiques, les travaux ne peuvent pas tous se faire en séance publique. Les séances publiques sont difficiles à animer ; tout le monde n'a pas l'occasion de s'exprimer ; les localités éloignées et certains groupes y sont systématiquement sous-représentés et n'ont donc pas l'occasion d'y défendre leurs intérêts. Il s'agit de structurer la participation en constituant une Commission des Secteur de Développement (CSD)⁵ où les différents groupes d'acteurs du développement local sont représentés au prorata de leur importance relative. Le processus de planification consiste en une alternance de séances publiques et de travaux en commissions. Il s'agit de trouver le bon compromis entre degré de participation et efficacité. La participation active d'au moins 30 % des femmes dans toutes les structures et organisations sera encouragée.
- **Devoir de restitution**. La population doit être systématiquement tenue informée de l'évolution du processus ; des séances publiques de restitution doivent être organisées au terme de chaque étape importante, au cours desquelles la population devra avoir l'occasion de s'exprimer sur les résultats des travaux et, le cas échéant, solliciter des révisions/amendements. Les représentants des Groupements de Villages doivent organiser des séances de restitution dans les villages et recueillir les demandes de révision/amendement émanant de la population.
- **Transparence**. Les documents de planification doivent être rendus publics. Les PIL, les PAI et les budgets doivent être affichés sur des panneaux publics d'information et communiqués par de multiples voies (radios rurales et chefferie traditionnelle) surtout en direction des populations analphabètes. Les PDL doivent pouvoir être consultés librement par la population. Le bon fonctionnement de la cour des comptes et des autres systèmes de contrôle au niveau provincial et local doit être assuré et renforcé.
- Promotion d'une **vision à long terme**, dépassant le cadre des financements extérieurs disponibles, fondée sur les potentialités communales et les perspectives de leur mise en valeur, et intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement. Les séances de diagnostic et de planification impliquent donc une approche intégrée, multi-disciplinaire et un travail de projection dans le futur lié au DSCR et aux objectifs du millénaire pour le développement (Comment a évolué l'espace communal au cours des 20 dernières années ? Comment imaginons-nous notre secteur dans 3, 5 et 10 ans ?).
- **Continuité dans la séquence planification – mise en œuvre**. Toute planification doit déboucher sur des actions concrètes, sauf cas de non-respect par le secteur de ses obligations. Le délai entre la fin de planification et le début d'exécution doit être limité autant que possible, maximum quatre mois (y compris la structuration du milieu).

⁵ Ces commissions renforceront le travail des commissions internes du conseil de secteur. Elles serviront à faciliter le travail de planification local. Leur mandat sera précisé dès le début de l'exercice de planification locale.

b) Fonds de Développement

Une facilité financière sous la forme d'un Fonds de Développement sera mise en place. Ce FD aura deux guichets : Fonds de Développement Provincial (FDP) et Fonds de Développement Local (FDL). La clé de répartition des ressources du Fonds de développement sera de : 20 % pour le FDP et 80 % pour le FDL. Le FDP devrait servir aux investissements d'utilité inter communale (inter secteurs). Alors que le FDL aura pour vocation principal de financer les projets inscrits dans le plan de développement local de chaque secteur. Le système d'allocation des ressources de ce fonds sera basé sur des « Plafonds Pluriannuels de Financements (PPF) » pour les besoins d'investissements des deux provinces et des secteurs retenus à l'intérieur des deux provinces. Le système d'allocation tiendra compte de plusieurs critères (population, niveau de développement de chaque collectivité sur la base d'une grille d'analyse multicritères, des performances du système de mobilisation des ressources fiscales etc.). La subvention d'investissement annuel par habitant sera de 3 \$. Les ressources qui seront transférées aux budgets des provinces et des secteurs seront destinées à financer les priorités d'investissement de chaque province et des secteurs sur la base d'une matrice de financements que chaque collectivité aura établie préalablement pour fixer les contributions de chaque partie engagée (part de la population des groupements de villages, part du secteur, part de la province, part d'autres bailleurs de fonds, etc.). Les ressources allouées serviront aux projets collectifs (80 %) et aux projets communautaires (20 %). Les projets communautaires concerneront tous les appuis aux projets productifs (aménagement de bas-fonds, activités de transformation de produits locaux, etc.) menés par des communautés ayant besoin d'une petite subvention (coup de pouce) pour améliorer leurs conditions de revenus. Les PPF seront approuvés par un Comité d'Approbation Financière (CAF) situé au niveau de la province. Ce CAF se réunira une fois par an pour statuer sur le niveau des subventions sur la base des critères établis.

Les Plafonds Pluriannuels de Financements (PPF) du FD seront alloués sur la base de l'existence d'un PDL et d'un PIL ou d'un PIP élaboré selon des mécanismes participatifs et la signature d'une convention de financement prévoyant les conditions de déblocage des fonds et la nature des engagements de chaque partie contractante. Des transferts internes pourront s'opérer entre les secteurs en faveur des plus actifs au détriment des ceux qui n'ont pas rempli leurs engagements contractuels.

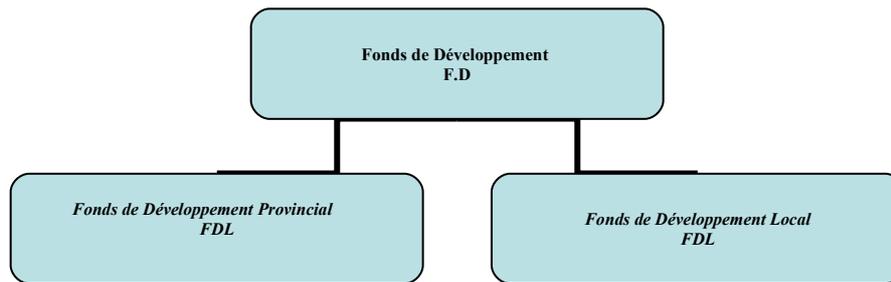
Les fonds alloués seront transférés annuellement pour l'ensemble des actions programmées sur un compte FDL pour chaque secteur en trois tranches sur la base d'un rapport financier complet. Le compte FDL de chaque secteur sera audité annuellement par un cabinet d'expertises comptables. Il en est de même pour le FDP.

Le transfert des dotations annuelles des fonds du FD (FDP et FDL) ne pourra s'opérer que si les contributions de la province (5%), du secteur (5 %) et de l'Etat central (10 %) auront été virées sur le compte FD. La participation des 5 % aussi bien pour la province que pour le secteur devra servir à couvrir deux éléments de coûts : investissement et entretien. Le transfert des 5 % sera affecté dans deux comptes distincts :

- 2 % pour la contribution au financement des investissements du programme annuel du secteur ou la province ;
- 3 % à mettre en réserve sur un compte bloqué pour servir plus tard (un an après la réception définitive de chaque type d'infrastructure) aux frais d'entretien et de valorisation des infrastructures réalisées. Ces 3 % seront gérés par un comité de gestion, dans le cadre d'un accord de partenariat avec le secteur, pour chaque catégorie d'infrastructures.

Les ressources transférées dans le cadre du FDL ou du FDP seront obligatoirement inscrites au budget du secteur et de la province et à ce titre leur gestion, leur décaissement et déboursement devront respecter les procédures de la comptabilité publique

Mécanisme de financement décentralisé



c) *Maîtrise d'ouvrage locale*

Le PADDL appuiera les secteurs à créer et développer des capacités de maîtrise d'ouvrage locale en vue de les rendre plus autonome dans la gestion de leur développement local et des services publics locaux. Cette dimension couvrira plusieurs domaines en particulier :

- les procédures de passation de marchés et de suivi des investissements locaux ;
- l'organisation d'un noyau de services techniques communaux capables d'initier et de conduire toutes les opérations d'investissement et de valorisation du patrimoine communale ;
- la formation des commissions du conseil communal dans le respect des règles de marchés publics locaux ;
- l'organisation technique et financière des secteurs à gérer efficacement toutes les séquences des investissements locaux et l'appropriation des infrastructures par les bénéficiaires directs.

Les principaux attendus sont i) un manuel de procédures de passation de marchés publics locaux, ii) un code de conduite des services techniques des secteurs pour permettre au système de provision des services locaux d'être efficient et iii) des techniciens formés.

Les principaux bénéficiaires des secteurs seront les services techniques, financiers et administratifs ainsi que les élus locaux.

d) *Renforcement des capacités*

La question du renforcement des capacités sera au centre de toutes les préoccupations de l'ADPL en vue de créer les meilleures conditions de maîtrise d'ouvrage et des fonctions liées à l'administration, la gestion des secteurs et la reddition des comptes. En vue d'apporter des réponses adéquates aux besoins de différents acteurs locaux, les actions de renforcement seront différenciées et adaptées.

◆ Au niveau provincial

Les actions les plus importantes seront :

- l'appui au niveau de l'administration du gouverneur ;
- le développement des capacités de planification au niveau provincial ;
- le renforcement institutionnel de la reddition des comptes et des systèmes de contrôle ;
- l'amélioration de la coordination provinciale des actions de développement ;
- la mise en place d'une matrice de financements des initiatives des secteurs.

◆ Au niveau communal

Les cibles seront les élus et les fonctionnaires des secteurs dans les domaines suivants :

- La préparation et la tenue des réunions des Conseils des Secteurs ;
- La concertation, la consultation publique et l'information aux citoyens ;
- Les finances locales ;
- La reddition des comptes et les systèmes de contrôle ;
- La gestion du patrimoine du secteur ;
- L'élaboration du budget et des comptes de gestion ;
- Les procédures de marchés publics ;
- Les modes de gestion des équipements publics ;
- La gestion du développement local ;
- La gestion de l'état civil.

◆ Au niveau des services déconcentrés

Le rôle des services déconcentrés dans la décentralisation est capital. Ils peuvent donc constituer un élément moteur ou au contraire être un facteur de blocage. Aussi est-il important de faire un accompagnement de proximité afin d'appuyer les provinces et les secteurs dans leurs missions. Le renforcement portera sur les éléments suivants :

- Le contrôle de légalité ;
- L'appui conseil technique aux secteurs ;
- La contractualisation des services.

3.4.2.2. Participation citoyenne

Ce volet vise à créer un environnement favorable aux organisations de la société civile dans les deux provinces d'intervention pour permettre une meilleure appropriation du processus de décentralisation et une implication des populations locales dans la gestion des affaires provinciales et locales, en promouvant l'égalité de genre en particulier, et la représentation des intérêts des différentes couches de la population. Cet appui visera les activités d'information, de sensibilisation et d'éducation en lien avec les préoccupations de gestion efficiente des services de base, de promotion des activités économiques et des droits humains. La réussite du processus de décentralisation résidera dans la capacité de la société civile, hommes et femmes, à participer aux différentes séquences du développement local (planification, programmation, gestion des infrastructures de base, contrôle de la mise en œuvre des plans du développement local, etc.) et à l'intervention aux différents débats concernant la gestion des affaires locales. Il s'agira d'appuyer certaines organisations de la société civile à mieux assurer leurs missions dans l'éducation citoyenne, la gestion efficiente de certains services publics locaux et d'autres activités liées à la responsabilisation des citoyens dans le développement de leur territoire communal. Des appuis ciblés toucheront spécifiquement les femmes et les jeunes filles visant à promouvoir leur émancipation socio économique et contribuer à résoudre le problème de violences sexuelles et de scolarisation des jeunes filles.

L'appui aux populations visera à développer la notion de citoyenneté dans la gestion des affaires locales et les capacités d'intervention des citoyens dans le débat public local. A cela s'ajoutent les actions ciblées pour développer l'approche genre en vue de réduire la marginalisation des femmes et de lutte contre toutes les formes de violence faites aux femmes. Les actions les plus importantes à initier seront :

- L'apprentissage de la démarche de planification locale et du rôle des différentes structures dans la mise en œuvre des instruments de planification ;
- L'information et la sensibilisation des citoyens aux rôles et responsabilités des élus envers les populations et les dispositions inscrites dans la loi à cet effet ;

- La valorisation des structures locales de concertation comme lieu de consultation et de validation des actes engageant le développement des secteurs ;
- La structuration des organisations des femmes pour les rendre plus efficaces dans leurs actions de développement ;
- L'organisation des campagnes d'information et de sensibilisation sur le respect des droits humains et des femmes à tous les niveaux et dans toutes les sphères de la vie ;

3.5. Modalités de coordination et de mise en œuvre

L'appui en amont au processus de décentralisation nécessitera une stratégie de coordination efficace d'une part entre les ministères techniques et le ministère de l'Intérieur et d'autre part entre le gouvernement et ses partenaires. Aussi, la stratégie de mise en œuvre devrait-elle être articulée autour des axes suivants :

- un dialogue politique permanent entre l'Etat central et les principaux acteurs de la décentralisation pour que les textes de la décentralisation soient le résultat d'une vision partagée ;
- une responsabilisation des différents échelons ministériels et territoriaux pour que le transfert des compétences et des moyens se réalise selon un calendrier bien précis respectant les étapes et les domaines définis pour éviter de pénaliser les provinces et les ETD ;
- une mobilisation des compétences nationales et internationales pour approfondir certains volets techniques de la décentralisation permettant l'élaboration des politiques de mise en œuvre plus réalistes ;
- une programmation séquentielle permettant de démarrer, par les actions les plus critiques et porteuses de changements dans le mode de fonctionnement actuel, des ETD et des perspectives de développement des provinces ;
- un cadre provincial (type de Conseil Provincial de la Décentralisation) de dialogue et d'évaluation annuelle du processus de mise en œuvre de la décentralisation permettant à tous les acteurs nationaux, provinciaux et locaux de suivre et orienter la dynamique de décentralisation et de permettre à la Conférence des Gouverneurs, prévue par la Constitution, d'avoir une vision nationale des différents processus de mise en place des ETD. Ce Conseil Provincial de la Décentralisation qui sera présidé par le gouverneur comprendra les élus provinciaux et les élus locaux. Le représentant de l'Etat central au niveau de la province assistera comme observateur.

Le ministère de l'Intérieur, de la Décentralisation et de la Sécurité (MIDS) sera le partenaire technique responsable de la mise en œuvre du PADDL. Il travaillera en étroite collaboration avec les autres ministères techniques et partenaires concernés par les activités. Le directeur national du PADDL sera le directeur général de la direction de tutelle des ETD du MIDS. Le rôle du directeur national sera de :

- faciliter l'exécution de toutes les composantes du PADDL ;
- assurer la coordination avec tous les ministères techniques pour toutes les composantes liées au transfert de compétences et d'appui-conseil aux provinces et aux ETD ;
- faciliter et contribuer à la capitalisation des meilleures pratiques de décentralisation ;
- contribuer à l'élaboration du Plan annuel d'activités du PADDL.

Pour la mise en œuvre du volet Appui à la Décentralisation et à la Coordination du PADDL, une Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation (UNAD) sera mise en place au niveau de l'organe de pilotage de la décentralisation.

3.5.1. Coordination des initiatives de développement des provinces

Le PADDL appuiera le gouvernement à assurer une meilleure coordination des actions de développement des provinces dans un espace de dialogue, « Cadre de Dialogue et de Coordination des Appuis à la Décentralisation » qui sera doté d'un Secrétariat Technique pour développer des mécanismes de concertation et d'harmonisation des approches ainsi que la coordination dans les zones d'intervention. Ce cadre qui regroupera le gouvernement et tous les partenaires au développement se réunira au moins deux fois par an.

3.5.2. Mise en œuvre de l'appui à la décentralisation et à la coordination au niveau national

L'Unité nationale d'appui à la décentralisation (UNAD) aura principalement comme rôles de i) appuyer l'organe de pilotage de la décentralisation dans sa mission de mise en œuvre du processus de décentralisation en initiant certaines activités liées à la préparation de certains textes juridiques d'application et d'outils de pilotage du développement local ; ii) proposer des méthodes de travail au ministère de l'Intérieur pour assurer la cohérence des outils de planification locale, des approches de concertation, des outils de gestion des budgets des ETD pour la capitalisation des bonnes pratiques en matière gouvernance locale ; iii) prendre les initiatives aux moments opportuns pour aider le gouvernement à organiser une Table Ronde sur la décentralisation et à assurer la coordination des aides sur la décentralisation ; et iv) gérer les synergies de l'appui au développement provincial et local au niveau national. L'Unité nationale d'appui à la décentralisation sera composée de :

- un (1) expert international spécialiste en décentralisation, avec 10 ans d'expérience dans la planification et mise en œuvre de projets d'appui à la décentralisation et du développement local (coordonnateur) ;
- un expert international, spécialiste en finances publiques (surtout locales) ;
- un expert international, spécialiste en suivi-évaluation ;
- un (1) expert national, spécialiste en décentralisation avec une expérience de 10 ans en décentralisation et développement local ;
- un (1) expert national économiste/planificateur et aménagement du territoire, avec une spécialisation en planification locale et outils de gestion communale et 10 ans d'expérience dans ce domaine ;
- un (1) administrateur/gestionnaire
- un (1) assistant à l'administration
- un (1) secrétaire-comptable
- deux (2) chauffeurs

L'UNAD aura à sa disposition les moyens suivants :

- cinq (5) ordinateurs P.C, et deux (2) ordinateurs portables, deux (2) imprimantes et un photocopieur ;
- deux (2) véhicules ;
- du mobilier de bureau ;
- un budget annuel de fonctionnement.

3.5.3. Mise en œuvre de l'appui au développement provincial et local

La gestion des fonds de développement aura plusieurs niveaux :

- ⇒ *Niveau de décision* : Le gouvernement provincial et les conseils des secteurs à travers leurs commissions spécialisées seront les principaux acteurs pour toutes les décisions de planification et de gestion des fonds. Les fonds d'investissements seront

programmés au niveau de la province et des secteurs suivant les mécanismes du Manuel d'Opérations qui sera élaboré ultérieurement.

- ⇒ *Niveau de financement* : La gestion des fonds du Fonds de Développement avec ses deux guichets (Fonds de Développement Provincial et Fonds de Développement Local) sera assurée au niveau de chaque province et au niveau de chaque secteur selon des règles simples qui assureront la transparence et l'association des partenaires concernés aux prises de décision.

Une équipe d'appui-conseil, Unité d'Appui au Développement Provincial et Local (UADPL), de conduite et de suivi de toute l'expérience dans chaque province sera mise en place. Le rôle de l'UADPL est :

- de concevoir et proposer des outils et approches facilitant la mise en œuvre de des composantes du volet développement local ;
- d'animer les équipes locales d'appui aux secteurs
- d'appuyer les administrations provinciales dans le développement de certains outils de planification provinciales
- d'identifier et de mobiliser les compétences requises pour l'appui et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage locale ;
- d'ajuster les outils en fonction des dynamiques constatées sur le terrain ;
- de suivre l'exécution des programmes engagés.

Elle sera composée d'une équipe pluridisciplinaire réduite de techniciens :

- un expert international spécialiste en développement local (Coordonnateur Provincial)
- Un VNU international en gestion municipale
- un expert national socio-économiste
- un expert national, spécialiste en finances publiques locales
- un expert national, spécialiste en suivi-évaluation
- un expert national spécialiste en Génie civile
- un expert (femme) sociologue et spécialiste en genre et développement
- un administrateur gestionnaire national
- un assistant administratif
- deux chauffeurs

Chaque UADPL s'organisera pour mettre en place, selon la centralité géographique des territoires, quatre antennes d'appui aux secteurs. Chaque antenne locale sera composée de :

- un expert national responsable de territoire, spécialiste en développement local ;
- un ingénieur génie rural
- un chauffeur

L'antenne devra disposer des moyens logistiques nécessaires (Un véhicule, deux motos et des équipements informatiques simples) pour la conduite de leurs activités d'appui aux secteurs.

3.5.4. Pilotage et suivi

L'organe de pilotage de la décentralisation au niveau central et la Direction provinciale de la décentralisation seront les deux structures qui devront assurer la cohérence de la démarche et la capitalisation des meilleures pratiques de développement provincial et local. L'UNAD et l'UADPL auront une autonomie de gestion selon les procédures du PNUD. Pour le mouvement des fonds du Fonds de Développement (FDP et FDL), les procédures de la comptabilité publique

de la RDC seront strictement observés avec certains aménagements comptables pour assurer la visibilité d'utilisation des ressources du PADDL.

Au niveau national un Comité de Suivi sera également mis en place pour assurer le pilotage, le suivi et l'évaluation de l'ensemble des composantes du PADDL. Ce Comité de Suivi, présidé par le Directeur de la Direction de tutelle des ETD, regroupera les représentants des deux provinces d'intervention (Directeur provincial de la direction de décentralisation, le vice-gouverneur et un représentant des présidents des secteurs), du ministère des Finances, du Budget et des bailleurs de fonds finançant le PADDL. Il se réunira, une fois par an, pour examiner l'état d'avancement des activités du PADDL et adresser les recommandations nécessaires devant être traduites dans les plans de travail des Unités d'appui-conseil (UNAD et UADPL).

Au niveau de chaque province d'intervention, un Comité de Suivi sera mis en place. Présidé par le Gouverneur, ce Comité de Suivi comprendra certains services déconcentrés par la mise en œuvre du volet UADPL, les représentants des secteurs partenaires du programme et d'autres acteurs locaux.

3.6. Partenariats techniques et financiers

3.6.1. Financement

Le contexte de mobilisation des ressources financières pour la décentralisation et le développement local est très favorable auprès de plusieurs partenaires. Il s'agira de concevoir et de mettre en œuvre des composantes pertinentes du PADDL et des modalités de mise en œuvre efficaces en matière d'appui aux MIDS, au Ministère de Finances (Caisse Nationale de Péréquation et budgets des provinces), Ministère du Plan, aux provinces et aux ETD ainsi qu'au développement des organisations de la société civile pour espérer la conclusion de partenariats financiers conséquents.

3.6.1.1. Au niveau des partenaires techniques et financiers

1. Au niveau de la gouvernance locale

L'ensemble des partenaires intéressés à la décentralisation participe au Groupe d'appui à la décentralisation pour assurer l'harmonisation des approches de coopération, notamment en ce qui concerne le soutien à l'élaboration du cadre juridique et institutionnel de la décentralisation, et du dialogue avec les contreparties nationales. La coordination dudit groupe est assurée par le PNUD. Le PADDL prévoit que le PNUD continue à coordonner les appuis des partenaires au développement dans le domaine de la décentralisation et le développement local.

Différents partenaires comptent intervenir dans le domaine de la décentralisation et le développement local pendant la période 2007-2011, notamment la Banque Mondiale, L'Union Européenne, l' Afrique du Sud, Dfid, la Coopération Française, la Coopération Technique Belge (CTB) et USAID. La CTB a déjà mis en œuvre un important programme de développement communautaire dans huit provinces depuis 2000. La plupart des partenaires mentionnés ci dessus sont en train d'élaborer leurs projets de coopération et de définir les domaines spécifiques d'appui. Les interventions planifiés viseront généralement à fournir, d'un coté, une assistance technique ponctuelle à niveau national, et d'autre coté, cibleront le renforcement des capacités de l'administration publique à planifier et gérer les ressources publiques soit a niveau provincial soit a niveau des entités territoriales décentralisées. Le Canada, la Suède (SIDA) et la Suisse seront potentiellement disposés à intégrer cette démarche unitaire avec des autres partenaires au développement. 

Le présent programme vise à établir un cadre programmatique compréhensif permettant la concertation des partenaires au développement autour d'une stratégie intégrale d'appui à la décentralisation et le développement local en RDC. En plus, les mécanismes de financement du Fonds de Développement (FDL et FDP) permettront aux partenaires intéressés de contribuer aux composantes de développement à niveau provincial et des ETDs.

La stratégie de mise en œuvre et d'articulation des composantes au niveau national, provincial et local assurera que les bonnes pratiques de gouvernance locale informent le processus de formulation de l'architecture législative et institutionnel requise pour la mise en œuvre graduelle de la décentralisation sur toute l'étendue du pays. En conséquence, le PADDL mettra l'accent sur la recherche de la complémentarité et de synergies entre les initiatives des différents partenaires dans le domaine. 

Le tableau suivant résume les principales interventions de certains partenaires selon les zones géographiques.

Projet	Objectif	Zone	Budget	Période
PADC / PNUD	Amélioration des infrastructures socio-économiques de base, à l'appui aux activités génératrices de revenus, au renforcement des capacités de production, à la restructuration des organisations paysannes et à la conduite de projets en faveur de populations vulnérables	Katanga, Maniema, Orientale Kinshasa Equateur Kasai Oriental et Occidental	25 M USD	2005 - 2010
2BK / PNUD		Bas Congo, Bandundu, Equateur, Kinshasa	N.D	2007-2010
COMREC / PNUD	Reconstruction communautaire, réintégration des ex-combattants et réduction des armes légères en RDC Sensibilisation des communautés d'accueil où des ex combattants seront réintégrés, amélioration des opportunités ec. et des services sociaux de base	Oriental (Ituri), Nort et Sud Kivu, Maniema, Katanga (Kalemie)	N.D	2007-2009
PAIDECO/CTB	Développement communautaire	Kinshasa, Bandundu, Bas- Congo, Orientale, Kivu, Maniema, Katanga et Kasai Oirental	N.D	2007-2011
B.M	Renforcement des capacités de gestion fiduciaire des administrations provinciales	Katanga, Sud Kivu et Bandundu		2007-2011

2. Au niveau des partenaires techniques et financiers du PADDL

a) PNUD

Le PNUD contribuera au financement du PADDL de l'ordre de 4 millions US\$, dans le cadre de son programme Gouvernance.

b) DFID

DFID s'intéresse fortement à la question du développement des provinces et à l'émergence des capacités de la société civile à tous les niveaux (national, provincial et local). L'objectif stratégique de DFID est de mettre en œuvre un programme pertinent porteur d'impacts significatifs et forts dans les provinces. L'appui au développement de la notion de citoyenneté, à travers plusieurs mécanismes est également l'une de ses priorités. Le DFID est d'accord pour mener de façon conjointe avec le PNUD et le FENU une expérience de grande envergure en matière d'appui au développement des provinces et des secteurs (deux provinces).

c) FENU

Le FENU contribuera au financement des investissements du PADDL pour le volet Appui au développement provincial et local à hauteur de 2 millions US\$ pendant 5 ans.

3.6.1.2. Au niveau du gouvernement

Le gouvernement central, à travers la Caisse Nationale de Péréquation, contribuera au financement du Fonds de Développement prévu dans les deux provinces. Sa contribution a été fixée à 10 % de 26 millions prévus dans le cadre du Fonds de Développement du PADDL soit 2,6 millions sur une période trois ans.

3.6.2. Partenariats techniques

Les principaux partenaires techniques qui seront impliqués dans la mise en œuvre des composantes du programme seront :

- les institutions nationales : le MIDS, le Ministère des Finances, le Ministère du Plan et certaines institutions nationales de formation ;
- les ONG internationales ;
- La Coopération Technique Belge et l'Agence Française du Développement sur certaines questions liées à la maîtrise d'ouvrage locale ;
- Les organismes de Nations Unies : le recours aux services des agences de coopération et/ou d'exécution se fera en fonction des besoins du PADDL. Les agences qui auront à apporter leurs expertises et expériences dans la mise en œuvre ou le suivi seront :
 - UNDESA : pour les aspects liés à la planification régionale et la formation ainsi que le recrutement de certains experts internationaux ;
 - le PNUD et le FENU seront des partenaires stratégiques à part égale qui assureront une responsabilité conjointe en ce qui concerne la participation au dialogue politique avec les parties prenantes nationales et les orientations stratégiques en matière de programmation ainsi qu'une collaboration étroite en matière d'appui technique pour une mise en œuvre efficiente et efficace de ce projet. Plus particulièrement le FENU sera le partenaire technique clé pour accompagner et suivre la mise en œuvre de tous les volets liés au développement local et provincial. Il apportera son expertise et ses expériences en matière de maîtrise d'ouvrage locale et dialogue sur les politiques le mieux appropriées en matière de décentralisation. Plus précisément, le FENU apportera son savoir-faire et son expertise dans les domaines suivants :
 - conduite du processus d'élaboration des guides de planification et certains outils de gestion communale
 - supervision des études visant l'élaboration des manuels de gestion des fonds locaux de développement et du dossier technico-financier de la Caisse nationale de péréquation
 - appui-conseil aux directions techniques du MIDS pour l'élaboration de certains textes organiques sur la décentralisation et la planification locale
 - Mobilisation des expertises internationales selon les besoins du programme grâce à son réseau d'experts et de projets opérationnels dans d'autres pays
 - Suivi technique de mise en œuvre des projets d'investissements financés dans le cadre des fonds locaux de développement
 - Appui à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du développement local
 - L'UNOPS : sur les procédures de passation de marché et le suivi techniques de certains types d'infrastructures.

3.7. Financements

Les financements couvriront les appuis techniques nécessaires, les investissements (Fonds de Développement), le renforcement des capacités, l'appui à la participation citoyenne et les systèmes de suivi du processus de mise en œuvre de la décentralisation et le développement local à l'intérieur de deux provinces. Le coût total de mise en œuvre du PADDL est estimé à 59,272 millions \$ pour cinq ans. L'affectation de volume de financement (en milliers de \$) selon les composantes se présente comme suit :

1. <i>Appui à la Décentralisation et la Concertation</i>	5.370
1.1 Cadre juridique de décentralisation	400
1.2 Outils de planification	320
1.3 Capacités de pilotage de la décentralisation	470
1.4 Capitalisation des outils	220
1.5 Coordination des actions de décentralisation	370
1.6 Unité National d'Appui à la Décentralisation (UNAD)	3.590
2. <i>Appui au Développement Provincial et Locale</i>	52.902
2.1 Communication, planification, etc.	6.300
2.2 Fonds de Développement	25.000
2.3 Renforcement des capacités (élus, services, etc.)	9.500
2.4 Participation citoyenne	2.200
2.5 Unité d'Appui Développement Provincial et Local (UADPL)	9.902
Total	58.272

3.8. Risques

Les risques seront liés d'une part à la dynamique d'appropriation du processus de décentralisation par tous les acteurs et au déplacement des responsabilités au niveau provincial et des ETD et d'autre part aux outils de gestion de fonds d'investissement à développer et enfin au rétablissement de l'esprit citoyen sur l'ensemble du territoire et dans toutes les sphères.

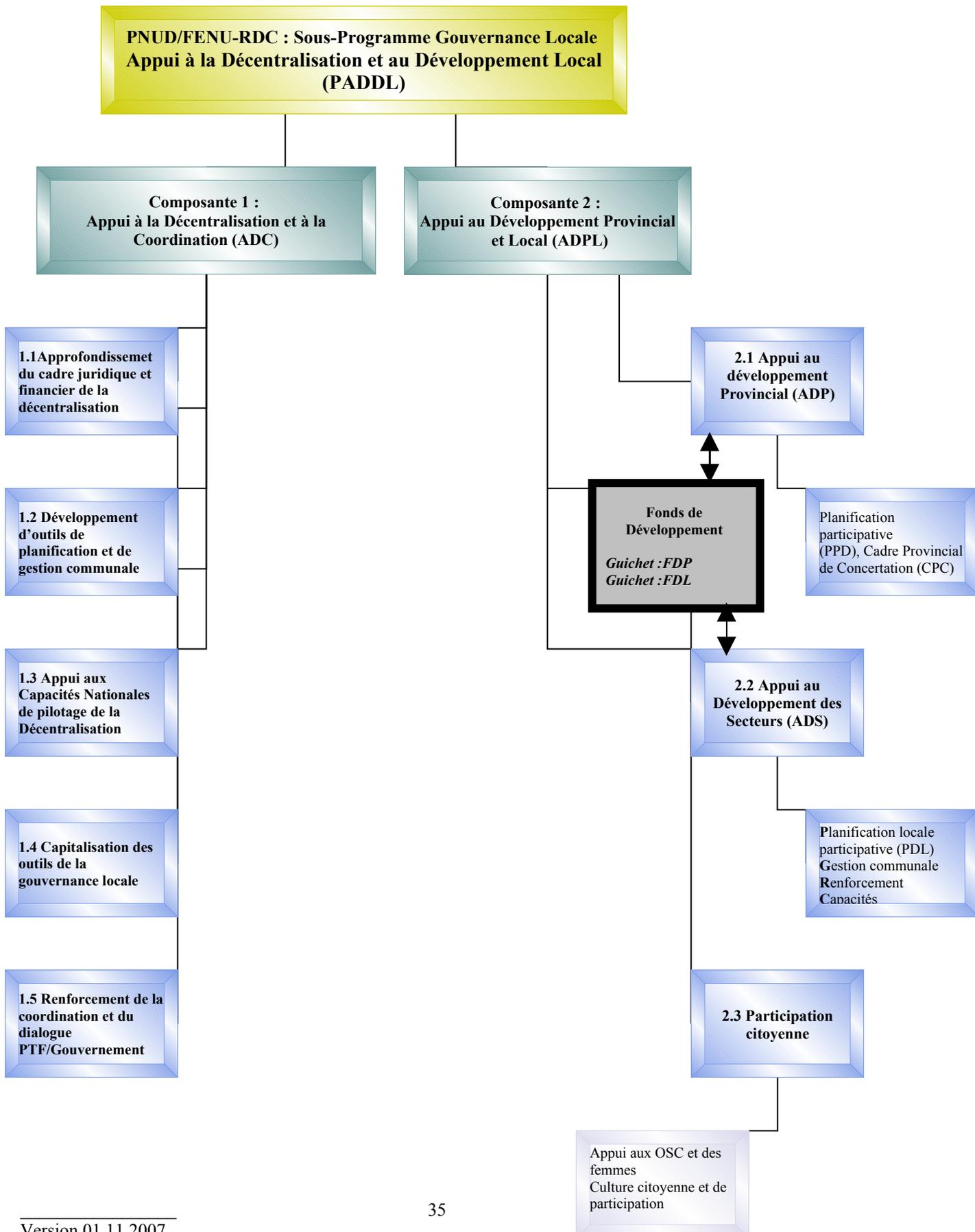
Les principaux risques qui pourront faire échec au Sous-Programme Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) seront :

Niveaux	Risques majeurs	Mesures à prendre pour atténuer les risques
National	<p>1 L'insécurité pourrait ralentir voir même décourager certains partenaires à s'engager de façon intensive dans l'appui au processus de décentralisation et de développement local ;</p> <p>2 L'absence de clarification des rôles et responsabilités de tous les acteurs dans la mise en place des ETD dans le cadre d'une vision concertée et partagée ;</p> <p>3 Le retard de publication des décrets d'application de la loi organique sur la décentralisation installerait les provinces et les ETD dans des mécanismes de gestion et de fonctionnement de transition préjudiciables pour la promotion des outils de développement local plus pérennes ;</p> <p>4 le non accompagnement des provinces et des ETD nouvellement installées par un programme de formation des capacités techniques conséquent pourrait conduire à un</p>	<p>1.1 Conduire à terme la professionnalisation des forces de la sécurité et de l'armée</p> <p>2.1 Adoption de la loi sur la décentralisation</p> <p>3.3 Adoption des textes d'application et bonne coordination efficace entre l'Etat central et les Provinces</p> <p>4.1 formulation et mise en œuvre d'un programme de renforcement des</p>

	<p>développement inégal des provinces et un faible ancrage de l'institution communale (secteur) surtout en milieu rural ;</p> <p>5 L'absence d'un Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation suivi par un plan d'actions pourrait entraîner le développement dispersé des actions d'appui aux provinces et aux secteurs et la frilosité des partenaires techniques et financiers, à s'engager dans un programme ambitieux de soutien au processus de décentralisation de la RDC ;</p> <p>6 La tentation des représentants de l'Etat central à différents niveaux territoriaux et suivant les ministères et surtout le ministère de l'Intérieur de vouloir exercer un contrôle très rapproché des provinces et des ETD risque de réduire les marges de manœuvre des élus locaux et d'hypothéquer l'esprit d'autonomie et de responsabilisation voulu par la Constitution ;</p> <p>7 Les difficultés à concrétiser le financement décentralisé dans le cadre de la mise en place de la Caisse Nationale de Péréquation réduiront toute ambition d'autonomisation des pouvoirs provinciaux et locaux pour la gestion de leur développement ;</p>	<p>capacités des ETD</p> <p>5.1 Finalisation et adoption par le gouvernement du cadre stratégique de la décentralisation au plus tard le mois de février 2008</p> <p>5.2 Formulation et adoption d'un programme national de décentralisation</p> <p>6.1 Adoption et respect du principe de contrôle a posteriori pour les ETD</p> <p>6.2 Elaboration et adoption d'un code des ETD</p> <p>Mise en place de la CNP dès 2008</p> <p>Représentation significative des provinces dans le Conseil d'Administration de la CNP</p>
Provincial	<p>1 La lenteur dans le transfert des compétences et moyens au profit des provinces et des ETD pourrait entraver la bonne marche des structures nouvellement élues ;</p> <p>2 La tentation des assemblées provinciales de se doter rapidement des ressources financières pour l'exercice de leurs pouvoirs risque d'engendrer un partage des ressources de la fiscalité locale au détriment des ETD ;</p> <p>3 Les retards éventuels dans la disponibilité des ressources affectées par le PNUD, le FENU et DFID aux activités du PADDL risquent de rendre hypothétique toute expérience locale de développement dans les deux provinces ciblées ;</p>	<p>1.1 Etablir et respecter le calendrier des transferts des compétences et moyens</p> <p>2.1 Fixer la part exacte des ressources des ETD dans le budget des provinces en termes de dotations de fonctionnement et d'investissement</p> <p>3.1 Respecter le Plan annuel d'activités chiffrées et établis entre le gouvernement, le Fenu, le Pnud et DFID</p>
Local	<p>1 La faible participation citoyenne à l'émergence des collectivités locales risque de créer un fossé entre les élus locaux et les populations locales dans la gestion des affaires publiques locales ;</p> <p>2 L'absence d'un mode de fonctionnement efficient des conseils élus (provinces, secteurs, communes, etc.) risque de paralyser les institutions locales ;</p> <p>3 Les difficultés éventuelles pour trouver des opérateurs qualifiés (bureau d'études, ONG, entreprises etc.) et le risque d'insuffisance de maîtrise technique de ces opérateurs pourraient entraîner des retards dans la mise en œuvre des programmes locaux de développement.</p> <p>4 La lenteur dans la mise en œuvre et les impacts mitigés des actions du PADDL risquent de limiter la portée de l'expérience du développement.</p>	<p>1.1 Réalisation d'un travail de connaissance du milieu pour mieux adapter les outils de communication</p> <p>1.2 Adoption et mise en place d'une stratégie de communication</p> <p>2.1 Accompagner les différents conseils pour éviter certains blocages</p> <p>3.1 Mettre en place un programmation de renforcement des capacités des ONG locales et provinciales</p> <p>3.2 Etablir des rapports privilégiés avec certains opérateurs qualifiés qui ont prouvé leurs expertises et leur sérieux dans la mise en œuvre des activités d'appui aux communautés de base et aux provinces</p> <p>4.1 Fixer des périodes buttoirs pour la mise en œuvre des programmes des secteurs</p>

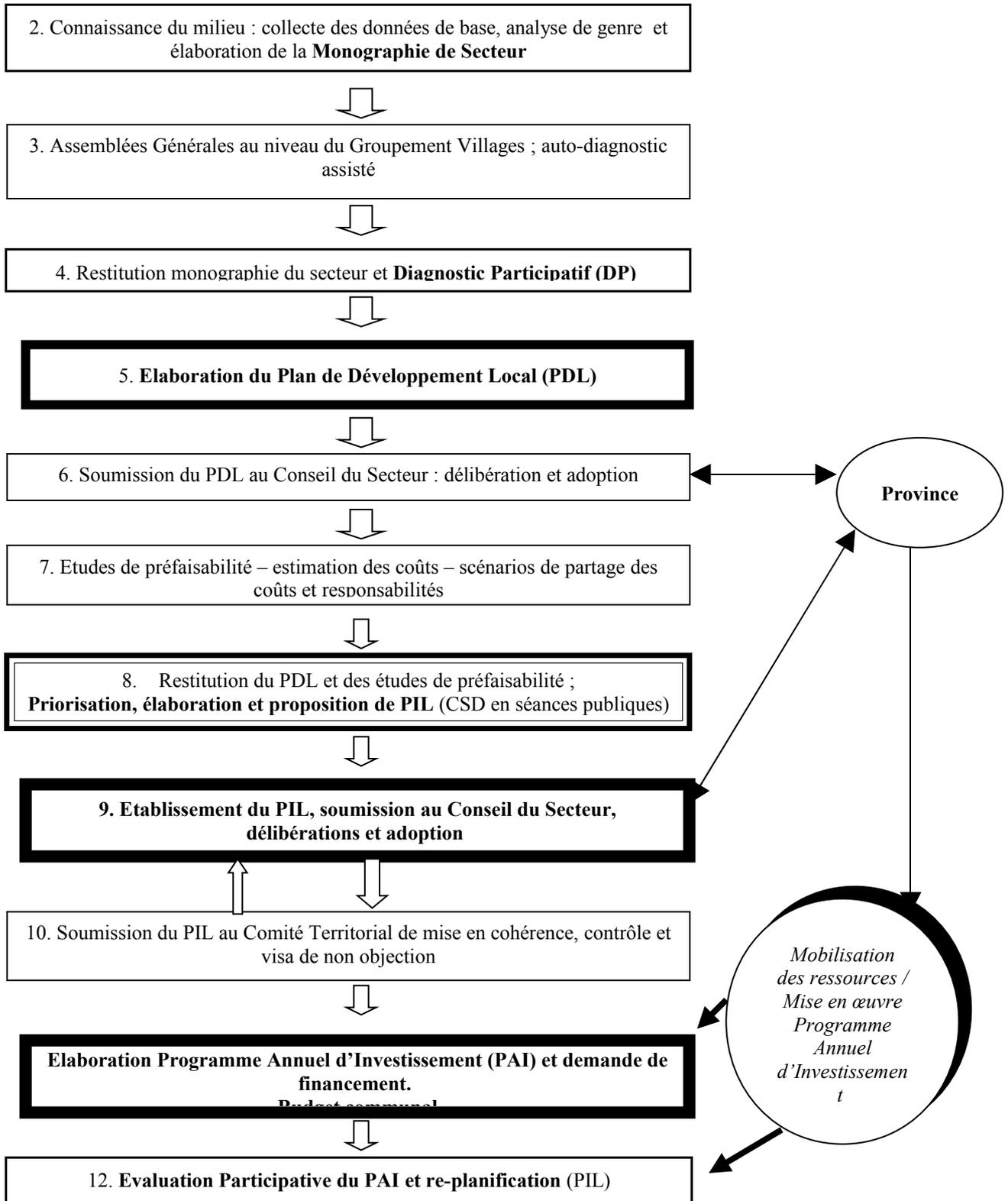
4. ANNEXES

4.1 Schéma général du PADDL

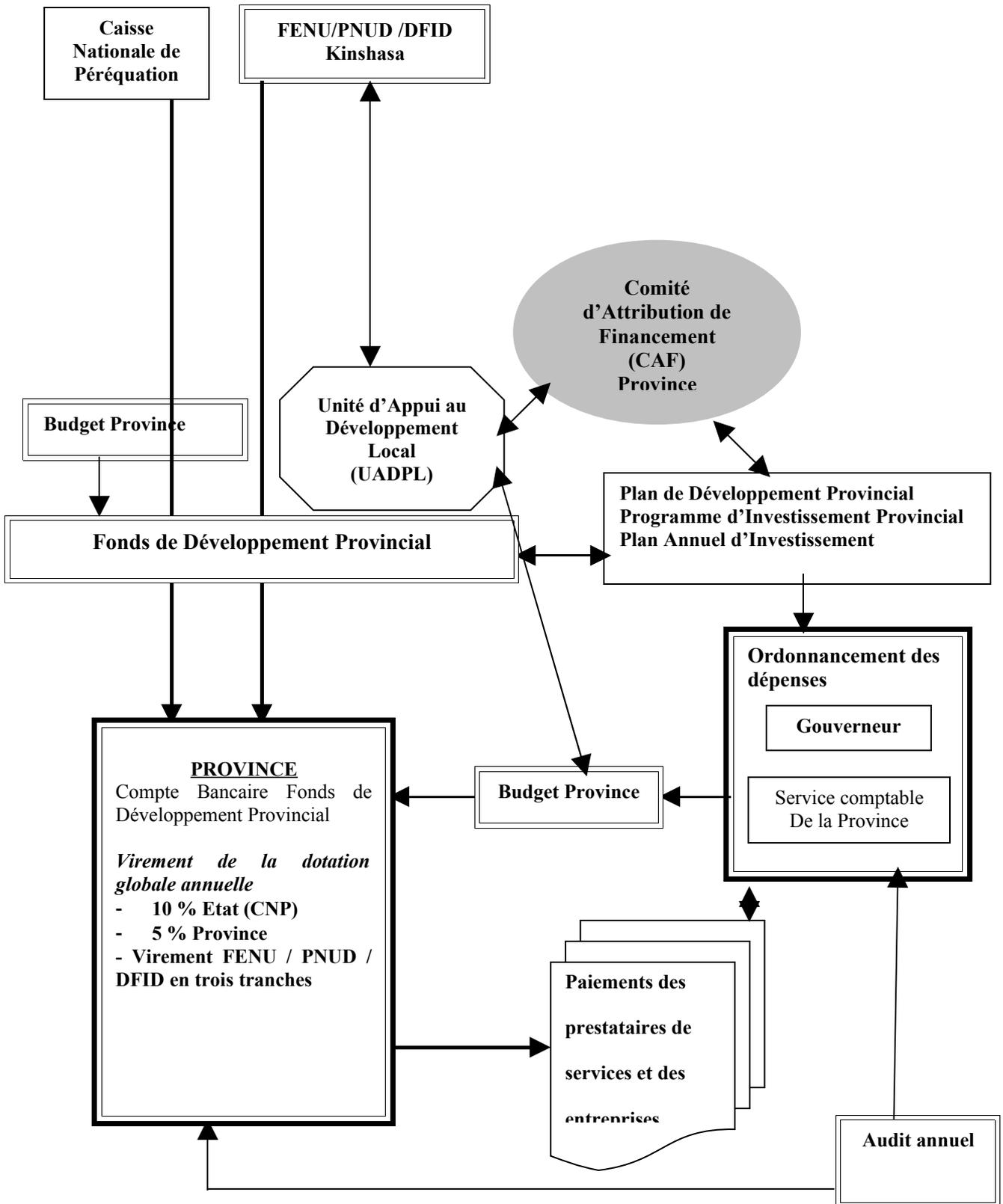


4.2 ADPL : Séquences indicatives de la planification locale

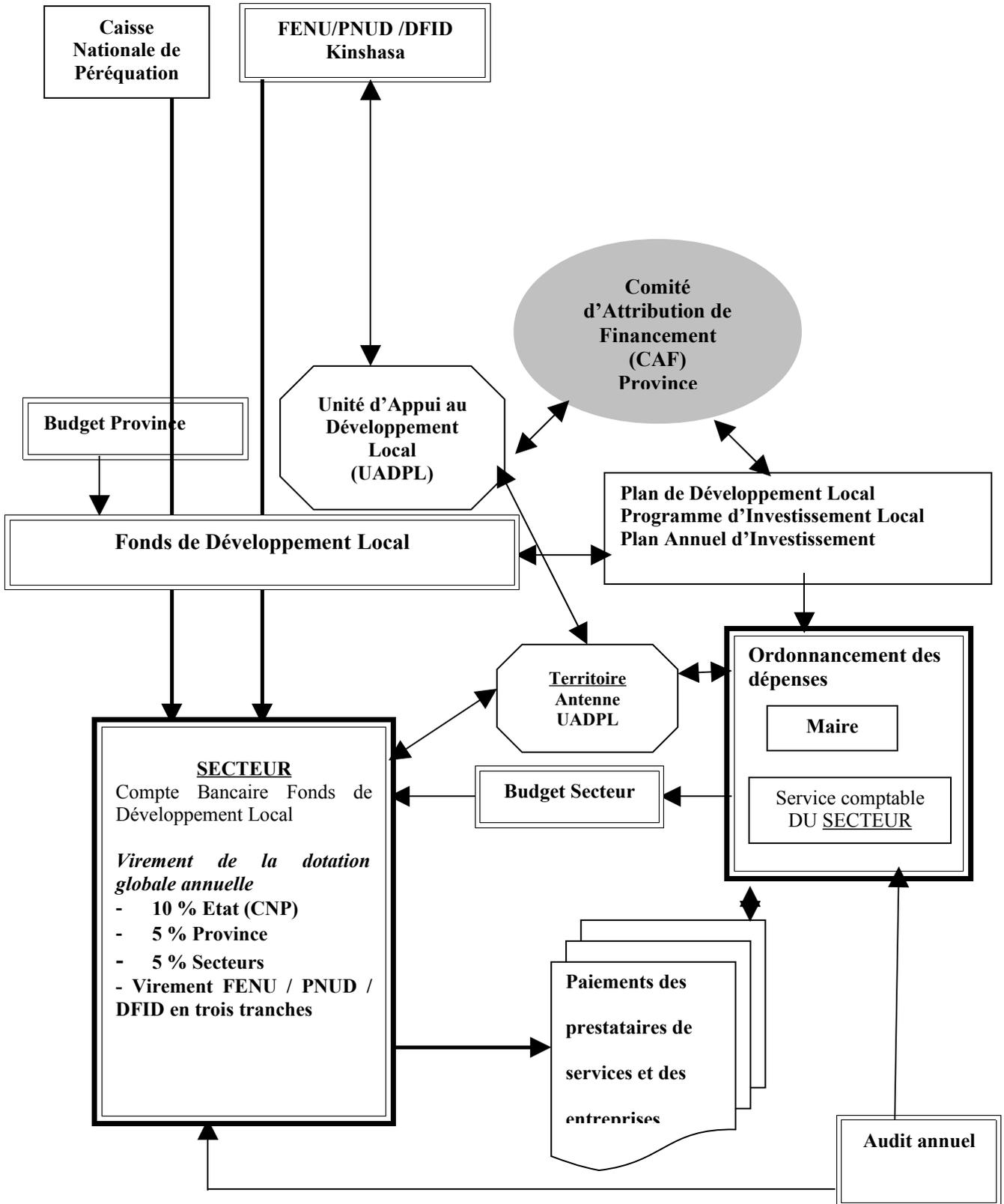
1. Requête d'appui et accord de partenariat



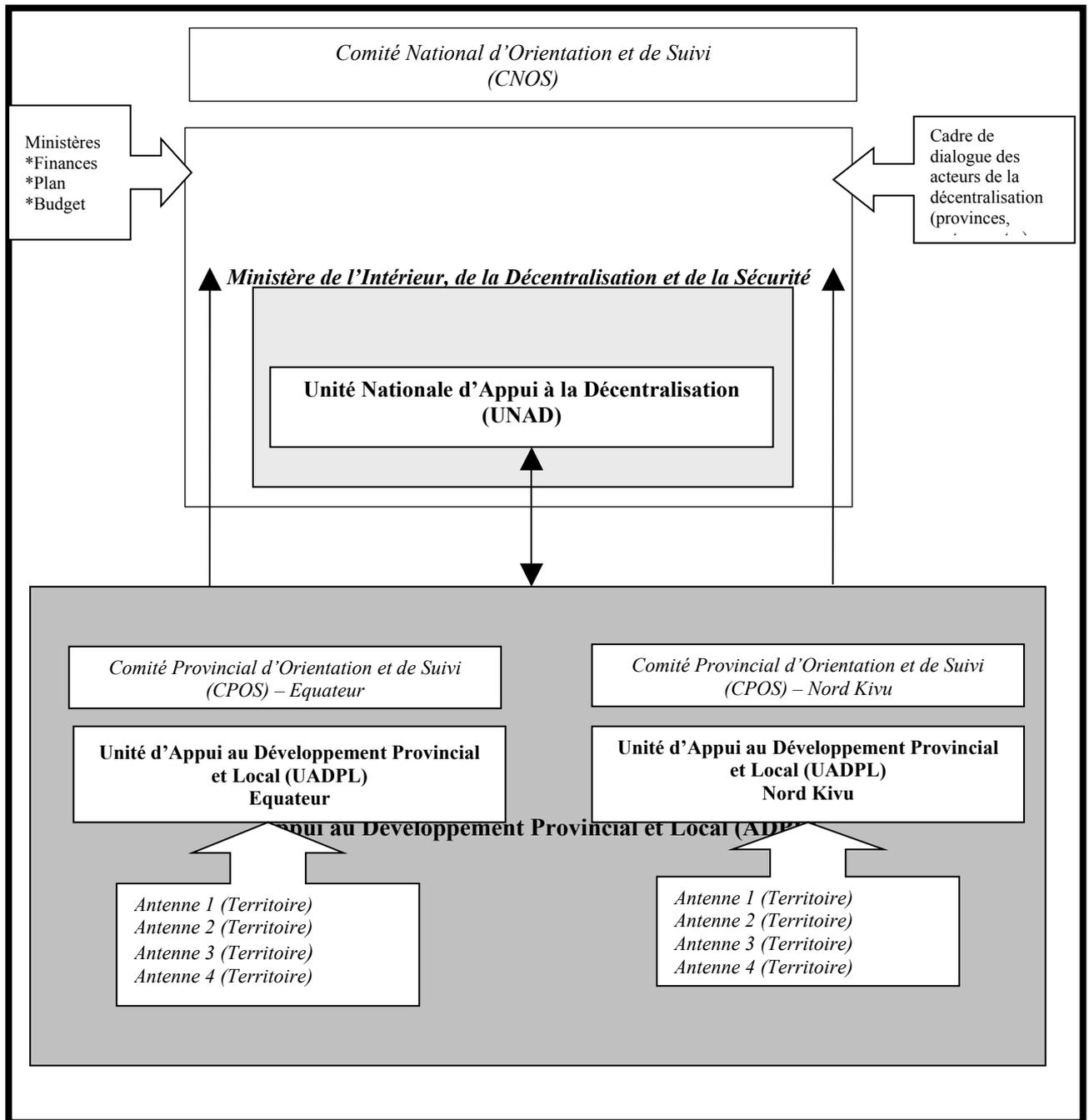
3.8.1. 4.3 Circuit de circulation des ressources du Fonds de Développement Provincial



3.8.2. 4.4 Circuit de circulation des ressources du Fonds de Développement Local (FD)



3.8.3. 4.5 PADDL : Relations fonctionnelles et institutionnelles



4.6 Principes directeurs du Fonds de Développement

Le Fonds de Développement (FD), avec deux guichets distincts (**Fonds de Développement Local et Fonds de Développement Provincial**) donne la primauté aux secteurs et chefferies puisque ces derniers vont bénéficier de 80 % des ressources disponibles. Les 20 % iront aux investissements provinciaux qui ont un intérêt inter secteurs ou inter chefferies. Le Fonds de Développement est conçu comme un modèle expérimental de financements décentralisés fondé sur la délégation de responsabilités et de transfert de ressources aux autorités locales pour les investissements locaux jetant ainsi les bases d'un système de transferts fiscaux entre administrations dans une perspective de mise à niveau des équipements collectifs et d'atténuation de la pauvreté. Les FD répondra à deux types de besoins : i) financement des investissements publics (pistes, services de santé, écoles, etc.) et des besoins en formation et ii) financement des investissements communautaires notamment en matière d'investissements à usage collectif - par exemple, des aménagements de points d'eau, des magasins de stockage, des banques de céréales, des infrastructures d'irrigation ou de drainage. Le PADDL veillera au respect de cette stratégie de subsidiarité selon laquelle toute opération doit rester le plus bas possible pour garantir un maximum d'efficacité et d'impact.

L'objectif est de mettre à la disposition des secteurs et des provinces des subventions d'investissement transférées selon des procédures qui assurent la transparence, l'équité et la rapidité. Une des solutions possibles est l'allocation des « Plafonds Pluriannuels de Planification » pour les besoins d'investissements identifiés dans le cadre d'un système de planification de type participatif.

1. Principes d'allocation des ressources

Un système évolutif d'allocation des ressources aux secteurs et chefferies sera mis en place tenant compte des critères suivants :

- nombre d'habitants
- niveau de développement de chaque secteur/chefferie sur la base d'une grille d'analyse multicritères (infrastructures socio-économiques, enclavement, déboisement, services d'encadrement, services de micro-crédit, etc.) ;
- performance du système de mobilisation des ressources fiscales et de rationalisation des dépenses des secteurs ;
- niveau d'implication des populations dans le processus de planification et de gestion des équipements collectifs et à la vie économique locale (cadres de concertation, Journées Publiques, etc.).

Si le premier critère ne pose aucune difficulté ; en revanche les autres indicateurs vont être difficilement exploitables la première année. Aussi, la première année il serait plus judicieux de tenir compte simplement d'un ratio moyen par habitant de 3 \$, Les critères de performances de gestion communale et du critère de niveau d'implication des populations dans la gestion du développement local ne pourront être appréciés qu'au début de la deuxième année.

Les ressources qui seront transférées aux budgets des secteurs/chefferies (section investissement) seront destinées à financer les priorités d'investissement de localité sur la base d'une matrice de financement que chaque secteur aura établie préalablement pour fixer les contributions de chaque partie engagée (part de la population des groupements de villages, part du secteur, part de la Province, part d'autres bailleurs de fonds, etc.).

2. Objets de financement

Les ressources d'investissement du PADDL serviront à financer le développement économique et social des communes rurales dans la limite de leurs compétences. Pour éviter toute concentration des investissements au chef-lieu du secteur, il serait intéressant de donner une règle indicative d'affectation entre le niveau du secteur de 50 % et le niveau de groupements de villages de 50%. A cette règle chaque secteur pourrait se fixer des orientations stratégiques pour l'affectation des subventions d'investissement entre les différents secteurs : développement économique (25 %), développement social (60 %) et protection des ressources naturelles (15%).

4.7 Cartes d'organisation territoriale de la RDC

	1.5 Loi organique sur la décentralisation	1.5.1 Loi organique sur la décentralisation et loi de programmation élaborées et adoptées par le gouvernement 1.5.2 Loi organique sur la décentralisation et loi de programmation adoptées par le Parlement							50
	1.6 Statuts de la Caisse Nationale de Péréquation	1.6.1 Etude organisationnelle et financière de mise en place de la Caisse nationale de péréquation 1.6.2 Statuts de la Caisse nationale de péréquation adoptés par le Parlement							60
	1.7 Manuel d'opérations de la Caisse Nationale de Péréquation	1.7.1 Manuels d'opérations de la Caisse nationale de péréquation élaboré et mis en œuvre							40
	1.8 Cadres provinciaux d'évaluation du processus de mise en place des ETD (type Conseils Provinciaux de la Décentralisation)	1.8.1 Missions et attributions des Conseil Provinciaux de la Décentralisation définies et adoptées par le gouvernement 1.8.2 Appui aux réunions annuelles d'évaluation du processus de mise en œuvre de la décentralisation							100
2. Outils de planification et de gestion de développement local introduits et diffusés	2.1 Etude sur le développement des capacités des provinces et des ETD	2.1.1 Diagnostics des capacités des provinces validées 2.1.2 Programme stratégique de développement des capacités des provinces et des ETD 2.1.3 Plan d'action du programme stratégique de développement des capacités							320 50
	2.2 Guides de planification adoptés et diffusés (Guide planification locale et Guide de planification provinciale)	2.2.1 Guide de planification provinciale élaboré 2.2.2 Guide de planification locale participative élaboré 2.2.3 Guides de planification validé et diffusé 2.2.4 Guide pour la réalisation de l'analyse du genre élaboré et diffusé							60
	2.3 Guide du maire élaboré, adopté et diffusé	2.3.1 Guide du maire édité et diffusé							40

	2.4 Guide simplifié de procédures comptables pour les secteurs	2.4.1 Guide de procédures comptables mis à la disposition des secteurs et des communes							40
	2.5 Référentiel National de Maîtrise d'ouvrage locale adopté et diffusé	2.5.1 Manuel de procédures de passation des marchés locaux mis à la disposition des ETD 2.5.2 Mode d'organisation des services techniques des ETD 2.5.3 Mécanismes de contrôle et de suivi des chantiers locaux 2.5.4 Systèmes d'entretien et de valorisation du patrimoine des ETD							50
	2.6 Recueil des textes juridiques et financiers régissant la décentralisation	2.6.1 Recueil des textes de la décentralisation diffusés 2.6.2 Code des ETD							40
	2.7 Système d'Information sur les budgets provinciaux et locaux mis en place avec une publication annuelle de « l'état des finances publiques des provinces »	2.7.1 Evaluation des capacités des institutions de centralisation des données financières des provinces et des ETD 2.7.2 Propositions de mécanismes de consolidation et de traitement des données budgétaires des provinces et des ETD 2.7.3 Mise en place d'un système de publications des données budgétaires des provinces et des ETD							40
3. Capacités Nationales de pilotage de la Décentralisation renforcées	3.1 Organigramme fonctionnel de l'organe de pilotage de la décentralisation élaboré et adopté	3.1.1 Etat des lieux et propositions de réorganisation des services 3.1.2 Adoption du nouvel organigramme 3.1.3 Formations ciblées au bénéfice des services de l'organe de pilotage de la décentralisation							470 120
	3.2 Instruments de suivi de mise en œuvre de réformes sur la décentralisation développés et appliqués	3.2.1 Matrice de textes élaborés, adoptés et appliqués 3.2.2 Matrice des problèmes et réformes à engager							100
	3.3 Mécanismes et cadres de concertation et de dialogue entre le Ministère de l'Intérieur et les ETD renouvelés et mis en œuvre	3.3.1 Cadre de concertation Ministère Intérieur/ Provinces mis en place 3.3.2 Réunions périodiques de concertation tenues							100

	3.4 Capacités techniques de l'organe de pilotage de la décentralisation renforcées	3.4.1 Formations juridiques ciblées 3.4.2 Formations financières ciblées								150
4. Outils de gouvernance locale et de développement local capitalisés	4.1 Pratiques de développement local capitalisées et diffusées	4.1.1 Guides de planification appropriés et diffusés 4.1.2 Bonnes pratiques de planification participative diffusées								220 50
	4.2 Mécanismes de gestion des fonds locaux de développement valorisés et diffusés	4.2.1 Techniques et procédures de gestion des fonds locaux de développement harmonisées et diffusées 4.2.2 Référentiels de transferts de fonds Provinces vers ETD consolidés et diffusés								30
	4.3 Pratiques et approches de Maîtrise d'ouvrage locale capitalisées et diffusées	4.3.1 Documents d'orientation sur la maîtrise d'ouvrage locale 4.3.2 Séminaires de dissémination des bonnes pratiques de maîtrise d'ouvrage locale								30
	4.4 Mécanismes participatifs de gestion de développement local et de gouvernance locale capitalisés et diffusés	4.4.1 Approches et méthodes participatives harmonisées 4.4.2 Manuels de conduite de processus de planification participative diffusés 4.4.3 Pratiques de participation citoyenne dans la gestion du développement local capitalisées et diffusées								40
	4.3 Voyages d'études	4.5.1 Voyages d'échanges entre provinces et entre ETD sur les bonnes pratiques de développement local 4.5.2 Leaders de développement formés et mis à la disposition des ETD								70
5. Mécanismes de coordination développés entre les partenaires techniques et financiers et le gouvernement sur la décentralisation	5.1 Cadre de Dialogue et de Coordination sur les Appuis à la Décentralisation (CDCAD) partenaires/Gouvernement crée et opérationnel	5.1.1 Plateforme de travail du CDCAD 5.1.2 Secrétariat technique du CDCAD désigné 5.1.3 Réunions périodiques du CDCAD 5.1.4 Rapport annuel d'évaluation des appuis des partenaires à la décentralisation								370 100
	5.2 Mise en place d'un tableau de bord de la décentralisation (aspects de suivi de la politique de décentralisation et aspects de suivi des opérations sur le terrain)	5.2.1 Mise en place d'une base de données communes sur les appuis à la décentralisation et au développement des provinces 5.2.2 Publication du tableau de bord								20

	5.3 Table Ronde sur la décentralisation et le développement des provinces	5.3.1 Termes de référence pour le lancement des travaux techniques de la Table Ronde 5.3.2 Groupe de travail opérationnel 5.3.3 Documents techniques réalisés (cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation, Plan d'actions, Stratégie de renforcement des capacités, etc.) 5.3.4 Conférence Table Ronde organisée 5.3.5 Suivi des résultats de la Table Ronde							200
	5.4 Système de suivi de financements extérieurs en direction de la décentralisation et des provinces	5.4.1 Indicateurs de suivi des financements extérieurs en direction des provinces et des ETD 5.4.2 Revue conjointe Gouvernement/Partenaires sur l'efficacité de l'aide au développement des provinces							50
Unité nationale d'Appui à la Décentralisation (UNAD) mise en place et fonctionnel	- Equipe UNAD en place - Equipements achetés - Budgets de fonctionnement arrêtés	1. Experts recrutés 2. Personnel d'appui recruté 3. Equipements et moyens de fonctionnement mis en place 4. Termes de référence des consultations thématiques sectorielles élaborées 5. Consultants nationaux et internationaux recrutés							3.590
	- Experts internationaux en décentralisation et développement local - Consultants internationaux - Deux experts nationaux - Deux responsables administration / finances - Consultants nationaux - Personne d'appui - Equipement Fonctionnement								
Total Composante 1									5.370

Composante 2 : Appui au Développement Provincial et Local (ADPL)

UNDAF	Domaine de coopération : PROMOUVOIR LA BONNE GOUVERNANCE ET LE DEVELOPPEMENT DES PROVINCES										
	Effet : D'ici 2011 toutes les composantes du programme gouvernance sont renforcées dans la perspective de consolidation de la paix et du respect de l'état du droit										
Effets escomptés CPAP	La décentralisation, le développement provincial et local sont développés dans le cadre d'une nouvelle vision de développement des territoires										
Produits	Produits escomptés de la composante	Cibles et indicateurs de produits	Partenaires	Ressources indicatives par composantes du PP (par an, en milliers de US\$)							
				2007	2008	2009	2010	2011	Total		
1. Développement provincial et des secteurs relancé selon une démarche de programmation participative	1.1 Stratégie de communication sur l'approche de développement participatif et la citoyenneté dans le développement des provinces	1.1.1 Stratégie de communication définie								41.800	
		1.1.2 Plan d'actions de la stratégie de communication arrêté								400	
		1.1.3 Accords de partenariats avec les médias et les journaux signés pour la mise en œuvre de certains volets de la stratégie de communication									
		1.1.4 Accords de partenariats conclus avec des ONG et bureaux d'études									
		1.1.5 Evaluation périodique organisée sur l'impact de la stratégie de communication									
	1.2 Cadres de concertation provinciaux réactivés et dotés d'instruments de suivi des actions de développement	1.2.1 Cadres Provinciaux de Concertation (CPC) restructurés									500
		1.2.2 Système de suivi des actions de développement dans la province									
		1.2.3 Réunions périodiques des CPC									
	1.3 Cadres de concertation au niveau de certains territoires créés et développés	1.3.1 Cadres Territoriaux de Concertation (CTC) créés et dotés d'instruments de coordination des actions de développement des secteurs									400
		1.3.2 Matrice des actions de développement inter secteurs établie									
		1.3.3 Cohérence spatiale de la planification des secteurs assurée									
		1.3.4 Etude d'impacts des plans locaux de développement (secteurs) sur la dynamique socio-économique des territoires									

	<p>1.4 Système de planification participative établi au niveau des secteurs</p>	<p>1.4.1 Atelier des acteurs locaux de développement organisé au niveau de chaque secteur - Commissions de planification locale 1.4.2 Mise en place une commission de planification par Groupement de villages 1.4.3 Membres des commissions de planification locale formée 1.4.4 Test de planification locale (un secteur) réalisé 1.4.5 60 à 65 Plans de Développement Local (secteur) formulés et adoptés (par le Comité du Secteur de Développement et puis par le Conseil du Secteur) 1.4.6 60 à 65 Programmes d'Investissements Locaux (PIL) et Plans Annuels d'Investissements élaborés et budgétisés 1.4.7 Deux (2) Plans de Développement de Province (PDP) formulés et adoptés par les assemblées provinciales 1.4.8 Programmes d'Investissement Provincial et Plan annuel d'Investissement élaborés et budgétisés dans deux provinces</p>							4.000
	<p>1.5 Fonds de Développement (FD) mis en place</p>	<p>1.5.1 Manuel de procédures élaboré pour le Fonds de Développement (FD) 1.5.2 Mise en place des Comités d'Attribution de Financements au niveau provinces et territoires 1.5.3 Conventions de partenariat avec le Trésor ou le secteur bancaire pour le décaissement des financements du FD 1.5.4 Comité d'Octroi de Subventions pour les groupements au niveau de chaque secteur 1.5.5 Ateliers de sensibilisation des populations sur la fiscalité locale organisés 1.5.6 Mécanismes d'appui à la maîtrise d'ouvrage locale 1.5.7 Sous-contrats avec les entreprises et bureau d'études signés</p>							25.000

	1.6 Capacités de Maîtrise d’Ouvrage Locale créées et développées au niveau des ETD	1.6.1 Procédures locales de passation de marchés publics mise en place 1.6.2 Commissions de marchés publics locaux créées au sein de chaque ETD 1.6.3 Services echnico-financiers restructurées et renforcées au des ETD 1.6.4 Tableau de bord de suivi technique et financier des investissements locaux mis en place 1.6.5 Capacités techniques de suivi des infrastructures mises en service							1.000
	1.6 Infrastructures réalisées	1.6.1 Comités Locaux de Suivi des travaux 1.6.2 Infrastructures socio-économiques réalisées 1.6.3 Système de maintenance et de valorisation des infrastructures en place au niveau de chaque secteur							
	1.7 Services communaux (secteurs) et des services déconcentrés renforcés	1.7.1 Organigramme type d’organisation des services des secteurs défini, adopté et validé (province et Ministère de l’Intérieur) 1.7.2 Sessions de formation organisées en direction de certains services (administration générale, fiscalité et gestion du développement)							3.000
	1.8 Capacités des élus locaux renforcées	1.8.1 Elus locaux formés							6.500

2. Participation citoyenne plus effective dans la gestion des affaires locales	2.1 Participation citoyenne informée et plus effective dans le système de gestion des affaires locales	2.1.1 Campagnes de sensibilisation sur le rôle du citoyen dans la gestion des équipements collectifs et le civisme fiscal 2.1.2 Mise en place de Journées de Concertation sur les choix budgétaires des secteurs avant l'adoption définitive du Plan annuel d'investissement 2.1.3 Evaluation participative des PIL et PDP 2.1.4 Prise en compte de l'approche genre dans le système de planification locale et provincial 2.1.5 Capacités des organisations féminines renforcées							2.200 1.500
	2.2 Intégration d'une approche Genre dans le système de planification et de gestion du développement local	2.2.1 Plaidoyer sur le respect des droits des femmes 2.2.2 Budget sensible au genre 2.2.3 Formations ciblées de certaines organisations faitières 2.2.4 Représentants des organisations de la société civile et des organisations locales des femmes participent dans la détermination des priorités du développement local et d'investissement 2.2.5 Les choix et avis des représentants des organisations des femmes sont prises en compte dans l'élaboration des plans locaux du développement et d'investissement							300
	2.3 Organisations de la société civile mieux structurées	2.3.1 Répertoires des ONG et groupements dans deux provinces mis en place							400
UNITE D'APPUI-CONSEIL AU DEVELOPPEMENT PROVINCIAL ET LOCAL (UADPL) 1. UADPL Equateur 2. UADPL Nord Kivu	1. Quatre (4) antennes locales au niveau des territoires 2. Quatre (4) antennes locales au niveau des territoires								9.902
Total Composante 2									52.902
Total Général Financements :									58.272
Total PNUD									4.169
Total FENU									2.000
Total DFID									51.103

4.9 Plan annuel de travail

4.10 Détail des budgets

Coût de l'assistance technique de l'Unité National d'Appui à la Décentralisation Période : 5 ans

Période : 5 ans

UNAD	Unité	Coût unitaire/mensuel	Total
Personnel			3.473.000
Expert Int Coord	60	12 000	720 000
Expert Int Dev Prov Loc	60	10 000	600 000
Chargé des operations (int)	60	10 000	600 000
Expert national gouvernance locale	60	3 300	198 000
Expert national finances locales	60	3 300	198 000
Assistant administratif	60	1 400	84 000
Chargé des finances	60	2 350	141 000
Assistant à la coordination	60	1 200	72 000
Assistant associé	60	1 200	72 000
Assistant associé	60	1 200	72 000
Assistant associé aux finances	60	1 400	84 000
UNV en Suivi	60	2 000	120 000
Chargé de reporting	60	1 400	84 000
Consultants internationaux	10	15 000	150 000
Missions d'appui FENU	4	20 000	80 000
Consultants nationaux	20	4 500	90 000
Chauffeur	60	900	54 000
Chauffeur	60	900	54 000
Equipements			97 000
Véhicule	2	30 000	60 000
Ordinateurs PC	5	2 000	10 000
Ordinateurs portables	2	2 000	4 000
Imprimantes	2	900	1 800
Photocopieur	1	7 000	7 000
Onduleurs	4	2 000	8 000
Climatiseurs	2	700	1 200
Autres			5 000
Budget de Fonctionnement			20 000
Total UNAD			3 590 000

Coût des Unités d'Appui au Développement Provincial et Local (UADPL)
Période : 5 ans

	Nombre	Coût unitaire	Année 1	A2+A3+A4+A5	Total
Deux UADPL dans les provinces			1 168 000	4 039 200	5 207 200
Personnel			964 800	3 859 200	4 824 000
Expert international	24	12 500	300 000	1 200 000	1 500 000
Expert national socio-économiste	24	3 500	84 000	336 000	420 000
Expert national spec. génie rural	24	3 500	84 000	336 000	420 000
Expert national sociologue/genre	24	3 500	84 000	336 000	420 000
Administrateur	24	3 500	84 000	336 000	420 000
VNU international	24	3 000	72 000	288 000	360 000
Consultants internationaux	6	20 000	120 000	480 000	600 000
Missions d'appui FENU	3	20 000	60 000	240 000	300 000
Consultants nationaux	10	4 500	45 000	180 000	225 000
Chauffeur	36	800	28 800	115 200	144 000
Frais de mission	3	1 000	3 000	12 000	15 000
Equipements			173 200	60 000	233 200
Véhicule	3	30 000	90 000		90 000
Motos	2	3 000	6 000		6 000
Ordinateurs PC	6	2 000	12 000		12 000
Ordinateurs portables	3	2 000	6 000		6 000
Imprimantes	6	900	5 400		5 400
Photocopieur	2	9 000	18 000		18 000
Onduleurs	8	2 000	16 000		16 000
Climatiseurs	6	800	4 800		4 800
Autres			15 000	60 000	75 000
Budget de Fonctionnement			30 000	120 000	150 000
Huit antennes locales			1 260 400	3 435 200	4 695 600
Personnel			748 800	2 995 200	3 744 000
Expert national	96	3 500	336 000	1 344 000	1 680 000
Ingénieur génie rural	96	3 500	336 000	1 344 000	1 680 000
Chauffeur	96	800	76 800	307 200	384 000
Equipements			431 600	120 000	551 600
Véhicule	8	30 000	240 000		240 000
Motos	16	3 000	48 000		48 000
Ordinateurs portables	16	2 000	32 000		32 000
Imprimantes	16	900	14 400		14 400
Photocopieur	8	7 000	56 000		56 000
Climatiseurs	16	700	11 200		11 200
Autres			30 000	120 000	150 000
Budget de Fonctionnement			80 000	320 000	400 000
COÛT D'APPUI TECHNIQUE			2 428 400	7 474 400	9 902 800

4.11 Termes de référence des experts

1. Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation

Rôles et missions de l'UNAD

1. Rôles et missions

L'Unité d'Appui à la Décentralisation du PADDL aura pour missions de :

- Initier et piloter toutes les actions liées à l'approfondissement des textes juridiques et financiers de la décentralisation prévus par le PADDL ;
- Appuyer le gouvernement dans le processus de mise en place d'un espace de coordination et de dialogue entre les partenaires au développement et le gouvernement sur toutes les questions liées à la décentralisation et le développement local ;
- développer les outils de planification, de gestion du développement local, de maîtrise d'ouvrage, de procédures de marché et de gestion administratives et financière en vue d'assurer un développement cohérent des provinces et des ETD ;
- développer et mettre en place une stratégie de communication sur la décentralisation ;
- identifier et mobiliser les compétences requises pour la réalisation des études et guides à l'usage des élus locaux pour permettre un développement plus efficient des provinces et des ETD ;
- ajuster les outils en fonction des dynamiques constatées sur le terrain ;
- suivre l'exécution des programmes engagés ;
- définir annuellement un Plan d'Actions sous la supervision directe du PNUD et du FENU;
- produire des programmes d'activités, des bilans trimestriels et annuels d'exécution à l'attention de du Comité de Suivi ;
- coordonner avec les deux Unités d'Appui au Développement Local et Provincial sur les outils et approches de développement local ;
- appuyer le gouvernement à organiser une table ronde sur la décentralisation et le développement local ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation de l'ensemble des composantes du PADDL ;
- participer une fois par trimestre à la réunion de la Comité de suivi au niveau de Kinshasa dans le cadre de la coordination générale des activités des composantes du PADDL ;
- suivre et capitaliser les leçons de l'expérience pilote de développement local en vue d'enrichir le débat national sur la décentralisation et de mobiliser des ressources financières additionnelles pour la mise en œuvre des plans locaux de développement ;
- créer toutes les conditions pour s'assurer de l'appropriation et de la pérennité des outils et textes par les principaux acteurs de la décentralisation ;
- appuyer le Ministère de l'Intérieur, le Ministère du Plan et le Ministère des Finances à internaliser tous les outils de planification et de gestion du développement à travers les séminaires et la diffusion des guides et manuels d'aide à la décision à l'usage des élus et techniciens provinciaux et locaux ;
- élaborer des termes de référence afin de mobiliser les compétences des Ong, des consultants nationaux et internationaux pour mettre en œuvre certaines activités identifiées dans le cadre des plans de travail du PADDL;

2. Ressources humaines et moyens matériels

L'UADLP sera composée de :

- un (1) expert international spécialiste en décentralisation, (coordonnateur) ;
- un expert international, spécialiste en finances publiques (surtout locales) ;
- un expert international, spécialiste en suivi-évaluation ;
- un (1) expert national, juriste en droit public ;
- un (1) expert national économiste/planificateur et aménagement du territoire, ;
- un (1) un administrateur/gestionnaire
- un (1) assistant à l'administration
- un (1) secrétaire-comptable
- deux (2) chauffeurs
- des moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des activités
- des moyens de fonctionnement

Experts de l'UNAD

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Coordonnateur de l'Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation du PADDL
Grade :	Expert(e) international(e)
Type de contrat :	ALD 5
Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratique depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programmes des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a

finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du Directeur Pays du PNUD et la supervision directe du Team Leader Unité Gouvernance, le coordonnateur sera responsable de :

1. **Mettre en œuvre la stratégie globale du projet** en combinant (1) l'appui au processus de la décentralisation et à la coordination des aides extérieures et (2) la capitalisation de toutes les approches et outils mis en œuvre par le la composante du PADDL « appui au développement provincial et local » dans les deux provinces retenues. De manière plus spécifique, il s'agit de :
 - Mettre en place et organiser l'Unité nationale d'appui à la décentralisation (UNAD) ;
 - Fournir au Comité de pilotage les conseils et informations pour la planification stratégique et la prise de décision ;
 - Assurer la planification annuelle et trimestrielle des activités du projet, et veiller à l'obtention satisfaisante des résultats prévus dans le cadre de résultats du projet ;
 - Assurer les activités de capitalisation et de coordination de toutes les expériences de développement local surtout celles initiées avec l'appui du Fenu.
2. **Fournir un appui conseil et méthodologique en matière de gestion communale et du développement des instruments**
 - Concevoir des méthodes et proposer des instruments opérationnels en matière de planification et d'approches participatives adaptés à la culture et à l'environnement politico-administratif local et portant sur :
 - les aspects financiers et comptables liés à la rentabilité économique et sociale des initiatives envisagées ou programmées ;
 - les aspects normatifs liés au rapport entre la demande (besoins) et la quantité/qualité de la réponse (biens et services fournis) souhaitable et possible ;
 - les aspects techniques gouvernés par des critères de conformité (organisationnelle, fonctionnelle et constructive), de durabilité et d'économie d'exécution (coûts/qualité) impliqués dans la production des objets et des lieux construits.
 - Réaliser des schémas simples des systèmes relationnels régissant les structures et les acteurs (organisation, compétences et fonctions, hiérarchie décisionnelle, ...) intervenant dans la production des biens et des services en portant une attention particulière à :
 - leurs outils réglementaires de droit public et privé (contrats, conventions, appels d'offres, visas,

<p>suivi, audits, ...),</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ leurs outils de comptabilité, de financement (budgets, devis, prix, ...) et techniques (plans, expertises et contrôles, tests, ...). ▪ Appuyer les services techniques de l'administration dans leur mission d'assistance et de conseil aux communautés rurales ; ▪ Conseiller et solliciter l'adaptation des règles de fonctionnement de l'administration, même à titre expérimental, aux exigences des actions directes d'appui aux communautés locales; ▪ Produire des notes d'information et des brefs rapports (avis, suggestions, propositions, directives, etc.) à l'intention des UNADP, des partenaires institutionnels et ses proches collaborateurs. <p>3. Coordonner et superviser les activités des experts de l'UNAD. De manière plus spécifique, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer, superviser et coordonner, sur le plan programmatique, financier et administratif, le personnel de l'UNAD, y compris les experts, les consultants et le personnel local ; ▪ Elaborer le budget annuel, le programme des dépenses trimestrielles et les propositions de révisions budgétaires du projet ; ▪ Assurer le programme d'acquisitions de biens et services relatifs à l'exécution du projet, selon le document du projet et les normes et procédures du PNUD ; ▪ Mettre en place un système de suivi-évaluation de toutes les composantes du PADDL.
<p>4. Assurer et développer les relations extérieures avec les principaux partenaires en matière de décentralisation et notamment encadrer le dialogue entre les partenaires techniques et financiers et le gouvernement. De manière plus spécifique, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Représenter le projet auprès de la contrepartie nationale et des partenaires d'appui à la décentralisation ; ▪ Mettre en place un cadre conjoint de dialogue entre gouvernement et partenaires et assurer son fonctionnement, documentation et suivi ; mettre en place son secrétariat technique, organiser ses réunions et publier les rapports ; ▪ Prendre toutes les actions les plus efficaces pour l'organisation d'une table ronde sur la décentralisation et le développement local. ▪ Evaluer annuellement l'aide à la décentralisation ; ▪ Elaborer et diffuser un tableau de bord sur les progrès et les dysfonctionnements des appuis extérieurs pour la décentralisation.
<p>5. Assurer l'adéquate coordination institutionnelle entre le projet et la contrepartie nationale sur la base d'une stratégie de coordination adoptée par le projet. De manière plus spécifique, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer le partage d'information avec les parties prenantes de la décentralisation ; ▪ Faciliter l'institutionnalisation d'un dialogue régulier entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers appuyant la décentralisation et le développement provincial et local.
<p>6. Veiller à la consistance et la cohérence des actions du projet dans le cadre global d'intervention du PNUD au niveau provincial et local et en matière de décentralisation : De manière plus spécifique, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un système de reportage des activités du projet et assurer la circulation appropriée des rapports d'avancement au profit du PNUD et des partenaires ; ▪ Assurer un feedback régulier entre le projet, le « Programme » du PNUD et les sous bureaux du PNUD dans les provinces.

V. Compétences

Professionalisme : Avoir une excellente aptitude de gestion et de coordination de projet impliquant plusieurs acteurs.

Leadership : Aptitude à travailler à haut niveau et à coordonner des activités au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise et plus) en droit public, administration publique et sciences politiques,
Expérience :	<p>Avoir au minimum 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'appui aux processus de décentralisation et à l'élaboration des cadres légaux respectifs. Une expérience confirmée et éprouvée dans la planification, la mise en œuvre et la supervision des projets d'appui à la décentralisation et au développement local sur financement des organisations internationales au niveau directeur.</p> <p>Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique des pays africains sortant de la crise en général ; connaissances de la RDC constituent un avantage.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. Une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé serait considérée comme un avantage.

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Expert(e) en finances publiques
Grade :	Expert(e) international(e)
Type de contrat :	N ALD 4
Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratiques depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du Directeur Pays du PNUD et selon la coordination/supervision du Coordonnateur de l'Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation du PADDL l'expert international en finances publiques sera responsable de :

- Etablir l'état des lieux des finances publiques tout en portant une attention particulière aux finances publiques locales ;
- Analyser les réformes engagées et en cours portant sur les finances publiques, la fiscalité et les procédures budgétaires ;
- Examiner en profondeur les options possibles de mise en œuvre des 40 % en portant l'attention sur les éléments suivants : i) type d'impôts et recettes devant constituer les bases de calcul des 40 %, ii) proposer une clé de répartition entre les provinces et les ETD ; iii) effectuer une simulation financière selon trois scénarios (rétrocession progressive des impôts et recettes selon le degré de faisabilité) et iv) préciser les modalités de mise en œuvre de la rétrocession des 40% ;
- Examiner les recettes devant servir à alimenter la Caisse nationale de péréquation tout en décrivant les contours du cadre institutionnel et financier de mise en place du dispositif de péréquation ;
- Evaluer les capacités nationales de mise en œuvre des financements décentralisés (rétrocession et péréquation) en vue de prévoir les étapes et les mesures d'accompagnement ;
- Proposer des schémas de financements différenciés (provinces et ETD) pour accompagner le développement des provinces et la mise en place des ETD.
- Initier et suivre l'étude portant sur la création de la Caisse nationale de péréquation ;
- Elaborer un manuel d'opérations de la Caisse nationale de péréquation ;
- Fournir un encadrement méthodologique aux experts des unités provinciales afin de les amener à améliorer de manière significative les performances budgétaires (recensement, recouvrement des taxes et impôts locaux et utilisation transparente des ressources des ETD) ;
- Concevoir un tableau de bord de suivi de la performance financière et managériale des ETD ;
- Appuyer et collaborer à l'élaboration du Guide et du Manuel de procédures du Fonds de Développement Local (FDL). Ce guide devra respecter la réglementation applicable aux ETD ;
- Élaborer des outils techniques de suivi et de contrôle financier du FDL ;
- Contribuer au développement de ratios de performance financière et fiscale des ETD ;
- Fournir des éclairages lors de la budgétisation et la programmation annuelle;

- Assister les comités et les communes dans la mise en place de procédures transparentes de gestion financière des équipements ;
- Contribuer à la bonne maîtrise par les acteurs du circuit financier du FDL ;
- Participer au paramétrage du système comptable pour la gestion financière des investissements consentis dans le cadre du FDL ;

V. Compétences

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise et plus) en économie, finances et administration publique.
Expérience :	<p>Avoir au minimum 10 ans d'expérience professionnelle en finances publiques locales. Bonne connaissance des finances et de l'administration publique au niveau provincial et local, et de l'environnement politique en RDC.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé et/ou des bonnes connaissances d'au moins deux langues nationales seraient considérées comme un avantage.

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Expert(e) en Suivi-évaluation
Grade :	Expert international
Type de contrat :	N ALD 3
Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratique depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programmes des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du Directeur Pays du PNUD et selon la coordination/supervision du Coordonnateur de l'Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation du PADDL l'expert VNU sera responsable de :

- concevoir, organiser et mettre en place le dispositif technique et institutionnel d'un système de suivi-évaluation centré sur les préoccupations de la gouvernance locale et la dynamique de décentralisation ;
- mettre en place une base de données interactive avec les principaux producteurs de données statistiques primaires ;
- élaborer des indicateurs présentant les résultats atteints par les réformes institutionnels et les projets de développement local exécutés dans les deux provinces pilotes ;
- organiser des ateliers de sensibilisation et des formations sur le système de suivi-évaluation à mettre en place ;
- procéder en collaboration avec les experts provinciaux à la réalisation d'une étude de référence de base permettant de mesurer les résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet ;
- coordonner avec le FENU pour la mise en place des logiciels les plus adaptés en matière de suivi-évaluation ;
- Concevoir des mécanismes de diffusion et de validation des informations relatives au projet à l'intention de tous les partenaires dans les domaines suivants :
 - le système et les procédures d'exécution de la planification participative ;
 - les conditions de vie des groupes défavorisés ;
 - l'économie locale ;
 - les finances locales;
 - l'instrument financier (FDL) ;
 - la maîtrise d'ouvrage et ;
 - le renforcement des capacités.
- produire semestriellement un tableau de bord des principaux indicateurs de suivi (résultats des activités, effets, impacts, etc.) ;
- tenir compte de la dimension genre et groupes marginalisés dans l'élaboration de différents indicateurs ;
- harmoniser les indicateurs avec le système de suivi-évaluation du DCSR en vue d'intégrer les principales dimensions des OMD ;
- coordonner les activités de suivi-évaluation avec les deux Unités d'Appui au Développement local et provincial (FENU) dans les deux provinces pilotes ;
- produire annuellement un rapport complet des indicateurs et de leurs analyses permettant au PADDL d'ajuster annuellement ses activités en fonction des performances réalisées ;
- aider les ETD et les deux provinces pilotes à mettre en place leur système de suivi ;

V. Compétences

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique (Excel, Access et MapInfo)

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise et plus) en économie descriptive ou en développement social avec une spécialisation en bases de données.
Expérience :	<p>Avoir au minimum 5 ans d'expérience professionnelle en matière de développement de systèmes de suivi-évaluation dans le contexte de programme d'appui à la bonne gouvernance de structures décentralisées. Expérience pratique dans le domaine de la formation et du transfert de connaissances. Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique en RDC.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée Des bonnes connaissances d'au moins deux langues nationales et/ou une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé seraient considérées comme un avantage.

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Expert(e) Economiste-planificateur
Grade :	Expert(e) national(e)
Type de contrat :	N ALD 3
Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratique depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programmes des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du Directeur Pays du PNUD et selon la coordination/supervision du Coordonnateur de l'Unité Nationale d'Appui à la Décentralisation du PADDL l'expert national économiste sera responsable de :

- Concevoir et proposer une démarche méthodologique et des instruments de planification locale et provinciale tenant compte de la pratique en RDC et des leçons tirées dans le développement de tels instruments dans les autres pays ;
- Conduire tout l'exercice d'élaboration et de diffusion des instruments et outils de planification locale et provinciale ;
- Elaborer les termes de référence de toutes études devant conduire à l'élaboration des guides et manuels à élaborer pour les ETD et les provinces ;
- Initier et suivre les études relatives aux guides et manuels de gestion du développement local ;
- Organiser et animer les ateliers de diffusion d'appropriation des guides de planification, du maire, de gestion des marchés publics locaux, etc. ;
- Organiser la publication de l'état des finances publiques provinciales et locales ;
- Elaborer et publier une matrice périodique des réformes engagées et des réformes à réaliser ;
- Appuyer l'amélioration de la qualité de dialogues et d'échanges avec les provinces et les ETD ;
- Réaliser une étude de capitalisation des meilleures pratiques de planification participative à la lumière des actions de différentes ETD ;
- Coordonner toutes les activités liées à la planification locale avec l'Unité d'Appui au développement Local et Provincial dans les deux provinces retenues par le PNUD/Fenu en matière de développement local ;
- Aider à clarifier les rapports institutionnels et techniques entre certains ministères (MIDS, Plan Fiances, etc.) et les ETD sur les aspects de planification et de programmation budgétaire ;
- Organiser des ateliers sur des cas présentant des bonnes pratiques de développement local et de décentralisation avec des parties prenantes de la décentralisation et du développement provincial et local ;
- Editer et diffuser des cas de réussite de développement local et provincial ;
- Organiser des voyages d'études entre ETD.
- pour l'élaboration du plan de développement communal vu comme instrument de développement de l'économie locale
- Apporter l'assistance technique requise pour une meilleure prise en compte secteur privé local dans la mise en œuvre des exercices de planification
- Appuyer le développement des initiatives économiques dans le cadre de la planification;
- Appuyer les experts locaux dans l'identification et la mise en œuvre de mécanismes de refinancement des initiatives communautaires
- Appuyer les services techniques de l'administration dans leur mission d'assistance et de conseil aux provinces et ETD ;
- Conseiller et solliciter l'adaptation des règles de fonctionnement de l'administration, même à titre expérimental, aux exigences des actions directes d'appui aux ETD.

V. Compétences

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise et plus) économie avec une spécialisation en développement local et régional.
Expérience :	<p>Avoir au minimum 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'appui à la bonne gouvernance au niveau provincial et local. Un minimum de 5 ans d'expérience pratique dans l'analyse de filières, d'études de faisabilité de micro-projets. Expérience pratique dans la formation et l'appui direct aux structures décentralisées. Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique en RDC.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée Des bonnes connaissances d'au moins deux langues nationales et/ou une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé seraient considérées comme un avantage.

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Expert(e) en décentralisation
Grade :	Expert(e) national (e)
Type de contrat :	ALD 4

Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratiques depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du Directeur Pays du PNUD et selon la coordination/supervision du Coordonnateur de l'Unité Nationale d'appui à la Décentralisation du PADDL, l'expert(e) en décentralisation sera responsable de :

- Conseiller et appuyer la Cellule de Décentralisation et la direction de tutelle des ETD ;
- Initier et suivre des études juridiques complémentaires liées à la lecture et l'explication des compétences transférées, énoncées par la Constitution ;
- Initier et suivre (en collaboration avec l'expert en finances publiques) une étude portant sur les coûts de

mise en œuvre de la décentralisation et l'établissement d'un schéma de financements compatible avec les capacités actuelles et futures de l'Etat ;

- Analyser les dysfonctionnements des services déconcentrés et les implications des grandes réformes de l'administration (fonction publique, finances publiques, coordination, etc.) sur le mode d'organisation des services déconcentrés et les nouvelles attributions des provinces et des ETD
- Proposer des schémas alternatifs de fonctionnement et de coopération entre les services déconcentrés et les ETD ;
- Aider le gouvernement à constituer un dossier complet sur tous les éléments du débat de la décentralisation (économique, juridique et financière) ;
- Appuyer le gouvernement à la finalisation et l'adoption de la loi organique sur la décentralisation et de la programmation ;
- En collaboration avec la Cellule de la Décentralisation, faciliter le suivi et la réalisation des résultats du Forum national sur la décentralisation ;
- Sur la base des résultats du Forum national et en collaboration avec l'expert en suivi-évaluation, concevoir un système de suivi/évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et appuyer la création d'un Conseil National de la Décentralisation.
- Développer un guide sectoriel d'intégration de la dimension genre pour la décentralisation en particulier pour :
 - gouvernance locale ;
 - systèmes de planification, de financement et de développement local ;
 - développement économique local ;
- Accomplir toute autre tâche ou mission, à la demande du PNUD dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

V. Compétences

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise et plus) en droit public et administration publique.
Expérience :	Avoir au minimum 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'appui aux processus de décentralisation et à l'élaboration des cadres légaux respectifs. Bonne connaissance de



	<p>l'environnement politique et de l'administration publique des pays africains sortant de la crise en général ; connaissances de la RDC constituent un avantage. Avoir une expérience éprouvée dans les questions d'intégration de la dimension genre à la décentralisation.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. Une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé serait considérée comme un avantage.

2. Unité d'Appui au Développement Provincial et Local

Rôle et missions de l'UADLP

1. Rôles et missions

L'Unité d'Appui au Développement Local et Provincial (UADLP), chargée d'animer le développement provincial et local dans la province de l'Equateur aura pour missions de :

- Initier et conduire toutes les séquences de l'expérience du développement local (maîtrise d'ouvrage, gestion financière et administrative des ETD, communication, planification participative, gestion du Fonds de Développement, réalisation des investissements locaux, formation, etc.) ;
- Appuyer les autorités provinciales à impulser une dynamique locale de développement et des pratiques de coordination entre tous les acteurs de développement de la province ;
- développer les outils de planification provincial et notamment l'appui à la Province pour l'élaboration de son Plan de Développement Provincial ;
- Concevoir des méthodes et proposer des instruments opérationnels en matière de gestion financière des ETD adaptés à la culture et à l'environnement politico-administratif local et portant sur ;
 - o les aspects financiers et comptables liés à la rentabilité économique et sociale des initiatives envisagées ou programmées ;
 - o les aspects normatifs liés au rapport entre la demande (besoins) et la quantité/qualité de la réponse (biens et services fournis) souhaitable et possible ;
 - o les aspects techniques gouvernés par des critères de conformité (organisationnelle, fonctionnelle et constructive), de durabilité et d'économie d'exécution (coûts/qualité) impliqués dans la production des objets et des lieux construits.
- Appuyer et collaborer à l'élaboration du Guide et du Manuel de procédures du Fonds de Développement Local (FDL). Ce guide devra respecter la réglementation applicable aux communes ;
- Élaborer des outils techniques de suivi et de contrôle financier du FDL ;
- Concevoir des masques de saisie des budgets des ETD applicables à la gestion financière du FDL ;
- Contribuer au développement de ratios de performance financière et fiscale des ETD ;
- Procéder annuellement à la simulation financière des dotations accordées aux ETD dans le cadre du FDL sur la base de critères de performance négociés avec les ETD ;
- initier et suivre les activités de terrain avec les antennes de l'UADLP, situés au niveau des Territoires ;
- assurer la supervision et l'évaluation des activités conduites par les antennes locales de l'UADLP ;
- mettre en œuvre et animer une expérience pilote en matière de développement local dans les secteurs retenus ;
- veiller au bon déroulement de l'expérience surtout pendant la période test de mise en place d'un Fonds de Développement ;
- identifier et mobiliser les compétences requises pour l'appui et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage locale ;
- ajuster les outils en fonction des dynamiques constatées sur le terrain ;
- suivre l'exécution des programmes engagés ;
- définir annuellement un Plan d'Actions en étroite collaboration avec le Pnud, le Fenu et la Province et le gouvernement central ;
- produire des programmes d'activités, des bilans trimestriels et annuels d'exécution à l'attention de du Comité de Suivi ;

- participer une fois par trimestre à la réunion de la Comité de suivi au niveau de Kinshasa dans le cadre de la coordination générale des activités des composantes du PADDL ;
- suivre et capitaliser les leçons de l'expérience pilote de développement local en vue d'enrichir le débat national sur la décentralisation et de mobiliser des ressources financières additionnelles pour la mise en œuvre des plans locaux de développement ;
- mobiliser les compétences des Ong et des consultants nationaux pour mettre en œuvre les activités de planification locale participative et de formation de différents comités locaux de développement ;
- créer toutes les conditions pour s'assurer de l'appropriation et de la pérennité des mécanismes participatifs, des comités locaux et des infrastructures réalisées ;

2. Ressources humaines et moyens matériels

L'UADLP sera composée de :

- un expert international spécialiste en développement local (Coordonnateur Provincial)
- Un VNU international en gestion municipale
- un expert national socio-économiste
- un expert national, spécialiste en finances publiques locales
- un expert national, spécialiste en suivi-évaluation
- un expert national spécialiste en Génie civile
- un expert (femme) sociologue et spécialiste en genre et développement
- un administrateur gestionnaire national
- un assistant administratif
- deux chauffeurs
- des moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des activités
- des moyens de fonctionnement

Experts de l'UADLP

I. Information sur la position

Intitulé du Poste :	Expert(e) en développement provincial et local
Grade :	Expert(e) international(e)
Type de contrat :	ALD 4
Lieu d'affectation :	Kinshasa
Durée d'affectation :	1 an (renouvelable)
Entrée en fonction :	immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratique depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations compréhensives avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous l'autorité du coordonnateur de l'unité nationale, l'expert international, coordonnateur de l'Unité d'appui au développement local et provincial (UADPL) assurera les tâches suivantes :

⇒ Au niveau de la gestion du projet

- Superviser et coordonner la planification annuelle et trimestrielle des activités de l'UADPL de la province et veiller à l'obtention satisfaisante des résultats prévus dans le cadre de résultats du projet PADDL ;
- Assurer la coordination de la gestion programmatique, financière et administrative de l'UADPL, de la province en collaboration avec le bureau du Pnud et le Fenu ;
- Assurer l'élaborer le budget annuel, le programme des dépenses trimestrielles et les propositions de révisions budgétaires de l'UADPL ;
- Etablir le programme d'acquisitions de biens et services relatifs à l'exécution de l'UADPL, selon le document du projet et les normes et procédures du PNUD et du FENU ;
- Garantir les conditions d'implication des populations dans la définition de leurs priorités de développement en favorisant des mécanismes participatifs susceptibles d'assurer la restitution du travail à chaque étape d'élaboration et d'exécution des programmes de développement communaux ;
- Veiller à la cohérence technique des différentes activités initiées sur le terrain en assurant la coordination avec les structures locales et régionales ;
- Apprécier périodiquement les activités de nature conceptuelle en vue d'assurer la nécessaire cohérence

dans l'exécution de différents programmes des secteurs et des provinces ;

- Assurer le suivi des conventions financières établies avec les secteurs et la province ;
- Apprécier périodiquement les réalisations de terrain et l'état d'avancement des activités ainsi que celles des sous-traitants ;
- Préparer le rapport introductif et les différents documents nécessaires à la tenue des réunions tripartites annuelles du PNUD ;
- Suivre le système de suivi-évaluation mis en place et apporter les analyses complémentaires ;
- Apprécier la qualité et les performances professionnelles de l'ensemble du personnel de l'UADLP ;
- Développer des relations de partenariats avec d'autres partenaires ; Superviser l'élaboration des rapports financiers trimestriels par l'Assistant Administratif et Financier et s'assurer de leur transmission au PNUD dans les délais requis par les procédures.

⇒ **Au niveau de l'appui conseil en matière de gestion communale et du développement des instruments**

- Appuyer la conception de méthodes et proposer des instruments opérationnels en matière de planification et d'approches participatives.
- Réaliser des schémas simples des systèmes relationnels au niveau provincial et local régissant les structures et les acteurs (organisation, compétences et fonctions, hiérarchie décisionnelle, ...) intervenant dans la production des biens et des services ;
- Appuyer les services techniques de l'administration provinciale dans leur mission d'assistance et de conseil aux ETD ;
- Conseiller et solliciter l'adaptation des règles de fonctionnement de l'administration, même à titre expérimental, aux exigences des actions directes d'appui aux communautés locales;
- Produire des notes d'information et des brefs rapports (avis, suggestions, propositions, directives, etc.) à l'intention des UADN.

⇒ **Au niveau du développement des économies locales**

- Aider méthodologiquement les provinces et les ETD à mieux appréhender les questions liées aux économies locales dans le cadre de la planification ;
- Informer les ETD des forces et faiblesses de leur économie et les sensibiliser aux possibilités en matière d'investissement public ;
- Appuyer la lutte contre la pauvreté à travers des actions visant le renforcement et la diversification de l'économie locale ;
- Identifier et proposer des mécanismes d'aide à mettre en place dans les ETD pour promouvoir leur développement économique;

⇒ **Au niveau du dialogue**

- Prendre toutes les actions nécessaires pour que la stratégie de communication du projet entraîne l'adhésion de la population aux activités et favorise l'établissement d'un dialogue permanent entre les élus et les citoyens ;
- Assurer la pérennisation et la diffusion des bonnes pratiques développées par le projet

V. Compétences

Professionalisme : Avoir une excellente aptitude de gestion et de coordination de projet impliquant plusieurs acteurs.

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités des antennes provinciales et locales.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau supérieur (niveau maîtrise ou équivalent) en développement local et régional, aménagement de territoire, planification, administration publique, droit, sciences politiques, économie, gestion, ou discipline similaire.
Expérience :	<p>Avoir au minimum 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'appui aux processus de décentralisation et à l'élaboration des cadres légaux respectifs. Une expérience confirmée et éprouvée dans la planification, la mise en œuvre et la supervision des projets d'appui au développement provincial et local sur financement des organisations internationales.</p> <p>Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique des pays africains sortant de la crise en général ; connaissances de la RDC constituent un avantage.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. Une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé serait considérée comme un avantage.

I. Information sur la position

Intitulé du Poste : **Expert(e) sociologue**
Grade : Expert(e) national (e)
Type de contrat : ALD 4
Lieu d'affectation : Kinshasa
Durée d'affectation : 1 an (renouvelable)
Entrée en fonction : immédiatement

II. Contexte

Après une longue période de crise, la République démocratique du Congo a été engagée dans un processus de transition politique basée sur l'Accord global et inclusif signé le 17 décembre 2002 en Afrique du Sud par toutes les parties prenantes au conflit. Les élections, qui se sont tenues en juillet et octobre 2006 sont les premières élections démocratiques depuis 1965. Elles devront donc contribuer à la mise en place d'un régime démocratique et d'un état de droit.

La nouvelle Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires locales, après plusieurs décennies de gestion déconcentrée. La cascade des pouvoirs fortement centralisés, avec une prédominance des pouvoirs à Kinshasa, n'a pas favorisé l'émergence des capacités locales de gestion de proximité et de développement des économies locales. Les difficultés financières de l'Etat durant les dernières années ont gravement touché le fonctionnement normal de tous les services déconcentrés de l'Etat.

Dans cette optique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) ont apporté en 2006 à la RDC une assistance préparatoire à un appui soutenu des partenaires techniques et financiers. L'assistance préparatoire a visé à préparer le cadre par lequel le PNUD et les autres partenaires au développement pourraient soutenir et renforcer les capacités techniques du gouvernement de la RDC en matière de décentralisation.

Suite aux consultations complètes avec les contreparties nationales au début de l'année 2007, le PNUD a finalisé son programme de gouvernance pour la période 2007-2011 qui comprend un sous-programme d'appui à la décentralisation et au développement local (PADDL).

Le PADDL aura, dans sa composante d'appui à la décentralisation, comme objectifs prioritaires :

- créer les meilleures conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- développer, diffuser et pérenniser des instruments de planification locale participative et des outils de gestion des ETD ;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation et le développement local ;

III. Fonctions et responsabilités

Sous la supervision de l'expert coordonnateur de l'Unité d'Appui au Développement Local et Provincial du PADDL, l'expert national sociologue sera responsable dans le cadre de ses activités de :

- Préparer une stratégie de communication pour la mise en œuvre des activités liées à la planification locale, à la mise en œuvre des investissements locaux et l'appropriation des infrastructures réalisées ;
- Appuyer les organisations de la société civile à mieux s'organiser et à conduire leurs activités liées aux préoccupations des populations provinciales et locales ;
- Appuyer les autorités provinciales à mettre des mécanismes de dialogue et de concertation entre tous les acteurs de développement ;
- Concevoir et élaborer une grille d'analyse genre;
- Proposer une stratégie de promotion de la femme selon une approche genre pour renforcer les pouvoirs des femmes dans le processus de gestion des affaires locales ;
- Identifier les thèmes porteurs pour amorcer des changements d'attitude et de comportements des hommes vis-à-vis du rôle de la femme ;
- Identifier les actions qui sont de nature à alléger les charges de travail des femmes ;
- Identifier les besoins pratiques (plus immédiats) et les intérêts stratégiques (à plus long terme) des groupes défavorisés ;
- Procéder à une étude de base sur les blocages et les lourdeurs locales en ce qui concerne le genre ;
- Élaborer une stratégie de développement des groupes défavorisés selon une approche genre et évaluer les risques de sa mise en œuvre ;
- Analyser le degré d'ouverture et les capacités des organismes partenaires de répondre aux besoins des populations défavorisées et de promouvoir une plus grande équité ;
- Élaborer une stratégie et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des groupes cibles en matière de Genre ;
- Identifier et mettre en œuvre les initiatives assurant une meilleure prise en compte de la dimension genre et une amélioration des conditions de vie des groupes cibles ;
- Sensibiliser les populations sur les questions d'hygiène et du Sida dans le cadre de l'exercice d'élaboration des plans locaux de développement ;
- garantir les conditions d'implication des populations dans le processus d'élaboration des Plans Locaux de Développement ;
- s'assurer de la qualité des prestations des services de différents sous-traitants en contrat avec la province et les secteurs ;
- veiller au respect des procédures de la planification et la programmation locale participative en vue de garantir les meilleures conditions de réussite des actions de développement;
- produire des notes et des rapports conceptuels et d'orientation sur la dynamique des acteurs provinciaux et locaux en vue de lever les contraintes au développement et créer une synergie entre tous les acteurs de développement ;
- appuyer les ateliers et les cycles de planification participative au niveau de la province et des secteurs ;
- assurer la coordination avec les autorités provinciales, locales et les autorités traditionnelles en vue de garantir les conditions optimales d'exécution des activités du projet
-



V. Compétences

Professionalisme : Avoir une excellente aptitude de gestion et de coordination de projet impliquant plusieurs acteurs.

Leadership : Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités des antennes provinciales et locales.

Planification et organisation : Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail, et avoir une expérience dans la gestion des équipes.

Communication : Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique : Bonne maîtrise de l'outil informatique.

Travail en équipe : Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective de bonnes relations de travail aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

VI. Qualifications requises

Education :	Diplôme universitaire en sociologie ayant une formation complémentaire sur les outils et techniques et des approches participatives
Expérience :	<p>Capacités à dialoguer avec les communautés de base</p> <p>Au moins cinq années d'expérience professionnelle dans l'exécution de programmes de développement local et communautaire</p> <p>Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique des pays africains sortant de la crise en général ; connaissances de la RDC constituent un avantage.</p> <p>Capacité prouvée à travailler en milieu institutionnel avec des responsables des ministères et des partenaires au développement de haut niveau, ainsi qu'avec des organisations de la société civile et des responsables des entités territoriales décentralisées.</p> <p>Expérience pratique avérée dans l'analyse et l'implantation de nouvelles pratiques permettant l'intégration des groupes défavorisés dans le cadre d'invention au niveau local.</p> <p>Une expérience éprouvée dans l'analyse et l'intégration de l'approche genre est souhaitable.</p>
Langues requises :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. Une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé serait considérée comme un avantage.