



Fonds National REDD+ de la RDC

Vers une mobilisation de la finance climat pour le développement durable de la RDC

Modèle de Document de Programme REDD+¹

I. Page de couverture

Organisation(s) Participante(s) Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	Objectif Spécifique du Fonds «Promouvoir l’alignement dans le pays des interventions du secteur public et privé, national et international sur les objectifs REDD+ ; assurer la transparence et la consolidation de l’information ainsi que l’application de la loi dans les secteurs pertinents pour la REDD+». Sous objectif : «Assurer la transparence et la consolidation de l’information ainsi que l’application de la loi dans les secteurs pertinents pour la REDD+».
Directeur de programme : Nom : Priya Gajraj Téléphone : +243 974294941 E-mail : Priya.gajraj@undp.org	Chef(s) de file gouvernemental (le cas échéant) : Nom : Téléphone : E-mail :
Titre du programme REDD+ : Programme d’Appui à la réforme de l’Aménagement des Territoires	Numéro du programme : Programme 5
Coûts du programme : Fonds : 4 000 000 USD Autre (à mobiliser) : TOTAL (USD) : 4 000 000 USD	Lieu du programme : Province : Echelle nationale District(s) : Chefferie(s) :
Organisations Participantes : PNUD	Durée du programme : Durée totale (en mois) : 48 mois Date de commencement prévue ² : Janvier 2017
Description du programme REDD+ (limitée à 200 mots, dans la mesure où elle sera publiée sur GATEWAY) :	

¹ Le terme « programme REDD+ » fait référence aux programmes et aux projets. Ce modèle reprend la même structure de la fiche de Programme REDD+ soumise lors de la manifestation d’intérêt de façon plus détaillée et certains éléments additionnels tels que le plan de travail ou le budget par catégorie.

² La date de commencement officielle de tout programme REDD+ approuvé correspond au transfert de fonds par le Bureau MPTF.

L'objectif global du projet est de soutenir la stratégie gouvernementale d'atténuation des changements climatiques, et notamment la mise en œuvre de la stratégie nationale REDD+. Au vu de l'analyse des moteurs directs et indirects de la déforestation en RDC, et tenant compte des objectifs de développement et de maintien du couvert forestier, la réforme de l'Aménagement des Territoires a émergé comme une priorité majeure. Cette priorité est reprise dans le plan d'investissement national soumis auprès du fonds CAFI (Initiative pour la Forêt en Afrique Centrale), ainsi que dans la lettre d'intention (LOI) scellant l'accord de financement entre CAFI et le gouvernement de la RDC. En effet, la LOI comporte des jalons à 2018 et 2020 concernant l'Aménagement des Territoires. Le présent programme vise à appuyer la réforme de l'Aménagement des Territoires dont les grandes lignes ont été retenues dans les actes de l'atelier de validation de la réforme sur l'AT de Juin 2015.

La première intervention concerne le volet juridique et réglementaire. Celui-ci vise le développement d'une politique d'Aménagement du Territoire et le renforcement du cadre réglementaire et juridique pour coordonner les politiques sectorielles et les politiques territoriales, résoudre les conflits d'affectation des terres et promouvoir un développement territorial équilibré et tenant fortement compte des valeurs du domaine forestier et des écosystèmes en général. Cela inclut l'analyse et l'alignement des mandats et attributions institutionnels ; la revue des textes légaux et leur ajustement à la réalité de la REDD et des circonstances actuelles et la tenue d'un plaidoyer en faveur d'un AT sobre en carbone et compatible avec les prescriptions de la REDD+.

La deuxième intervention concerne les aspects Institutionnels et organisationnels. Il s'agit de renforcer les capacités de dialogue et de négociation des intervenants, en premier lieu le MATUH, La CONARAT et leurs antennes régionales, ainsi que les collectivités territoriales. Pour ce faire, il est prévu de consolider les capacités de leadership du MATUH et de réorganiser ses structures aux niveaux central et provincial (déconcentration), de rendre effectifs les mécanismes de fonctionnement de la CONARAT et d'élaborer des méthodologies (guides) pour soutenir les parties prenantes en matière de gestion des projets ayant une forte composante territoriale. Cela se traduit par un appui matériel et de la formation : guides AT et REDD+ conçus et appliqués à toutes les échelles; outils techniques de la politique de l'AT, diagnostics et modèles sectoriels/territoriaux pour la mise en cohérence entre planification économique et AT...

La troisième intervention est d'ordre technique. Elle se concentre sur les sauvegardes environnementales et sociales, visant ainsi assurer leur prise en compte dans la réalisation du chantier AT. Bien que ces dimensions aient leur propres produits et livrables, l'approche vise à les intégrer depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre des outils AT dans le sens le plus large. C'est ainsi que le programme propose une rigueur et recevabilité par rapport aux impératifs REDD+, tout en reconnaissant l'importance de ne pas les déconnecter du processus général.

Ce volet est également aligné aux directives du plan d'investissement et vise à apporter les appuis nécessaires :

- au MATUH pour la préparation du Schéma National d'Aménagement du Territoire (avec l'Atlas d'AT et le SIG, pour assurer et pérenniser le suivi des indicateurs d'alerte)
- aux provinces retenues dans la stratégie REDD+, pour l'élaboration de leurs Schémas Provinciaux d'AT (SPAT) et leurs Plans Locaux de Développement (PLD)

Le programme reprend les grandes lignes des Jalons de la LOI et des cibles et résultats du plan d'investissement afin d'assurer sa contribution aux engagements de la RDC.

Dates d'examen & d'approbation	
Soumission au Secrétariat Exécutif	Date :
Examen du Comité Technique	Date :
Approbation du Comité de Pilotage	Date :

Signature du Gouvernement Provincial dans le cas d'un Programme REDD+ intégré

I.	Nom du représentant	
	Signature	

Signatures des Organisations Participantes et du Président du Comité de Pilotage

I.	Nom du représentant	
	Signature	
	Nom de l'Organisation Participante	
	Date	
II.	Nom du représentant	
	Signature	
	Nom de l'Organisation Participante	
	Date	

Table des matières

I. Page de couverture.....	1
II. CONTEXTE	6
A. Contexte politique de l'Aménagement des Territoires.....	7
B. Diagnostic.....	9
1. L'héritage colonial.....	9
2. La migration des attributions de l'AT.....	10
3. Le personnel de l'Etat sous qualifié et démotivé.....	10
4. L'absence d'un cadre légal, réglementaire et institutionnel de concertation approprié.....	10
5. L'absence d'une prospective et géostratégie de l'aménagement.....	13
6. L'excentricité du territoire national.....	13
III. CONTEXTE DU PROGRAMME REDD+.....	13
A. Les principaux enjeux et défis du développement	16
B. Expérience utile de la/des Organisations Participantes dans le domaine thématique	17
IV. OBJECTIFS DU PROGRAMME DE REFORMES.....	20
A. Objectifs généraux	20
B. Objectifs spécifiques	20
V. STRATEGIE D'INTERVENTION POUR LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DES REFORMES D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE EN RDC.....	23
A. LE VOLET JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE	24
1. La politique nationale d'aménagement du territoire (PNAT).....	24
2. La loi sur l'aménagement du territoire	26
3. Communication et vulgarisation.....	27
B. LE VOLET INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL	28
1. Renforcer les structures de coordination	28
2. Renforcer le Ministère en charge de l'AT	28
C. LE VOLET TECHNIQUE	31
1. Les travaux préparatoires : TDR et lancement des appels d'offres	31
2. Se doter de guides méthodologiques AT-REDD+: une « boîte à outils » pratique et opérationnelle 32	
3. Renforcer la concertation, la participation et le dialogue : une « charte de la participation ».....	33
4. Les études de planification territoriale.....	34
5. La place des PI-REDDD dans le chantier « aménagement du territoire ».....	38
6. Expertise pour la mise en œuvre	39
VI. APERÇU METHODOLOGIQUE POUR L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	40
A-Pourquoi une politique d'aménagement du territoire en RDC ?.....	40
B- Vision et objectifs.....	41
C- Principes directeurs	42
D- Axes stratégiques.....	42
VII. DEMARCHE METHODOLOGIQUE POUR L'ARTICULATION AT ET REDD+.....	44

* Les articulations nécessaires	44
* La démarche	44
VIII. CADRE DE RESULTATS	49
Mise en place des cadres (institutions, organes) de dialogue et des modus operandi pour leur fonctionnement.....	Erreur ! Signet non défini.
Les mesures d'application sont produites et rendues opérationnelles	Erreur ! Signet non défini.
IX. PLANS DE TRAVAIL, ACTIVITES ENVISAGEES ET BUDGET	Erreur ! Signet non défini.
A. Plans de travail par volet	61
1. Volet 1 : Juridique et réglementaire	61
2. Volet 2 : Juridique et réglementaire	Erreur ! Signet non défini.
3. Volet 3 : Technique	Erreur ! Signet non défini.
B. Budget-synthèse	71
X. ARRANGEMENTS DE GESTION ET DE COORDINATION	72
XI. FAISABILITE, PERENNITE DES RESULTATS ET GESTION DES RISQUES	Erreur ! Signet non défini.
A. Faisabilité	75
B. Pérennité des résultats.....	76
C. Gestion des risques	77
XII. GESTION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE : RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION	80
XIII. CONTROLE, EVALUATION ET INFORMATION.....	81
XIV. PLAN DE CONSULTATION EFFECTUE ET/OU PROGRAMME	84
XV. ANNEXES.....	85
A. Annexe 1 – Document Juridique PNUD/RDC.....	85
B. Annexe 2 – Expérience de l'agence et leçons apprises	86
C. Annexe 3 – SESP	87
D. Annexe 4 de la PEPSE : Liste de contrôle de l'examen préalable des risques sociaux et environnementaux.....	90
E. Annexe 5 – Termes de Reference Comité de Pilotage.....	94

II. CONTEXTE

1. L'analyse présentée ci-dessous reprend les grandes lignes de celles effectuées dans le contexte de la stratégie nationale REDD+ - Pilier 6 ; du plan d'investissement national REDD+; des actes de l'atelier national sur la réforme de l'Aménagement des Territoires de Juin 2015 ; et de la note d'orientation sur la réforme de l'Aménagement des Territoires coproduite par le Ministère de l'Aménagement des Territoires, de l'Urbanisme et de l'Habitat.
2. Les grands éléments de cette analyse comportent (i) le contexte général de la RDC et la place de l'Aménagement des Territoires dans son développement; (ii) la situation actuelle et les institutions existantes ; (iii) les conclusions de l'atelier national sur la réforme de l'AT.
3. Ce programme est en alignement avec (i) La stratégie nationale REDD+ en ce qu'il contribue à réaliser l'objectif visé par le pilier Aménagement des territoires du Plan d'Investissement National REDD+. Aussi certains indicateurs, produits et effets sont-ils extraits directement du plan d'investissement. De ce fait, il contribue à la réalisation des engagements pris par la RDC dans la Lettre d'Intention signée avec CAFI, en particulier sur les jalons ci-après :

1. *Jalon 2020 : Politique d'aménagement du territoire respectueuse de la ressource forestière et des droits et besoins des communautés locales et peuples autochtones, et schémas directeurs provinciaux d'aménagement du territoire développés dans toutes les zones des programmes intégrés et validés dans au moins trois zones de programmes intégrés.* Le Programme vise à produire une telle politique d'AT au niveau national, et apportera un appui technique et les directions stratégiques pour la réalisation des schémas directeurs provinciaux appuyés par les programmes intégrés.

2. *Jalons 2018 :*

- *Analyses de base réalisées pour l'élaboration d'une politique d'aménagement du territoire intégrant les objectifs de la Stratégie nationale cadre REDD+.*

Ces analyses seront effectuées sous les deux effets 1 et 2 du programme.

- *Un Guide méthodologique élaboré, accompagné de normes de qualité claires, pour la réalisation du zonage participatif des terroirs villageois - comprenant les terres utilisées et occupées par les communautés locales et les peuples autochtones – et des entités territoriales, dans le cadre des programmes intégrés et sur base des démarches locales de planification déjà réalisée.*

Ce guide sera produit par le programme et proposé pour application, en priorité, dans les territoires couverts par les programmes intégrés.

- *Un effort ciblé pour garantir que la programmation géographique nécessaire à la levée du moratoire sur les concessions forestières industrielles sera réalisée dans le cadre d'une démarche d'aménagement du territoire.*

A travers son Effet 2, le programme vise à réaliser le zonage forestier sur lequel le gouvernement s'est engagé depuis 2014. De plus, l'approche préconisée pour le Schéma National d'AT intègre en filigrane les impératifs de la REDD+ et servira de cadre facilitateur pour la programmation susmentionnée. Tel que préconisé dans le plan d'investissement, et

s'appuyant sur les outils d'aide à la décision, le programme envisage de faciliter un dialogue politique autour de la définition d'un Patrimoine Forestier Permanent pouvant éventuellement aboutir à la levée du moratoire.

A. Contexte politique de l'Aménagement des Territoires

4. La RDC est un pays immense de 2,345 millions de km² jouissant d'un contexte climatique, hydrographique et géologique extrêmement favorable pour son développement. Le pays abrite 86,895 millions habitants en 2016 (source : INS-RDC) mais, malgré ses richesses avérées, il fait toujours partie des pays les plus pauvres du monde. De même, la performance du pays en termes de services de base au citoyen reste encore parmi les plus basses du monde. Selon le Rapport Mondial sur le Développement Humain 2015, la RDC reste un pays à développement humain très faible, malgré les importants efforts constatés au cours des dernières années. En effet, l'IDH du pays a connu une légère progression de 0,408 en 2010 à 0,433 en 2014 (176^{ème} place sur 188).
5. Par ailleurs, la RDC demeure fragile et vulnérable à divers chocs internes et externes. Selon l'Indice de fragilité des Etats, la RDC demeure l'un des états les plus fragiles particulièrement lorsque l'on considère les facteurs sociaux, économiques, politiques et sécuritaires ; ce qu'ils peuvent contribuer au risque de fragilité. En effet, la RDC a été classée comme le 5^{ème} pays le plus fragile sur 178 pays, et ce malgré l'amélioration constante de la situation économique du pays. De même, selon les résultats de l'Indicateur de Vulnérabilité Economique (IVE) des Nations Unies, la RDC reste vulnérable aux chocs structurels ou exogènes, particulièrement aux chocs économiques et environnementaux exogènes (IVE: 38 pour RDC, en dessous de la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne : 40).
6. Parmi les nombreux facteurs expliquant cet état, il faut notamment souligner que le pays n'a jamais encore pu disposer d'une politique globale d'aménagement du territoire qui mette les politiques sectorielles en cohérence spatiale, physique, technique et institutionnelle.
7. Historiquement, la compréhension de l'aménagement du territoire et de son importance a en effet été insuffisante, généralement réduite par de nombreux acteurs politiques et administratifs clés à des concepts nettement plus restreints tels que programmes locaux, aménagement des terroirs, aménagement urbain et parfois décentralisation.
8. Il n'existe pas à l'heure actuelle de loi ou même de charte consensuelle sur l'aménagement du territoire. Les législations sectorielles (codes foncier, minier, forestier et agricole notamment), élaborées le plus souvent encore sans concertation transversale, sont incohérentes avec divers ministères sectoriels qui se sont vus attribuer des compétences en matière d'affectation des terres. Il en a résulté de nombreux conflits dans l'utilisation de l'espace et des ressources, par exemple entre types d'activités (exploitation minière, agricole, forestière, etc.) et échelles d'activités (exploitation industrielle ou intensive se confrontant à l'exploitation artisanale ou vivrière). Ce sont, en partie, ces chevauchements dans l'attribution de l'utilisation du territoire qui mènent à un gel des activités économiques et, par conséquent, du développement économique du pays.
9. Il manque ainsi une structure qui sert de cadre de concertation entre tous les services œuvrant à l'aménagement du territoire aux niveaux national, provincial et local, pour la définition des

grandes orientations stratégiques en termes (i) d'occupation et d'exploitation de l'espace ; (ii) d'orientation spatiale des investissements publics et privés. En conséquence, l'économie est désarticulée et les ressources naturelles sont exploitées de manière sous-optimale et non durable.

10. Etant un pays à haute couverture forestière (67%) et basse déforestation (0.3%), la RDC se trouve encore en amont de la courbe de transition forestière. Le pays s'est posé des objectifs ambitieux à la fois en termes de cible pour la couverture forestière et pour son développement économique et social. En effet, le pays a pour ambition d'atteindre le statut de pays émergent d'ici 2030 tout en stabilisant la couverture forestière à 63.5%.

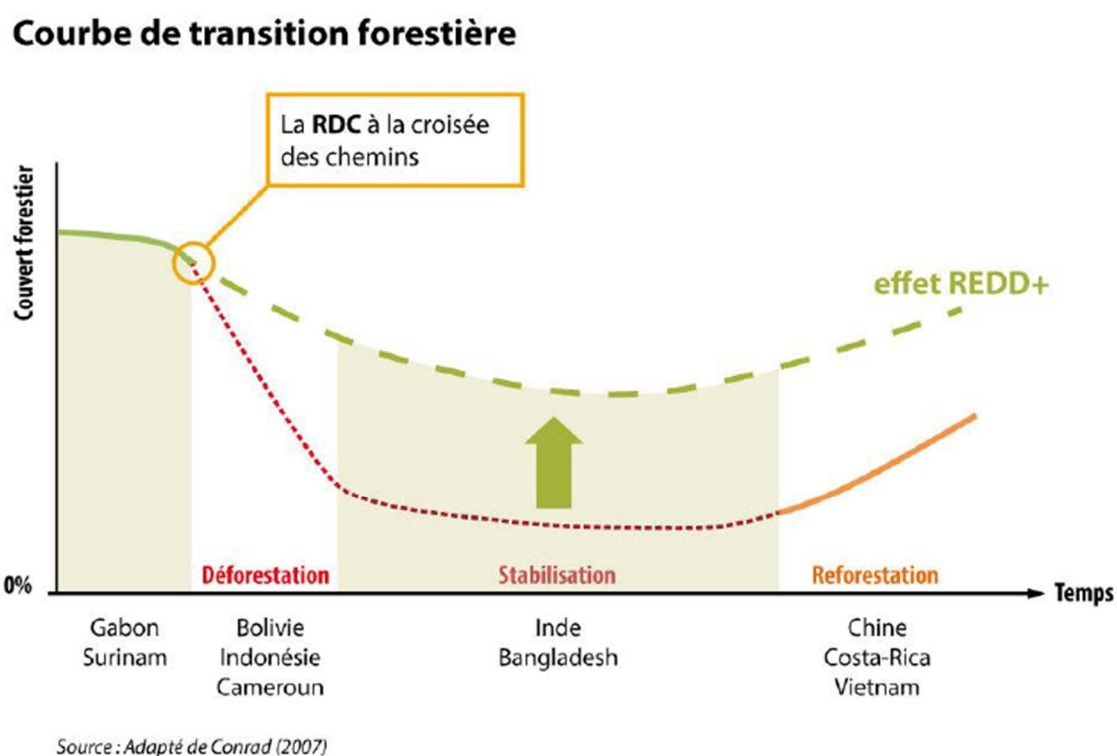


Figure 1 - Courbe de transition forestière

11. Pour ce faire, le développement des divers secteurs productifs de l'économie (agriculture et élevage, industries extractives, exploitation forestière, etc.) en RDC est capital. Le défi consiste à réaliser les objectifs économiques et sociaux tout en contrôlant les pertes forestières. Dans un contexte de pression accrue liée aux besoins d'expansion de ces divers secteurs ainsi que de la croissance démographique, l'aménagement du territoire représente un outil essentiel. Il permettra de définir un processus d'utilisation optimale, rationnelle et cohérente de l'espace et des ressources, et notamment des ressources forestières. L'aménagement du territoire correspond en effet à « l'action et la pratique de disposer avec ordre, à travers l'espace d'un pays et dans une vision prospective, les hommes et leur activité, les équipements et les moyens de communication qu'ils peuvent utiliser, en prenant en compte les contraintes naturelles, humaines et économiques, voire stratégiques ».

12. Il s'agit, dans le cas de la RDC, d'effectuer également une transition d'une économie de rente basée sur les activités extractives, vers une économie productive qui promeut la transformation et la plus-value au niveau national par le biais d'investissements directs et, de ce fait, remplace les ressources naturelles par l'activité économique comme source de revenu national.
13. Comme le démontre le cas du Brésil, principal pays forestier tropical devant la RDC, depuis plusieurs années le PIB croît alors que les taux de déforestation diminuent. Il est possible de découpler croissance économique et conversion des terres forestières, y compris pour une grande puissance agricole. Ceci nécessite une stratégie nationale de développement transversale et intégrée, s'attaquant efficacement aux moteurs de la déforestation et de la dégradation des forêts, guidée et soutenue par une politique d'Aménagement du Territoire. La Stratégie-cadre Nationale REDD+ identifie les principaux moteurs de la déforestation, définit leurs zones géographiques d'influence et identifie les mesures à prendre afin d'en atténuer les impacts. Cet exercice a déterminé le rôle prépondérant de l'absence de politique et d'outils d'aménagement des territoires comme l'un des facteurs ayant une influence importante sur la déforestation, mais également sur la gestion future du processus de développement.
14. Reconnaissant (i) l'importance de réconcilier les politiques sectorielles, productives et sociales avec le maintien de la richesse forestière du pays ; (ii) le besoin de spatialiser les politiques sectorielles de manière cohérente et (iii) d'assurer la compétitivité provinciale tout en maintenant l'unité nationale, le Gouvernement de la RDC a affirmé récemment sa volonté de développer une politique nationale d'Aménagement du Territoire, dans le cadre d'un schéma national accompagné de schémas provinciaux d'Aménagement du Territoire³.
15. L'inclusion de l'Aménagement des Territoires comme un des indicateurs de la matrice de gouvernance économique démontre l'engagement politique du pays non seulement vis-à-vis de la REDD+ mais également pour cette réforme ambitieuse de l'Aménagement des Territoires.

B. Diagnostic

16. La RDC n'a pas la maîtrise de la gestion de son espace géographique, entendu par la surface terrestre et la biosphère (espace accessible aux hommes). Or, une vision et une maîtrise territoriales de l'espace sont nécessaires pour l'aboutissement des objectifs et ambitions de développement économique. Par conséquent, sans équipement et sans une coordination des actions entre les institutions nationales et locales sur fonds d'un cadre légal et réglementaire moderne et cohérent, ces objectifs de développement seraient compromis.
17. Cet état de choses s'explique par plusieurs raisons dont les plus pertinentes sont les suivantes :

1. L'héritage colonial

18. L'Aménagement du Territoire réalisé à l'époque coloniale avait orienté la vie économique en fonction des activités d'exploitation et d'exportation uniquement des matières premières et

³ Voir Actes de l'Atelier National sur l'Aménagement des Territoires

d'agriculture vers la métropole sans égards à l'endroit du bien être des autochtones ni de la protection de l'environnement.

19. Parmi les dommages causés à l'environnement, on note une exploitation lucrative de la forêt. Les 56 ans d'indépendance qui ont suivi ont prolongé cette logique, privilégiant l'exploitation et la commercialisation des ressources de base, plutôt que leur transformation sur place, afin d'assurer progressivement l'enrichissement du pays de façon endogène, et par là même, de pourvoir aux besoins de sa population et de consolider sa promotion.

2. La migration des attributions de l'AT

20. Après l'indépendance, la réflexion sur le long terme et sur le territoire est pratiquement inexistante. Les attributions et l'administration de l'aménagement du territoire ont connu un parcours structurel instable et ont fait l'objet de navettes entre plusieurs ministères, accolés à ceux-ci sans que l'on sache bien le contenu de leur mission ni de leur articulation avec les autres services. Aucune déclaration de politique nationale d'AT n'est affirmée, ni une loi d'orientation sur l'AT n'est votée ; en conséquence, à ce jour la concertation pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un schéma national ou de schémas provinciaux fait défaut.
21. L'idée d'un cadrage et d'une mise en cohérence territoriale des différentes politiques sectorielles n'est pas poursuivie, faute également d'une expertise avérée, chargée de l'élaboration des stratégies de développement et de leur mise en cohérence territoriale à moyen et à long terme dans l'objectif de la consolidation de l'unité nationale. L'absence de ce discours a fortement remis en question la légitimité de l'Etat aux yeux de la population.

3. Le personnel de l'Etat sous qualifié et démotivé

22. La majeure partie du personnel sensé s'occuper de l'aménagement du territoire n'est pas qualifiée et n'est pas au fait des techniques modernes d'analyses-concertations-propositions-mises en œuvre. Ceci a comme conséquence une méconnaissance réelle des outils et instruments de planification moderne dans une économie mondialisée. S'ajoute à cela une démotivation à tous égards, sur le plan de la rémunération notamment.

4. L'absence d'un cadre légal, réglementaire et institutionnel de concertation approprié

23. L'instabilité relevée aux points précédents n'a pas permis à l'Aménagement du Territoire de mettre en place un cadre légal, réglementaire et institutionnel approprié, préalable pour l'organisation de ce secteur. Celui-ci a pour vocation de jouer un rôle fédérateur auprès des autres secteurs de l'économie nationale, à savoir se situer en amont et en aval de tout programme ou projet de développement à réaliser sur l'espace national par le biais de la concertation, de la consultation et de la participation.
24. D'un point de vue institutionnel, et au vu de la décentralisation et de la dévolution des attributions, l'aménagement des territoires est fragmenté non seulement au niveau sectoriel, mais également au niveau des échelles administratives et institutionnelles. Il y a donc lieu de trouver les moyens les plus efficaces afin d'assurer la cohérence, tout autant intersectorielle/horizontale que verticale, dans l'exercice du mandat d'AT. Le tableau ci-dessous résume de manière succincte les rôles et responsabilités des différents acteurs.

25. La législation en vigueur étant anachronique en la matière, et par conséquent inappropriée, il s'est avéré indispensable que, conformément à la constitution du 18 février 2006, des dispositions normatives (par exemple une loi-cadre précédée d'une charte) soient prises dans le but de :
- définir les grandes orientations en matière d'Aménagement du Territoire ;
 - orienter la gestion de l'immense potentiel dont dispose la RDC en ressources naturelles dans la perspective d'une économie verte au bénéfice des populations nationale et mondiale ;
 - prévenir la déforestation ;
 - harmoniser et moderniser tous les textes légaux et règlementaires fragmentaires existants ;
 - servir d'argument fédérateur des législations spécifiques aux fins d'une cohérence territorial en vue de garantir l'unité nationale.

Table 1 – Attributions relatives à l’AT aux différentes échelles de planification

Type de plans	Echelle de planification	Responsabilités	Autorité compétente
Plan local d’aménagement	Territoires	Initier le processus, identifier l’espace concerné	Arrêté du Gouverneur ou du maire de la Ville
		Elaborer le plan local	Le Maire de la ville
		Approuver le plan local	Le conseil urbain
Plan particulier d’aménagement	Villages et Villes, y compris leurs périphéries rurales	Initier et déterminer l’aire	Arrêté du Gouverneur de province ou du maire de la ville
		Elaboration	Maire + Collège exécutif urbain ou le bourgmestre de la commune
		Approbation	Conseil urbain ou le conseil communal
		Initiation	Gouverneur de province
	Localités	Elaboration	Ministre provincial en charge de l’AT ou le bourgmestre pour la commune
		Approbation	Assemblée provinciale ou le conseil communal
Schéma provincial d’aménagement du Territoire	Provinces	Initier et déterminer l’espace et délai d’élaboration du plan	Le Ministre national de l’AT par voie d’arrêté
		Elaboration du plan	Ministre Provincial de l’AT, par voie d’arrêté
		Approbation du plan	Assemblée provinciale, par voie d’édit promulgué par le gouverneur
Schéma national d’aménagement du Territoire	Ensemble du territoire national en tenant compte des spécificités territoriales des régions	Initier et déterminer les indications à porter au plan national ; fixer le délai d’élaboration (le tout sur proposition du Ministre chargé de l’AT). Les orientations générales d’aménagement sont données en matière de : <ul style="list-style-type: none"> - sauvegarde et protection des ressources naturelles (forêts, eau, élevage, pêche) - Développement agricole - stratégie économique et industrielle, - nécessités d’éducation, santé, hygiène, - populations, migrations et emploi, enfance, femmes, pauvreté et inégalités - sauvegardes des cultures et du patrimoine, - Infrastructures et ouvrages d’art; voies et corridors sous régionaux - sécurité nationale, 	1 ^{er} Ministre, Chef du Gouvernement, par voie de décret
		Elaboration du plan national	Ministère de l’AT
		Approbation du plan national	Assemblée nationale

5. L'absence d'une prospective et géostratégie de l'aménagement

26. En raison de ses nombreuses ressources naturelles, la RD Congo est confrontée à des conflits d'intérêts, d'occupation et d'exploitation de ses terres en vue de la valorisation de ces ressources pour l'atteinte des objectifs de développement national. Ainsi on observe nombreux chevauchements dans les affectations des terres, un état de fait qui est exacerbé par la fragmentation des attributions liées à l'AT au sein de plusieurs ministères et institutions.
27. Les conflits ne sont pas seulement internes, mais également externes, sachant que la RDC partage ses frontières avec neuf pays ; ce qui la prédispose à des tensions, des guerres et des déplacements volontaires ou forcés des populations.

6. L'excentricité du territoire national

28. Comme le démontrent les différentes cartes de répartition de la population, des activités économiques et des moteurs de la déforestation, la RDC maintient un vaste cœur forestier avec une très basse densité humaine (34,08 Hab/Km² en 2015⁴) et une concentration de l'empreinte humaine tout autour des forêts. L'exercice national d'aménagement des territoires devrait s'atteler à faire émerger un consensus politique et sociétal national sur la nécessité de désenclavement de cet atout forestier, sinon de sa valorisation par le biais d'une politique d'aménagement des territoires qui intègre entièrement cet atout forestier dans ses impératifs et dans l'orientation des choix de développement territorial.
29. Il y a ainsi un besoin de définir les rôles et responsabilités de l'Aménagement du Territoire à travers les différentes échelles : nationale, provinciale et locale. Le besoin d'élaborer une politique nationale, un schéma national avec déclinaison à différentes échelles et d'une loi-cadre sur l'Aménagement du Territoire qui devrait spécifier les concepts, les rôles, les institutions et l'approche de l'Aménagement du Territoire en RDC, doit être un premier pas à faire pour consolider la réforme de l'Aménagement du Territoire dans le pays.

III. CONTEXTE DU PROGRAMME REDD+

30. La RDC a adhéré à plusieurs conventions internationales en matière de protection de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles renouvelables, dont les forêts. Par cet acte, elle a souscrit aux engagements des parties à respecter et à appliquer les termes de toutes ces conventions internationales.
31. Avec la promulgation du code forestier de 2002, le zonage s'est avéré être un processus essentiel pour une planification et une utilisation rationnelle de l'espace forestier. Toutefois, tel qu'indiqué ultérieurement, ce zonage, de même que les autres affectations utilitaires des terres s'effectue séparément des politiques sectorielles. Il s'agit donc là aussi de réduire les incohérences et d'assurer la compatibilité avec les impératifs environnementaux et économiques.
32. C'est ainsi qu'en 2009, la RDC s'est engagée ensuite dans le processus de Réduction des Emission dues à la déforestation et à la dégradation des forêts. Le Gouvernement a validé en novembre 2012 la stratégie cadre national REDD+. Il s'agit d'une stratégie de développement faisant la

⁴ World Development Indicators 2015, Banque mondiale

promotion d'une gestion et d'une utilisation durable des terres, afin d'adresser de façon intégrée l'ensemble des moteurs de déforestation. La lettre d'intention (LOI) signée le 22 avril 2016 entre la RDC et le CAFI vise à financer les priorités identifiées par le plan d'investissement REDD+ de la RDC, cadre programmatique de la stratégie nationale REDD+. La lettre d'intention sur la période 2016-2020, est un engagement financier de 200 millions USD de la part de CAFI (dont 190 M USD au travers du Fonds national REDD+ de la RDC), ainsi que des engagements en termes de politiques et mesures de la part de la RDC, le tout en tenant compte des contextes suivants :

a) Contexte politique et socio-économique

33. Depuis 2006, la RDC est entrée dans un processus de normalisation. Les élections sont organisées régulièrement ; les réformes, notamment celle de la justice, ont été lancées pour assurer les droits de l'homme et le droit de propriété qui passe par la sécurisation foncière.
34. La RDC connaît une croissance démographique très rapide. Mais sa population est très pauvre avec un revenu parmi les plus bas du monde et un taux de chômage qui avoisine les 70% dans les villes. L'accès aux services de base tels que l'eau, l'électricité, l'éducation est très limitée. Un travail de prospective et de planification devra immanquablement prendre en compte ce facteur démographique, penser le territoire de manière à meubler les espaces a même de voir le plus de croissance, tout en offrant à cette population jeune mais démotivée des opportunités d'éducation, d'emploi, et d'accès à de meilleures conditions sanitaires qui auraient pour impact non seulement une amélioration du niveau de vie, mais potentiellement à terme une réduction de la taille moyenne des ménages.
35. Pour répondre à ces défis, le gouvernement s'est engagé essentiellement avec l'aide du FMI/BM dans l'élaboration d'une matrice économique dont la maîtrise du cadre macro-économique est une priorité. Cette matrice reconnaît la réforme de l'aménagement des territoires comme une des priorités clés et donc suivie de manière régulière par le comité conjoint.

b) Contexte d'équipement des territoires et villes

36. La loi sur la création et la mise en œuvre de nouvelles provinces a été promulguée et les nouveaux gouverneurs élus. A ce jour la RDC compte 26 provinces qui appellent à être équipées et outillées afin d'honorer leurs attributions et responsabilités. Il convient de préciser que :

- La superficie moyenne des 26 provinces est de 90 000 km² pour 2,5 Millions d'habitants en moyenne, si l'on exclut la population des grandes villes (20 millions).
- Celle des 147 Territoires est de 16 000 km² pour 440 000 habitants en moyenne, (population des grandes villes exclue)
- Celle des 737 Collectivités est de 3 180 km² pour 88 000 habitants en moyenne.

Chaque province a un rayon moyen de 170 km ; celui des territoires est de 70 km. Le rappel de ces grandeurs géographiques et démographiques donne une idée des échelles auxquelles doivent être traités les schémas régionaux et locaux d'aménagement du territoire. Il donne aussi un aperçu de l'immensité du travail à faire en matière d'aménagement, de formation, d'infrastructures et d'équipements. Il illustre enfin l'impératif de poursuivre vigoureusement sur le terrain le processus de décentralisation, sans laquelle il semble difficile d'avancer dans la voie du développement. C'est dire, en corollaire, combien la décentralisation doit constituer le pilier majeur de la mise en œuvre d'un aménagement du territoire efficace et utile.

37. En effet, la carence des infrastructures de base et les moyens de communication insuffisants freinent la mobilité des populations ; ce qui induit une faible performance des zones d'activités (notamment les zones franches, les zones touristiques, etc).
38. Reconnaissant le rôle essentiel des moyens de communication afin de désenclaver le territoire, connecter les chaînes de valeurs et permettre une meilleure valorisation de l'économie locale, le gouvernement a enclenché un grand programme de réhabilitation des réseaux routiers, ferroviaires et fluviaux. Ceci est reconnu dans la stratégie nationale REDD+ comme un des moteurs sous-jacents de la déforestation, et représente un facteur important à prendre en compte dans les plans et schémas d'aménagement tant au niveau national qu'au niveau provincial.

c) Contexte environnemental

39. Le Gouvernement a pris une loi sur l'environnement en vue d'organiser ce secteur. L'absence de réglementation et de surveillance, les convoitises suscitées par les richesses naturelles et minières ont conduit à un vrai désordre du secteur. La conséquence la plus visible est une pression négative sur le couvert végétal aujourd'hui fortement menacé aux franges de l'espace forestier. Ayant pris des engagements forts concernant sa richesse forestière, tout exercice d'aménagement des territoires devra appuyer le pays dans la réalisation de ces engagements. Il s'agit donc pour l'aménagement des territoires de reconnaître les potentialités forestières du pays, de s'assurer d'une vision partagée autour de ces richesses, de les intégrer dans les mécanismes d'arbitrage concernant les affectations multiples, et de s'assurer d'un aménagement qui permet l'intégrité de l'espace forestier plutôt que son mitage.
40. La stratégie nationale REDD+ identifie 7 piliers prioritaires et leur assigne des objectifs qui constituent des éléments clés à prendre en compte dans la conceptualisation d'une politique d'aménagement des territoires qui fédère les différents secteurs, attentes, et dimensions du développement.

Les 7 piliers de la stratégie nationale REDD+ de la RDC et leurs objectifs

Pilier 1 : Agriculture - Réduire l'impact de l'agriculture sur la forêt tout en contribuant activement aux objectifs de sécurité alimentaire du pays et à la volonté de faire du secteur agricole un pilier de la croissance économique du pays.

Pilier 2 : Energie - Réduire la part de bois-énergie produite de manière non-durable tout en répondant à la demande énergétique nationale

Pilier 3 : Forêts - Répondre aux besoins en produits ligneux du marché national, voire régional et international, par une gestion durable des forêts minimisant l'impact sur les services environnementaux fournis par celles-ci.

Pilier 4 : Gouvernance - Assurer la bonne gouvernance du processus REDD+ nécessaire à une mise en œuvre effective, transversale, transparente, responsable, pragmatique, équitable et durable de REDD+, basée sur les résultats et intégrant l'information, la consultation, l'appropriation et la participation de toutes les parties prenantes.

Pilier 5 : Démographie - Maîtriser la très forte croissance démographique en RDC afin d'alléger la pression sur les écosystèmes forestiers en conséquence et de contribuer ainsi activement aux objectifs de croissance économique et de développement durable du pays.

Pilier 6 : Aménagement du territoire - Promouvoir, dans une vision intersectorielle et prospective, une affectation des terres et une planification optimale des populations et des activités ainsi que des équipements

et moyens de communication afin de contribuer efficacement aux objectifs de développement durable du pays tout en minimisant l'impact sur les forêts.

Pilier 7 : Foncier - Soutenir l'harmonisation et la sécurisation foncière pour assurer l'attractivité des investissements REDD+ et contribuer à la permanence des réductions d'émissions (sécurité juridique)

d) Contexte institutionnel et réglementaire

41. Il est caractérisé par un foncier contraignant, des textes réglementaires dispersés, des institutions de l'Aménagement en cours de renforcement, des programmes sectoriels non coordonnés, la faiblesse et la dispersion des ressources financières.
42. Il est important de noter qu'il sera nécessaire de trouver le compromis entre les fonctions régaliennes et les fonctions coutumières pour l'affectation des terres. Ceci représente en effet une des sources principales de conflits sur le foncier, et requerrait une étroite collaboration entre le MATUH et tous les acteurs impliqués dans la gestion formelle ou informelle du foncier.

A. Les principaux enjeux et défis du développement

43. Malgré les potentialités naturelles dont dispose la RDC, l'instabilité du pays ainsi que les difficultés économique et sociales actuelles limitent les efforts entrepris pour favoriser un développement durable et sa transformation vers une économie verte.
44. A l'origine de ces difficultés, on peut citer plusieurs facteurs : les disparités régionales, la faible maîtrise de la croissance urbaine, les difficultés de la mise en œuvre d'une politique de développement rural, le défi écologique (lutte contre les catastrophes et préservation des ressources), la lutte contre la pauvreté et le renforcement de la cohésion sociale, l'efficacité économique et l'ouverture à l'extérieur.
45. Les enjeux de développement de la RD Congo ci-après peuvent être retenus :
 - La promotion de la compétitivité, l'attractivité et le rayonnement de la RD Congo ;
 - La valorisation durable des ressources naturelles et des écosystèmes ;
 - La détermination des espaces majeurs et stratégiques pour l'Aménagement du Territoire ;
 - La Gouvernance, les Institutions, la Décentralisation, la Protection et la Promotion à long terme des intérêts stratégiques Congolais ;
 - La position de la RD Congo dans l'environnement géopolitique et géoéconomique sous régionale, régionale et continentale ;
 - La génération et la mobilisation des ressources pour le développement ;
 - La problématique, les enjeux et le devenir des dynamiques de la société Congolaise.
46. Dans ce cadre, il y a lieu de noter les efforts fournis par le Gouvernement de la RDC qui, en août 2014, a publié un texte réglementaire relatif à l'attribution des concessions forestières aux communautés locales. Il a également adopté une loi relative à la conservation de la nature en 2014 en rapport avec le processus REDD+. Toutefois, l'application de ces textes a pris du retard en raison de l'absence des mesures d'exécution et d'une Politique nationale globale sur l'utilisation des terres.
47. Ainsi, les enjeux d'une démarche d'Aménagement du Territoire en RD Congo peuvent se résumer comme suit :

- La mise en place d'un cadre légal, réglementaire et institutionnel adéquat
- Le renforcement des capacités au niveau de toutes les échelles institutionnelles
- Le besoin de consolider l'Etat en l'accompagnant dans son effort de réforme et d'intériorisation de la gouvernance territoriale par la déconcentration et la décentralisation, au regard notamment de l'excentricité géographique de la république et de l'occupation des terres par la population, ainsi que du caractère périphérique de ses activités économiques. Les plus porteuses favorisent l'écartèlement de l'espace national congolais ;
- La nécessité d'améliorer le flux des personnes et des biens, de développer les échanges commerciaux internes (notamment entre les villes et les campagnes) et de désenclaver certaines zones du pays ;
- L'affectation des terres aux usages qui correspondent le mieux à leurs aptitudes par le biais de processus transparents et consensuels. Cela contribuera à résoudre les conflits d'intérêts dans l'affectation des espaces ;
- La prise du contrôle d'une urbanisation de plus en plus désordonnée.

B. Expérience utile de la/des Organisations Participantes dans le domaine thématique

48. Le Programme de Coopération du PNUD (CPD 2013-2017) tire son fondement du DSCR 2 (2011-2015) basé sur les OMD et les différents programmes nationaux associés, des domaines de coopération retenus par l'UNDAF (2013-2017) et des dispositions issues du «New Deal» pour les Etats fragiles. Il vise à renforcer la coopération du PNUD avec le gouvernement en s'inspirant de trois principes directeurs : permettre le passage de l'humanitaire à la consolidation de la paix et le renforcement de l'Etat de droit sur le long terme, assurer un meilleur équilibre dans la programmation entre les cinq paramètres cruciaux - national-provincial-local, Est-Ouest, Etat-non-Etat, politiques publiques-communautés, et résultats à moyen et long terme - et enfin, reconnaître et bâtir sur les acquis de l'avantage comparatif du PNUD. La référence à ces principes directeurs a permis d'articuler l'appui du PNUD autour de trois grands axes prioritaires de coopération : i) la Consolidation de la Paix et le renforcement de la Démocratie, ii) la Planification du développement et la Croissance Inclusive et iii) le Changement Climatique et la Gestion des Ressources Naturelles. A date, plusieurs avancées ont été obtenues dans divers domaines.
49. **Dans le domaine de la Planification stratégique du développement :** Le PNUD a contribué activement au processus de formulation de la vision de développement à long terme qui va rendre disponible à terme les scénarii et la vision devant canaliser le développement futur du pays. Un accompagnement constant a été également fourni aux revues annuelles de la stratégie de croissance pour la réduction de pauvreté et particulièrement à celle de cette année qui lance le processus de formulation du futur Plan National Stratégique de Développement (PNSD 2017-2021). L'appui technique du PNUD a également porté sur la production d'un Guide sur l'élaboration des stratégies sectorielles dans le cadre de la promotion du développement humain et des OMD. Par ailleurs, le PNUD a appuyé la restructuration des Groupes Thématiques (de 20 à 15) afin de rationaliser leurs activités et de mieux promouvoir le dialogue de politique au niveau sectoriel.

50. **En ce qui concerne la planification provinciale et locale**, des processus de planification, budgétisation participative et participation citoyenne à la base intégrant les femmes et les minorités (pygmées) au processus de développement local ont été mis en place. Le PNUD a appuyé l'élaboration de trois Plans Quinquennaux provinciaux de Croissance et de l'Emploi et de 24 Plans de Développement Locaux dont 3 ont été actualisés et mises à jour. Dans ce cadre le PNUD a développé une approche de formulation des Plans locaux de développement basée sur la mise en place de Comité Local de Développement/Comité Communal de Développement. Le Comité Local de Développement (CLD) / Comité Communal de Développement (CCD) joue le rôle d'organe délibérant de l'ETD durant la phase pré-électorale. Après l'organisation des élections locales et la mise en place des conseils élus et des collèges exécutifs locaux, le CLD/CCD est institué comme un organe technique consultatif du Collège exécutif. Il aura, entre autres, à charge de conseiller le Collège Exécutif sur toutes les questions relatives à la planification et en particulier au processus de consultation, de formulation et élaboration des PDL, PIL et PAI, de leur suivi et mise en œuvre. Afin de profiter de cette expérience et de la prolonger, le CLD/CCD aura à sa tête un représentant du Collège Exécutif de l'ETD ayant la planification dans ses attributions et son bureau sera composé des forces vives de l'ETD. Il conviendra auparavant de vérifier si les CLD/CCD sont fonctionnels et efficaces dans les zones des projets intégrés par exemple.
51. **Par rapport au volet relatif à la participation citoyenne**, l'appui du PNUD à la société civile congolaise en synergie avec les autres PTF, a permis la mise en place d'un cadre de concertation national de la société civile au terme du premier forum national de la société civile ; des animateurs de ce cadre identifiés ainsi qu'un plan d'actions stratégique et une feuille de route adoptés. Par ailleurs, l'appui à la promotion de l'engagement citoyen des jeunes dans le cadre du projet « Forum des jeunes » a permis la mise en place et le fonctionnement de deux (02) foras d'échange entre les Jeunes des Associations et autres mouvements des jeunes à Kinshasa et Nord Kivu, ainsi que la mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre de concertation entre les jeunes et les autorités politico-administratives au Nord Kivu (Goma). Outre le renforcement du cadre de concertation de la société civile appuyé par le PNUD, une dynamique d'action citoyenne est mise en place à l'échelle provinciale afin d'assurer un meilleur suivi des politiques publiques et assurer une meilleure interaction entre l'Etat au niveau des provinces et les représentants de la population au sein des organisations sociales.
52. **En matière de résilience aux changements climatiques**, l'appui du PNUD a permis à 1/2 million de ménages d'être formés aux techniques agricoles durables et de bénéficier de semences améliorées dans le cadre des initiatives portant sur le Programme National d'Adaptation- Appui au secteur Agricole (PANA-ASA) et le programme des petites subventions (SGP). Fort de ces résultats, deux nouveaux projets d'adaptation ont été formulés et sont en cours. Ils visent l'appui des Femmes et Enfants (PANA-AFE) et à aider le pays à faire face à l'intensification de l'érosion côtière (PANA COTIER). Par ailleurs, le PNUD appui la RDC à construire une perspective plus globale de la thématique adaptation et résilience climatique et aux catastrophes naturelles. Dans ce cadre, un vivier de plus de 200 experts issus de tous les horizons et de tous les secteurs de l'économie nationale a été constitué pour débattre sur les orientations de l'adaptation au changement climatique et des problématiques liées aux catastrophes naturelles et climatiques.
53. **En ce qui concerne la promotion de l'économie verte et la lutte contre le changement climatique**, avec l'appui du PNUD, le pays s'est doté d'une stratégie nationale REDD+ ambitieuse

validée en Conseil des Ministres. Basée sur un consensus national sur les moteurs de la déforestation, cette stratégie sert de référence pour le développement rural durable du pays et se décline en Plan d'Investissement REDD+ pour mobiliser les financements et aligner les investissements dans différents secteurs (agriculture, énergie, planification familiale, etc.). Il est essentiel que les composantes de cette stratégie soient intégrées dans le vaste programme de réforme de l'aménagement du Territoire. Cet appui du PNUD a permis au pays de se positionner stratégiquement dans les négociations internationales sur le climat (CCNUCC) : Présidence du Groupe Afrique, Présidence des Pays Moins Avancés, Leader du processus REDD+ en Afrique, etc. Un des axes-clé de l'intervention du PNUD, en lien avec le processus REDD+, a porté sur la restructuration de la société civile, ce qui a permis de mettre en place en RDC un réseau national de la Société civile sur le Climat, regroupant 480 organisations membres signataires et un total de 600 organisations associées, structuré et doté d'une stratégie.

54. De ce fait, le PNUD RDC apportera, dans le cadre de ce programme, une expertise interne, la connaissance des rouages politiques et une compréhension de la dynamique nationale dans son ensemble. Cette vue d'ensemble sera mise à contribution afin d'appuyer le pays sans cet exercice d'aménagement des territoires, et notamment en ce qui concerne les arbitrages politiques, les processus participatifs, et le portage consensuel de la politique d'AT proposée en finalité de ce programme.
55. Par ailleurs, l'expertise développée par le PNUD au niveau global, depuis 2008, à travers l'appui à plus de 25 pays dans leurs processus REDD+, notamment avec la préparation de stratégies nationales, l'implication des acteurs et des parties prenantes, et depuis quelques années avec la mise en œuvre des politiques et mesures identifiées dans le contexte des stratégies nationales REDD+ sera capitalisée et mise à profit de la RDC dans la mise en œuvre de ce programme.
56. De ces exercices de préparation des stratégies nationales, il est à noter que la rationalisation de l'usage des territoires, soit par le biais du foncier ou par celui de l'Aménagement des Territoires, joue un rôle critique pour l'aboutissement des objectifs REDD+ des pays. Ceci est notamment le cas de la Guyane, du Pérou et de l'Equateur où le PNUD apporte son appui dans des exercices similaires. Plus d'informations sont pourvues en Annexe 2 – Expérience de l'agence et leçons apprises.
57. Le PNUD est donc outillé non seulement d'un point de vue logistique et opérationnel, mais également d'un point de vue de son expertise technique et de facilitation de dialogue politique afin de conduire ce programme conjointement avec le MATUH.

IV. OBJECTIFS DU PROGRAMME DE REFORMES

A. Objectifs généraux

58. L'objectif du programme est de permettre à la RDC de se doter d'une politique d'aménagement du territoire respectueuse de la ressource forestière et des droits et besoins des communautés locales et peuples autochtones, ainsi que d'un Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) dans une perspective de gestion rationnelle, durable et économe de l'espace. Il s'agira de mettre en place les composantes d'un plan de réformes de l'Aménagement du Territoire regroupées en 3 volets : (i) juridique et réglementaire, (ii) institutionnel et organisationnel et (iii) technique
59. Le volet **Juridique et réglementaire** a pour objectif de mettre en place les fondements de l'AT en RDC. Le volet **institutionnel et organisationnel** visera la mise en place des structures qui vont animer le processus de réformes et la mise à niveau du Ministère en charge de l'AT. Le **volet technique** précisera les outils de planification territoriale en articulation avec le processus REDD+.
60. Ce processus de réformes de l'AT permet la réalisation des engagements pris par la RDC concernant la délimitation d'un patrimoine forestier permanent, notamment en vue de la levée du moratoire. Ceci contribuera au Jalon de la LOI à 2018 : « *Un effort ciblé pour garantir que la programmation géographique nécessaire à la levée du moratoire sur les concessions forestières industrielles sera réalisée dans le cadre d'une démarche d'aménagement du territoire* » ; et le jalon 2020 sur la politique agricole.

B. Objectifs spécifiques

61. Le programme de réformes de l'AT est un processus opérationnel qui aboutit, à terme, à des résultats concrets. Conscient de l'envergure des interventions pour la mise en place d'une véritable politique fonctionnelle d'aménagement des territoires, du niveau des ressources disponibles pour conduire le processus et de l'impératif de produire des résultats probants conformément aux engagements pris par la RDC dans le cadre de la Lettre d'Intention signée avec CAFI, les principaux résultats attendus du programme sont :
- Une politique nationale d'AT et les textes de loi correspondant sont formalisés
 - Les organes de la réforme sont en place et ont reçu les renforcements de capacités nécessaires, incluant les organes de concertation et de participation de la réforme (divers secteurs techniques, parties prenantes professionnelles, société civile...)
 - Les études du SNAT sont réalisées pour mettre en application les principes annoncés dans la politique AT et les prescriptions de la loi AT.
 - Les objectifs de la REDD+ sont intégrés dans la Planification des Infrastructures du pays, (notamment sur la base des études de la BM sur le transport, le développement économique et la déforestation).
 - Les études des Schémas Provinciaux de l'Aménagement du Territoire (SPAT) seront prises en charge dans le cadre des budgets des programmes intégrés (PIREDD) dans les provinces prioritaires. Toutefois le présent projet AT a pour mission d'assurer une coordination constante et forte entre niveau central, niveau provincial et niveau ETD. Cela se fera à travers

un processus de concertation, de négociation, vulgarisation, communication à définir précisément dès le début du projet.

62. Les principales interventions à mener dans le cadre de la Réforme de l'Aménagement du Territoire en RDC sont déclinées dans les axes stratégiques ci-après :
63. En matière **d'efficacité territoriale**, il s'agit de l'élaboration de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire et du Schéma National d'AT, du renforcement des capacités, institutionnelles ainsi que de la mise en place du cadre institutionnel de pilotage de la Réforme et de concertation de l'Aménagement du Territoire. Pour la recherche d'une efficacité territoriale, l'élaboration de la PNAT et du Schéma en tant qu'instrument de coordination, de planification et de programmation représente une priorité d'action incontournable pour assurer l'intégration territoriale. Le SNAT constitue le champ propice pour le déploiement des échanges et de l'amélioration des conditions de vie de la population. Le SNAT doit être élaboré dans une perspective de gestion durable et économe de l'espace.
64. Dans le domaine de la **planification spatiale**, il s'agit, selon un processus participatif, d'organiser les différents espaces d'après leur vocation, et de déterminer la nature des espaces occupés, afin d'établir une planification spatiale progressive. L'on doit tenir compte des besoins pour orienter les différentes interventions tout en donnant aux générations futures le droit de planifier, d'affecter les espaces selon ses besoins et de les viabiliser à bon escient. A cet effet, dans le cadre de l'étude du SNAT, l'élaboration d'un Atlas de l'utilisation des territoires sera nécessaire, à la fois pour mettre en valeurs le diagnostic et les enjeux des espaces régionaux, et pour illustrer les actions à entreprendre. Pour ce faire le programme pourvoira le MATUH d'un outil d'aide à la prise de décision, comprenant divers paramètres et en particulier l'aspect forêts.
65. En matière **d'urbanisation**, le taux de croissance annuelle de la population urbaine en RDC est estimé en 2015 à environ 4,38%⁵, légèrement inférieur à la moyenne africaine (5%). Il est donc important, dans le cadre de la Réforme sur l'Aménagement du Territoire de délimiter en clair l'espace urbain et l'espace rural pour que ce dernier serve d'approvisionnements en produits vivriers et autres services aux villes. Ceci permettrait d'impulser l'essor des Chefs-lieux des Provinces (villes secondaires). Tenant compte de l'expérience actuelle, e.g. auréoles et trajectoires de déforestation autour des centres urbains et des lignes de communication, il sera important d'assurer la gestion des espaces périphériques à ces centres urbains de manière à équilibrer leur approvisionnement tout en contrôlant les déforestations.
66. En ce qui concerne le **développement des Provinces et des ETD** (Entités Territoriales Décentralisées), l'objectif consiste à élaborer des Plans d'Aménagement du Territoire, en appui à la mise en œuvre effective de la décentralisation et de la mise en place du Cadre Provincial de l'Aménagement du Territoire (CPAT). Dans ce cadre, la Province s'avère comme le niveau efficace de compétences pour un développement territorial intégré. A cet effet, les Provinces se doivent d'être dotées de capacités effectives de maîtrise d'ouvrages. Elles devront disposer d'outils de planification stratégique locale tel que le PPAT accompagné des contrats plans Etat-Province, pour l'effectivité des ressources, qui constitueront le cadre référentiel de coordination au niveau local, provincial et national. Les Provinces doivent également être appuyées pour qu'il y ait

1. ⁵ World Development Indicators 2015, Banque mondiale

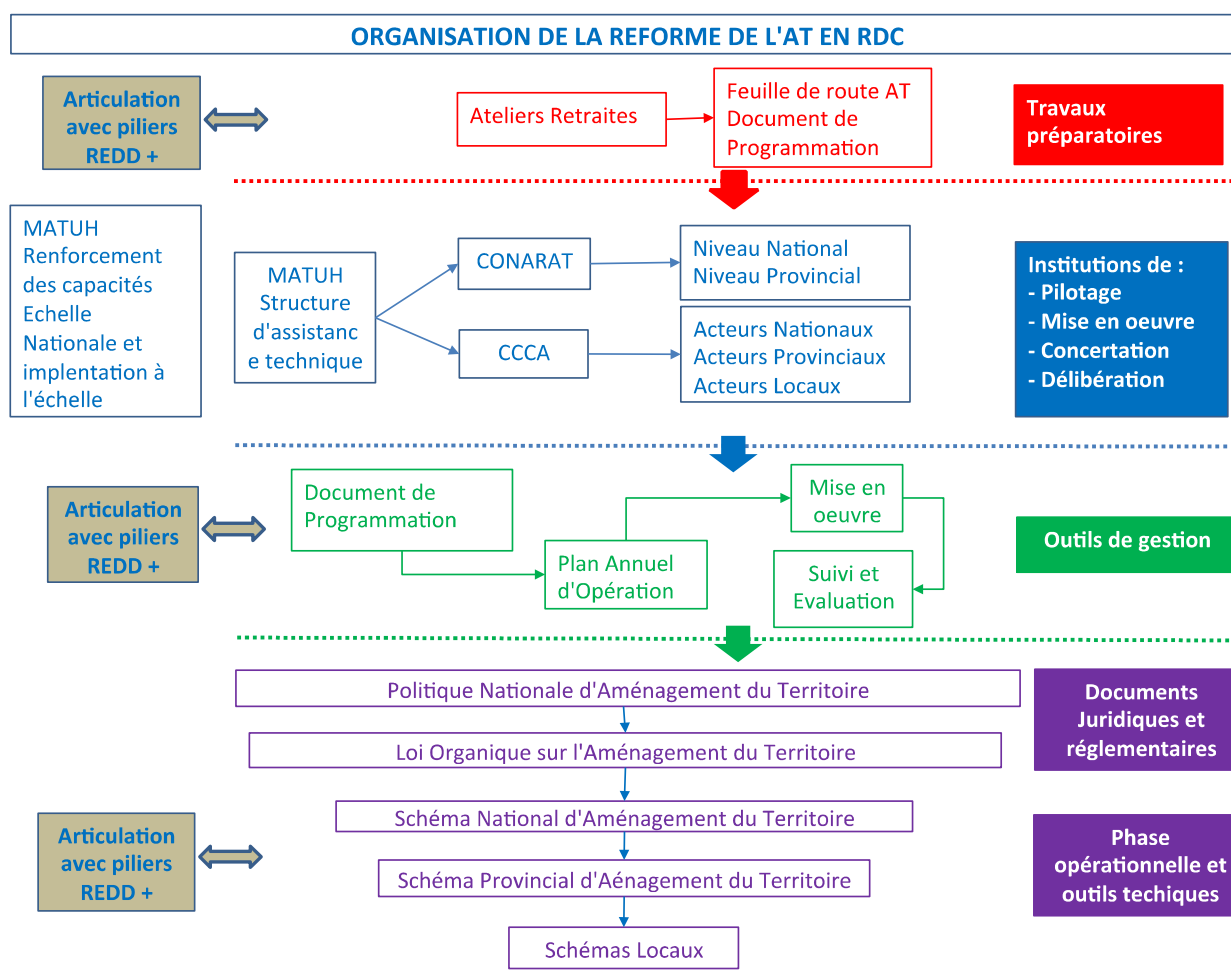
transfert de compétences dans leurs missions. Aussi, le renforcement des capacités des services déconcentrés de l'Etat ainsi que la création du Comité Provincial de l'Aménagement du Territoire constitueront des priorités pour consolider la mise en œuvre de la Politique d'Aménagement du Territoire.

67. En matière de **promotion des zones « significatives »** ou à fort potentiel éco géographiques, les interventions portent sur la promotion des externalités positives et le lancement de grandes opérations d'Aménagement du Territoire. La vocation productive de ces zones, tant en milieu urbain que rural doit faire l'objet de valorisation notamment par la création de pôles de croissance, le développement des pôles urbains, celui des zones rurales sur une base agro-industrielle, la mise en valeur de l'environnement des zones marines et côtières, et l'aménagement des zones enclavées. Les interventions de type « Projet des Pôles Intégrés de Croissance (PPIC) est à étudier et à étendre dans d'autres territoires. La promotion de ces territoires devrait se faire suivant les directives territoriales d'aménagement à prévoir dans les textes règlementaires, incluant les programmes d'équipements sociaux dans le but d'améliorer le cadre de vie des populations.
68. Dans le cadre de la réalisation des **plans d'aménagement**, il convient d'inciter la participation du secteur privé au sein des sociétés d'aménagement à créer à l'exemple des zones d'aménagement ou des grandes opérations de développement. A titre d'exemple il faut rationaliser les conditions d'approvisionnement, de production, de distribution et de consommation de l'Energie même dans les espaces ruraux d'exploitation forestière à usage énergétique. Dans ce cadre, le SNAT et les SPAT sont susceptible de donner les orientations, les conditions de réalisation et les impacts sur l'économie et le fonctionnement du territoire.
69. En matière de **gestion durable** des ressources naturelles, il s'agit de la création d'un environnement et d'un cadre de vie de qualité, des zones de concentration humaine, protection, valorisation des espaces naturelles et constitution des réserves stratégiques; mise en cohérence des visions sectorielles sur l'utilisation et la consommation d'espace. Le processus de préparation du SNAT sera attentif à l'engagement pris par la RDC concernant la délimitation d'un patrimoine forestier permanent.
70. Pour ce qui est de la **maitrise de l'information**, les axes d'interventions sont la production et normalisation des données, ainsi que la mise en réseaux des acteurs de l'AT. L'assise d'une base de données fiables et l'exploitation d'un système d'informations géographiques à tous les niveaux locaux, régional et national, constituent la démarche clé pour la réussite de l'application de la présente politique. Ces dispositifs sont nécessaires pour le suivi et l'évaluation de l'évolution du territoire, la programmation et la coordination des actions territoriales. Ceci sera effectué en coordination avec le renforcement des capacités de télédétection pourvu par la JICA au MATUH. Il conviendra de faire le point sur la disponibilité, la praticabilité et l'ancienneté de ces supports cartographiques.

V. STRATEGIE D'INTERVENTION POUR LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DES REFORMES D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE EN RDC

71. Etant donnés les jalons de la LOI et les échéances que la RDC s'est fixées, le choix a été fait d'adopter une combinaison des approches suivantes :
 - a. Elaboration d'un SNAT axé à la fois (i) sur les nécessaires cohérences entre politiques sectorielles et politiques territoriales et (ii) sur les prescriptions de REDD+ avec un effet dédié à la formulation de sauvegardes environnementales et sociales qui seraient intégrées dans le processus plus large d'AT. A cette fin, un effort considérable devra être consenti par la RDC pour la mobilisation des acteurs
 - b. Soutien des processus d'AT au niveau national et provincial de manière itérative et qui établit des mécanismes de rétroaction entre les différents échelons administratifs.
72. Cette approche appuie les niveaux national et provincial simultanément et s'assure que les dimensions environnementales et sociales, qui sont des impératifs clés de la REDD+, reçoivent une attention suffisante dans le processus global d'AT.
73. Ce choix a été arrêté pour (i) permettre à la RDC de remplir ses engagements vis-à-vis la LOI ; (ii) s'assurer que les impératifs forestiers soient systématiquement intégrés dans le processus A ; (iii) permettre aux programmes provinciaux d'avancer simultanément dans leur processus de préparation des schémas provinciaux sans poser de prérequis lourds et en reconnaissant les rétroactions et ajustements nécessaires.
74. La mise en place de la réforme AT nécessite la mobilisation de plusieurs intervenants et ressources. L'organisation du processus et de sa réussite est liée à une stratégie efficace d'intervention. La démarche proposée est séquentielle car certaines étapes sont nécessairement réalisées avant d'autres. Cependant, il n'est pas nécessaire qu'une étape soit entièrement complétée pour en mener une ou d'autres parallèlement. Souvent, plus d'une opération appartenant à des étapes différentes sont menées de pair.
75. Quoique présentée de façon linéaire, cette démarche est de nature itérative. Ainsi, il est utile et parfois nécessaire de revenir aux étapes précédentes, suite à la collecte d'informations complémentaires, à l'identification de perspectives nouvelles non considérées préalablement ou à l'évaluation des résultats obtenus à une étape ultérieure. Les étapes exigent un investissement très important en temps de la part de l'équipe responsable de la réforme, et du MATUH.
76. Le programme de réformes de l'AT est multidimensionnel. Dans le contexte de la RDC, les principes fondamentaux de la REDD+ doivent constituer son référentiel pour la majeure partie de ses composantes. L'objectif général de ce programme est d'optimiser le développement de la RDC en minimisant les impacts sur la forêt. Tout devrait être donc être entrepris pour que les préoccupations de la REDD+ soient parties intégrantes des actions structurantes du programme de réformes.
77. La réforme de l'AT est un processus qui doit être souple dans sa composition et dans sa mise en œuvre, permettant les ajustements en fonction des résultats visés et ceux déjà atteints. Une partie est déjà finalisée ; il s'agit des travaux préparatoires (séminaires, rencontres, feuille de route, document de programmation,...), d'autres sont en cours, comme la mise en place des institutions de pilotage (CONARAT, CCCA,...)

78. Le processus de cette réforme est illustré par le graphique ci-après :



79. Sur cette base, il est prévu d'organiser les interventions autour des 3 grands volets précédemment évoqués :

- Juridique et réglementaire
- Institutionnel et organisationnel
- Technique

80. La démarche concerne la partie opérationnelle et détaille la méthode pour chaque composante.

A. LE VOLET JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE

1. La politique nationale d'aménagement du territoire (PNAT)

81. Il est important de caler l'AT sur un socle juridique et réglementaire. La RDC n'est pas pourvue de textes qui réglementent l'AT, mêmes dans ses aspects majeurs. La signature par le pays d'une série de conventions pour la sauvegarde de la forêt tropicale et l'adoption des mécanismes de la REDD+ sont une occasion pour mettre en place des outils juridiques et réglementaires qui s'inspirent de ces accords et conventions. Le but étant de promouvoir le développement du pays à tous les niveaux sans remettre en cause les fondements du développement durable et la sauvegarde des écosystèmes, forestiers en particulier. Il n'est donc pas possible d'envisager une réforme de l'AT sans ces préalables.

82. Pour cela, le programme de réformes de l'AT prévoit deux outils : une Politique d'Aménagement du Territoire et une Loi sur l'Aménagement du Territoire.
83. **La politique d'Aménagement du Territoire** est destinée à assurer la cohérence entre actions sectorielles et logiques territoriales. Il s'agit d'un **document de cadrage** qui sert à préciser les principes fondamentaux de la politique AT en relation avec les urgences du pays. C'est aussi un **document de consensus** qui doit rassembler les congolais autour d'une politique de développement qui respecte le patrimoine naturel et forestier et qui place le pays dans une démarche de développement inclusif et durable. C'est enfin un **document de stratégie** qui décline la démarche de l'Etat congolais pour gérer les enjeux stratégiques auxquels est confronté le pays.
84. Le document pourra être organisé autour des éléments suivants :
- Etat des lieux de l'AT en RDC
 - Problématique de l'AT
 - Vision, principes directeurs, orientations et objectifs de la PNAT
 - Instruments de l'AT et Structures chargées de l'AT
 - Stratégie de mise en œuvre :
 - Pilotage et coordination : Acteurs (publics, privés, société civile) et leurs rôles
 - Moyens juridiques
 - Moyens financiers
 - Planification des actions
 - Suivi, contrôle, évaluation et capitalisation
 - Plan d'actions : il précisera les actions de la politique AT, leur montage institutionnel et financier et l'échéancier de réalisation.
85. Le document de la PNAT doit être clair, concis et précis. C'est un document synthétique qui va à l'essentiel pour décliner, dans des termes précis, la politique du pays relative au développement de son territoire. Sa précision rendra plus facile le passage à l'étape de la rédaction de la Loi sur l'Aménagement du Territoire.
86. La rédaction de la Politique AT sera confiée à des consultants sur la base de TDR qui préciseront leur intervention et cadreront leur mission. Les TDR seront élaborés avec l'appui technique du PNUD-REDD+. Il s'agit de mettre à profit l'expérience des agences du SNU en matière d'aménagement du territoire, de planification stratégique, de méthodes et de démarches. L'expérience REDD+ dans d'autres pays sera mise à profit pour appuyer la RDC dans la mise en place d'une politique AT qui capitalise les expériences en matière de sauvegarde des écosystèmes naturels et forestiers.
87. La rédaction de la PNAT se fera sur une base itérative. La démarche est également participative, elle se fera à deux échelons le national et provincial et prendra la forme d'ateliers d'échanges animés par des modérateurs. La CONARAT et les CCCA seront mis à contribution pour animer le processus de concertation.
88. Par ailleurs, le document prendra en considération les politiques et les stratégies sectorielles en vigueur, en soulignant les actions d'ajustement ou de redressement à faire pour intégrer les principes fondamentaux de la REDD+. Il prendra en compte également le PNSD 2017-2021 et ses

objectifs, ainsi que les travaux du PNUD comme le document sur les OMD ou le Guide sur l'élaboration des stratégies sectorielles.

89. Lors des phases de concertation, le consensus sera privilégié pour que l'appropriation des principes de la PNAT par les acteurs partenaires soit garantie.
90. Un Projet de la PNAT sera soumis au Conseil des Ministres qui peut y apporter les amendements nécessaires pour assurer la cohérence politique. Après cette mise au point, la PNAT sera soumise au parlement pour sa validation définitive et son approbation sous la forme juridique qui sera fixé par cette institution.

2. La loi sur l'aménagement du territoire

91. Elle vient à la suite de l'adoption de la PNAT. Elle traduit juridiquement les principes et les actions de la PNAT et précise leurs champs d'application.
92. La Loi AT devrait fixer le cadre juridique général de toute intervention relative à l'aménagement du territoire. En particulier, elle définit les principes directeurs de l'aménagement du territoire national dans une perspective de développement durable et détermine les choix stratégiques de la politique nationale d'aménagement du territoire, en conformité avec les orientations fixées par la politique de l'Etat.
93. Elle s'applique à toutes les opérations relatives à l'occupation de l'espace, à l'affectation ou à la répartition des activités, des infrastructures, des équipements et des services sur le territoire national. Elle consacrera comme option stratégique la protection des zones forestières et la gestion durable des écosystèmes naturels.
94. La Loi AT peut être organisée sur la base suivante :
 - **Titre I** : Dispositions générales
 - Chapitre 1 : Objet et champs d'application
 - Chapitre 2 : Définitions : définitions des concepts et des outils d'aménagement
 - Chapitre 3 : Politique Nationale d'Aménagement du Territoire : préciser la vision, la problématique générale et les orientations
 - **Titre II** : Principes directeurs et choix stratégique de l'aménagement du territoire
 - Chapitre 1 : Principes directeurs
 - Chapitre 2 : Les choix stratégiques
 - **Titre III** : Outils et organes de l'aménagement du territoire
 - Chapitre 1 : Les outils de mise en œuvre
 - Chapitre 2 : Les organes de l'aménagement du territoire :
95. L'élaboration de la Loi AT sera confiée à des experts juristes spécialisés en institutions et aménagement du territoire. Ils seront chargés de la rédaction de loi en se référant à la PNAT validée par les décideurs. Le texte juridique doit être clair et ne pas porter à des interprétations. Dans les étapes ultérieures, il conviendra de rédiger les textes d'application pour cadrer les aspects plus détaillés.
96. Le processus est également itératif, il est nécessaire de s'imprégner des textes existants, de la demande et des besoins des acteurs concernés et des objectifs de la PNAT. Des assises nationales et régionales seront organisées pour rassembler les acteurs et les partenaires au débat sur le

contenu de la loi et l'enrichir. Après sa validation par les acteurs, le projet de loi passera en conseil des ministres pour amendements. Il sera ensuite soumis au parlement pour adoption.

Nota : La loi et le document de politiques pourront éventuellement être soumis ensemble au Conseil des Ministres et au Parlement

3. Communication et vulgarisation

97. La Politique AT de la RDC devra constituer un acte de transparence dans l'action de l'Etat. C'est un document d'orientation qui affiche, sous forme de stratégies traduites par des textes juridiques, le projet de l'Etat congolais pour l'optimisation du développement du pays, et ce, en protégeant et en valorisant son patrimoine forestier.

98. En élaborant et en publiant un tel document, l'Etat congolais fait connaître à ses services, centraux et déconcentrés, sa vision du développement spatial et les invite à inscrire leurs propres décisions dans la cohérence nationale portée par la PNAT et la Loi AT. Mais il s'adresse aussi aux collectivités territoriales et à l'ensemble des citoyens et en particulier, aux acteurs du développement, qu'ils soient du public ou du privé. Il leur permet de se situer dans l'espace et dans le temps et de mieux ajuster leurs initiatives.

99. Dans le souci de contribuer à une appropriation de ces documents, il est prévu de lancer un plan de communication à même de donner une visibilité/lisibilité aux produits, afin de leur assurer une mise en œuvre efficace et efficiente. L'appropriation de ces documents requiert une stratégie de communication qui intègre 3 approches complémentaires.

- *La forte présence nationale* est caractérisée par la production et la dissémination d'outils de communication efficaces au profit des populations-cibles sur l'ensemble du territoire national. Elle vise à mettre à la disposition de ces populations-cibles, l'information sur la PNAT et la Loi AT. En d'autres termes, il s'agit de rendre lisibles et visibles ces premiers produits. Ainsi, des actions de communication de masse seront envisagées. Notamment, la production et la diffusion de spots radiophoniques, télévisuels, d'annonces-presse, d'affiches, ainsi que de supports hors médias : **communication de masse**.
- *L'implication active des concernés* est caractérisée par la facilitation d'échanges d'informations et d'expériences entre les acteurs concernés par l'AT aux niveaux national et local. Elle vise à faire en sorte que chaque acteur se sente vraiment impliqué et qu'il accepte de partager la vision commune du développement. Ainsi, des actions de relations publiques et/ou missions d'information et de sensibilisation seront envisagées : **communication de proximité**.
- *La caution solidaire des décideurs* est caractérisée par le parrainage et/ou la présidence effective des rencontres nationales sur la PNAT et la Loi AT par des autorités gouvernementales (Présidence, Primature, Président de l'Assemblée nationale, Présidents d'institutions républicaines), ainsi que des partenaires techniques et financiers. Elle vise à cristalliser l'attention de l'opinion publique nationale sur la PNAT et la Loi AT et à susciter l'intérêt des décideurs à accompagner sa mise en œuvre : **actions de plaidoyer**.

100. Un **plan de communication** précisera ces 3 types de communication. Il sera élaboré par un consultant spécialiste de la communication. Il aura à préciser les points suivants :

- LA COMMUNICATION DE MASSE : presse écrite, radiodiffusion, télévision, affichage, Internet

- LA COMMUNICATION DE PROXIMITE : séminaires, panels et conférences publiques, ateliers de formation
- ACTIVITES DE PLAIDOYER : cérémonie de présentation PNAT et Loi AT, conférence de presse, audiences auprès des PTF
- BUDGET DU PLAN DE COMMUNICATION : pour les trois activités précédentes

B. LE VOLET INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

101. La RDC fait face à un défi de capacités (humaines, techniques et matérielles) pour assurer le pilotage du processus de réformes de l'AT. En effet, la réforme de l'AT ne peut se faire sans des institutions fonctionnelles, efficaces dotées de ressources humaines suffisantes et bien formées. Le volet institutionnel et organisationnel vise deux objectifs à savoir :

- Rendre fonctionnelles les structures de coordination et de gestion du programme de réformes de l'AT : CONARAT et CCCA
- Renforcer les capacités du MATUH pour mener à bien certaines composantes du programme de réformes

1. Renforcer les structures de coordination

102. L'objectif est de rendre opérationnelles les structures de coordination (CONARAT, CCCA) pour mener à bien la réforme de l'AT en RDC. Ceci passe par un programme de recrutement d'Experts et du personnel d'appui pour le secrétariat exécutif et l'administration, la dotation en matériels et un plan de formation adapté ciblant ledit personnel.

103. Le renforcement ciblera aussi les structures déconcentrées de ces institutions. En effet, il est prévu d'implanter la CONARAT et les CCCA au niveau des Provinces pour mener, au niveau régional, le processus de réformes de l'AT. Les structures déconcentrées seront également concernées par un programme d'embauche, la dotation en matériels et d'un programme de formation du personnel.

2. Renforcer le Ministère en charge de l'AT

104. Le programme prévoit 3 composantes :

- Le renforcement des capacités du MATUH : mise à niveau et nouvelle organisation
- La déconcentration du ministère
- Le renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles.

a) L'Audit Organisationnel et amélioration des méthodes de travail

105. Un appui au MATUH sera assuré pour faire un diagnostic (actuellement encours) sur le fonctionnement du ministère en vue d'améliorer ses capacités en relation avec le programme de réformes de l'AT. Il s'agit de conduire un audit organisationnel du Ministère en charge de l'AT, afin de disposer d'une appréciation générale sur la pertinence de sa structure organisationnelle interne pour mener les missions qui lui seront confiées dans le cadre du Programme de réformes de l'AT.

106. L'examen des modes opératoires et des procédures mises en œuvre pour l'exécution de ses activités permettra d'établir un diagnostic sur son fonctionnement et de formuler des

recommandations visant au travers d'une rationalisation des tâches et des circuits de décision à améliorer l'efficacité de son action pour la réalisation du programme de réformes de l'AT.

107. L'examen des postes de charges (action déjà en cours d'instruction par le MATUH) permettra de vérifier l'adéquation entre le coût du Ministère en charge de l'AT et le degré d'accomplissement des missions qui lui sont assignées dans le cadre du programme de réformes.

108. **Contenu de l'audit** : Sur la base des objectifs définis ci-dessus, il sera nécessaire de :

- Décrire la structure organisationnelle du Ministère en charge de l'AT, les tâches et les niveaux de responsabilité
- Examiner la politique de ressources humaines et évaluer son adaptation aux fonctions dévolues
- Décrire les fonctions des personnels et examiner le niveau de rémunération
- Analyser le système de management (réunions, groupe de travail, notes internes, etc...).
- Examiner le fonctionnement du système de gestion mis en place.
- Analyser les circuits de transmissions des informations

109. **Résultats à atteindre** : La mission devra atteindre les deux résultats suivants :

- Disposer d'un état des lieux du Ministère en charge de l'AT
- Elaborer des recommandations reprises dans un plan d'action afin de renforcer les performances du ministère
 - Proposer un plan d'action incluant les aspects juridiques, ressources humaines et gestion du changement.
 - Proposer la déconcentration de l'implantation du MATUH au sein des provinces

b) Un programme de déconcentration du MATUH

110. La RDC est engagée depuis près d'une décennie dans un processus de décentralisation pour améliorer sa gouvernance. Le pays est doté d'une réglementation qui régit le processus, on peut citer entre autres la loi organique n°08/15 du 7 Octobre 2008, portant modalités d'organisation et de fonctionnement de la conférence des gouverneurs de provinces ou la Loi organique n°08/016 du 7 Octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces.

111. Beaucoup de choses ont été réalisées mais la déconcentration qui accompagne ce processus est en retrait et n'a pas engendrée des institutions efficaces et bien outillées pour représenter leurs ministères au niveau provincial. Pour toutes ces raisons, il est prévu un programme de déconcentration du MATUH en relation avec le Programme de Réformes de l'AT.

112. Ce programme dont les contours et les composantes seront définies dans le cadre de l'étude sur l'Audit organisationnel du MATUH comportera les éléments suivants :

- Un plan de réaffectation et de redéploiement qui passe par l'identification des fonctionnaires, leur profil, leur statut et leur souhait (quitter la structure centrale pour aller vers les Provinces)
- Identification des besoins des représentations provinciales du MATUH en profil
- Un plan d'embauche pour renforcer les profils spécialisés (aménagement du territoire, planifications, statistiques, SIG,...)

c) Un programme de renforcement des ressources humaines du MATUH

113. Le programme de réformes AT nécessitera une mise à niveau du personnel du MATUH qui passe par l'élaboration d'un Plan Directeur pour la formation

(1) La formation

La formation est l'un des principaux vecteurs de valorisation et d'adaptation des ressources humaines. Sa conception, sa planification et sa mise en œuvre s'inscrivent dans une démarche fondée sur des concepts et des outils visant, dans un premier temps, à anticiper les besoins au sein du MATUH, afin, dans un second temps, de les satisfaire.

114. Le volume important des connaissances à acquérir (engendré par le programme de réformes AT), la diversité des objectifs à atteindre (sur la base des prescriptions de la PNAT et de la Loi AT), nécessitent de mettre en place une politique de formation au sein du MATH. Il sera également procédé à des séminaires de formation sur la planification, l'aménagement du territoire, et le développement régional

115. **Le plan de recrutement : Instruit par le MATH**, il comporte les éléments suivants :

- Plan de recrutement par direction
- Renforcement des directions en nouvelles compétences

116. Un mapping plus large des expertises et compétences disponibles en interne du MATUH mais aussi en externe (Bureaux d'études nationaux et internationaux) pour certaines fonctions sera réalisé.

117. Pour mener à bien le programme de réformes AT, il est proposé de constituer un pôle de compétences à qui on peut confier la tâche de mener le programme de réformes. Ce pôle peut être organisé sous la supervision de la Direction chargée de l'AT. Ce noyau sera constitué des profils suivants :

- Responsable chargé de la réforme AT
- Planificateur
- Relation avec société civile/ lobbying/ médiation
- Responsable du système information géographique / SIG
- Statisticien
- Formateur
- spécialiste méthodes et organisation/ modernisation

d) Un programme de renforcement des capacités techniques du MATUH

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques du Ministère, les outils ci-après seront développés : i) Un Plan Directeur Informatique ; ii) un Système d'Information Interne; iii) un Système d'information externe et iv) un Système d'Information Géographique (SIG) : Observatoire des territoires

PLAN DIRECTEUR INFORMATIQUE avec les étapes de réalisation suivantes :

- Étape 1 : analyse de l'existant et des besoins. Elle vise à donner une description et un avis critique sur la situation existante, au niveau :
 - des applications informatiques

- des moyens affectés au Système : matériels, réseaux et moyens de télécommunications, sécurité, parc micro-ordinateurs, équipe informatique, etc.
- Étape2 : scénarios de mise en œuvre. Il s'agit d'évaluer plusieurs options techniques et organisationnelles permettant de réaliser le Système d'Information cible
- Étape 3 : rédaction du schéma directeur informatique : mise en œuvre du scénario retenu et engagement du processus de réalisation du schéma directeur informatique.
- PLAN D'INFORMATION INTERNE ET EXTERNE :

118. Il s'agit de rendre plus efficace la circulation de l'information pour accélérer les prises de décision. Le programme de renforcement des capacités techniques du MATUH proposera deux options :

- La mise en place d'un système d'information interne avec le développement d'un système en intranet qui permettra de relier les différents services du MATUH et particulièrement ceux qui travaillent sur le programme de réformes de l'AT.
- L'élaboration d'un site Web fonctionnel et interactif qui permet de communiquer sur les réalisations du ministère et particulièrement sur l'avancement du chantier du programme de réformes AT.

SIG : OBSERVATOIRES DES TERRITOIRES

119. Il est prévu de mettre en place un observatoire des territoires pour étudier et comprendre les évolutions démographiques et sociales, les dynamiques des territoires, l'évolution du patrimoine forestier et le suivi des différentes formes d'intervention publique.

120. L'Observatoire sera conçu comme une plateforme de l'information territorialisée. Il vise l'accès à une sélection d'informations territoriales produites par les statistiques, les directions des études des ministères sectoriels.

121. La finalité de l'Observatoire est :

- D'établir un système d'information géographique en complémentarité avec les observatoires existants
- Assurer à travers une batterie d'indicateurs, la veille continue des dynamiques territoriales et le suivi de l'évolution du patrimoine forestier
- Mettre en place un ensemble de procédures, de mécanismes et d'outils organisationnels et techniques et un cadre juridique et institutionnel permettant le suivi de l'évolution des territoires
-

C. LE VOLET TECHNIQUE

122. Il comporte deux étapes. La première a trait aux travaux préparatoires où le contenu et les composantes des outils AT sont fixés et adoptés et où les articulations entre l'AT, les axes stratégiques de la REDD+ et les politiques et stratégies sectorielles sont assurées. La deuxième concerne les études de planification territoriale.

1. Les travaux préparatoires : TDR et lancement des appels d'offres

123. Le souci est de trouver les articulations nécessaires pour que la politique d'aménagement du territoire, les politiques sectorielles et le processus REDD+ puissent converger pour assurer le développement durable du territoire de la RDC. Toutes les activités de cette composante seront conçues sur cette base et sur ces principes.

124. La rédaction des TDR relatives au SNAT, aux SPAT et aux PLD intègrera ce souci et fera de l'objectif de l'articulation et de la mise en cohérence un objectif central. La prise en compte de la dimension environnementale (protection des écosystèmes et particulièrement les écosystèmes forestiers) est fondamentale et devrait guider le « ton » à donner aux différents rendus.
125. Dans les études en générale, le passage en revue de tous les secteurs est systématique et le risque d'une approche monographique est toujours présent. Les TDR préciseront que les analyses de l'évaluation et du diagnostic devraient concerner les **secteurs stratégiques** qui ont une incidence majeure sur le développement des territoires.
126. Il est important de préciser que si les analyses sectorielles sont importantes puisqu'elles sont destinées à fournir les données de base sur le milieu naturel, la démographie, l'économie, les structures sociologiques utiles à une bonne connaissance des régions économiques, il est néanmoins plus important, que cette connaissance permette de dégager **les potentialités et les goulots d'étranglement** de divers ordres, les productions, les consommations, les flux, les structures sociales ou spatiales, les besoins propres à chaque territoire, soit un **diagnostic territorial du territoire concerné**. Les analyses peuvent concerner les éléments suivants :
- Les facteurs naturels et la vocation des sols, les ressources minières et énergétiques;
 - La situation démographique, les migrations, la scolarisation, la situation sanitaire, les structures sociologiques, l'emploi;
 - Les productions végétales et animales (place et importance respective des cultures de subsistance et des cultures d'exportation : surfaces, densités, rendements, techniques utilisées, cheptel, rendement du troupeau...);
 - Les autres productions artisanales et industrielles (avec leur demande intermédiaire);
 - Les circuits commerciaux, les transports, les importations et exportations, les services;
 - Les équipements administratifs ;
 - Les infrastructures hydrauliques, routière, électrique, de télécommunications ;
 - L'urbanisme, l'habitat, le logement, la politique urbaine.
127. Ces études permettent d'abord une bonne vue d'ensemble des diverses données économiques, sociales, institutionnelles, financières et autres. Elles ont également le mérite de faciliter une **approche dynamique** et complémentaire des problèmes territoriaux. Orienter ces études vers des «**diagnostics stratégiques**» du développement conduirait à donner toute son utilité à ces travaux.

2. Se doter de guides méthodologiques AT-REDD+: une « boîte à outils » pratique et opérationnelle

128. Dans ce cadre, le PTA propose les actions suivantes :
- L'élaboration des outils techniques de l'AT : ce sont des guides méthodologiques qui précisent la démarche de conciliation et de coordination des politiques sectorielles avec les impératifs de l'Aménagement du Territoire. La PNAT est le cadre de cohérence et la référence de toutes les politiques sectorielles. Celles-ci doivent traduire les objectifs de la PNAT dans leur démarche sectorielle et veiller à la territorialisation de ses actions.
 - Elaborer des guides méthodologiques et pratiques traitant des mécanismes de surveillance/régulation portant sur les sauvegardes et alignés sur les orientations AT.

- Elaboration de diagnostics et de modèles sectoriels/territoriaux pour la mise en cohérence entre planification économique et AT : Réaliser les diagnostics sur les enjeux et défis des activités sectorielles au niveau des provinces et des ETDs, élaborer des modèles adéquats pour les secteurs-clés de la déforestation, les valider et les vulgariser, Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des modèles promus

Comment seront conçus ces guides ? :

129. Un guide méthodologique doit se départir de la théorie et ce n'est pas paradoxal. Il doit être opérationnel, directif et précis, mais surtout pas rigide car il doit être ajusté et amélioré. Il doit indiquer les composantes de chaque phase du travail et de chaque étape. Il doit indiquer les objectifs à atteindre et la démarche à adopter pour arriver au résultat. Il doit indiquer les indicateurs à analyser et leur mode de calculs. Un guide réglera les problèmes d'incohérence dans les approches et facilitera les analyses comparatives
130. Le guide méthodologique devrait être conçu comme une **boîte à outils** pour faciliter le travail et indiquer aux utilisateurs la démarche à suivre. Ces guides seront élaborés sous formes de fiches-outils et peuvent concerner les thématiques suivantes :
- Fiche-Outil 1 : Textes de références : PNAT et Loi AT et autres textes en relation avec le sujet de l'AT
 - Fiche-Outil 2 : Diagnostic territorial : méthodologie, étapes, principes directeurs, méthodes pour le recueil des données, guide d'entretiens types, exploitation des données
 - Fiche-Outil 3 : Diagnostic participatif : méthodes d'organisation, méthodes de plaidoiries,
 - Fiche-Outil 4 : AT et politiques sectorielles : méthodes d'articulation, méthodes d'analyses
 - Fiche-Outil 5 : REDD+ et AT : méthodes d'articulation sauvegarde de l'environnement et AT
 - Fiche-Outil 6 : Evaluation Tableau de bord

3. Renforcer la concertation, la participation et le dialogue : une « charte de la participation »

131. Le PTA propose de renforcer les capacités de négociation et de dialogue avec la promotion de cycles de discussions partagées avec toutes les parties prenantes. En effet, le processus REDD+ est participatif par essence. Dans sa conception ses interventions et ses méthodes de travail, la concertation, la participation et le dialogue occupent une place de première importance.
132. Dans le cadre du Programme de réformes AT, on propose de formaliser ses aspects en mettant une place une **Charte de la Participation** qui sera mise à la disposition des acteurs concernés par le processus AT-REDD+.
133. **Objectifs et contenu de la Charte** : La concertation concourt à une action transparente et efficace, en visant à traduire en projets et politiques publiques les besoins de la population. Une charte de la participation est proposée pour que cet objectif devienne une pratique ordinaire et parfaitement intégrée au mode de gestion AT. La charte sera organisée de la manière suivante:

a. DEFINIR ET PREPARER LES CONDITIONS DE LA CONCERTATION

1. IDENTIFIER LA COMMANDE
2. DÉFINIR L'OBJET
 - La thématique et le cadre réglementaire de concertation

- Le territoire concerné
- Ce qui est négociable et ce qui est techniquement et/ou économiquement contraignant
- L'intérêt des publics et a plus-value attendue

3. IDENTIFIER LES PARTIES À ASSOCIER

- Les publics concernés (liste/carte des parties prenantes) et les partenaires locaux du projet
- Les mobiliser

4. VEILLER AU PORTAGE

- Politique et technique du processus
- Définir le rôle et les responsabilités de chacun
- Veiller aux attentes respectives des acteurs envers le processus de concertation
- Estimer les moyens humains et financiers disponibles pour organiser la concertation

5. CHOISIR LA MÉTHODE : Réunions publiques, forums, questionnaires, ateliers de travail, visites sur sites, TIC, etc.

6. DÉFINIR LE PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE (i) du projet (ii) du processus de concertation

b. CONDUIRE LE PROCESSUS DE CONCERTATION

7. ANIMER LE DÉBAT : Identifier les dissensus et les consensus ; Garder la trace de la parole des participants

8. ANTICIPER LES CONDITIONS DE PRISE EN COMPTE DES RÉSULTATS

- Préparer la réponse institutionnelle envers les acteurs de la concertation, identifier les marges de manœuvre
- Analyser, cheminement de la prise en compte de la parole des participants
- Prioriser les demandes

c. RENDRE PUBLIC ET EVALUER

9. TENIR COMPTE DES RÉSULTATS DE LA CONCERTATION DANS LA DÉCISION

10. REVENIR DEVANT LES PARTICIPANTS AFIN DE TENIR COMPTE DES RÉSULTATS DE LA CONCERTATION DANS LA DÉCISION

11. ÉVALUER LE PROJET DE CONCERTATION

- Analyser le processus de concertation, les réajustements et l'amélioration du projet
- Impact sur la décision finale et surtout, sur la conduite du projet

12. METTRE EN OEUVRE LE PROJET CONCERTÉ

4. Les études de planification territoriale

134. Il est prévu de lancer le SNAT, les SPAT sur 3 provinces pilotes et 3 PLD. La composition, les objectifs et les principes de ces documents seront définis dans le cadre de la PNAT et de la Li AT validées.

A . Le Schéma National de l'Aménagement du Territoire (SNAT)

135. L'étude du SNAT devra s'attacher à un diagnostic synthétique des problèmes, plutôt qu'à une description détaillée de chaque aspect étudié. Le SNAT n'a pas vocation à se substituer aux départements sectoriels et à en redéfinir les politiques (ce serait une grave erreur de s'attribuer les compétences de tel ou tel ministère technique). Pour le diagnostic, sa mission consiste à

étudier les politiques sectorielles ou les programmes à court-moyen terme des secteurs (lorsque les politiques ne sont pas élaborées). Cet examen permettra d'en tirer la « substantifique moelle » et à évaluer leurs impacts sur les territoires (diagnostic territorial des politiques sectorielles). Cela évitera de diluer les contraintes et les problèmes du pays dans de longues analyses. Les problèmes et contraintes devront être au contraire mis en relief, pour dégager une problématique reflétant bien les défis du développement posés en RDC.

136. Ainsi, le SNAT ne sera pas un rapport de monographie mais un rapport d'expertise sur l'état des lieux avec les principales problématiques qui se dégagent, les orientations pour un développement durable du pays et les solutions opérationnelles à mettre en œuvre. Le Schéma National d'Aménagement du Territoire devra assurer trois grandes missions étroitement complémentaires :

- a. Proposer un diagnostic global, une vision du territoire et une base d'orientations qui soit commune à tous les acteurs : il s'agit de construire un **consensus** national sur le développement.
- b. Fixer le cadre national pour l'intervention des Partenaires Technico-Financiers.: il s'agit de mettre en cohérence nationale une batterie de projets structurants (et surtout réalistes), et de les mettre en œuvre dans le cadre régulier de l'action de l'Etat.
- c. Dans le cas spécifique de la RDC, où plus de 50% des superficies sont occupées par la forêt, il s'agit enfin de concevoir le SNAT en étroite synergie avec les préoccupations de la REDD+ (voir en supra, chapitre V : « aperçu méthodologique pour l'élaboration et la mise en place d'une politique d'aménagement du territoire »)

137. D'où l'importance de décliner le SNAT en grands projets proposés aux acteurs (nationaux, provinciaux tout comme aux bailleurs de fonds). Le SNAT doit être un **document à finalités opérationnelles**. Il ne s'agit pas de projeter une image idéale à long terme pour laisser croire que tout sera réglé dans dix ou vingt ans. Il s'agit au contraire de **mettre en évidence les difficultés actuelles et surtout les potentiels qui peuvent être mobilisés maintenant, ainsi que les marges de manœuvre possibles, pour sortir le pays du marasme.**

B. Les Schémas Provinciaux de l'Aménagement du Territoire (SPAT)

138. Bien que les SPAT seront élaborés dans le cadre des PIREDD, Il est important que le projet AT recherche une forte coordination entre les trois exercices (SNAT, SPAT et Programmes provinciaux intégrés), afin d'assurer la cohérence entre les niveaux national et provincial. Les SPAT comprennent une analyse prospective, une charte régionale et un document cartographique qui traduisent les grandes orientations.

139. Les SPAT constitueront une étape majeure dans la mise en œuvre de la décentralisation en RDC. Ils fourniront une occasion importante pour impliquer les instances élues et de donner du corps au dialogue entre elles et les administrations.

140. Instrument de planification stratégique et prospectif, les SPAT ont vocation à déterminer une trajectoire générale de développement des Provinces à moyen et long terme, et à coordonner, à l'échelle régionale, les politiques nationale et locale d'aménagement. Il instaure ainsi un dialogue vertical, entre la Province et l'Etat, mais aussi un dialogue horizontal, entre la Province et les autres collectivités territoriales et leurs groupements.

C. Les Plans Locaux de Développement (PLD)

141. Les PLD seront également élaborés dans le cadre des PIREDD, du moins pour les zones d'intervention de projets. Il s'agit d'outils d'orientation stratégique de développement local, en phase avec les axes stratégiques du SNAT et des SPAT mais également en relation étroite avec les principes du REDD+ et de ses mécanismes. Les PLD auront à s'inscrire dans 4 dimensions :
142. **Dimension spatiale et environnementale** : Sur la base d'un zonage de l'espace communautaire le PLD aide la collectivité locale à : i) Territorialiser les potentialités, les problématiques et les politiques, ii) Circonscrire les contraintes dans les zones où elles sévissent le plus ; iii) Valoriser les ressources là où elles existent ; iv) Définir les vocations économiques spécifiques aux différentes zones ; v) Identifier les complémentarités naturelles et économiques avec les collectivités mitoyennes ; vi) Identifier des disparités interzonales du point de vue la répartition démographique, le degré de couverture en services sociaux de base, etc...
143. **Dimension sociale** : Le PLD concourt à la satisfaction de la demande sociale dans les différents secteurs : eau potable, éducation santé, assainissement, électricité etc... , il contribue ainsi à améliorer le niveau de vie des habitants : accès aux services sociaux de base : réalisation d'infrastructures sociales et extension des réseaux.
144. **Dimensions économique** : Le PLD permet à la collectivité d'améliorer les conditions cadre du développement économique avec la réalisation d'investissements à caractère local ou inter ETD : aménagement de voies de communication, réalisation d'ouvrages hydro-agricoles..., offre de services énergétiques adaptés aux activités de production et de services. Il favorise ainsi la valorisation des ressources locales, la promotion d'activités génératrices de revenus et la création d'emplois dans les secteurs économiques porteurs= ;
145. **Dimension renforcement des capacités** : Le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PLD offrira des opportunités d'apprentissage et de renforcement des capacités à tous les acteurs dans beaucoup de domaines: Processus de dialogue social, Gestion et administration, Itinéraires techniques, Information-éducation et communication. C'est une dimension transversale qui permet de renforcer les capacités des acteurs en vue de pérenniser les acquis dans la maîtrise d'ouvrage locale.

D. La contractualisation : Les Contrats-programmes

146. Il est prévu de rendre opérationnel les documents de planification territoriale par une étape de contractualisation qui est importante pour renforcer leur faisabilité.
147. Le contrat vient en appoint aux projets initiés par les ministères sectoriels, il ne se substitue pas à leurs programmes. Il conforte les orientations du SNAT, des SPAT et des PLD et propose des actions pour répondre aux urgences.
148. Le caractère urgent et donc exceptionnel des actions explique leur intégration dans un cadre spécifique qui est le contrat. Trois éléments fondamentaux doivent guider les Contrats-Programmes :
- mettre en place un partenariat privilégié avec les Provinces, en associant également les autres collectivités ;
 - resserrer sur un nombre limité de thématiques prioritaires et de projets d'investissements structurants de grande envergure ;

- prendre en compte la cohérence territoriale.

149. Les contrats de programmes sont perçus comme un des moyens nécessaires pour **mettre en cohérence les projets** des nombreux acteurs publics qui interviennent sur un seul et même territoire, et **accompagner les progrès de la décentralisation**.

150. Ce souci de cohérence conduit à ce que les contrats de plan tiennent compte du « cadre de référence stratégique national » qui est le SNAT.

151. Le SNAT étant le document qui trace un cadre à long terme à l'intérieur duquel les différents acteurs pourront situer et inscrire leurs projets. Il conduit aussi à envisager que les différents documents de planification territoriale et de programmation contractualisée soient mieux coordonnés, si ce n'est hiérarchisés.

152. La **sélectivité dans le choix des projets** est souhaitée. Elle doit permettre d'éviter les risques d'incohérence, la dilution des moyens, le saupoudrage des crédits. L'Etat paraît ainsi légitime à exprimer des priorités nationales. Mais il doit aussi tenir compte des spécificités et des priorités des Provinces, et ne pas se retirer de toute contractualisation infra-provinciale.

153. **Le couple Etat-Province constituerait un moteur** pour l'aménagement et le développement du territoire. Mais ce couple doit faire entrer dans ses vues communes le plus grand nombre possible de partenaires, collectivités territoriales, organismes et établissements publics, et s'astreindre à ce que les partenariats infra-provinciaux dans lesquels il s'engage, conjointement ou séparément, soient cohérents avec les objectifs qu'il s'est donné dans le contrat-programme.

154. Sur la base de toutes ces considérations, un contrat-programme est un projet de développement fondé sur une réflexion interdisciplinaire et reposant sur un diagnostic partagé par l'ensemble des composantes sociales de la région, province, commune rurale ou urbaine.

155. Ce projet doit définir des orientations à moyen et long termes, fondées sur une identification précise des politiques publiques à mettre en œuvre et des initiatives privées à encourager. Ce projet doit par conséquent proposer une hiérarchisation des priorités de l'intervention publique et dessiner un cadre de référence stable pour la mise en œuvre des politiques qui répondent à plusieurs objectifs :

- renforcer les solidarités entre les différentes composantes du territoire ;
- maîtriser les conséquences de l'utilisation des sols génératrice de surcoûts collectifs, de consommation d'espace et de ressources naturelles ;
- développer la qualité de vie par le niveau des services et des équipements garantis à tous, par la création de centralités de villes ou villages et par la mise à disposition à l'ensemble des habitants d'espaces publics de qualité en étant attentifs à la démocratie de proximité ;
- proposer des stratégies cohérentes de développement économique des espaces concernés, afin de renforcer leurs avantages compétitifs.

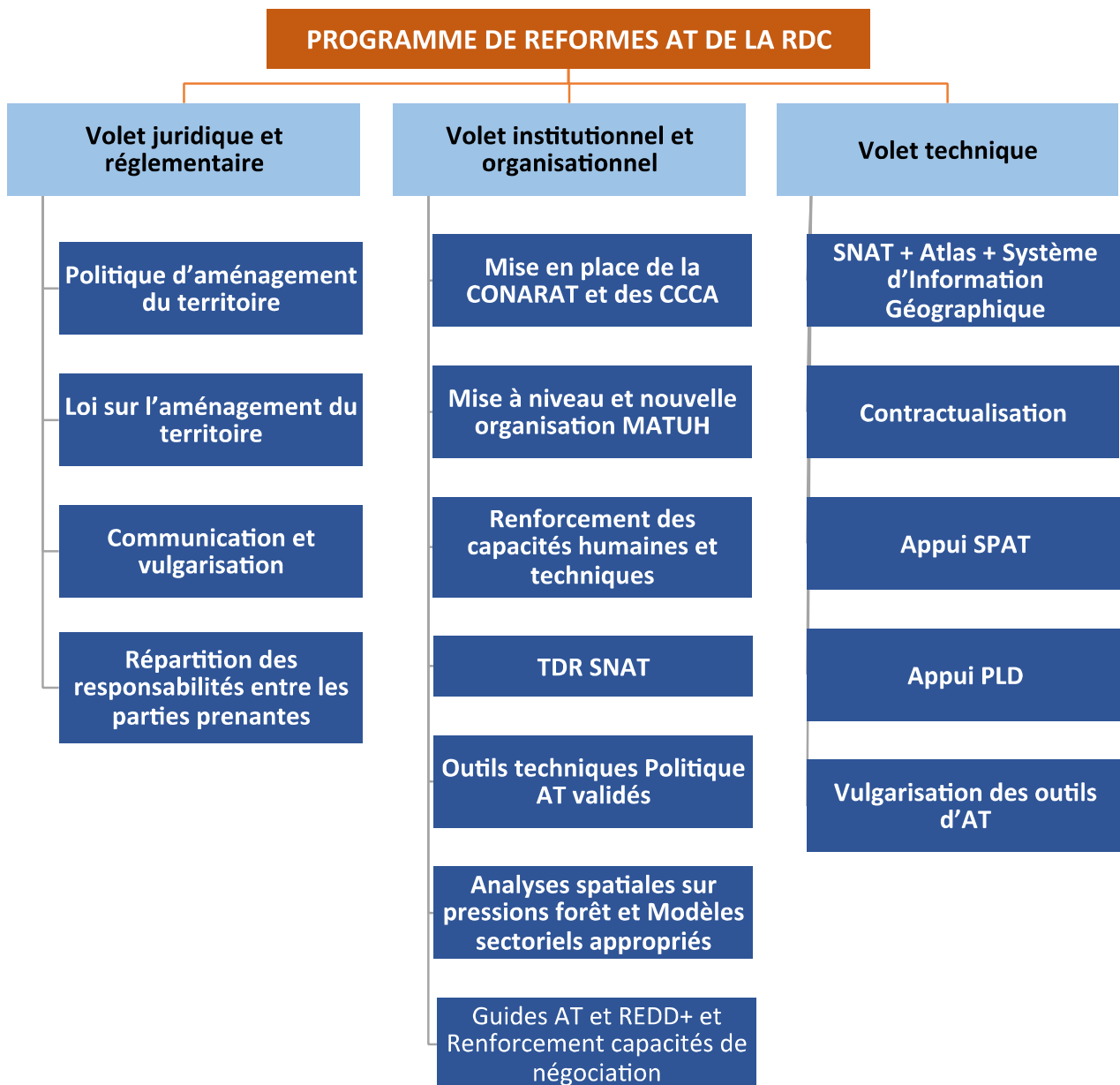
156. L'initiative d'élaborer un contrat-programme revient aux collectivités territoriales. (Contrat Etat-Province pour le niveau provincial et contrat Province-territoire ou Etat-Province-Territoire pour le niveau local). S'il n'existe pas d'établissement public de coopération inter-collectivités à la bonne échelle, les collectivités locales peuvent formaliser leur adhésion sous la forme d'un syndicat ou d'une association. Les critères de qualité du projet, support de négociation d'un contrat

- l'élaboration préalable d'un diagnostic complet et approfondi ;

- la prise en compte de la diversité du territoire et l'inscription du projet dans l'espace ;
- sa portée stratégique à moyen-long terme ;
- l'association des acteurs de la vie économique, sociale, culturelle et associative dans l'élaboration du projet ;
- l'étroite correspondance entre finalité du projet, stratégie, objectifs et actions.

En résumé : un territoire + une stratégie + un projet = un contrat

Le graphique ci-après résume le cadre logique du Projet d'appui à la réforme AT en RDC



5. La place des PI-REDD dans le chantier « aménagement du territoire »

157. A cette étape cruciale dans l'histoire de la RDC et pour permettre d'avancer dans le processus de réformes de l'AT, il est important de capitaliser certaines expériences pour pallier au plus urgent et ne pas attendre la finalisation du processus AT dans son ensemble. Des choses peuvent être

avancées en mettant à profit des expériences qui ont données des résultats positifs, notamment dans les pays d'Afrique Centrale.

158. Il est essentiel d'inciter fortement les PI-REDD à prendre en charge l'AT du niveau Provincial et au niveau local (dans quelques terroirs bien ciblés), en passant par les échelons intermédiaires que sont les Territoires et les Chefferies. C'est grâce à cela notamment que l'information pourra remonter des niveaux inférieurs pour alimenter les problématiques et les orientations d'aménagement. Un appui au portage institutionnel est prévu dans ce projet, moyennant un budget supplémentaire. Il vise surtout à conforter l'appui au SPAT/CLD dans les Provinces PIREDD et à lancer le chantier AT dans certaines autres Provinces.

Il est important de préciser que le choix de ces Provinces supplémentaires se ferait sur la base d'initiatives/investissements existants pertinents pour la REDD+ (agriculture, forêt, etc). Cela permettra, au travers de cet appui AT, d'aligner ces investissements sectoriels sur les objectifs REDD+ (ex : le Kwilu où la FAO dispose d'un budget limité, ou bien le Maniema où la GIZ travaille sur le sciage artisanal et la foresterie communautaire, etc)

159. Ce sont donc les PI-REDD, en accompagnateurs sur place, et en permanence, qui auront le rôle principal d'accompagnement des autorités dans le processus des SPAT et des PLD. Cela est d'autant plus important qu'on doit gérer le risque d'un retard possible de la réforme au niveau national (et également de mise en œuvre pour plusieurs raisons). On doit donc s'assurer que dans un tel cas, les programmes provinciaux soient freinés le moins possible, et bénéficient donc des moyens et de l'aptitude d'avancer)

160. Au niveau du programme d'appui à la réforme AT, le focus sera porté sur :

- Le cadrage légal et institutionnel
- La planification l'échelle nationale (SNAT) et tout le dialogue de politiques correspondantes
- L'accompagnement/appui des démarches provinciales

161. A l'échelon provincial, le programme sectoriel d'appui à la réforme AT devrait appuyer les PIREDD dans le processus de planification au travers :

- Du renforcement des capacités
- De l'accompagnement méthodologique, pour guider les porteurs de projets/autorités provinciales, et assurer la cohérence horizontale (entre Provinces, pour assurer un canevas commun et des produits compatibles...)
- De l'assurance qualité
- De l'appui à la validation au niveau central. En effet, si l'on prévoit des contrats Centre-Provinces pour le financement de certains volets des SPAT, cet appui serait nécessaire,
- Certains appuis techniques spécialisés, de manière à apporter de l'expertise et faire des économies d'échelle (modélisations économiques, en collaboration avec des partenaires extérieurs et nationaux type UNIKIN etc.)

6. Expertise pour la mise en œuvre

162. Des scénarii devront être proposés en cours d'exécution du projet, afin d'assurer l'expertise nécessaire, en externalisant certaines fonctions afin de ne pas tout créer de zéro et donc de réduire les coûts. Toutefois, la complexité de l'exercice dans son ensemble et le fait que sujet est très peu développé en RDC, conduit au besoin d'apporter de l'expertise extérieure de haut niveau. Cela doit se faire évidemment en coréalisation avec l'administration et les services

nationaux pour contribuer à la construction de capacités nationales.

163. Tout cela est essentiel pour la crédibilité du chantier AT (et de ses promoteurs), vis-à-vis des bailleurs potentiels, en soutenant une démarche pragmatique autant que possible.

VI. APERÇU METHODOLOGIQUE POUR L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

164. Une politique d'aménagement du territoire se base sur des éléments structurels qui gravitent autour de concepts fédérateurs. La politique de l'Aménagement du Territoire de la RDC pourrait s'articuler autour des enjeux suivants :

A-Pourquoi une politique d'aménagement du territoire en RDC ?

165. L'élaboration d'une politique d'aménagement du territoire se justifie pour les raisons suivantes :

- a. La nécessité **d'accompagner l'Etat** dans sa volonté de relancer au plan national, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'aménagement du territoire. Il est important de veiller à ce que l'enthousiasme affiché aboutisse à des initiatives et à des actions convergentes, cohérentes, complémentaires et concertées sur le plan spatial ;
- b. Les **avancées enregistrées par la RDC** dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sectorielles exigent un cadre d'orientation et d'harmonisation pour ne plus naviguer à vue dans les actions à entreprendre ;
- c. Les efforts de la **reconstruction** nécessitent l'accélération de la mise en place des éléments de support (facteurs de production) et la mise en valeur des potentialités nationales dans un cadre de complémentarité, de productivité et de compétitivité ;
- d. L'urgence de **détecter, prévenir, et anticiper les grandes évolutions sectorielles et territoriales**, afin de faciliter le travail de mise en cohérence des différentes politiques sectorielles de l'Etat.
- e. Le besoin d'une plus grande **solidarité entre les collectivités territoriales** formant la RDC et d'une meilleure traduction des bénéfices de l'intégration pour les populations ;
- f. L'importance de tenir compte de l'aspiration à la **libre circulation des biens et des personnes** pour mieux développer les échanges économiques;
- g. La nécessité de **tirer les leçons des crises actuelles** qui ont montré la fragilité et la vulnérabilité de l'économie du pays en général et des rassemblements régionaux en particulier d'une part, et les dysfonctionnements d'autre part.

166. Une politique conséquente d'aménagement du territoire doit se bâtir à partir d'une vision qui concrétise les espoirs de la population et qui trace l'image du cadre territorial dans lequel les acteurs et les populations souhaitent vivre. L'approche à préconiser est progressive et participative. Elle cherche ainsi à traduire dans des actions à court terme, les résultats des analyses et objectifs de la réflexion stratégique et prospective à moyen et long terme de la RDC.

167. Cette approche méthodologique se concrétiser par la prise d'un acte juridique (loi AT) qui définit et fixe les objectifs, les principes directeurs et les axes stratégiques de la politique d'aménagement du territoire de la République Démocratique du Congo.
168. Ce balisage permettra à l'Etat de disposer de compétences techniques et de structures d'appui fonctionnelles pour élaborer des politiques et des plans nationaux d'aménagement du territoire qui concourent au renforcement de l'intégration nationale. Il offrira au pays les instruments et les outils indispensables à la mise en œuvre d'actions concertées en matière de d'organisation et de gestion territoriale.

B- Vision et objectifs

169. Compte tenu des vastes étendues forestières (55% du territoire), de leur rôle économique, social et environnemental en RDC, l'Aménagement du Territoire devra se fonder prioritairement sur l'impératif de sauvegarder les écosystèmes forestiers. Mais aménager le territoire constituer aussi une action globale, un tout indissociable prenant en compte toutes les composantes : infrastructures, équipements, villes... Cette prise en compte globale participe précisément à la sauvegarde des forêts, car cela ne peut se faire sans faciliter la circulation, éduquer les enfants, soigner les populations, développer les autres secteurs économiques... Reste que chaque secteur, province ou communauté doit prendre sa part de ce projet destiné à modifier en profondeur et positivement le visage et le fonctionnement du pays.
170. Ainsi, l'aménagement du territoire est une politique (et surtout une pratique) de planification spatiale qui vise le développement harmonieux de l'espace par une meilleure répartition des populations et des activités. C'est la traduction spatiale des politiques économiques, sociales, environnementales, culturelles de toute la société.
171. **La vision** est la construction d'un espace national d'intégration de ses différentes composantes spatiales, économiquement fort et équilibré, dans lequel règnent la paix, la solidarité, la cohésion et la justice sociale, et qui assure le bien-être des populations. Elle ambitionne par conséquent, à terme, à bâtir un territoire plus cohérent, plus solidaire, plus attractif, intégré dans son environnement et ouvert à l'international.
172. **L'objectif global** : La politique d'aménagement du territoire recherche des solutions adéquates aux problèmes communs du territoire. Il s'agit d'introduire et de renforcer entre les différentes politiques nationales, la convergence, la cohérence et l'harmonie nécessaires pour garantir à la RDC, un développement durable, soutenu et équilibré.
173. **Les objectifs spécifiques** : L'objectif global de la politique d'aménagement de la RDC peut être réalisé à travers les objectifs spécifiques suivants :
- i. La mise en cohérence des politiques sectorielles régionales et nationales ;
 - ii. Le renforcement de l'intégration physique et économique du pays ;
 - iii. L'utilisation, l'exploitation et la valorisation optimales de l'espace, des ressources naturelles, des grands équipements ainsi que des dynamiques régionales et territoriales sur la base des complémentarités ;
 - iv. La correction des déficits et des déséquilibres régionaux ;

- v. La création de richesses pour consolider l'économie, assurer sa diversification et améliorer les conditions de vie des populations.

C- Principes directeurs

174. La politique d'aménagement du territoire de la RDC, dans son élaboration comme dans sa mise en œuvre, pourra prendre appui sur les principes directeurs suivants :

- **La subsidiarité**, principe selon lequel l'Etat, hors des domaines relevant de sa compétence exclusive, ne traite au niveau régional que ce qui ne peut être traité, de façon efficace, au niveau national ou local ;
- **La solidarité** qui vise à assurer la cohésion sociale et politique du pays, par un soutien aux populations et aux zones les plus défavorisées y compris les zones transfrontalières, afin de supprimer progressivement les disparités ;
- **La complémentarité** qui vise, dans une perspective d'intégration nationale, à exploiter au mieux, les potentialités et atouts naturels de chaque pans du territoire sur la base des avantages comparatifs, actuels ou potentiels notamment dans l'orientation des investissements publics ;
- **Le partenariat** qui vise à rechercher les complémentarités et les synergies avec les organismes nationaux ou intergouvernementaux intervenant dans le domaine de l'Aménagement du Territoire ;
- **La participation** qui associe l'ensemble des acteurs (organismes intergouvernementaux, Etats, collectivités locales, société civile, secteur privé,...) à la définition et aux choix des politiques d'aménagement du territoire, pour garantir la cohérence, la complémentarité et la synergie des interventions aux niveaux, national, régional et local ;
- **L'anticipation** qui vise à appréhender, par des analyses prospectives, l'évolution et les mutations socioéconomiques de l'espace sous régional limitrophes à la RDC, afin d'accompagner les dynamiques souhaitables ou d'infléchir les évolutions non désirées ;
- **La progressivité** dans la mise en œuvre des mesures proposées pour tenir compte de la situation et des intérêts spécifiques des Etats, comme de la nécessité d'opérer graduellement les ajustements opportuns ;
- **La durabilité** qui vise à concilier les objectifs de développement du court, moyen et long termes, en vue d'assurer une certaine équité entre les générations présentes et futures et de sauvegarder ainsi l'avenir.

D- Axes stratégiques

175. Les axes stratégiques sont nombreux et peuvent être priorisés en fonction des problématiques et des urgences. En effet, la RDC fait face à de nombreux défis qu'il convient d'adresser selon une approche progressive. L'aménagement du territoire permet de mieux appréhender les urgences, en identifiant les axes stratégiques d'intervention. Ces axes peuvent, par un effet de levier, entraîner des dynamiques qui positionnent le pays dans un cycle de réformes de fond.

1. Axe 1 : Promotion de l'AT dans les politiques publiques de l'Etat, en articulation avec les piliers de REDD+

176. Il s'agira pour l'Etat, de promouvoir les facteurs déterminants de convergence pour élaborer et mettre en œuvre des politiques d'aménagement du territoire, comme outils d'intégration. La finalité est de parvenir à une vision cohérente des programmes et projets, conçus au plan national. Les actions viseront aussi le renforcement des capacités techniques et institutionnelles, la mise en place de normes communes et la gestion solidaire des ressources partagées.

b-Axe 2 : Accélération de la réalisation concertée de grandes infrastructures et d'équipements d'intérêt national ainsi que la définition d'une armature urbaine nationale

177. Parallèlement aux actions relatives à la sauvegarde des écosystèmes forestiers, les réalisations à proposer concerneront principalement les infrastructures de communication, de transport et d'énergie de dimension nationale. Elles serviront à soutenir et à accompagner la relance de la production et des échanges entre les différentes régions. La portée sous régionale devrait être prise en considération : l'élaboration de programmes transnationaux dans ce domaine devront être en synergie et en complémentarité avec ceux des pays limitrophes.

178. Ces infrastructures et équipements devront rechercher dans leur maillage, la fonctionnalité de tout l'espace national, sur la base de pôles de développement et d'équilibre. Une attention particulière sera accordée aux critères de classification des villes, à leurs fonctions respectives sur le plan régional et à l'identification des équipements correspondant à leur hiérarchie. Le développement polycentré que la réalisation de ces infrastructures et équipements imprimera au pays pourrait permettre la valorisation de zones de bonnes potentialités naturelles, mais encore relativement sous peuplées, ouvrant ainsi de nouveaux espaces d'immigration pour mieux équilibrer le peuplement régional.

c-Axe 3 : Mise en valeur des potentialités pour renforcer la complémentarité, la compétitivité et la meilleure insertion du pays dans l'économie régionale et mondiale

179. Les actions sectorielles ont constitué par le passé « la porte d'entrée » des problématiques économiques. Actuellement, il est opportun que les approches sectorielles soient couplées avec les approches territoriales. En effet, pour passer de l'état désarticulé actuel de l'économie à une situation de développement intégré, il faudra faire du territoire la base des stratégies de développement. Dans ce sens, la mise en valeur des potentialités et le développement devront prendre appui sur les bassins économiques de production. La définition de ces bassins vise à cibler les zones disposant de potentialités de production avantageuses, de possibilités d'échanges internes et d'opportunités de transactions avec d'autres parties du territoire national. Dans ces bassins devront être identifiées à travers les spécificités et les contraintes à y lever pour améliorer leur compétitivité.

180. Cette spatialisation de l'économie permettra d'éviter les concurrences inutiles, tout en offrant à chaque région les chances de participer au développement du pays par la mise en valeur et l'exploitation optimales des ressources et autres atouts naturels pour alimenter le marché national et régional.

d-Axe 4 : Développement de la solidarité communautaire et renforcement de la cohésion sociale

181. Pour procurer aux populations les bénéfices attendus de l'Aménagement du Territoire, l'Etat devra soutenir les actions qui peuvent le plus contribuer à la réduction des disparités socioéconomiques et territoriales. Aussi, le programme de réformes des politiques d'AT peut

proposer d'établir une nouvelle forme de solidarité entre les régions du pays, avec pour principal objectif d'enrayer les risques de marginalisation et d'exclusion de certaines parties du territoire national.

182. Le croisement des problématiques démographiques, environnementales, économiques et spatiales permettra de bien cibler les zones de « solidarité communautaire et de cohésion sociale » qui pourraient faire l'objet de programmes spécifiques afin de les aider à relever leur niveau de vie et à valoriser leur dynamique interne. Grâce à un tel axe, la politique d'aménagement du territoire contribuera directement à la lutte contre la pauvreté et à la réduction des déséquilibres socio-économiques.

VII. DEMARCHE METHODOLOGIQUE POUR L'ARTICULATION AT ET REDD+

* Les articulations nécessaires

183. Le souci de cette étape de la mise en place des réformes de l'AT est de trouver les articulations nécessaires pour que la politique d'aménagement du territoire et le processus REDD+ puissent converger vers un même objectif, celui du développement durable du territoire de la RDC. Le REDD+ est un processus en marche, opérationnel avec ses projets et ses actions. Il commence à donner des impacts. La mise en place des programmes de réformes de l'AT œuvrera à consolider le processus et à renforcer la territorialisation de ses interventions.

184. Cette approche peut donc asseoir le REDD+ sur un argumentaire supplémentaire, celui de s'inscrire dans une logique d'aménagement du Territoire, dans la mesure où le processus s'appuierait sur une mise en cohérence territoriale, calée sur des références juridiques et réglementaires et des outils de planification.

185. Si le Volet 1 est dans sa grande majorité « sectoriel », il vise à promouvoir une gestion et une exploitation durable des ressources forestières, les deux autres soulèvent des problématiques d'aménagement du territoire. Le volet transversal pose des questions de cohérence avec le programme des réformes relatif à l'AT.

* La démarche

186. L'articulation peut se faire à 2 niveaux :

- Au niveau du processus de planification des actions du REDD+ RDC. Il s'agit d'intégrer les préoccupations de REDD+ (c'est à dire de la sauvegarde des écosystèmes forestiers) dans le cadre juridique et institutionnel et dans les outils et instruments de l'AT...
Ainsi, l'AT constituerait un instrument de développement du pays permettant à la fois la mise en cohérence territoriale des actions sectorielles et la mise en œuvre de la REDD+ (c'est-à-dire la réduction de l'impact négatif sur les forêts).
En RDC, plutôt que d'arrêter la déforestation, la problématique est d'optimiser le développement en faisant en sorte qu'il ait un impact moindre sur les forêts.
Reste que la référence devrait être la politique d'AT du pays, qui constitue le socle de mise en cohérence des politiques publiques de développement.

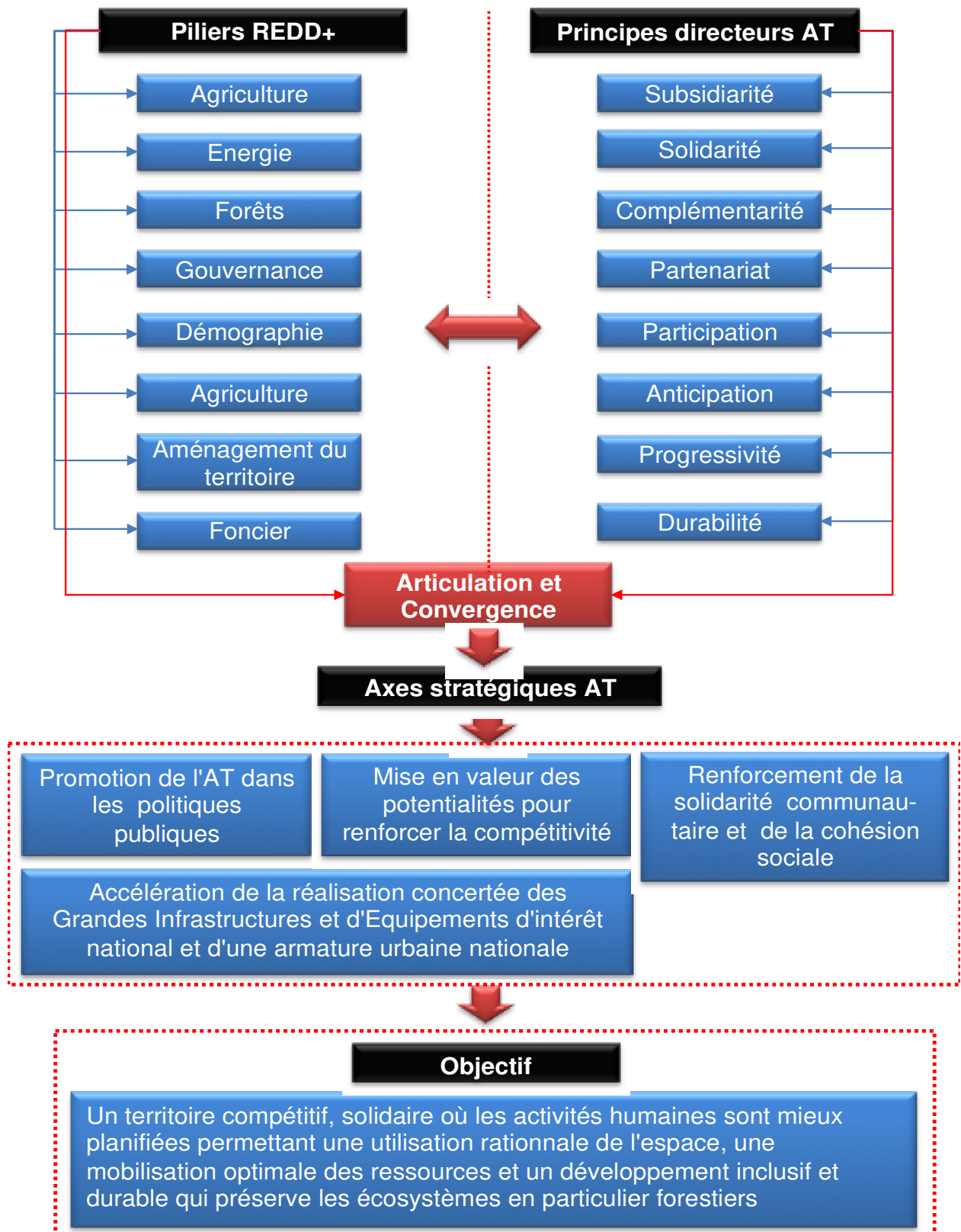
- La cohérence entre REDD+ et la politique AT doit être à la fois temporelle, spatiale (répartition des interventions du REDD) et économiques (prise en compte des programmes sectoriels). La politique AT est la spatialisation de la vision volontaire de l'Etat de la RDC.
- La cohérence se fait à l'occasion de l'élaboration du Schéma Nationale d'Aménagement du Territoire (SNAT-RDC) qui est le cadre de cohérence pour les autres formes de planification stratégique (plans nationaux de développement, programmes sectoriels de développement, plan de développement urbain ou rural, divers schémas d'aménagement et de développement).

187. L'articulation suppose une gouvernance adéquate. Il est important de réfléchir à la mise en place d'un cadre de concertation et d'harmonisation entre la politique AT et le REDD+. L'institution de règles procédurales pour l'intégration des prescriptions du REDD+ nous semble également un élément qui devrait pros en compte dans le cadre de cette mission.

188. Il est utile de rappeler que le présent projet ne peut à lui seul résoudre toutes les questions relatives à la coordination des actions entre planification sectorielle et aménagement du territoire. Le nombre et la complexité des territoires pour lesquels il est nécessaire d'élaborer des Schémas d'aménagement témoignent de la nécessité d'inscrire ce processus sur 8 à 10 ans, pour peu que la volonté politique anime cette démarche et que les moyens financiers, matériels et humains soient mis à disposition.

189. Toutefois, ce projet s'inscrit dans le long terme par sa capacité à élaborer des méthodologies de travail, à organiser des cadres de dialogue et de négociation, à offrir des formations et des appuis matériels et institutionnels à l'Administration, aux collectivités territoriales, société civile... En plus de ces apports, il a pour résultat majeur d'élaborer un cadre de cohérence national (le SNAT), susceptible d'assurer la coordination des actions au niveau du territoire national. Enfin, il propose des SPAT et des PLD à titre d'opérations pilotes, afin d'impulser le chantier « aménagement du territoire » sur des bases sûres et concrètes.

En matières de renforcement des capacités du secteur privé, il sera très opportun de faire participer fortement les consultants et bureaux d'études nationaux à ces études, programmes, cadres de concertation, méthodes de travail, afin qu'ils puissent prendre le relais pour poursuivre l'élaboration des Schémas d'aménagement du territoire



VIII. Comment mener l'étude du SNAT en RDC

1. Le SNAT comprend en principe plusieurs domaines d'étude, répartis généralement en 4 phases : (i) le bilan diagnostic, objectifs et premières orientations, (ii) les prévisions (démographiques, économiques, productions...) et scénarios d'aménagement, (iii) l'élaboration du SNAT (carte du SNAT et description, Atlas d'AT, et Observatoire de l'AT) et (iv) les actions à entreprendre et leur mise en œuvre.
190. Le SNAT est donc un exercice qui doit être cohérent du début (bilan-diagnostic) jusqu'à la fin (plan-programme et contractualisation) ; on ne peut donc séparer le diagnostic des scénarios ou des propositions d'AT. Le SNAT est aussi étroitement associé à l'élaboration de l'Atlas d'Aménagement du Territoire et à l'Observatoire de l'Aménagement du Territoire. En effet, (c'est même). Ce serait également un contre-sens de séparer l'étude du SNAT de l'élaboration de l'Atlas (dont les cartes sont issues des analyses du Bilan- diagnostic, des scénarios et des propositions), ou de l'Observatoire (dont la nature même est étroitement liée aux problématiques dégagées par l'étude du SNAT proprement dite). L'élaboration de l'ensemble SNAT-Atlas-Observatoire doit former un tout ; l'étude qui va le sous-tendre ne doit pas être morcelée en plusieurs parties, à moins que le projet ne prévoise une équipe de gestion technique qui connaît parfaitement le domaine et maîtrise de bout en bout l'ensemble du processus d'élaboration d'un SNAT (mais cette solution porte l'inconvénient d'alourdir le projet AT et de rendre plus complexe sa coordination).
191. A l'instar de l'ensemble des pays qui ont conduit cet exercice, l'étude du SNAT (y compris l'Atlas et l'Observatoire) devrait être confiée à un bureau de consultants multidisciplinaire, ayant une solide expérience en la matière. Cela devrait passer par la rédaction de termes de référence de l'étude du SNAT et le lancement d'un Appel d'Offres. Les TDR devront décrire précisément les prestations à réaliser pour chaque phase de l'étude, ainsi que la consistance des rendus, les profils à mobiliser, les coûts, les délais (en principe, phase 1 : 8 mois ; phases 2-3 : 7 mois, phase 4 : 3 mois), etc. Les offres seront dépouillées et évaluées par le Comité Technique de Suivi de l'étude SNAT. Puis le bureau adjudicataire se mettra au travail dans le cadre défini par le contrat. L'ensemble de l'étude devra être accompagnée par le Comité de Suivi.
192. Le bureau de consultants à recruter pour l'étude du SNAT devra mobiliser l'équipe suivante:
- (1) **Equipe de base :**
 - Directeur du projet
 - Géographe ou Aménagiste
 - Urbaniste
 - Economiste planificateur
 - Ecologiste Spécialiste Forêts
 - Ingénieur Transports (terrestres, maritimes, aériens)
 - Socio-démographe
 - Cartographe spécialiste SIG
 - Agroéconomiste (agriculture, élevage, pêche)
 - (2) **Intervenants (à titre indicatif et non obligatoire) :**
 - Spécialiste ressources minières
 - Spécialiste changements climatiques
 - Ingénieur Transports multimodes
 - Spécialiste Equipements et infrastructures de proximité (eau, électricité...)
 - Pédologue spécialiste vocation des sols

- Historien-sociologue
- Juriste-institutionnaliste
- Spécialiste genre,

193. La réussite du processus, dépend donc, en partie, de la capacité du MATUH à mener à bien les réformes. L'audit organisationnel est un outil de gestion qui permettra de donner des réponses objectives à cela. Il consiste à analyser et comprendre l'organisation actuelle du MATUH : organigramme, postes existants et niveau de compétences requis pour chacun d'eux, gestion du personnel (plan de relève, recrutement, rémunération, évaluation, formations, ...), gestion des conflits, taux d'absentéisme, etc. Une fois toutes les facettes de l'organisation bien examinées (forces et faiblesses de l'organisation, opportunités et menaces), l'on pourra repérer les éventuels dysfonctionnements et avancer des propositions pour une meilleure organisation fonctionnelle au service de la réforme de l'aménagement du territoire.

IX. CADRE DE RESULTATS

Effet : Les investissements publics et privés sont effectués dans un cadre global de l'utilisation de l'espace qui concourt à la préservation des forêts et au développement durable de la RDC

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
La RDC est dotée d'une politique AT qui soutient sa vision de développement durable	Présence d'une Politique AT consensuelle	Aucune	Projets soumis pour adoption	Approbation CM et Vote du parlement	- Un appui politique de l'Etat pour faire de l'AT et des principes de la REDD+ des acquis de la bonne gouvernance ;
		Aucune	Projets soumis pour adoption	Approbation CM et Vote du parlement	
	Présence d'une Politique de Communication et de Vulgarisation	Aucune	Une politique de communication et de vulgarisation mise en œuvre au niveau national et régional	Spots télévisés, annonces radio, brochures, séminaires, workshops, Débats, Conférences.	- Une consolidation du processus d'appui au Dialogue Politique - Une politique de décentralisation aboutie
	Présence des cadres de concertation/ dialogue entre parties prenantes	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des cadres (institutions, organes) de dialogue et des modus operandi pour leur fonctionnement - Les mesures d'application sont produites et rendues opérationnelles. 	Protocoles d'accord, dons, appui budgétaire Compte rendus des réunions de concertation/ dialogue	
La RDC est dotée d'institutions de pilotage, de mise en œuvre et de concertation performantes et professionnelle	CONARAT fonctionnelle	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place de la CONARAT (selon les prescriptions de la loi AT), au niveau national et provincial - Appui à la mise en place du CCCA au niveau national et au niveau provincial 	*Recrutement du personnel d'appui (niveau central et provincial) *Mise en place CONARAT dans les provinces *Plan de formation (action continue)	-Adhésion du MATUH au processus -Appui du MATUH à la CONARAT -Des collectivités territoriales fonctionnelles

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
	CCCA fonctionnel	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Des institutions au service du développement inclusif du pays, efficaces, compétentes dotées de ressources humaines formées - Les capacités d'analyse, de négociation et de leadership du MATUH et de la CONARAT sont renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> * Ressources matérielles (bureaux, bureautique, véhicules) à l'échelle nationale, provinciale et locale * Mise en place du cadre de concertation (formalités et procédures) * Formation et vulgarisation (action continue) 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des partenaires institutionnels au processus - Adhésion des Provinces au processus - Adhésion de la société civile au processus - Des collectivités territoriales fonctionnelles
	Présence d'un organigramme du Ministère mis à niveau pour un meilleur fonctionnement des structures	Ancien organigramme, Ancienne organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Etude d'Audit institutionnel et Organisationnel + - Description de l'organisation du MATUH, des Directions et des Services - Etude Audit Institutionnel et Organisationnel MATUH validée (Appui externe (expertise nationale et internationale)) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration des TDR de l'étude Audit Lancement appel à candidature 	Adhésion du MATUH à la réforme
	Présence d'un Programme de déconcentration MATUH		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un cadre pour la déconcentration du MATUH - Plan de réaffectation - Mise en place des antennes MATUH (provinces) 	Antennes provinciales fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion du MATUH à la réforme - Processus de décentralisation et de déconcentration en marche - Mobilisation des moyens
	Disponibilité de ressources humaines suffisantes au niveau national et au niveau provincial		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mise à niveau du personnel existant (Plan Directeur de Formation): action continue - Appui au recrutement de cadres - Mise en place d'un programme annuel de formation - Description des postes et TDR des fonctions - Motivation des cadres MATUH : appui à la mise en place d'un plan de carrière, révision du statut des fonctionnaires 	Nombres de fonctionnaires formés	<ul style="list-style-type: none"> Adhésion du MATUH à la réforme Processus de modernisation et de mise à niveau de l'administration validé

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
			<ul style="list-style-type: none"> - Fort leadership Gouvernement dans la réforme de l'AT ; - L'administration est opérationnelle dans les provinces et ETD cibles - L'UAAT est reformée et assure efficacement le secrétariat dans la conduite de la réforme 		
	Disposition de capacités techniques suffisantes aux niveaux national et provincial		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place ressources matérielles (bureaux, bureautique, véhicules) - Système d'information interne - Appui à la mise en place et à la gestion du SIG et de l'Observatoire des Territoires 	Validation système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion du MATUH à la réforme - Appui PTF
	Disponibilité d'un plan de travail de renforcement des capacités du Ministère				
	Existence des relais administratifs au niveau des provinces				
Les analyses spatiales montrant la pression des politiques sectorielles actuelles sur la forêt sont réalisées (EIES, Zonage forestier, etc.)	Nombre d'études de base réalisées, intégrant les mesures de sauvegarde environnementales et sociales d'AT dans les plans opérationnels	Aucun	Doter la RDC des outils d'analyse permettant de mieux articuler la réforme AT et la REDD+	Outils d'analyse utilisés par les bénéficiaires	Politiques sectorielles en cohérence avec la politique d'Aménagement du Territoire au niveau des provinces et des territoires
Les indications pour la sauvegarde environnementale et sociale sont intégrées dans les Plans	Existence des Guides méthodologiques de surveillance-régulation tenant compte des impératifs de respect des écosystèmes	Aucun	Doter la RDC des Normes et guides méthodologiques pour orienter et mettre en œuvre des mesures de sauvegarde environnementales et sociales d'AT dans les plans opérationnels. Cela permettra la préservation du patrimoine forestier (qu'il	<ul style="list-style-type: none"> - Normes et guides méthodologiques validés - Référentiels de sauvegarde et mécanismes d'ajustements sont publiés 	La participation active des autorités et autres acteurs clés, la validation par les hautes autorités de la province

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
d'aménagement du Territoire (plans opérationnels)			sied de stabiliser sur 63,5 % du territoire national		
Les mécanismes de surveillance et d'ajustement portant sur les sauvegardes sont alignés sur les cadres de dialogue portant sur l'A.T	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilité ou non des référentiels pour la sauvegarde – Existence des mécanismes de surveillance / d'ajustement. 	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en œuvre des référentiels de sauvegarde – Mise en pratique de mécanismes d'ajustement 		
Les guides AT et REDD+ sont conçus et appliqués à toutes les échelles	Nombre de provinces qui appliquent les AT et REDD+	Aucun	Guides AT élaborés et mis en application	Guides AT publiés et utilisés par les formateurs	
La démarche pour l'articulation des documents AT et axes stratégiques de la REDD +est fixée et adoptée	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilité de termes de référence SNAT, SPAT – Outils et instruments techniques de la politique de l'AT développés et validés 	<ul style="list-style-type: none"> – Ancien SNAT – Document REDD+ 	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboration TDR pour l'élaboration de l'étude SNAT + lancement appel à candidature – Appui aux PIREDD pour l'élaboration des TDR des SPAT et des PLD 	Lancement AOI et choix des candidats	<ul style="list-style-type: none"> – Processus de réforme AT aboutie et articulation avec composantes REDD+ – Adhésion des ministères sectoriels – Appui PTF
La vision commune sur l'affectation de l'espace est dégagée et oriente les politiques publiques afin de promouvoir une croissance	Disponibilité d'un SNAT validé	aucune	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboration étude SNAT – Elaboration Atlas – Elaboration SIG – Elaboration Observatoire des Territoires 	SNAT Validé par les instances nationales y compris CTR (Comité Technique des Réformes)	Cohérence avec les piliers prioritaires du PNSD

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
inclusive et durable					
Les outils de prise de décision/arbitrage sont élaborés (SNAT, Atlas, SIG) pour décision sur les meilleures affectations possibles (état des lieux, modèles et choix possibles levés, etc.)	Existence de la cohérence entre les priorités de l'AT et les piliers du PNSD (Plan National Stratégique du Développement)	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> Validation et clôture Contractualisation 		Politiques sectorielles en cohérence avec la politique d'Aménagement du Territoire
La déclinaison de la vision commune dans un cadre intégré et cohérent est rendu opérationnelle à l'échelle du territoire et des provinces et des ETD suivant les standards du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Politiques sectorielles alignées ou non sur la vision concertée de l'utilisation de l'espace Disponibilité d'un mécanisme de documentation systématique de la Dynamique de la population Existence de l'atlas AT Disponibilité des Modèles sectoriels 	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> Une politique Territoriale est disponible Les politiques sectorielles sont alignées sur la vision commune de l'utilisation de l'espace (politique de l'AT); Un atlas de l'AT montrant l'occupation de l'espace et les conflits possibles (situation actuelle et projections) Tous les outils d'opérationnalisation de la politique de l'AT sont rendus disponibles (SIG, Observatoire...) 		La participation active des autorités et autres acteurs clés, la validation par les hautes autorités de la province permet aux « plans de développement verts » d'être intégrés au cœur des politiques provinciales et d'influencer aussi les partenaires au développement au-delà des sources de financement REDD+.
	Nombre de SPAT élaborés et validés par les PIREDD dans les Provinces ciblées	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration étude SPAT par les PIREDD (avec SIG et Observatoire des Territoires) 	<ul style="list-style-type: none"> SPAT validés et publiés évaluation de la mise en cohérence des programmes intégrés avec l'AT 	
	Nombre de secteurs administratifs, territoires et provinces disposant d'un plan d'usage des sols		<ul style="list-style-type: none"> Appui du Projet AT pour la mise en cohérence entre programmes intégrés et AT - Appui à la validation et clôture Appui à la contractualisation 		

Produits	Indicateurs	Situation de référence	Objectifs (fin 2020)	Moyens de vérification	Hypothèses et conditions critiques
	Nombre de Plans Locaux de développement élaborés et validés par les PIREDD dans les Provinces ciblées	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration étude SPAT par les PIREDD (avec SIG et Observatoire des Territoires) - Appui du Projet AT pour la mise en cohérence entre programmes intégrés et AT - Appui à la validation et clôture - Appui à la contractualisation 	<ul style="list-style-type: none"> - PLD validés et publiés - évaluation de la mise en cohérence des programmes intégrés avec l'AT 	
	Présence des politiques AT au niveau des provinces cibles	Aucun	Les politiques sectorielles concourent à la mise en œuvre de la réforme AT et sur les normes REDD+ en particulier.	Les documents et guides de politiques AT sont publiés au niveau des provinces cibles	<p>- Planification concertée sur l'utilisation de l'espace assortie de règles (sectorielles) de gestion claires et spatialisées, appropriées et validés par les autorités compétentes (politiques et coutumières au niveau terroir, territoire et provincial, national) permet une meilleure gestion de l'espace et la réduction des pressions sur la forêt ;</p>
	Qualité de l'alignement des politiques sectorielles sur les politiques AT dans les Provinces	Aucun	Un cadre de concertation est établi pour la coordination entre politiques sectorielles et Aménagement du Territoire	Rapports sur les mises en cohérence entre secteurs et AT	
Les cadres de concertation/dialogue sont mis en place à l'échelle des provinces/ETD ciblées	Nombre de cadres de concertation / Dialogue opérationnels	Aucun	Une méthodologie de concertation est opérationnelle pour l'élaboration des programmes fondés sur les secteurs, l'AT et les normes REDD+	Notes méthodologiques élaborées et publiées	
Les modèles sectoriels (agricoles, foncier, miniers, environnement) les mieux appropriés sont définis et promus à l'échelle de chaque province/ETD cibles	Nombre de modèles de développement sectoriels appliqués au niveau des provinces et ETD cibles	Aucun	Les modèles sectoriels sont assimilés et mis en pratique dans les provinces et ETD cibles	Modèles de développement publiés et utilisés par les formateurs auprès des cadres provinciaux et des ETD	

X. ACTIVITES ENVISAGEES, BUDGET et PLAN DE TRAVAIL

A. ACTIVITES ENVISAGEES

Les principales activités visées dans le cadre de ce programme sont sériées autour de trois volets retenus et découleront des plusieurs réunions et séances de travail.

Volet juridique et réglementaire

Ce volet vise le développement d'une politique d'Aménagement du Territoire et le renforcement du cadre réglementaire et juridique pour coordonner les politiques sectorielles et les politiques territoriales, résoudre les conflits d'affectation des terres et promouvoir un développement territorial équilibré et tenant fortement compte des valeurs du domaine forestier et des écosystèmes en général. Cela inclut l'analyse et l'alignement des mandats et attributions institutionnels ; la revue des textes légaux et leur ajustement à la réalité de la REDD et des circonstances actuelles et la tenue d'un plaidoyer en faveur d'un AT sobre en carbone et compatible avec les prescriptions de la REDD+.

Pour y parvenir, le programme prévoit de travail en deux phases suivantes:

Phase préparatoire d'analyse et de formulation des orientations stratégiques du SNAT:

- **préparer des synthèses sectorielles** se rapport aux politiques, stratégies et programmes passés ou en vigueur afin d'en tirer des enseignements préliminaires à l'amorce du dialogue intersectoriel. Cette tâche pourra mettre à contribution l'expertise des personnes considérées comme des mémoires institutionnelles au niveau de différents ministères sectoriels.
- **Organiser des ateliers techniques** pour partager ces synthèses sur les états de lieux en vue d'en tirer les enseignements de base ;
- **Mettre en place des groupes thématiques** pour amorcer l'exercice d'arbitrage sectoriels dans le cadre de l'aménagement du territoire ;
- **Mettre en place des commissions d'arbitrages** qui réunissent tous les secrétaires généraux

Phase de consultation autour du SNAT : elle sera séquencée en trois grands moments :

- **Un atelier initial de lancement** avec pour objectif de communiquer sur les orientations stratégiques liées à l'aménagement du territoire en RDC et de mobiliser toutes les parties prenantes. Cet atelier se tiendra à Kinshasa avec une participation aussi large que possible des différents ministères, représentés par le niveau politique et technique le plus élevés ;
- **Des campagnes de communication et d'échanges en provinces** autour des orientations de base sur l'AT définies lors de l'atelier initial de lancement. Toutes les 26 provinces seront visitées et des feedback des provinces seront captés et intégrés aux orientations globales. Cette activité pourra être initiée dès les 2 premiers mois du programme AT, mais les formations pourront s'étaler sur les 3 premiers semestres ;
- **Un atelier de validation politique**, à la suite de l'intégration de toutes les préoccupations des provinces ;

Malgré que l'exercice du SNAT implique toutes les provinces, stratégiquement, les provinces avec PIREDD seront privilégiées pour permettre une expérimentation directe et le suivi.

Volet institutionnel et organisationnel

Ce volet vise à renforcer les capacités de dialogue et de négociation des intervenants, en premier lieu le MATUH, La CONARAT et leurs antennes régionales, ainsi que les collectivités territoriales. Pour ce faire, il est prévu de consolider les capacités de leadership du MATUH et de réorganiser ses structures aux niveaux central et provincial (déconcentration), de rendre effectifs les mécanismes de fonctionnement de la CONARAT et d'élaborer des méthodologies (guides) pour soutenir les parties prenantes en matière de gestion des projets ayant une forte composante territoriale. Cela se traduit par un appui matériel et de la formation : guides AT et REDD+ conçus et appliqués à toutes les échelles; outils techniques de la politique de l'AT, diagnostics et modèles sectoriels/territoriaux pour la mise en cohérence entre planification économique et AT.

Les activités principales consisteront à

- **Conduire un audit institutionnel**, organisationnel et amélioration des méthodes de travail. Il s'agira d'un simple appui du projet au Ministère, pour mieux définir les besoins et les descriptions de postes nécessaires pour faire fonctionner l'institution. Par ailleurs, il s'agira d'identifier quelques formateurs en interne pour qu'ils puissent aller dans les provinces pour animer des cycles de formation de 2 à 5 jours dans les représentations régionales du MATUH.
- **Mettre en place la Commission Nationale de la Réforme** de l'Aménagement du Territoire (CONARAT au niveau central) et ses relais en provinces (particulièrement les provinces qui bénéficient de projets FONAREED);

Les activités retenues pour le volet juridique et règlementaire consistent à :

- Renforcer les capacités techniques (administration centrale et provinciale) : Cette activité devra s'étaler sur au moins 3 semestres, sinon sur toute la durée du projet ; elle comporte plusieurs composantes ;
- Mettre en place un plan informatique : il devra fluidifier la gestion de l'ensemble du MATUH et de ses représentations régionales. Il concerne autant la gestion du personnel que celle des nombreux documents de planification qui circuleront dans l'administration Consultant national : 4 hommes-mois). Cette activité permettra de : (i) de doter le MATUH d'un système d'informations internes partant des cadres existants (Consultant national : 2 hommes-mois), (ii) mettre en place un système d'informations externes et un site Web, gestion du SIG / Observatoire des territoires (consultant national : 4 hommes-mois, (iii) fournir des ressources matérielles : bureaux, bureautique, véhicules. (PM : à assurer par la cellule du projet AT) ; (iv) élaboration de guides méthodologiques et pratiques traitant des mécanismes de surveillance/régulation portant sur les sauvegardes alignés sur les orientations AT. Cette activité sera en directement coordonnée par des consultants nationaux : 6 hommes-mois) ;
- Renforcer les capacités de négociation et de dialogue
 - (i) Concertation, vulgarisation : Mise en place, formalisation, opérationnalisation et vulgarisation des cadres de dialogue et de négociation. Il s'agit essentiellement de produire et diffuser des guides méthodologiques pour intégrer la réforme AT dans les politiques publiques. Cette activité se déploiera sur l'ensemble de la durée du projet. Elle devra mobiliser des experts nationaux selon la nature des prestations qui seront demandées par le MATUH ou les provinces ;
 - (ii) Les activités concerneront aussi l'animation des ateliers prévus au volet 1
 - (iii) Les voyages d'étude : il est prévu 3 voyages pour 2 personnes, soit 6 au total, qui se dérouleront sur les 3 premiers semestres

Volet technique

Ce volet se concentre sur les sauvegardes environnementales et sociales, visant ainsi assurer leur prise en compte dans la réalisation du chantier AT. Dans le cadre du volet technique, le focus sera axé sur le renforcement des capacités technique de l'administration, les capacités de négociation ainsi que la mise en place d'un système d'informations géographiques et l'élaboration d'un atlas de l'Aménagement du Territoire.

Ce volet est également aligné aux directives du plan d'investissement et vise à apporter les appuis nécessaires :

- au MATUH pour la préparation du Schéma National d'Aménagement du Territoire (avec l'Atlas d'AT et le SIG, pour assurer et pérenniser le suivi des indicateurs d'alerte)
- aux provinces retenues dans la stratégie REDD+, pour l'élaboration de leurs Schémas Provinciaux d'AT (SPAT) et leurs Plans Locaux de Développement (PLD)

C'est dans le cadre de ce volet que seront capitalisés l'ensemble des travaux cartographiques réalisés par WRI.

Détails technique sur le SNAT

Globalement, l'étude du SNAT : Elle devrait être lancée en fin de 1er semestre. Il conviendra d'élaborer très rapidement les TDR du SNAT (1 consultant PNUD + 1 ou 2 cadres du MATUH).

Le SNAT comportera cinq étapes qui s'étaleront sur 18 mois :

- Le Bilan Diagnostic et le cadrage territorial : Une étude globale qui s'attache à mettre en évidence les problématiques (sectorielles, économiques, sociétales, territoriales) plutôt que de faire une monographie détaillée de tous les secteurs (durée : 7 mois)
- Les prévisions : Projection démographiques, prévision des besoins selon des normes à établir en matière d'équipements (durée : 2 mois)
- Les Scénarios : ils pourraient être élaborés selon trois propensions : le tendanciel ou l'indésirable (Ho), le souhaitable (H1) et le possible ou l'acceptable (H2). Les parties 2 et 3 peuvent être regroupées (durée : 3 mois)
- Les objectifs et le parti d'aménagement retenu : élaboration du SNAT avec ses grandes composantes et la carte du Schéma (durée : 4 mois)
- La mise en œuvre : définition des actions, dialogue, négociation entre les différentes parties, contractualisation (Etat-Provinces) (durée : 2 mois)

La complexité de l'étude du SNAT et la nécessité d'une équipe intégrée pour mener les prestations devrait conduire la cellule du projet AT à engager un bureau de consultants qui prendrait en charge l'ensemble de l'élaboration de ce document. Il pourra aussi régir au plan technique l'équipe de consultants nationaux (ceux-ci seront payés après approbation de leur travail par le chef de projet de l'équipe de consultants).

L'étude devrait mobiliser environ 85 à 90 hommes-mois.

- **L'Atlas du SNAT** : Il s'agit non pas d'un atlas thématique, mais d'un atlas d'aménagement du territoire. Il est indissociable du SNAT proprement dit, dans la mesure où il consiste à cartographier des analyses et propositions du SNAT. Il sera édité au format A3 (29,7 x42 cm).
- **Le Système d'Information Géographique (SIG)**. Il s'agit d'une base évolutive de données statistiques et cartographiques. Les données des recensements, enquêtes, et statistiques peuvent être mise à jour pour constituer un observatoire des territoires. 9 hommes/mois d'expertise internationale.

Domaines possibles de collaboration avec World Ressources Institute (WRI)

WRI a déjà travaillé en RDC pour le programme REDD+ dans le cadre :

- du renforcement des capacités,
- de la participation des populations locales aux actions de développement
- de la cartographie, à travers l'élaboration de cartes et de l'Atlas

Si ses prestations ont concerné jusque-là le cadre provincial et local, il est possible de faire participer WRI à l'élaboration du SNAT, à l'échelle nationale.

En accord avec l'équipe adjudicataire du SNAT, WRI pourrait éventuellement élaborer des cartes synthétiques à l'échelle nationale (au 1/2 000 000 ème ou au 1/2 500 000 ème) :

- Occupation des terres à 2 dates (par ex 1995 et 2015)
- Aptitudes culturelles
- Carte de la végétation
- Carte des ressources minières

Par ailleurs, WRI pourrait également être directement associé à, ou prendre en charge, la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités liées au renforcement des capacités au niveau national et régional dont notamment :

- L'organisation des assises nationale et régionale sur la politique AT et loi AT et le programme réformes AT
- La tenue de concertation et la vulgarisation
- Intégrer les mesures de sauvegarde environnementales et sociales d'AT dans les plans opérationnels
- Elaboration de guides de surveillance-régulation tenant compte des impératifs de respect des écosystèmes
- Cycles de discussions partagées avec toutes les parties prenantes au niveau régional et local
- Appui à la mise en cohérence entre les différents niveaux de planification économique et d'aménagement du territoire
- Manuels de vulgarisation, résumés du SNAT, SPA, réunions de sensibilisation

Une attente directe sera faite entre le PNUD et l'organisation WRI pour mieux articuler la mise en œuvre des activités susmentionnées et permettre d'atteindre, de manière optimale, les résultats escomptés. Dans certains cas, cela pourra déboucher sur une contractualisation directe entre le PNUD et l'organisation WRI pour la mise en œuvre d'activités spécifiques.

B. BUDGET DETAILLE

N°	Objets	unité	coût unitaire	nbre	montants
I. RESSOURCES HUMAINES					
1	Coordination et suivi évaluation Pnud	mois	9 000	24	216 000
2	Ressources humaines bureau d'étude				
1	Chef de projet	mois	15 000	24	360 000
2	Aménagiste	mois	15 000	24	360 000
3	Cartographe (local)	mois	4 000	10	40 000
4	Urbaniste (local)	mois	4 000	10	40 000
5	Agroéconomiste expert dev rural (local)	mois	4 000	10	40 000
6	Expert infrastructure (local)	mois	4 000	10	40 000
7	Forestier (local)	mois	4 000	10	40 000
	sous total				920 000
2	Consultants Ministère de l'Aménagement du Territoire				
1	Chef de projet	mois	4 000	36	144 000
2	Aménagiste	mois	3 000	36	108 000
3	Cartographe	mois	2 500	24	60 000
4	Urbaniste	mois	2 500	24	60 000
5	Agroéconomiste expert dev rural	mois	2 500	24	60 000
6	Expert infrastructure	mois	2 500	24	60 000
7	Forestier	mois	2 500	24	60 000
	sous total				552 000
3	Autre expertise (en appui)				
1	Expertise ponctuelle nationale	mois	7 000	12	84 000
2	Expertise ponctuelle internationale	mois	15 000	5	75 000
3	Expertise internationale pour l'élaboration de l'Atlas du SNAT	mois	15 000	11	165 000
4	Expertise internationale pour l'élaboration du SIG et de l'Observatoire	mois	15 000	9	135 000
5	Expert National Géomatique (via WRI)	mois	7 000	12	84 000
	sous total expertise autres				543 000
6	Personnel d'appui				
	logisticien	mois	2 000	24	48 000
	comptable	mois	2 500	24	60 000
	chauffeur	mois	600	24	14 400
	sous total personnel d'appui				122 400
7	Perdiem				
	missions validation politique, loi et textes (4 missions de 10 j à 4 pers)	per diem	100	160	16 000
	missions validation en province du SNAT (4 missions de 10 j à 4 pers)	per diem	100	160	16 000
	missions élaboration des SDP (2 schémas : 2 missions de 10 j à 4 pers)	perdiem	100	80	8 000
	total perdiem				40 000
8	Billets d'avion				
	vols internationaux (2 par expatrié par an)	AR	1 500	12	18 000
	vols nationaux	AR	700	20	14 000
	sous total billet d'avion				32 000
	SOUS TOTAL RESSOURCES HUMAINES				2 465 400
II. EQUIPEMENTS					
	véhicules (2 unités)	pièce	55 000	2	110 000
	Informatique (pour 14 agents)	par agent	3 000	14	42 000
	matériel d'impression (via WRI)	ff			30 000
	impression cartographique et de scanning (via WRI)	ff			50 000

		GPS	pièce	500	14	7 000
		Mobilier	ff			20 000
		divers	ff			17 118
		sous total				276 118
III. FONCTIONNEMENT						
1		Loyer	mois	4 500	24	108 000
2		fonctionnement bureau	mois	2 000	24	48 000
3		fonctionnement véhicule	mois	200	24	4 800
4		internet	mois	2 000	24	48 000
5		communication	mois	1 500	24	36 000
		sous total				244 800
IV. ACTIVITES						
		ateliers de lancement (100 personnes)	atelier	50 000	1	50 000
		atelier initial du Schéma National AT (150 p)	atelier	75 000	1	75 000
		ateliers de validation en province du SNAT (3 groupes de 3 à 4 provinces)	atelier	30 000	3	90 000
		atelier de validation nationale du SNAT	atelier	75 000	1	75 000
		ateliers de validation en province de la politique, de la loi et des textes	atelier	30 000	3	90 000
		ateliers des groupes thématiques sectoriels	atelier	10 000	5	50 000
		voyages d'étude (3 voyages pour 2 personnes)	mission	12 000	6	72 000
		sous total	atelier			502 000
V. DIVERS						
		audit	an	14 000	4	56 000
		frais financiers				36 000
		communication et publication				50 000
		sous total				142 000
VI. Total des coûts directs						
		imprévus				50 000
		Total global avec imprévus				3 738 318
		GMS (7%)				261 682
VII. TOTAL GENERAL						
						4 000 000

C. Plans de travail par volet

Le plan de travail détaillé, par volet, se présente comme suit :

Volet 1 : Juridique et réglementaire

Des outils juridiques et réglementaires de références pour la mise en œuvre de la réforme de l'AT en adéquation avec le PNSD et les principes du développement durable et inclusif													
Indicateurs													
<ul style="list-style-type: none"> · La politique d'aménagement du territoire, cadre de cohérence des interventions publiques, validée et opérationnelles ; · La loi sur l'aménagement du territoire approuvée qui décline les principes de l'AT et les outils de mise en œuvre ; 													
Résultat 1													
La RDC est dotée d'un référentiel juridique et réglementaire de l'AT pour le cadrage des programmes publics de développement													
Indicateurs :													
<ul style="list-style-type: none"> · Une déclaration de politique de l'AT consensuelle ; · Une loi de l'AT qui fait du développement durable et de la sauvegarde des écosystèmes et particulièrement ceux forestiers un axe majeur ; · Le financement du chantier de réformes de l'AT est assuré ; 													
Résultat	Activités	N°	Budget prévu en US \$	Actions	Période								Partenaires de Réalisation
					2017		2018		2019		2020		
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	
Politique d'Aménagement du Territoire validée	Conception, élaboration et rédaction du document de Politique d'Aménagement du Territoire	1	90 000	- Elaboration TDR, appel à candidature, choix des consultants (expertise nationale et internationale), - Préparation d'un Avant-projet de Politique AT, présentation, discussion REDD+/PNUD/Partenaires nationaux (processus participatif constant) - Concertations et validation préliminaire de la Politique AT par les partenaires	X								MATUH, PNUD, REDD+ et partenaires nationaux
	Document de Politique AT validé selon les	2	PM	Passage en conseil de Ministres puis au parlement >>approbation, puis promulgation de la Politique AT	X								Conseil des Ministres, Parlement

	procédures nationales												
Loi sur l'Aménagement du Territoire validée et adoptée	Evaluation de la situation juridique et institutionnelle	3	30 000	- Etat des lieux de l'arsenal juridique en matière d'AT,									
	Conception, élaboration et rédaction du document sur la loi d'Aménagement du Territoire	4	80 000	- Elaboration TDR, appel à candidature, choix des consultants (expertise nationale et internationale); - Préparation d'un Avant-projet de la Loi AT , présentation, discussion REDD+/PNUD/Partenaires nationaux (processus participatif constatnt) - Concertation et validation préliminaire de la Loi AT par les partenaires	X								MATUH, PNUD, REDD+, Partenaires nationaux
	Document loi AT validé selon les procédures nationales	5	PM	Passage en conseil de Ministres puis au parlement >>approbation, puis promulgation de la Loi AT		X							Conseil des Ministres, Parlement
Communication et vulgarisation de la politique et de la loi AT	Elaboration Plan de communication	6	25 000	- Elaboration TDR, appel à candidature, choix du consultant, contractualisation; Elaboration Plan de Communication du Programme de Réformes AT	X								MATUH, PNUD, REDD+
	Assises nationale et régionale sur la politique AT et loi AT et le programme réformes AT	7	45 000	Tournées nationale et régionale, invitation, élus, responsables, représentant société civile et des autorités coutumières, logistique : Elaborer, valider et vulgariser les textes de lois et règlements	X	X							Primature, MATUH, PNUD, REDD+, Provinces
Accord aux parties prenantes sur la répartition des tâches du programme de réforme de l'AT	Répartition des actions relatives au programme de réforme de l'AT + répartition des tâches et de budgets correspondants	8	20 000	- Discussion activité par activité sur la démarche et les méthodes de travail qui jalonnent le projet AT sur 4 ans : procédures, attributions de chaque partie prenante, mise en œuvre des différentes actions du programme AT... - validation des actions et de leur programmation calendaire; - Adoption des sous-programmes par les parties prenantes,		X							MATUH, CONARAT, PNUD, Collectivités territoriales
SOUS-TOTAL 1			290 000										
	Total Volet 1		290 000										

Volet 2 : Institutionnel et organisationnel

Des institutions au service du développement inclusif du pays, efficaces, compétentes dotées de ressources humaines formées														
Indicateurs														
<ul style="list-style-type: none"> · La CONARAT est opérationnelle, dotées de ressources humaines et de moyens matériels ; · Le CCCA est le cadre de concertation exclusif sur les réformes de l'AT, représentatif des tous les acteurs, sans exclusion, concernés par l'AT ; · Le MATUH une administration technique mise à niveau, dotée du personnel formé et performant et qui fonctionne comme une structure d'appui technique ; · Les analyses spatiales, les guides de mise en cohérence AT/REED+ sont élaborés, les termes de référence du SNAT et des SPAT sont élaborés · Les capacités de négociation et de dialogue sont consolidées et renforcées 														
Résultat 2														
La RDC est dotée d'institutions de pilotage, de mise en œuvre et de concertation performantes et professionnelles														
Indicateurs :														
<ul style="list-style-type: none"> · CONARAT fonctionnelle ; · CCCA fonctionnel ; · Programmes de formation pour la mise à niveau des ressources humaines ; 														
Résultat :	Activités	N°	Budget prévu en US \$	Actions	Periode								Partenaires de Réalisation	
					2017		2018		2019		2020			
					Seme stre 1	Seme stre 2	Seme stre 1	Seme stre 2	Seme stre 1	Seme stre 2	Seme stre 1	Sem estr e 2		
CONARAT fonctionnelle (Pilotage) Restructurer l'UAAT et appuyer le fonctionnement de la CONARAT	Mise en place de la CONARAT (selon les prescriptions de la loi AT)	9	PM 40 000	- Location locaux - Appui au recrutement du personnel (secrétariat exécutif de 12 personnes : Chef du Secrétariat + 5 cadres+ 6 fonctionnaires personnel d'appui) : rémunérés par le gouvernement. L'appui se limite à la première année pour la sélection des candidats - Dotation en moyens matériels : bureautique, ameublement	X	X								Primature, MATUH MATUH MATUH, PTF
		10	PM	- Location locaux	X	X							MISDAC, MATUH, Provinces	

	Mise en place de la CONARAT dans les Provinces (3)		40 000	- Appui au recrutement du personnel d'appui (secrétariat exécutif de 6 personnes) - Dotation en moyens matériels : bureautique, ameublement									MISDAC, MATUH, Provinces MATUH, Provinces, PTF
	Plan de formation du personnel (action sur 3 à 4 semestres)	11	50 000	- Cycles de formation en Aménagement du territoire - Cycles de formation en communication	X	X	X	X					MATUH, PNUD, REDD+
Des CCCA fonctionnels	Opérationnalisation des CCCA : Formalisation du CCCA à l'échelle nationale et provinciale	12	35 000	- Mise en place du cadre de concertation (formalités et procédures) - Mise en place ressources matérielles (bureaux, bureautique)	X	X							MATUH, PNUD, REDD+, PTF MISDAC, MATUH, Provinces, PTF
SOUS-TOTAL 2			165 000										

Résultat 3

- Le MATUH est restructuré et doté de moyens humains et matériels de haut niveau pour renforcer ses capacités et son leadership et appuyer le processus de réformes de l'AT
- Le contenu et les composantes des outils de l'AT sont fixés et adoptés / La démarche pour l'articulation des documents AT et axes stratégiques de la REDD + est fixée et adoptée

Indicateurs :

- Nouvel organigramme du Ministère pour un meilleur fonctionnement des structures; Audit organisationnel fonctionnel
- Programmes de formation pour la mise à niveau des ressources humaines ;
- Démarche méthodologique qui intègre les principes et les objectifs de la REDD + et les piliers prioritaires du PNSD;
- Intégration de la Vision RDC 2030 ;

Résultat :	Activités	N°	Budget prévu en US \$	Actions	Période								Partenaires de Réalisation	
					2017		2018		2019		2020			
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2		
Renforcement des capacités du MATUH : Mise à	Audit institutionnel, organisationnel et	13/14	30 000	- Appui à la préparation d'un Audit Organisationnel, présentation, discussion REDD+/PNUD/MATUH : Diagnostic des cadres	X									MATUH, PNUD, Partenaires

niveau et nouvelle organisation (administration centrale et provinciale)	amélioration des méthodes de travail -Appui à l'élaboration Organigramme MATUH			et des outils d'analyse existants en vue de rationaliser les méthodes et procédures et de définir les priorités - Nouvel organigramme MATUH Approuvé et texte réglementaire d'application - Organisation du Ministère, du fonctionnement, identification des Directions et des services, description de leurs missions,... en relation avec les attributions de la CONARAT) (Appui expertise) - Description des postes pour la définition des missions, activités, compétences nécessaires pour le poste, etc / Etablissement d'un référentiel compétence/ emploi		X								MATUH
					X	X								MATUH, CONARAT
					X									MATUH, CONARAT, PNUD
Programme de déconcentration MATUH (administration provinciale)	Mise en place d'un Plan de réaffectation/ mutation interne	15	20 000	- Plan de réaffectation en fonction des besoins des services, des compétences des cadres		X	X	X						MISDAC, MATUH, Provinces
	Mise en place des antennes MATUH au niveau provincial			- Renforcement du personnel (appui au recrutement de 5 cadres + 5 fonctionnaires personnel d'appui pour chaque province)	X	X	X	X						
Renforcement des capacités (ressources humaines) : administration centrale et provinciale	Plan de mise à niveau du personnel existant	16	40 000	- Elaboration d'un Plan Directeur de Formation (Appui Consultants)	X	X								MATUH, externe Expertise
				- Mise en place d'un programme annuel de formation (programmation propre au MATUH) selon les priorités du Ministère	X	X	X	X	X	X				
	- Identification des cadres susceptibles d'être des formateurs internes, Identifier les acteurs externes nationaux qui peuvent délivrer la formation selon les thèmes présentés dans le programme de formation	X	X											
	Motivation des cadres du MATUH	17	10 000	- Appui à la mise en place d'un plan de carrière pour les fonctionnaires - Révision du statut des fonctionnaires pour rendre le métier de cadre ministériel plus attractif	X	X	X							MATUH

	Plan d'embauche de personnel d'appoint + Recrutement	18	15 000	<p>- Plan de recrutement détaillé par direction, Adéquation entre besoins et postes à pourvoir, Identification des postes vacants, Renforcement des directions en nouvelles compétences, Prévision des effectifs à remplacer</p>	X	X	X												MATUH	
				<p>- Appui au recrutement de 7 cadres chargés du suivi du Programme de réformes AT (Spécialiste en AT responsable du Programme réformes AT, Planificateur, Relation avec Société Civile, spécialiste SIG, Statisticien, Conseiller en formation, Conseiller Méthodes et Organisation) : rémunérés par le gouvernement. L'appui se limite à la première année pour la sélection des candidats</p>	X	X	X	X												MATUH
Renforcement des capacités techniques (administration centrale et provinciale)	Plan informatique	19	40 000	<p>- Rédaction TDR et Appel d'offres, lancement appel à candidature, choix des consultants, contractualisation</p> <p>- Préparation d'un Avant projet du Plan Directeur Informatique présentation, discussion REDD+/PNUD/MATUH</p> <p>- Validation Plan Directeur par les partenaires</p>		X	X	X												MATUH, PNUD, REDD+
	Système d'information interne	20	30 000	Appui à l'opérationnalisation du site Web du MATUH dynamique, avec possibilité de téléchargement des études, etc.), Plan de communication, Plan marketing		X	X	X	X											MATUH, PNUD, REDD+
	Système d'information Externe opérationnel	21	35 000	<p>- Mise en place opérationnelle du système d'information interne (Intranet plateforme d'informations) : directions nationales et provinciales</p> <p>- Opérationnalisation du site Web, avec possibilité de téléchargement des études, etc., communication avec le site</p>		X	X	X	X	X	X	X								MATUH, PNUD, CONARAT, REDD+
			22	45 000	Nomination d'un responsable par service pour mettre à jour et de compléter les données		X													MATUH, CONARAT

	Gestion du SIG / Observatoire des territoires			Mise en place d'une procédure de mise à jour du SIG et de ses règles d'utilisation et d'actualisation Formation/ information des agents responsable de la mise à jour et collecte des données pour le SIG Contrôle de la fourniture régulière des données pour le SIG	X	X							MATUH, REDD+	CONARAT,	
	Mise en place ressources matérielles (bureaux, bureautique, véhicules)	23	276 118	- Location bureaux (PM) - Achat Bureautique - Achat de deux (2) Véhicules	X	X								MATUH, PNUD	
	Concertation, vulgarisation	24	30 000	- Mise en place, formalisation et opérationnalisation des cadres de dialogue et de concertation - Vulgarisation des nouveaux cadres et outils de dialogue-négociation : production et diffusion de guides méthodologiques pour intégrer la réforme AT dans les politiques publiques	X	X	X							PNUD, REDD+,MATUH, CONARAT	
- Termes de références SNAT et SPAT rédigées et Appel d'Offres lancés - Les outils techniques de la politique de l'AT sont développés et validés	Travaux préparatoires SNAT, SPAT; Elaboration des outils techniques et validation	25/26	115 000	- Rédaction des TDR pour définir le contenu et les prestations relatives aux schémas d'aménagement du Territoire (SNAT, SPAT) + lancement appel à candidature - Appui externe (Expertise internationale et nationale) - Lancement AO		X								CONARAT, PNUD, PTF	MATUH,
				- Fournir les orientations de base pour la réalisation des schémas AT : Comment coordonner/concilier les études sectorielles avec les impératifs d'AT? Comment concilier planification et Aménagement du Territoire? (appui consultants)											

Analyse spatiales montrant les pressions sur la forêt et les milieux sensibles	Intégrer les mesures de sauvegarde environnementales et sociales d'AT dans les plans opérationnels	27	60 000	Méthodologies relatives à l'intégration des mesures de sauvegarde environnementales et sociales d'AT dans les plans opérationnels. Ces méthodes doivent tenir compte des spécificités de chaque milieu (écosystèmes naturels, contextes sociaux et sociétaux, situations économiques, ville, infrastructures, équipements...			X	X						CONARAT, MATUH, PNUD, REED+
Les guides AT et REDD+ sont conçus et appliqués à toutes les échelles	Elaboration de guides de surveillance-régulation tenant compte des impératifs de respect des écosystèmes	28	41 200	- Elaborer des guides méthodologiques et pratiques traitant des mécanismes de surveillance/régulation portant sur les sauvegardes alignés sur les orientations AT; - Assurer le suivi et évaluation de l'utilisation					X	X				CONARAT, MATUH, PNUD, REED+ Min Environnement
Renforcement des capacités de négociation et de dialogue	Cycles de discussions partagées avec toutes les parties prenantes au niveau régional et local	29	25 000	Renforcer les capacités Provinces et ETD ciblés et des autres parties prenantes (Sociétés civiles- secteur privé)			X	X						CONARAT, MATUH, PNUD, REED+, Provinces, Directions régionales
SOUS-TOTAL 3			812 318											
Total Volet 2			977 318											

Volet 3 : Technique

Un territoire compétitif, solidaire où les activités humaines sont mieux planifiées permettant une utilisation rationnelle de l'espace, une mobilisation optimale des ressources et un développement inclusif et durable qui préserve les écosystèmes et particulièrement les écosystèmes forestiers

Indicateurs :

- Les outils techniques de l'AT sont élaborés et validés de manière participative (SNAT, SPAT, PDL) ;
- Les orientations stratégiques REDD+ sont intégrées dans les études AT

Résultat 4

La vision commune sur l'affectation de l'espace est dégagée et oriente les politiques publiques afin de promouvoir une croissance inclusive et durable

Indicateurs :

- Cohérence avec les piliers prioritaires du PNSD ;
- Politiques sectorielles en cohérence avec la politique d'Aménagement du Territoire ;
- Planification concertée entre toutes les parties prenantes sur l'utilisation de l'espace ;

Résultat	Activités	N°	Budget prévu en US \$	Actions	Période								Partenaires de Réalisation	
					2017		2018		2019		2020			
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2		
SNAT élaboré et validé	Etude du SNAT	31	1 550 000 175 000 185 000 20 000	Elaboration étude SNAT (Consultation internationale+ participation nationale). Cet exercice complexe demande des équipes très expérimentées. Il comprend : - Etude du SNAT : bilan-diagnostic, enjeux, orientations, plan d'actions - Atlas format A3 ou A2 : cartographie des analyses et propositions du SNAT - Système d'Information Géographique: SIG (base de données statistiques et cartographiques) et observatoire des territoires - Validation et clôture		X	X	X	X					CONARAT, MATUH, PNUD, REED+, Ministères sectoriels, PTF
	Accord de mise en œuvre entre les partenaires	32	30 000	- Contractualisation : définir les attributions de chacun pour la réalisation des actions prioritaires des Schémas AT. Une sorte de						X				CONARAT, MATUH, PNUD, REED+,

				contrat de plan entre les départements sectoriels.									Ministères sectoriels, PTF
SOUS-TOTAL 4			1 960 000										
SPAT élaborés et validés au niveau des PIREDD		33	50 000	Appui aux PIREDD pour l'élaboration des études SPAT									CONARAT, MATUH, PNUD, REED+, Provinces, Directions régionales sectorielles, PTF
		34	40 000	Appui aux plans de zonage forestiers provinciaux (3 Provinces) qui seront réalisés par les programmes intégrés				X	X	X	X		
		35	25 000	- Appui à la contractualisation : définir les attributions de chacun pour la réalisation des actions prioritaires des Schémas AT. Une sorte de contrat de plan entre niveau central et collectivités territoriales.								X	
Plans Locaux de développement élaborés et validés au niveau de PIREDD	Appui à la mise en cohérence entre les différents niveaux de planification économique et d'aménagement du territoire	36	30 000	Mise en place d'un processus de concertation-négociation entre les SPAT et les programmes intégrés dans les provinces prioritaires, visant à mettre en cohérence les principales actions de ces programmes avec l'AT (en passant par les échelons intermédiaires : territoires et chefferies)		X	X	X	X				CONARAT, MATUH, PNUD, REED+, Provinces, Directions régionales sectorielles, PTF
		37	25 000	Appui à l'élaboration de Plans Locaux de Développement (aménagement et d'investissement) et à la réalisation plans de zonage forestiers locaux (dans é à 3 Provinces) qui seront réalisés par les programmes intégrés		X	X	X					
		38	20 000	- Appui à la contractualisation : (idem que pour les Provinces)								X	
Vulgarisation des outils d'aménagement du Territoire	Manuels de vulgarisation, résumés du SNAT, SPA, réunions de sensibilisation	39	55 000	Vulgarisation du SNAT, des SPAT sur leur mise en cohérence avec les politiques sectorielles et sur les domaines de concurrence entre développement économique et préservation du milieu. A divulguer prioritairement aux provinces objets de "Programmes Intégrés"								X	CONARAT, MATUH, PNUD, REED+, Provinces, Territoires, Directions régionales sectorielles, PTF

SOUS-TOTAL 5			245 000																
Total Volet 3			2 205 000																

D. Budget-synthèse par volet

Ci-après, la synthèse des principales composantes du budget, sur les quatre années prévues pour le projet.

SYNTHESE	
RUBRIQUES	MONTANTS (\$)
Sous-total Volet 1 – Juridique et réglementaire	290 000,00
Sous-total Volet 2 – Institutionnel et organisationnel	977 318,00
Sous-total Volet 3 – Technique	2 205 000,00
Coordination et Suivi-Evaluation PNUD	216 000,00
Total activités programmatiques	3 688 318,00
Imprévus	50 000,00
TOTAL	3 738 318,00
GMS (7%)	261 682,24
Total Général	4 000 000,00

XI. ARRANGEMENTS DE GESTION ET DE COORDINATION

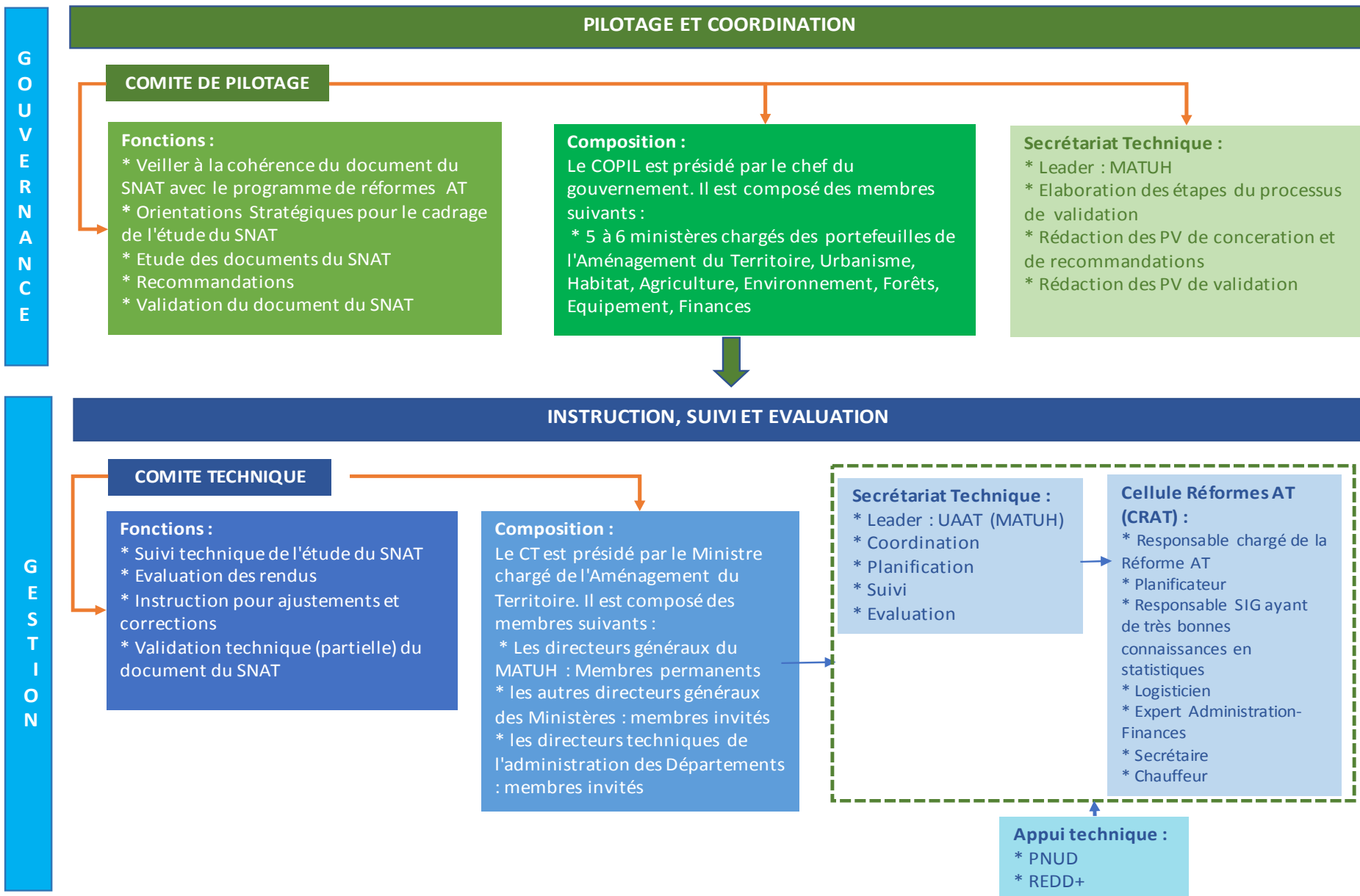
194. Comme recommandé par le conseil d'administration de CAFI, le programme sera mis en œuvre selon la modalité DIM (Mise en œuvre directe) par le PNUD mais en partenariat étroit avec le MATUH.
195. Etant donné que les composantes du programme comportent des éléments techniques pointus, la majorité de la maîtrise d'ouvrage sera sous-traitée à des firmes spécialisées ou à des experts et conseillers nationaux ou internationaux.
196. Le programme comportera une structure de gouvernance et une structure de mise en œuvre. Cette dernière comportera un coordinateur de programme, un chargé de suivi-évaluation, un administratif et financier et un chauffeur.
197. Le Comité de Pilotage est l'organe de gouvernance au programme. Celui-ci sera co-présidé par le Secrétaire General et le Représentant du PNUD. Le Comité de pilotage comprendra le PNUD, le Secrétariat Exécutif du Fonds National REDD+, et des représentations des entités ou ministères sectoriels impliqués – e.g. Institut Géographique du Congo (IGC), Environnement, DIAF, Mines, Foncier etc... Au vu de la nécessité de coordination avec les programmes intégrés et les autres programmes sectoriels, les agences porteuses de ces programmes et leurs unités de coordination seront également invitées au comité de pilotage afin d'affermir les liens et les synergies entre les programmes différents.
198. Le Ministère a signé des conventions de coopération avec la JICA pour un appui à la télédétection et avec USAID/WRI pour "appuyer l'aménagement du territoire congolais par le renforcement du suivi d'un ensemble d'activités menées dans ce domaine et la dissémination des informations à l'ensemble des intervenants pour un meilleur pilotage des interventions dans ce domaine. Spécifiquement, la présente convention de collaboration porte sur : (i) l'appui à la mise en place pour l'administration centrale du ministère de l'ATUH, des services techniques, des entités d'analyses de gestion et d'optimisation de prise de décision basées sur les technologies géo spatiales appropriées, (ii) l'appui au MATUH pour la réalisation de l'étude sur la définition et l'analyse des systèmes d'appui aux prises de décision existantes en matière d'affectation des terres et (iii) l'appui au MATUH pour la réalisation des analyses sur les différentes procédures d'affectation des terres en RDC".
199. Ces appuis sont fortement complémentaires au soutien envisagé dans le cadre de ce programme et ces partenaires seront donc mobilisés lors de la mise en œuvre pour assurer les synergies techniques, financières et programmatiques sous le leadership du MATUH.

200. Le suivi du projet A.T. et l'instruction de l'étude du SNAT sera mené par un Comité de Pilotage (COPIL) qui servirait de structure de pilotage et de coordination. Pour assurer le portage politique des chantiers stratégiques qui seront dégagés par le SNAT, le COPIL sera présidé par le Premier Ministre qui s'appuiera sur 5 à 6 ministères clés directement impliqués dans le processus : ministères chargés des portefeuilles de l'Aménagement du Territoire, Urbanisme, Habitat, Agriculture, Environnement, Forêts, Equipement, Finances. Le COPIL sera chargé de veiller à la cohérence du SNAT avec le processus de réformes AT, donnera ses instructions pour assurer la coordination avec les politiques sectorielles du gouvernement et validera à chaque étape du SNAT les études correspondantes ;

201. Le COPIL s'appuiera sur un Comité Technique qui sera présidé par le Ministre du MATUH. Le CT est composé par les directeurs généraux du MATUH. Seront invités les directeurs généraux des ministères sectoriels concernés par le SNAT, les personnes ressources et des membres de la société civile. La structure exécutive qui sera chargée du suivi du SNAT est l'Unité d'Appui à l'Aménagement du Territoire (UAAT) qui nommera au sein de son administration une Cellule dédiée au SNAT et au programme de réforme. Cette Cellule sera chargée d'instruire l'étude du SNAT et donnera un avis technique sur les différents rendus. Elle proposera, après accord du responsable de l'UAAT, les ajustements à apporter sur le contenu des études et donnera conseil au CT pour les validations partielles des étapes de l'étude. Elle sera composée au moins des profils suivants :

- Responsable chargé de la Réforme AT
- Planificateur
- Responsable SIG ayant de très bonnes connaissances en statistiques
- Logisticien
- Expert Administration-Finances
- Secrétaire
- Chauffeur

202. L'organigramme suivant illustre cette organisation.



XII. FAISABILITE, PERENNITE DES RESULTATS ET GESTION DES RISQUES

A. Faisabilité

203. Les actions proposées dans le cadre du programme sont entièrement alignées avec les conclusions de l'Atelier National sur la Réforme de l'AT, conclusions adoptées par les participants à cet atelier qui représentent la quasi-totalité des acteurs de l'AT. La faisabilité politique est donc établie et ne saurait être remise en cause, même dans le cas de changements politiques dans le pays.
204. Toutefois, une mise en œuvre fluide et efficace implique :
- De l'organisation : mettre en place le personnel adéquat et attribuer la faisabilité à une équipe qui saura distinguer entre l'opportunité de réaliser directement des prestations et la nécessité d'en sous-traiter d'autres à des consultants ou des bureaux d'études spécialisés dans les domaines liés à ce projet. A ce titre il est essentiel également d'impliquer au mieux les consultants et bureaux d'études nationaux, afin qu'ils puissent prendre le relais pour l'élaboration des SPAT et des PLD. Cela permettra à toute une génération d'aménageurs, urbanistes, économistes, sociologues, agroéconomistes, forestiers... de se former aux métiers qui gravitent autour de l'Aménagement du Territoire
 - De l'interprétation: savoir traduire l'intention de l'Etat et des orientations de REDD+ dans les règles et lignes directrices opérationnelles ;
 - De l'application: affecter les ressources pour la mise en œuvre et la coordination avec les opérations en cours.
 - De la participation : réaliser chaque action avec l'assentiment des populations et des collectivités territoriales bénéficiaires.
205. Par ailleurs, le programme accompagnera le MATUH dans sa conceptualisation institutionnelle. En effet, le MATUH a été créé récemment, résultat de l'adhésion politique à la nécessité de l'AT. Le programme apportera son appui et capitalisera sur les expériences et leçons d'autres pays afin de proposer les structures, procédures et approches les plus adéquates pour le contexte de la RDC. Bien que ceci comporte un élément important de conceptualisation, renforcement des capacités institutionnelles et individuelles, l'accompagnement de nouvelles instances est généralement plus faisable que la réforme d'instances existantes.
206. D'un point de vue budgétaire et financier, le budget envisagé pour le programme est suffisant pour compléter la réforme politique, entreprendre la réforme institutionnelle et la création d'outils – jusqu'à un certain point – et appuyer les programmes intégrés dans la préparation de leurs Schémas Provinciaux d'AT. Au vu de l'importance du chantier AT et de la nécessité de le réaliser une fois pour toutes, le Programme est conçu afin d'appuyer la réforme dans son ensemble plutôt que de se contenter d'appuyer l'intégration des considérations REDD+. Le PNUD et le MATUF s'activeront à mobiliser les financements supplémentaires et les partenariats stratégiques qui permettront la réalisation du chantier AT entièrement.
207. D'un point de vue du calendrier de mise en œuvre, les échéances auxquelles le programme est contraint du fait des jalons de la LOI sont ambitieuses toutefois pas impossibles. Le calendrier de mise en œuvre est serré et se base sur des hypothèses de perception favorable vis-à-vis de l'AT qui permettra la mobilisation des différents acteurs. Bien que cette hypothèse soit fort plausible,

des risques de délais et retards dans la mise en œuvre pourraient se matérialiser, notamment dans le cas où les consultations n'aboutissent pas au consensus espéré.

208. La viabilité la mise en œuvre du projet soit immédiatement, implique les éléments suivants

- La politique d'AT doit être clairement et simplement conçue et explicitée. Elle doit énoncer les changements souhaités auprès des groupes cibles. L'analyse moyens/résultats doit représenter les relations réelles de cause à effet.
- Le présent projet de réforme de l'AT doit préciser clairement dès le départ les attributions de chacun (qui fait quoi et comment). Des directives claires doivent être émises et des structures organisationnelles doivent être établies dans le cadre de l'ensemble du processus (aussi bien au plan législatif que technique et organisationnel).
- Les groupes actifs et les leaders au sein du gouvernement auront à soutenir la politique d'AT pendant toute la phase de mise en œuvre. Les groupes consultatifs et la participation législative active sont hautement utiles.

B. Pérennité des résultats

209. La pérennité des résultats dépend de la réalisation de la politique de l'aménagement des territoires, de l'adhésion des parties prenantes et notamment des acteurs et décideurs des politiques sectorielles à cette politique, et de la volonté de l'Etat à la mettre en œuvre.

210. La volatilité administrative de l'AT – e.g. l'affectation de cette fonction à différents ministères – pourrait remettre en question les efforts de renforcement institutionnel des structures proposées sous le ministère actuel. De ce fait la pérennité institutionnelle ne saurait être garantie, mais elle est toutefois compensée par la pérennisation de l'expertise AT qui aura été créée par le programme, tant dans le secteur public que civil. Il s'agit là de faire en sorte que les individus qui auront été formés soient redéployés à des postes qui valorisent leurs savoirs et leurs permettent de contribuer de manière effective et efficace aux efforts AT du pays.

211. Le programme en tant que tel n'est pas particulièrement concerné par la pérennité écologique. Toutefois c'est le livrable final, le SNAT, qui devra adéquatement adresser cette dimension. En effet, le SNAT devra démontrer la prise en compte des impératifs écologiques dans sa conceptualisation en vue d'assurer la pérennité écologique de l'action AT.

212. C'est la pérennité financière du programme qui pose le plus grand défi – en effet, le programme apportera un appui financier nécessaire à la bonne conduite du programme et entre autres appuiera et outillera les entités du ministère. Toutefois, une fois le programme complété et les équipements transférés, il n'est pas clair que les affectations budgétaires au Ministère permettront le maintien de ces équipements, la continuation des processus participatifs, ou l'actualisation des outils d'aide à la prise de décision et de suivi de la mise en œuvre du SNAT. C'est pour cela que le programme comporte une composante de plaidoyer auprès des décideurs à cet effet, effectuera un audit institutionnel dès la première année, et initiera la préparation d'une stratégie de sortie dès la deuxième année. Cette stratégie de sortie comportera un exercice de budgétisation des services pourvus par le MATUH et les entités qui y sont associées en vue de mobiliser ces financements soit par le budget national soit par des approches innovantes (e.g. taxe sur les permis, ponction d'une proportion des amendes de contravention etc.)

C. Gestion des risques

213. Dans le principe le programme opère dans des conditions optimales de soutien politique et institutionnel pour la réforme AT. En effet, comme signalé dans l'analyse de la situation, les acteurs politiques, sectoriels et usagers des territoires reconnaissent cette nécessité afin de permettre l'expansion économique du pays et la résolution, voire l'anticipation de conflits potentiels.

214. La matrice de risques ci-dessous est préparée afin que le programme soit outillé et puisse anticiper les risques potentiellement importants et qui pourraient affecter la réalisation des résultats du programme.

Table 2 – Matrice des risques et mesures d'atténuation

#	Description	Type	Impact & Probabilité	Mesures d'atténuation	Responsabilité
1	L'instabilité politique freine la réalisation des ambitions d'AT et de REDD+	Politique	La nécessité d'un Schéma d'Aménagement des Territoires est reconnue parmi les administrations et les politiques. Quelles que soient les tendances politiques, à moins qu'elles ne soient anarchiques, on estime que l'Aménagement des Territoires restera priorisé. En revanche un climat d'instabilité politique pourrait affecter l'engagement des partenaires techniques et financier, mettant à risque la réalisation du programme. Bien que la probabilité de ce risque soit basse, son impact serait significatif sur la viabilité du programme. $P = 2 / I = 5$	Les changements politiques seront suivis et accompagnés par des efforts de sensibilisation sur la REDD+ et l'importance de l'AT en concertation avec les Ministères, le CRT, le Secrétariat Technique et autres entités concernées. Ceci sera fait en vue de plaider pour le maintien de ces priorités au plan des politiques nationales quelle que soit l'évolution politique du pays.	COFIL
2	Le déploiement des fonctionnaires identifiés est retardé ou n'est pas effectué dans les délais nécessaires pour la mise en œuvre du programme. La motivation des fonctionnaires reste basse.	Organisationnel	La probabilité de réalisation de ce risque est forte au vu de la gouvernance et des attributions budgétaires aux fonctions de l'état. L'impact de ce risque serait moyen étant donné la modalité DIM adoptée par le programme. $P = 5 / I = 3$	Le programme prévoit le recrutement d'expertise nationale et internationale pour appuyer la mise en œuvre. Cet appui est conçu comme supplément et afin de renforcer les capacités des instances nationales. Toutefois, dans le cas où ce risque se réalisait, cette expertise pourrait être déployée pour mettre en œuvre le programme plutôt qu'en tant qu'appui. La renégociation de contrats devra être anticipée dans les procédures d'achat et les mesures de motivation prises en charge par le MATUH.	MATUH

#	Description	Type	Impact & Probabilité	Mesures d'atténuation	Responsabilité
3	Les tensions et conflits sectoriels relatifs à l'affectation des territoires sont insolubles par le biais des mesures d'arbitrage préconisées par le Ministère du fait de la fragmentation de compétences entre Ministères en matière de cession et affectation des terres.	Stratégique	Il est fort improbable que ce risque se réalise étant donnée l'approche consultative et participative déjà appliquée par le MATUH. Toutefois, dans le cas où de tels conflits se pérennisent et deviennent insolubles les arbitrages pourraient affecter l'avancement du SNAT, ou du moins sa déclinaison globale. P = 2 / I = 4	Le programme a prévu une approche technique qui vise à favoriser la prise de décision basée sur les données et les analyses scientifiques. Par ailleurs le montage institutionnel permettrait de résoudre de tels conflits par le biais d'arbitrages politiques, quitte à les soulever à de plus hautes instances.	MATUH
4	Le mandat fédérateur du MATUH est remis en question par les institutions, les ministères au niveau central et provincial	Politique	La probabilité que ce risque se réalise est minime au vu de l'approche consultative avec les organes sectoriels. Mais son impact serait critique vu que la production du SNAT, finalité du programme, serait retardée et remise en compte. P = 1 / I = 5	Le processus de consultation et approche participative préconisée par le MATUH minimisera ce risque. L'ancrage de la politique d'AT au plus haut niveau politique via un conseil interministériel atténue à la fois la probabilité et l'impact de ce risque.	MATUH/ PNUD
5	L'expertise nécessaire pour accompagner le processus d'AT dans ses dimensions techniques, légales et stratégiques est limitée au niveau national mais surtout au niveau provincial.	Opérationnel	Lors de la préparation du programme, le PNUD a fait face à la difficulté à mobiliser l'expertise tant nationale qu'internationale. La probabilité que ce risque se matérialise est forte, et son impact sur le programme substantiel. P = 4 / I = 4	Le programme vise à mobiliser une expertise nationale et internationale en début de mise en œuvre en vue d'accompagner le programme sur toute sa durée. Cette expertise accompagnera les instances nationales et provinciales dans leurs actions et complètera un programme de renforcement des capacités afin de pallier à un déficit possible de capacités.	PNUD
6	Les plans restent lettre morte ou les dispositions d'opposabilité aux tiers ne fonctionnent pas, sous la pression foncière péri urbaine et sectorielle...	Opérationnel	Il s'agit d'un risque récurrent dans la majeure partie des pays. La probabilité que ce risque se réalise est importante, compte tenu de l'absence de textes réglementaires relatifs à l'occupation des sols aussi bien en milieu urbain que péri-urbain et rural P = 4 / I = 4	Il est conveniendra, au cours du projet, de décrire les attributions de chaque partie prenante et de décrire les procédures à chaque fois où cela s'avère nécessaire (par ex : qui érige l'interdiction de construire sur un terrain ? quels instruments (arrêté de la Coll territoriale)? qui se charge du contrôle et de amendes aux contrevenants ?	MATUH/C ONARAT/ PNUD/ Collectiv. Territoriales

#	Description	Type	Impact & Probabilité	Mesures d'atténuation	Responsabilité
7	La complexité du montage institutionnel alourdit le processus au dépend d'une approche pragmatique.	Stratégique	Ceci représente la première tentative à la préparation d'un SNAT. Généralement ceci implique une quête de perfectionnements et des réflexions théoriques lourdes. Il serait probable que le MATUH se retrouve dans cette tendance P = 3 / I = 3	La méthodologie de mise en œuvre reconnaît les échéances urgentes et favorise une approche cyclique et pragmatique qui permette une réalisation rapide – également par le biais de transfert d'expériences et de leçons apprises à travers des voyages d'études et de la mobilisation d'expertise internationale pour appuyer le processus.	MATUH
8	Les ressources, notamment en termes de co-financements, ne couvrent pas les besoins nécessaires à la réalisation du programme.	Financier	La conception du programme s'appuie sur l'affectation des ressources humaines nécessaires au sein du MATUH, et envisage un financement du programme pour les activités propres. Dans le cas où une expertise externe, nationale et internationale, est à mobiliser, le projet risque de faire face à un déficit financier qui demanderait une réorganisation des plans de travail. P = 2 / I = 2	Le MATUH a prévu des sessions de travail avec l'administration de la fonction publique afin d'assurer l'affectation du personnel immatriculé dès que possible. Les ajustements nécessaires seront apportés aux plans de travaux et projections budgétaires afin de pallier aux manques dans le cas où certains co-financements prévus ne se réalisent pas. Lors de la mise en œuvre des efforts conjoints de mobilisation de ressources supplémentaires seront déployés pour combler les manques.	MATUH
9	Les procédures d'achat et de contractualisation du PNUD impactent la mise en œuvre du programme.	Organisationnel	Le programme recherche la mobilisation d'une expertise pointue qui apportera les appuis nécessaires à la formulation et conceptualisation du SNAT qui risque de ne pas être disponible ou dont la contractualisation peut être retardée. P = 5 / I = 5	Dans la mesure du possible les contrats seront conçus pour couvrir un groupe d'activités et en déléguer la mise en œuvre à des agences locales ou à des firmes internationales qui pourront appuyer le processus.	PNUD

XIII. GESTION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE : RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

215. Le programme AT vise à arbitrer entre différents usages et usagers compétitifs de l'espace. Le programme porte sur des réformes politiques, institutionnelles et opérationnelles devant permettre une meilleure utilisation de l'espace avec l'objectif d'optimiser les retombées sociales, économiques et écologiques de cet espace.
216. Le programme ne donnera pas directement lieu à des déplacements des populations (délocalisation/ réinstallation), ni à des atteintes aux populations autochtones. Au contraire, le programme anticipera les conflits d'usage susceptibles de se transformer, en cas de profonde divergence, en des conflits sociaux ainsi qu'à la dilapidation des ressources naturelles.
217. En effet, le programme aidera le pays à se doter d'un outil qui puisse permettre de mieux valoriser l'espace national et promouvoir un développement partagé et équilibré entre les provinces et les entités territoriales décentralisées. Sur cette base, le programme pourra plutôt permettre au pays d'amplifier les bénéfices sociaux et environnementaux liés au capital naturel du pays.
218. Sur cette base, le programme anticipera les conflits d'usage qui pourraient négativement affecter la préservation des ressources naturelles. Ceci sera fait par le biais de la cartographie exhaustive des différents usages et usagers et leur stratification afin d'identifier les chevauchements et risques potentiels. L'outil cartographique servira à l'identification et à l'anticipation des risques environnementaux et sociaux potentiels, et ainsi à les éviter dans le cadre de la préparation du SNAT.
219. Le processus d'identification des usages, affectations et retombées actuelles des ressources sera consultatif, et bien que focalisé à l'échelle nationale, des consultations avec les groupes d'intérêts, usagers et occupants du territoire seront entreprises afin de (i) valider l'information qui servira de base aux recommandations; (ii) engager les parties prenantes dans l'exercice prospectif ; (iii) promouvoir l'adoption des propositions d'AT. Ces consultations seront entreprises avec une attention spéciale pour permettre aux femmes, aux peuples autochtones et aux personnes défavorisées et marginalisées de contribuer leurs opinions et perspectives.
220. Alors que le programme lui-même ne résultera pas en des déplacements, conflits et impacts sur les écosystèmes, il serait possible que les options retenues dans le cadre du SNAT aient de tels impacts. C'est pour cela que le SNAT sera assujéti à une évaluation environnementale et sociale stratégique afin de déterminer les impacts potentiels des choix d'AT, de les ajuster ou alors de mettre en place les mesures d'atténuation et de substitution nécessaires. Ceci sera mis en œuvre pendant l'exécution du programme et les TDR de l'évaluation incluront la forêt, ses usagers et les peuples autochtones comme centre d'attention.
221. Le Programme anticipe la préparation d'un SNAT et d'une Politique Nationale de l'AT qui permettent de rééquilibrer le développement du pays – e.g. excentricité, dépendance sur l'économie extractive – tout en valorisant son domaine forestier. Pour parvenir à un tel résultat, le programme s'appuiera sur une approche de travail qui favorise la collaboration et le consensus. Dégager le consensus ne sera pas une entreprise aisée. Et c'est le risque majeur direct lié aux activités du programme. Pour gérer ce risque, le programme envisage deux actions :

- a. Développer des outils d'analyse qui soient sans équivoque et sur lesquels se fonderont la prise de décision et le consensus sur les arbitrages en ce qui concerne l'occupation de l'espace (par exemple l'atlas de l'occupation de l'espace qui montre la situation actuelle et les évolutions avec conséquence sur le plan économique, sociale et environnementale) ;
- b. Mettre en place un plan de consultations qui puisse donner l'opportunité à toutes les parties prenantes d'être associées aux choix et décisions ;

222. Les autres risques qui pourraient directement affecter les activités du programme sont plutôt d'ordre politique (issu du processus électoral), financier (mobilisation des ressources pour mettre en œuvre cette importante réforme) et organisationnelle (capacités effectives de mettre en œuvre la réforme par les entités préposées). Pour ces risques, des mesures de gestion sont prévues dans le cadre de la matrice de l'analyse des risques.

XIV. CONTROLE, EVALUATION ET INFORMATION

223. Ce programme à l'instar de tous les projets et programmes gérés par le PNUD en RDC fera l'objet de suivi et évaluation selon les normes du PNUD en la matière. A cet effet, un système intégré de suivi et évaluation axé sur les résultats de développement propre au programme sera mis en place pour assurer le suivi et l'évaluation de ses activités et résultats tels que définis dans le cadre des ressources et résultats (CRR). Ce système de S&E s'intégrera dans le cadre de coopération et le mécanisme robuste et transparent de planification et de revues conjointes développé et mis en œuvre par le PNUD avec le Gouvernement et d'autres partenaires.

224. Un plan de suivi et évaluation pluriannuel sera élaboré, mise en œuvre, évalué et ajusté annuellement. Le plan de S&E sera accompagné d'un guide méthodologique de suivi-évaluation qui orientera les équipes de travail, les experts et consultants ainsi que les partenaires impliqués dans la collecte de données et dans le suivi du programme. De même, ce plan permettra de fournir au Secrétariat Technique, au COPIL du FONAREDD et autres partenaires une vision sur la planification et la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation.

225. Les grandes lignes des activités de suivi-évaluation du programme sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les financements alloués à ces activités de suivi-évaluation se retrouvent sous les budgets des différents résultats.

Table 3 – Plan sommaire de suivi-évaluation

Principales Activités	Objet	Fréquence
	Identifier et collecter les données de base et les informations complémentaires pour la finalisation du cadre de suivi du programme REDD+/AT afin de mieux évaluer les progrès et les changements transformationnels réalisés au fur et à mesure de sa mise œuvre.	An 1 (2017)
	Les données de progrès par rapport aux indicateurs de résultats du CRR seront recueillies et analysées pour évaluer les progrès du projet dans la réalisation des résultats convenus.	Trimestrielle, ou selon la fréquence définie dans le cadre de performance des indicateurs.
	Identifier les risques spécifiques qui peuvent menacer la réalisation des résultats escomptés du programme. Documenter la réalisation des actions de gestion des risques en utilisant un journal des risques. Cela comprend des mesures de surveillance et des plans qui auraient pu être nécessaires selon les normes sociales et environnementales appliquées dans le cadre du programme.	Trimestrielle
	Les connaissances, les bonnes pratiques et les leçons directement liées à l'exécution du programme seront régulièrement capturées, ainsi que celles provenant activement d'autres projets similaires et des expériences des partenaires ; elles seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du programme.	Annuelle
	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD et celles définies dans le cadre spécifique de l'initiative CAFI pour identifier les forces et les faiblesses du projet afin d'ajuster et améliorer le programme sur la base de décisions de qualité et efficaces de gestion.	Annuelle
	Examen interne des données et des évidences provenant de toutes les actions de suivi pour informer la gestion adaptative.	Semestrielle
	Un rapport de progrès (programmatique et financier) sera produit et présenté au comité de pilotage du programme. Ce rapport exposera sur base d'évidences et de données valides : (i) les progrès réalisés et les résultats atteints comparativement aux cibles prédéfinies pour les produits durant la période de référence, (ii) le résumé sur le rating annuel de la qualité de mise en œuvre du projet, (iii) la mise à jour du suivi et gestion des risques, (iv) et les rapports de toutes évaluations ou revues élaborés durant la période de références.	Annuelle, et à la fin du projet (rapport final)
	Le mécanisme de gouvernance du programme (comité de pilotage) devra conduire des sessions formelles et régulières de revue du programme pour examiner la performance du programme et la bonne exécution du plan de travail pluriannuel pour assurer une budgétisation réaliste durant la durée de vie du programme Au cours de la dernière année du programme une session du comité de pilotage sera organisée pour entreprendre une revue globale du programme dans le but de capturer les leçons apprises et discuter des opportunités pour une mise à l'échelle du programme, la socialisation des résultats ainsi que les leçons apprises.	Annuelle, et à la fin du projet (rapport final)

Principales Activités	Objet	Fréquence
	Une étude analytique sera conduite sur les moteurs de déforestation au cours de la première année du programme. Les données issues de cette étude permettront de suivre et de tester tous les deux ans les hypothèses et principes de la théorie de changement du programme qui s'appuie sur le fait que les paquets d'investissements ciblant les moteurs de déforestation auront pour résultat la réduction de ces moteurs.	2017 – Etude exhaustive 2019 – Observation 2021 – Evaluation
	Pendant la 3e année de la mise en œuvre du programme, une évaluation externe à mi-parcours sera conduite sous l'autorité du Comité de Pilotage du programme et la supervision technique de l'Unité d'assurance qualité du PNUD. Cette évaluation permettra d'évaluer le degré d'atteinte des jalons fixés pour le passage à la phase 2 et contribuera à une révision éventuelle à mi-parcours. A la fin du programme, une évaluation finale sera organisée et aura pour objectif principal d'évaluer les résultats générés par le programme au regard de cinq critères : efficacité, efficacité, pertinence, impact et durabilité. L'évaluation finale, ainsi que la celle à mi-parcours seront utilisées comme des outils pour le partage d'expérience et de savoir, avec les partenaires nationaux ainsi que tous les acteurs impliqués et concernés par le programme.	An 3 (2019) Fin du programme
	Afin d'assurer l'intégrité de la gestion fiduciaire, le PNUD en accord avec ses partenaires de mise en œuvre appliqueront l'approche harmonisée de transfert du Cash (HACT) exigée pour une bonne maîtrise de l'assurance et mitigation des risques financiers. A cet effet, les principales activités d'assurance devront se faire :	
	Mirco-Evaluation de tous les partenaires d'exécution.	Avant la contractualisation d'un PE
	Elaboration du plan d'assurance des partenaires d'exécution (PE) qui devra contenir les actions suivantes : Missions de vérification ponctuelle (spotcheck) ; Missions de suivi programmatique ; Audits financiers et de contrôles internes des PE.	En fonction du niveau de risque du PE

226. Le système de suivi et évaluation sera animé par un expert en suivi et évaluation spécialement recruté dans le cadre du programme. Il fera partie de l'Unité de Coordination du Programme et assurera la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation telles que détaillées dans le plan opérationnel de S&E.
227. Cet expert rendra compte à l'unité de coordination et bénéficiera de l'assistance et du soutien de l'unité de suivi et évaluation du bureau pays PNUD RDC (Annexe 2 – Expérience de l'agence et leçons apprises).

XV. PLAN DE CONSULTATION EFFECTUE ET/OU PROGRAMME

228. Le présent programme a été conçu suite à l'initiation du chantier de la réforme de l'Aménagement des Territoires qui a culminé en Juin 2015 par l'adoption de priorités et d'une feuille de route pour la réforme de l'AT. Ce processus a été soutenu par le PNUD dès son départ, et le présent programme est dans la lignée directe de cet appui.
229. Les priorités retenues dans ce programme, les approches et les principales conclusions ont été identifiées conjointement par le PNUD et par une équipe du MATUH (i) lors d'une retraite à Matadi en Juin 2016 ; (ii) par les contributions d'experts du MATUH désignés pour appuyer la formulation du programme.
230. En parallèle, le MATUH a effectué des consultations sectorielles avec les ministères ayant actuellement des attributions en termes d'affectation des terres afin de mieux cerner les problématiques et les besoins et de confirmer le rôle facilitateur et fédérateur du MATUH.
231. Ces consultations seront intensifiées en vue de la finalisation du document de programme ; notamment elles cibleront les partenaires au développement apportant leur appui à la cartographie et aux processus de désignation de zones de production économiques. Les consultations institutionnelles avec les administrations et organes étatiques seront effectuées par le MATUH et continueront lors de la mise en œuvre. Un plan de consultation sera développé pour la version finale du document de programme et mis à jour régulièrement lors de la mise en œuvre.

XVI. ANNEXES

A. Annexe 1 - Document Juridique PNUD/RDC

B. Annexe 2 - Expérience de l'agence et leçons apprises

C. Annexe 3 – SESP

INFORMATIONS SUR LE PROJET

Informations sur le projet	
Titre du projet	Programme d'Appui a la Reforme de l'Aménagement des Territoires en RDC
Numéro de projet	
Emplacement (international/région/pays)	République Démocratique du Congo

Partie A. Intégration des principes généraux afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale

QUESTION 1 : Comment le projet intègre-t-il les principes généraux des NES afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale ?

Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre l'approche axée sur les droits de l'homme

L'intention déclarée par le gouvernement congolais concernant la réforme d'aménagement des territoires est « D'apporter un développement équitable, durable et harmonieux » sur l'ensemble du territoire congolais. Par le biais d'une telle intention déclarée, les principes de droits de l'homme, d'équité et de durabilité constituent une partie intrinsèque de cette réforme. La consultation, le consensus et la participation sont les principes de base de conceptualisation de la politique nationale et des instruments et outils qui y sont associés. Par ailleurs, dans sa programmation, il est envisagé d'effectuer une étude stratégique sociale et environnementale du schéma et de la politique nationale. Ceci devrait permettre l'identification des porteurs de droits et de devoirs ainsi que des impacts du schéma proposé sur l'exercice de leurs droits.

Décrivez brièvement dans l'espace ci-dessous la manière dont le projet est susceptible de favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Ce programme est d'ordre normatif et a pour objectif de produire un schéma national d'aménagement des territoires ainsi qu'une politique nationale d'aménagement des territoires. Dans le développement de ces deux instruments, l'approche proposée consiste en une approche de consultations larges avec les usagers du territoire et visera à désagréger ces consultations par sexes, type de relation avec le territoire, dépendance, âge et fragilité. Ce faisant, les orientations émergeant tant pour le schéma que pour la politique, prendront en considération les perspectives des différents acteurs sus-cités. Afin de permettre l'émergence de la perspective féminine, leurs inquiétudes et attentes des animatrices seront chargées d'effectuer des consultations supplémentaires aux consultations collectives. Par ailleurs, les efforts de participation, d'expression et de contribution seront soutenus par des recrutements d'agents féminins aussi bien au niveau des équipes de travail que du système de gouvernance et des partenaires du programme.

Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre la durabilité environnementale

Le programme a pour objectif de produire un schéma national d'aménagement des territoires qui intègre et valorise la richesse forestière du pays. Il incorpore un effet entier visant à incorporer les normes environnementales et sociales dans le processus de planification et d'aménagement des territoires. Ceci implique l'incorporation de ces considérations en filigrane dans la conceptualisation du schéma et de la loi sur l'aménagement des territoires. Les grandes orientations qui seront données par le Ministère pour la préparation des schémas provinciaux, les mécanismes d'arbitrage en cas de chevauchement d'attribution des usages, et les matrices de prise de décision pour l'attribution des territoires prendront tous en compte des éléments d'analyse sociale et environnementale. La finalité du programme étant en effet de valoriser la forêt, l'évaluation stratégique environnementale et sociale du produit final visera à consolider cette approche sensible à l'environnement à travers une revue finale du Schéma National d'Aménagement des Territoires.

Partie B – Identifier et gérer les risques sociaux et environnementaux

QUESTION 2 : Quels sont les risques sociaux et environnementaux potentiels ?

Remarque : Décrivez brièvement les risques sociaux et environnementaux potentiels identifiés dans l'Annexe 1 – Liste de contrôle de l'examen préalable des risques (sur la base de toute réponse « Oui »). Si aucun risque n'a été identifié dans l'Annexe 1 alors notez « Aucun risque identifié » et passez à la Question 4 et sélectionnez « Risque faible ». Les Questions 5 et 6 sont facultatives pour les Projets à faible risque.

QUESTION 3 : Quelle est l'ampleur des risques sociaux et environnementaux potentiels ?

Remarque : répondez aux questions 4 et 5 avant de passer à la question 6.

QUESTION 6 : Quelles évaluation sociale et environnementale et mesures de gestion ont été mises en œuvre et/ou sont requises pour s'atteler aux éventuels risques (pour les projets à risque modéré ou à haut risque) ?

Description des risques

Impact et probabilité (1-5)

Ampleur (Faible/Modérée/Grande)

Commentaires

Description de l'évaluation et des mesures de gestion telles que mentionnées dans la conception du projet. Si aucune EIES ou ESES n'est requise, l'évaluation doit prendre en compte tous les risques et impact potentiels.

QUESTION 4 : Quelle est la classification globale de risques du projet ?

Cochez la case qui s'applique ci-dessous.

Commentaires

Faible risque

Risque modéré

Haut risque

QUESTION 5 : Sur la base des risques identifiés et de la classification des risques, quelles exigences des NES s'appliquent ?

Cochez tout ce qui s'applique.

Commentaires

Principe 1 : Droits de l'homme

- Principe 2 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes*
- 1. Conservation de la biodiversité et gestion des ressources naturelles*
- 2. Atténuation du changement climatique et adaptation à ses effets*
- 3. Santé, sécurité et conditions de travail des collectivités*
- 4. Patrimoine culturel*
- 5. Déplacement et réinstallation*
- 6. Peuples autochtones*
- 7. Prévention de la pollution et utilisation rationnelle des ressources*

1. Validation finale

Signature	Date	Description
Contrôleur de l'AQ		Membre du personnel du PNUD responsable du projet, généralement un Administrateur de programme du PNUD: La signature finale confirme que cette personne a vérifié que la PEPSE a été menée de manière adéquate.
Approbateur de l'AQ		Membre de la direction du PNUD, généralement Directeur de pays adjoint (DPA), Directeur de pays (DP), Représentant résident adjoint (RRA) ou Représentant résident (RR). L'Approbateur de l'AQ et le Contrôleur de l'AQ ne peuvent être la même personne. La signature finale confirme que cette personne a validé la PEPSE avant de la soumettre au CEP.
Président du CEP		Président du CEP du PNUD. Dans certains cas, le président du CEP peut aussi être l'Approbateur de l'AQ. La signature finale confirme que la PEPSE a été envisagée dans le cadre de l'évaluation du projet et dans les recommandations du CEP.

D. Annexe 4 de la PEPSE : Liste de contrôle de l'examen préalable des risques sociaux et environnementaux

Liste de contrôle sur les risques sociaux et environnementaux potentiels	
Principe 1 : Droits de l'homme	Réponse (Oui/Non)
1. Le projet peut-il avoir un impact négatif sur l'exercice des droits de l'homme (civils, politiques, économiques, sociaux ou culturels) de la population touchée, et particulièrement des groupes marginalisés ?	Oui
2. Le projet est-il susceptible d'avoir un impact négatif inéquitable ou discriminatoire sur les populations touchées, particulièrement les personnes vivant dans la pauvreté ou les personnes ou groupes marginalisés ou exclus ⁶ ?	Non
3. Le projet peut-il potentiellement restreindre la disponibilité, la qualité et l'accessibilité de ressources ou de services de base, particulièrement pour les personnes ou groupes marginalisés ?	Non
4. Le projet est-il susceptible d'exclure la pleine participation de toutes parties prenantes potentiellement touchées, en particulier les groupes marginalisés, dans les décisions qui peuvent les concerner ?	Non
5. Existe-t-il un risque que les détenteurs de devoirs n'aient pas la capacité de remplir leurs obligations dans le cadre du projet ?	Non
6. Existe-t-il un risque que les titulaires de droits n'aient pas la capacité de faire valoir leurs droits ?	Non
7. Les communautés locales ou les personnes ont-elles eu la possibilité de soulever des inquiétudes concernant les droits de l'homme dans le cadre du projet durant le processus d'engagement des parties prenantes ?	Non
8. Existe-t-il un risque que le projet aggrave les conflits et/ou le risque de violence parmi les communautés et les personnes touchées par le projet ?	Non
Principe 2 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes	
1. Le projet proposé est-il susceptible d'avoir un impact négatif sur l'égalité des sexes et/ou la situation des femmes et des filles ?	Non
2. Le projet risque-t-il potentiellement de reproduire des discriminations fondées sur le sexe à l'encontre des femmes, particulièrement en ce qui concerne la participation dans la conception ou la mise en œuvre ou l'accès aux opportunités et aux bénéfices ?	Non
3. Des groupes de femmes/responsables de groupes de femmes ont-ils soulevé des préoccupations quant à l'égalité des sexes dans le projet durant le processus d'engagement des parties prenantes et celles-ci ont-elles été intégrées dans la proposition globale du projet et dans l'évaluation des risques ?	N/A
4. Le projet risque-t-il potentiellement de limiter la capacité des femmes à utiliser, développer et protéger des ressources naturelles en prenant en compte des rôles et positions différents des femmes et des hommes dans l'accès aux biens et services environnementaux ? <i>Par exemple, les activités qui peuvent provoquer la dégradation ou l'appauvrissement des ressources naturelles dans les communautés dont les moyens de subsistance et le bien-être dépendent de ces ressources.</i>	Non

⁶ Les motifs de discrimination proscrits comprennent la race, l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, la langue, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, les convictions politiques ou autres opinions, l'origine nationale, sociale ou géographique, la fortune, la naissance ou une autre condition, y compris celle de personne autochtone ou membre d'une minorité. Toute référence aux « femmes et hommes », ou à un terme similaire, est comprise comme incluant les femmes et les hommes, les garçons et les filles et d'autres groupes discriminés sur la base de leur orientation sexuelle, tels que les personnes transgenres et les transsexuels.

Principe 3 : Durabilité environnementale : les questions de l'examen préalable concernant les risques environnementaux sont couvertes par les questions portant sur les normes spécifiques ci-dessous.		
Norme 1 : Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles		
1.1	Le projet risque-t-il potentiellement d'avoir un impact négatif sur les habitats (ex. habitats modifiés, naturels et essentiels) et/ou sur les écosystèmes et les services écosystémiques <i>Par exemple, risques de perte, de dégradation et de fragmentation d'habitats, de changements hydrologiques.</i>	Oui ?
1.2	Le projet comporte-t-il des propositions d'activités au sein ou à proximité d'habitats essentiels et/ou de zones sensibles d'un point de vue environnemental, y compris des zones protégées par la loi (ex. réserve naturelle, parc national), des zones proposées pour être protégées ou reconnues comme telles par des sources faisant autorité et/ou les peuples autochtones ou les communautés locales ?	Non
1.3	Le projet implique-t-il des changements portant sur l'utilisation des terres et des ressources qui peuvent avoir un impact négatif sur les habitats, les écosystèmes et/ou les moyens de subsistance ? (Remarque : si des restrictions et/ou des limitations d'accès aux terres s'appliquent, consultez la norme 5.)	Oui
1.4	Les activités du projet peuvent-elles poser des risques pour les espèces menacées d'extinction ?	Non
1.5	Le projet risque-t-il d'introduire des espèces exotiques envahissantes ?	Non
1.6	Le projet implique-t-il l'exploitation des forêts naturelles, le développement de plantations ou des activités de reforestation ?	Oui
1.7	Le projet implique-t-il la production et/ou l'exploitation de populations de poissons ou d'autres espèces aquatiques ?	Non
1.8	Le projet implique-t-il l'extraction, la dérivation ou la retenue considérables des eaux de surface ou souterraines ? <i>Par exemple, construction de barrages, réservoirs, bassins hydrographiques, extraction d'eau souterraine.</i>	Non
1.9	Le projet implique-t-il l'utilisation de ressources génétiques ? (ex. collecte et/ou exploitation, développement commercial)	Non
1.10	Le projet risque-t-il potentiellement de générer des problèmes environnementaux transfrontières ou mondiaux ?	Non
1.11	Le projet peut-il déboucher sur des activités de développement secondaires ou consécutives qui provoqueraient des effets négatifs sur le plan social et environnemental, ou peut-il avoir un impact qui se cumule avec d'autres activités existantes ou prévues dans la zone ? <i>Par exemple, la construction d'une nouvelle route sur des terres boisées a un impact environnemental et social direct (ex. abattage d'arbres, travaux de terrassement, réinstallation potentielle d'habitants). La nouvelle route peut également faciliter l'empiètement sur des terres par des colonies illégales ou générer des activités commerciales non planifiées sur la route, potentiellement dans des zones sensibles. Il s'agit d'effets indirects, secondaires ou induits qui doivent être pris en compte. En outre, si des aménagements similaires dans la même zone boisée sont planifiés, les effets cumulatifs de plusieurs activités (même si elles ne font pas partie du même projet) doivent être envisagés.</i>	Oui
Norme 2 : Atténuation du changement climatique et adaptation à ses effets		
2.1	Le projet proposé générera-t-il des émissions de gaz à effet de serre ⁷ considérables ou est-il susceptible d'accentuer le changement climatique ?	Non
2.2	Les résultats potentiels du projet sont-ils susceptibles d'être sensibles ou vulnérables à l'impact potentiel du changement climatique ?	Non
2.3	Le projet proposé est-il susceptible d'accroître directement ou indirectement, dans le présent ou à l'avenir, la vulnérabilité au changement climatique sur le plan social et environnemental (ce que l'on appelle des pratiques inadaptées) ?	

⁷ En ce qui concerne le CO₂, des « émissions considérables » se réfèrent généralement à plus de 25 000 tonnes par an (provenant de sources directes et indirectes). [La Note d'orientation sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets fournit de plus amples informations sur les émissions de GES.]

<i>Par exemple, des changements apportés à l'aménagement du territoire peuvent favoriser le développement de plaines alluviales, ce qui est susceptible d'accroître la vulnérabilité de la population au changement climatique, et plus particulièrement aux inondations.</i>	
Norme 3 : Santé, sécurité et conditions de travail des collectivités	
3.1 Certains éléments de la construction, du fonctionnement et ou du démantèlement des infrastructures du projet posent-ils des risques potentiels pour la sécurité des communautés locales ?	Non
3.2 Le projet est-il susceptible de poser des risques pour la santé et la sécurité des communautés en raison du transport, du stockage et de l'utilisation et/ou de l'élimination de matières dangereuses (ex. explosifs, carburant et autres produits chimiques durant la construction et le fonctionnement) ?	Non
3.3 Le projet implique-t-il le développement d'infrastructures à grande échelle (ex. barrages, routes, bâtiments) ?	Non
3.4 Une défaillance des éléments structurels du projet poserait-elle des risques pour les communautés ? (ex. effondrement de bâtiments ou d'infrastructures)	Non
3.5 Le projet proposé est-il susceptible d'accroître la vulnérabilité aux tremblements de terre, affaissements de terrain, glissements de terrain, érosion, inondations ou phénomènes climatiques extrêmes ?	Non
3.6 Le projet est-il susceptible d'accroître les risques sanitaires potentiels (ex. maladies transmises par l'eau, autres maladies à transmission vectorielle ou maladies transmissibles telles que le VIH/Sida) ?	Non
3.7 Le projet présente-t-il des risques et une vulnérabilité potentiels liés à la santé et la sécurité au travail découlant de dangers physiques, chimiques, biologiques et radiologiques durant la construction, le fonctionnement ou le démantèlement des infrastructures du projet ?	Non
3.8 Le projet implique-t-il un soutien à l'emploi ou aux moyens de subsistance qui est susceptible d'enfreindre les normes nationales et internationales en matière de travail (c.-à-d. principes et normes des conventions fondamentales de l'OIT) ?	Non
3.9 Le projet implique-t-il l'engagement d'agents de sécurité qui posent un risque potentiel pour la santé et la sécurité des communautés et/ou des personnes (ex. en raison d'un manque de formation adéquate ou de responsabilisation) ?	Non
Norme 4 : Patrimoine culturel	
4.1 Le projet proposé débouchera-t-il sur des interventions susceptibles d'avoir un impact négatif sur des sites, structures ou objets présentant une valeur historique, culturelle, artistique, traditionnelle ou religieuse ou des formes immatérielles de patrimoine culturel (ex. connaissances, innovations, pratiques) ? (Remarque : les projets visant à protéger et conserver le patrimoine culturel peuvent également un impact négatif involontaire.)	Non
4.2 Le projet propose-t-il d'utiliser des formes matérielles et/ou immatérielles de patrimoine culturel à des fins commerciales ou autres ?	Non
Norme 5 : Déplacement et réinstallation	
5.1 Le projet est-il susceptible d'impliquer un déplacement physique temporaire ou permanent et complet ou partiel ?	Oui
5.2 Le projet risque-t-il d'induire un déplacement économique (ex. perte de biens ou de l'accès à des ressources due à l'acquisition de terres ou des restrictions d'accès – même en l'absence de réinstallation physique) ?	Oui
5.3 Le projet risque-t-il d'être à la source d'expulsions ⁸ ?	Oui
5.4 Le projet proposé est-il susceptible d'affecter des dispositions relatives au régime foncier et/ou des droits de propriété communautaires/droits coutumiers à des terres, territoires et/ou ressources ?	Oui

⁸ Les expulsions comprennent des actes et/ou omissions impliquant le déplacement forcé ou involontaire de personnes, groupes ou communautés de domiciles et/ou terres et ressources foncières communes qu'ils occupaient ou dont ils dépendaient, éliminant ainsi leur capacité à résider ou à travailler dans un logement, une résidence ou un lieu particulier sans bénéficier ni avoir accès à des formes appropriées de protection juridique ou autre.

Norme 6 : Peuples autochtones		
6.1	Des peuples autochtones se trouvent-ils dans la zone du projet (y compris la zone d'influence du projet) ?	Oui
6.2	Le projet ou des parties du projet sont-ils susceptibles de se situer sur des terres ou des territoires revendiqués par des peuples autochtones ?	Oui
6.3	Le projet proposé est-il susceptible d'affecter les droits humains, les terres, les ressources naturelles, les territoires et les moyens de subsistance traditionnels de peuples autochtones (indépendamment du fait que les peuples autochtones en détiennent ou non les titres de propriété, que le projet soit situé sur ou en dehors des terres et territoires habités par les populations affectées, ou que les peuples autochtones soient reconnus comme tels par le pays en question) ? <i>Si la réponse à la question préalable 6.3 est « oui » les impacts de risque potentiel sont considérés comme potentiellement sévères et/ou critiques et le projet est catégorisé comme étant à risque modéré ou élevé.</i>	Oui
6.4	Des consultations culturellement appropriées menées dans l'objectif d'obtenir le CPLE sur des questions qui touchent les droits et intérêts, terres, ressources, territoires et moyens de subsistance traditionnels des peuples autochtones concernées font-elles défaut ?	Oui
6.4	Le projet proposé implique-t-il l'utilisation et/ou le développement commercial de ressources naturelles sur des terres et territoires revendiqués par des peuples autochtones ?	TBD
6.5	Existe-t-il un risque d'expulsion ou le déplacement économique complet ou partiel de peuples autochtones, y compris par des restrictions d'accès aux terres, territoires et ressources ?	Non
6.6	Le projet est-il susceptible d'affecter les priorités de développement des peuples autochtones telles qu'ils les définissent ?	Oui
6.7	Le projet est-il susceptible d'affecter les moyens de subsistance traditionnels et la survie physique et culturelle des peuples autochtones ?	Oui
6.8	Le projet est-il susceptible d'affecter le patrimoine culturel des peuples autochtones, y compris par la commercialisation ou l'utilisation de leurs connaissances et pratiques traditionnelles ?	Oui
Norme 7 : Prévention de la pollution et utilisation rationnelle des ressources		
7.1	Le projet est-il susceptible de provoquer le rejet de polluants dans l'environnement, en raison de circonstances normales ou inhabituelles, risquant d'avoir un impact négatif local, régional et/ou transfrontière ?	Non
7.2	Le projet proposé est-il susceptible de générer des déchets (dangereux ou non) ?	Non
7.3	Le projet proposé est-il susceptible d'impliquer la fabrication, le commerce, le rejet et/ou l'utilisation de matières et/ou produits chimiques dangereux ? Le projet propose-t-il l'utilisation de produits chimiques ou matières faisant l'objet d'interdictions internationales ou d'un retrait progressif ? <i>Par exemple, le DDT, les PCB et d'autres produits chimiques répertoriés dans des conventions internationales telles que la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants ou le Protocole de Montréal.</i>	Non
7.4	Le projet proposé implique-t-il l'application de pesticides qui peuvent avoir un effet négatif sur l'environnement ou la santé humaine ?	Non
7.5	Le projet implique-t-il des activités qui utilisent des quantités importantes de matières premières, énergie et/ou eau ?	Non

E. Annexe 5 – Termes de Reference Comité de Pilotage

Project Board⁹

Overall responsibilities¹⁰: The Project Board is the group responsible for making by consensus management decisions for a project when guidance is required by the Project Manager, including recommendation for UNDP/Implementing Partner approval of project plans and revisions. In order to ensure UNDP's ultimate accountability, Project Board decisions should be made in accordance to standards¹¹ that shall ensure best value to money, fairness, integrity transparency and effective international competition. In case a consensus cannot be reached, final decision shall rest with the UNDP Programme Manager. Project reviews by this group are made at designated decision points during the running of a project, or as necessary when raised by the Project Manager. This group is consulted by the Project Manager for decisions when PM tolerances (normally in terms of time and budget) have been exceeded.

Based on the approved annual work plan (AWP), the Project Board may review and approve project quarterly plans when required and authorizes any major deviation from these agreed quarterly plans. It is the authority that signs off the completion of each quarterly plan as well as authorizes the start of the next quarterly plan. It ensures that required resources are committed and arbitrates on any conflicts within the project or negotiates a solution to any problems between the project and external bodies. In addition, it approves the appointment and responsibilities of the Project Manager and any delegation of its Project Assurance responsibilities.

Composition and organization: This group contains three roles, including:

2. An Executive: individual representing the project ownership to chair the group.
3. Senior Supplier: individual or group representing the interests of the parties concerned which provide funding and/or technical expertise to the project. The Senior Supplier's primary function within the Board is to provide guidance regarding the technical feasibility of the project.
4. Senior Beneficiary: individual or group of individuals representing the interests of those who will ultimately benefit from the project. The Senior Beneficiary's primary function within the Board is to ensure the realization of project results from the perspective of project beneficiaries.

Potential members of the Project Board are reviewed and recommended for approval during the LPAC¹² meeting. For example, the Executive role¹² can be held by a representative from the Government Cooperating Agency or UNDP, the Senior Supplier role is held by a representative of the Implementing

⁹ For a simple programme component, separate Project Boards would not be required if their roles can be covered by the Outcome Board.

¹⁰ Source: Guidelines on UNDP Implementation of UNDAF Annual Review Process

¹¹ UNDP Financial Rules and Regulations: Chapter E, Regulation 16.05: a) The administration by executing entities or, under the harmonized operational modalities, implementing partners, of resources obtained from or through UNDP shall be carried out under their respective financial regulations, rules, practices and procedures only to the extent that they do not contravene the principles of the Financial Regulations and Rules of UNDP. b) Where the financial governance of an executing entity or, under the harmonized operational modalities, implementing partner, does not provide the required guidance to ensure best value for money, fairness, integrity, transparency, and effective international competition, that of UNDP shall apply.

¹² Depending on its composition, the Outcome Board can fulfill the function of the Project Appraisal Committee (LPAC)

Partner and/or UNDP, and the Senior Beneficiary role is held by a representative of the government or civil society. Representative of other stakeholders can be included in the Board as appropriate.

Specific responsibilities:

Defining a project

- Review and approve the Initiation Plan (if such plan was required and submitted to the LPAC).

Initiating a project

- Agree on Project Manager's responsibilities, as well as the responsibilities of the other members of the Project Management team;
- Delegate any Project Assurance function as appropriate;
- Review the Progress Report for the Initiation Stage (if an Initiation Plan was required);
- Review and appraise detailed Project Plan and AWP, including Atlas reports covering activity definition, quality criteria, issue log, updated risk log and the monitoring and communication plan.

Running a project

- 1) Provide overall guidance and direction to the project, ensuring it remains within any specified constraints;
- 2) Address project issues as raised by the Project Manager;
- 3) Provide guidance and agree on possible countermeasures/management actions to address specific risks;
- 4) Agree on Project Manager's tolerances in the Annual Work Plan and quarterly plans when required;
- 5) Conduct regular meetings to review the Project Quarterly Progress Report and provide direction and recommendations to ensure that the agreed deliverables are produced satisfactorily according to plans.
- 6) Review Combined Delivery Reports (CDR) prior to certification by the Implementing Partner;
- 7) Appraise the Project Annual Review Report, make recommendations for the next AWP, and inform the Outcome Board about the results of the review.
- 8) Review and approve end project report, make recommendations for follow-on actions;
- 9) Provide ad-hoc direction and advice for exception situations when project manager's tolerances are exceeded;
- 10) Assess and decide on project changes through revisions;

Closing a project

- Assure that all Project deliverables have been produced satisfactorily;
- Review and approve the Final Project Review Report, including Lessons-learned;
- Make recommendations for follow-on actions to be submitted to the Outcome Board;
- Commission project evaluation (only when required by partnership agreement)

Notify operational completion of the project to the Outcome Board.

F. Annexe 6 – Note S&E FONAREDD



NOTE PORTANT SUR LES RELATIONS ENTRE LES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE ET LE FONAREDD CONCERNANT LE SUIVI ET EVALUATION TRANSPARENT DES PROGRAMMES

Les éléments de cette note ou cette note elle-même doivent être intégrés dans les documents de programme¹³ avant transmission dudit document par le Président du Comité de Pilotage à l'Agent Administratif du Fonds National REDD+ pour demande de décaissement.

Responsabilités des partenaires de mise en œuvre

- 1) Le Fonds National REDD+ de la RDC s'efforce à produire des rapports axés sur les résultats. Les agences transmettent des **rapports semestriels et annuels** ⁽¹⁴⁾ au FONAREDD qui les publie sur son site. Le rapport d'avancement de chaque programme doit décrire la façon dont les activités ont contribué à la réalisation de résultats immédiats (à court terme) pendant la période considérée, et si ces résultats immédiats contribuent collectivement à la réalisation des effets escomptés convenus dans le Plan d'Investissement, dans la Lettre d'Intention signée avec CAFI (jalons) et dans le cadre de résultat spécifique du Programme.
- 2) les informations contenues dans les rapports annuels et semestriels préparés par les partenaires de mise en œuvre sont consolidés pour la préparation du Rapport annuel sur l'état d'avancement du Fonds soumis au Comité de Pilotage et aux contributeurs du FONAREDD.
- 3) les rapports semestriels contiennent les principaux résultats et leur contribution par rapport aux objectifs du programme en lien avec le Plan d'Investissement du Fonds et avec la LOI :
 - a. Présentation des réalisations les plus importantes du Programme au cours de la période considérée:
il s'agira de :
 - i. Résumer les progrès accomplis par le programme par rapport aux effets/résultats prévus dans le Plan d'Investissement, vis-à-vis du ou des indicateur(s) pertinent(s) référés dans ces documents, ainsi qu'en référence aux indicateurs du CAFI ; Indiquer si les objectifs ont été atteints, ou bien expliquer tout écart dans les résultats obtenus par rapport aux prévisions au cours de la période considérée.
 - ii. Indiquer les résultats immédiats obtenus pendant la période considérée, en faisant référence à/aux indicateur(s) pertinent (s) contenus dans le document de programme. Les

¹³ Dans les parties du document de programme relatives aux arrangements de mise en œuvre du programme et les arrangements de suivi et évaluation, et/ou en annexe.

¹⁴ Sur la base du format de rapport présenté en annexe du manuel d'opération du FONAREDD. Les rapports trimestriels sont également les bienvenus.

résultats immédiats (livrables) sont les accomplissements dont votre programme est directement responsable. Indiquer si les objectifs ont été atteints, ou bien expliquer tout écart dans les résultats obtenus par rapport aux prévisions au cours de la période considérée. Inclure le taux d'achèvement ainsi que le type et le nombre de bénéficiaires.

- iii. Décrire tout retard dans la mise en œuvre, les défis, les leçons apprises et les bonnes pratiques : Au cas où il y a eu des retards, expliquer la nature des contraintes et des défis, des mesures prises pour atténuer les retards dans l'avenir et les leçons apprises au cours du processus. Fournir une analyse actualisée des risques (Est-ce que les risques identifiés lors de la conception du programme ont été matérialisés ou modifiés ? De nouveaux risques ont-ils été identifiés ?). Est-ce que des révisions programmatiques ont été conduites au cours de la période considérée, et si oui, pourquoi ?
- iv. En utilisant le Cadre de Résultats du document de programme, présenter les données quantitatives sur la réalisation des indicateurs au niveau des effets, et résultats (sous forme du tableau de cadre de résultats). Lorsqu'il n'a pas été possible de recueillir des données sur les indicateurs, en expliquer les raisons et fournir des explications détaillées sur la façon dont ces données vont être recueillies et les dates auxquelles ces données vont être renseignées.

b. Les éléments financiers et de gestion :

- i. Mention et description des révisions budgétaires et de leur approbation par les Comités de pilotage du Programme ;
- ii. Etats des engagements et des dépenses par activité et rubrique tel qu'approuvées dans le Plan de travail du programme ;
- iii. état des besoins de réallocation des ressources si nécessaire, au-delà des niveaux de réallocation autorisés par les procédures propres des agences. Ces réallocations devront être validées par le Comité Technique du Fonaredd.
- iv. Rapports d'audit du programme lorsque disponibles, incluant tout cas de mauvaises utilisations des ressources ;
- v. Etats de mise en place des structures de gestion des programmes, par exemple : point sur le recrutement du personnel et états de présence de celui-ci.
- vi. et tous documents permettant d'apprécier les problèmes et solutions liés à la mise en œuvre financière et de gestion du programme.

c. Les éléments permettant de suivre les aspects techniques en particulier :

- i. les instruments méthodologiques :, guides, formulaires, statuts, fiches techniques...
- ii. les rapports de suivi évaluation et d'impact socio-environnemental
- iii. les produits de capitalisation et de communication
- iv. les indicateurs convenus renseignés (cadre de résultat)

d. Afin d'étayer les informations contenues dans ce rapport, joindre toute information complémentaire pertinente, y compris toute photographie, vidéo, rapport d'évaluation et étude menée/publiée.

e. les listes de présence des personnes ayant participé aux processus participatifs devront être joints aux rapports, y compris les photographies liées.

Responsabilités du FONAREDD

- 1) Le Secrétariat Exécutif est invité comme membre au Comité de Pilotage des programmes financés par le Fonds.
- 2) Le Secrétariat Exécutif du Fonds organise des réunions de coordination auxquelles les chefs de projet sont tenus de participer ainsi que les personnels du projet concernés. Les frais de participation à ces réunions sont à la charge des programmes/projets.
- 3) Le Secrétariat Exécutif organise des ateliers destinés à élaborer les outils standardisés pour l'engagement des parties prenantes tel qu'indiqué dans la « feuille de route de la gestion participative des projets », ainsi que pour l'exécution des programmes, tels que les modalités et formulaires des Plans Simples de Gestion, les plans de développement, les contrats de Paiements pour Services Environnementaux etc. Les agences y participent, y présentent leurs outils s'ils en emploient déjà et s'engagent à employer les outils communs élaborés par les ateliers.
- 4) les partenaires reçoivent des missions de suivi régulières du Secrétariat Exécutif du FONAREDD, aux fins d'informer le Comité Technique et le Comité de Pilotage sur les progrès réalisés. Ces missions sont effectuées de concert avec les chefs de projet et les experts concernés.
- 5) Le Secrétariat Exécutif rédige annuellement et semestriellement un rapport consolidé d'avancement des programmes/projets dans lequel, sur la base des rapports et des missions de suivi, il attire l'attention des agences et des bailleurs sur les taux de réalisation, les retards éventuels et leurs causes.
- 6) Sur la base des rapports reçus, de ses propres évaluations in situ ou d'informations provenant des partenaires et acteurs locaux, le Secrétariat du FONAREDD adresse des alertes aux agences dans le cas notamment où les rythmes de réalisation, d'acquisition de biens et de services, ou de paiements pour services environnementaux ne correspondent pas à la planification initiale, aux contrats, et vont avoir une répercussion sur l'atteinte des résultats du Plan d'Investissement. Ces alertes sont transmises au Comité Technique puis au COPIL dans la mesure où elles ne sont pas suivies d'effets jugés satisfaisants par le secrétariat exécutif.
- 7) Les agences sont invitées en Comité Technique chaque fois que des retards importants se profilent afin de fournir des explications et indiquer les mesures qu'elles comptent prendre pour pallier ces retards.
- 8) Le Comité de Pilotage du Fonds National REDD+ reçoit les résumés de ces échanges et fournit ses orientations.

G. Annexe 7 – Note sur la Gestion Participative des projets FONAREDD



Feuille de route validée par le Comité de Pilotage du 20 Novembre 2016 pour :

La Gestion Participative et transparente des Processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi évaluation des programmes financés par le FONAREDD

Table des matières

1) Introduction :	99
2) Cadre fixé par la LOI pour imposer la méthodologie participative et la transparence ...	100
3) Différentes catégories d'objets et programmes financés par le FONAREDD	100
4) Remarque générale sur le ciblage des parties prenantes :.....	101
5) Feuille de route de la gestion participative et transparente des programmes du FONAREDD.....	102
TOUS PROJETS ET PROGRAMMES.....	102
PROGRAMMES INTEGRES ET PROJETS SECTORIELS	102
ELABORATION DES POLITIQUES ET TEXTES JURIDIQUES	109

1) Introduction :

Le présent document a été élaboré et validé au cours de l'atelier des 17 et 18 octobre tenu à Kinshasa dont l'objectif était de convenir de la façon dont les programmes mobiliseront les parties prenantes et tiendront compte de leurs opinions à chaque étape de leur déroulement.

L'atelier a réuni pour ce faire à Kinshasa des représentants des différentes catégories de parties prenantes concernées par les programmes : société civile (nationale et internationale), représentants des Ministères et services de l'état, acteurs privés.

L'objectif de la feuille de route s'inscrit dans le cadre d'exigences de la LOI (cf. point 2). Il vise non pas à définir les modalités détaillées des processus participatifs ou d'atténuation des risques mais à en **identifier les grandes lignes**. Les modalités détaillées et leurs mesures précises seront étudiées par les

programmes eux-mêmes. Il est également prévu qu'un guide soit élaboré qui fournisse des recommandations plus précises aux projets pour conduire les processus participatifs. Enfin, il faut rappeler que tous les projets financés par le FONAREDD s'inscrivent dans le cadre général tracé par la CN REDD en matière de sauvegarde et de standards socio-environnementaux et qu'à ce titre ils devront réaliser des Etudes d'Impact selon des modalités participatives, et prévoir des mitigations.

2) Cadre fixé par la LOI pour imposer la méthodologie participative et la transparence

La LOI entre le Gouvernement de la RDC et le CAFI consacre un alinea (3) dans son article II sur les principes généraux et à plusieurs reprises elle rappelle la nécessité de la participation, la transparence, la consultation, comme dans son objectif 8 :

Article II. Principes généraux de la Lettre d'intention

Les principes suivants formeront la base de toutes les activités soutenues au travers de CAFI:

(...)

3. Le respect des principes de consultation, participation et de transparence dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre des interventions de la Stratégie-cadre Nationale REDD+ et son Plan d'investissement, conformément aux lignes directrices ONU-REDD/FCPF d'engagement des parties prenantes et aux circonstances nationales, tout en reconnaissant et respectant le rôle et la responsabilité de l'Etat dans les décisions finales. Les modalités pratiques de l'engagement des parties prenantes seront définies de manière participative dans la feuille de route validée par le Comité de pilotage du Fonds National REDD+ avant la première session d'approbation des programmes ;

Objectif 8. En matière de gouvernance (US\$ 26.4M dont US\$ 8M pour les programmes intégrés): Promouvoir l'alignement dans le pays des interventions du secteur public et privé, national et international sur les objectifs REDD+; assurer la transparence et la consolidation de l'information ainsi que l'application de la loi dans les secteurs pertinents pour la REDD+

Le présent document vise à satisfaire les termes de la LOI, à la fois sur les principes et sur la nécessité qu'une feuille de route soit validée par le Comité de Pilotage avant la première session d'approbation des programmes, fixée au 20 octobre 2016.

3) Différentes catégories d'objets et programmes financés par le FONAREDD

On peut distinguer deux types de projets financés par le FONAREDD : des projets intégrés et sectoriels.

- **Les Projets Intégrés REDD** sont construits autour de l'Aménagement du Territoire et combinent toutes les activités prévues par le Plan d'Investissement, autant que les budgets dévolus le permettent, y compris le planning familial. Ils comprennent donc également des investissements sectoriels et potentiellement des objectifs liés à l'encadrement juridique *provincial* des activités (promulgation d'édits). Ils peuvent comprendre des *activités pilotes* pour les programmes sectoriels ou habilitants de niveau national.
- **Les projets sectoriels** (reconquête de la savane, développement des cultures pérennes, lutte contre l'exploitation illégale du bois, modernisation de l'exploitation artisanale du bois...) peuvent se dérouler dans le cadre des projets intégrés mais aussi en dehors de ces projets. Dans ce cas ils ne bénéficient pas de l'encadrement participatif de ces projets et doivent donc les créer dans leurs espaces d'intervention. Dans certains cas les projets sectoriels ont également des objectifs habilitants d'adaptation des cadres politique et juridique au niveau national. C'est le cas du projet Gestion Durable des Forêts par exemple.

- **les projets habilitants** sont concentrés sur l'élaboration des politiques et l'adaptation du cadre juridique, bien qu'ils puissent aussi comprendre des activités opérationnelles pilotes, dans ou en dehors des projets intégrés, ou des activités de formation. **Les prescrits de la feuille de route pour ces activités opérationnelles sont semblables à celles deux types de projets ci-dessus (intégrés et sectoriels).**

Le tableau ci-dessous suit par étape le **chronogramme logique des étapes** d'un Programme financé par le FONAREDD et il leur fait correspondre des activités constitutives du processus participatif. Ces étapes et activités participatives constituent la feuille de route soumise à la validation du Comité de Pilotage. Il distingue trois types de projets, les projets intégrés, les projets sectoriels et les projets ayant comme objet l'élaboration des politiques et l'adaptation du cadre juridique.

4) Remarque générale sur le ciblage des parties prenantes :

En application de la LOI et de la politique du Gouvernement de la RDC, le FONAREDD vise à lutter contre la déforestation et le changement climatique et à améliorer les conditions de vie des populations. Il doit pour se faire cibler l'ensemble des catégories de la population de ses zones d'intervention comme au niveau national. Il doit le faire à la fois pour raison sociale et par souci d'efficacité quant à son objet technique : les jeunes au sein des populations par exemple sont les vecteurs les plus impliqués dans la déforestation, les femmes fournissent une grande partie de la force de travail aux cultures sur brûlis, et leur rôle dans la croissance démographique est central, les peuples autochtones pygmées aussi dans les zones forestières. Il est donc essentiel que ces catégories soient prises en compte, au même titre que les catégories professionnelles et les autres parties prenantes. Elles doivent l'être à tous les niveaux et toutes les étapes :

- dans le travail d'appui à la « structuration du milieu », dans les projets intégrés, en favorisant l'émergence des associations féminines, de jeune, de peuples autochtones pygmées et ceci à tous les niveaux de l'organisation territoriale ;
- dans la représentation es qualité et statutaire des organisations de ces catégories dans les Plateformes Multiacteurs : CLD, plateformes de groupement, d'ETD, de territoire ;
- dans la représentation es qualité des organisations de ces catégories dans les Comités de Pilotage des projets et programmes ;

De plus, les programmes sectoriels, intégrés et habilitants doivent considérer ces organisations et catégories dans :

- la prise en compte de leurs intérêts vitaux à l'horizon de plusieurs générations dans l'usage des ressources naturelles ;
- les affectations de moyens opérationnels en ménageant des réserves systématiques à leur profit et en développant des méthodologies permettant leur implication et leur bénéfice spécifique ;
- les considérants et objectifs des évolutions politiques et juridiques, afin que leurs intérêts soient défendus à long termes.

5) Feuille de route de la gestion participative et transparente des programmes du FONAREDD

ETAPES		PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
		H. TOUS PROJETS ET PROGRAMMES	
Conception du programme	1	Identification des parties prenantes : institutions, autorités, responsables techniques, experts locaux et nationaux, projets en cours de réalisation ou passés, ong locales et nationales, organisations paysannes, associations des femmes et des jeunes, de Peuples Autochtones Pygmées (PAP), plateformes multi acteurs de différents niveaux territorial, différents niveaux d'acteurs du secteur privé.	Liste et coordonnées des parties prenantes figurant dans les annexes des documents programme
	2	Echanges distincts avec les différentes catégories de parties prenantes éventuellement aux différents niveaux territoriaux (programmes intégrés), par échantillon, sur les principaux enjeux des sujets concernés (moteurs de la déforestation, situations foncières, pratiques bonnes et mauvaises, problèmes et solutions, situations institutionnelles, arrangements de mise en œuvre, innovations et leurs résultats, diffusion des innovations...)	Compte rendu des échanges dans les annexes des documents programmes Photographies et vidéo des rencontres
	3	Ateliers de Diagnostics participatifs initiaux avec échantillons représentatifs des parties prenantes. Finalisations des diagnostics par sujets, forces et faiblesses (institutions, acteurs), priorités, estimation approximative des coûts de réalisation.	Compte rendu de ces ateliers Photographie des ateliers
	4	Formulation des idées de programme : objectifs, résultats, activités, cadres de résultats et budgets provisoires	Note d'Ideé de Programme
	5	Examen élargi et Validation des idées de programmes par les autorités et les principales parties prenantes (ateliers réduits).	Comptes rendus des réunions de validation annexés au document projet
	6	N.B : 3 et 5 peuvent être conduits dans le même atelier. 4 en grande partie aussi.	
Mise en œuvre du programme	5	I. PROGRAMMES INTEGRES ET PROJETS SECTORIELS	
	0	ATELIER DE LANCEMENT DES PROJETS Ils réunissent les personnes représentatives des différentes parties prenantes, les autorités, les services techniques, les chefs coutumiers, les chefs de secteurs concernés, les CARGs (avant refondation quand ils existent) les chefs de	Le PV signé notamment par tous les participants.

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>groupement, les représentant des grandes organisations religieuses, ONG et projets, les représentants des PAP, des associations féminines etc. Les radios communautaires.</p> <p>Projets présentés, discutés, procès-verbal signés par tous comprenant les remarques des parties prenantes.</p>	<p>Actes d'engagement des parties prenantes.</p>
<p>Gouvernance</p>	<p>1</p> <p>RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INSTITUTIONS TERRITORIALES appelées à élaborer les Plans de Développement aux différents niveaux d'intervention : terroirs villageois, groupements, ETD, territoires.</p> <p>Terroirs : création ou refondation des CLD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identification ou création des CLD et renforcement des capacités 2) assemblées générales fondatrices des associations territoriales (CLD), 3) l'AG désigne le coordonnateur de CLD et établit la feuille de route ; 4) dépôt des statuts au bureau de l'ETD ; obtention de l'autorisation de fonctionner du chef d'ETD ; <p>Fondation ou refondation des plateformes multi acteurs de groupement, d'ETD</p> <p>Statut : commission para publique représentant local du Comité Foncier de Province. Membres : le chef de secteur, les chefs de groupement, les ongs locales et organisations paysannes, les organisations religieuses, les principales OP, les représentants des CLD de terroirs, les représentants des fermiers et entreprises opérant dans l'ETD. Les représentants des services de l'état : police, agriculture, environnement, travaux publics ; etc.</p> <p>Assemblée fondatrice désigne son coordonnateur et établit sa feuille de route. PV de création signée par l'AT.</p> <p>Fondation ou refondation des plateformes de Territoire :</p> <p>Statut : commission parapubliques représentant local du Comité Foncier de province. Membres : l'AT, les chefs de secteur, les coordonnateurs des plateformes multi acteurs d'ETD, les grands chefs coutumiers, les grandes ONGs, les représentants des : organisations religieuses de développement, principales OP, ONG de femmes, de PAP, les principaux fermiers et entreprises opérant dans le territoire, tous secteurs professionnels confondus. Le juge de paix, inspecteur de l'agriculture, superviseur de l'environnement, directeur des affaires foncières. médecin inspecteur, chef de la police.</p> <p>Assemblée Générale nomme le Coordonnateur de territoire et établit sa feuille de route. PV de création signée par l'AT.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u></p> <p>Tous les projets sectoriels à objets concrets (plantations, concessions communautaire et communale, etc) sont appelés à élaborer des plans simples de gestion (PSG) à leurs différents niveaux d'intervention : terroirs villageois, groupements, ETD, territoires :</p>	<p>Les statuts, les PV de l'AG créant les CLD par le Chef de l'ETD, les feuilles de route, les mandats, les autorisations d'exercer.</p> <p>Les photos des assemblées générales.</p> <p>De même pour toutes les plateformes</p> <p>Les Plans Simples de Gestion ainsi que les photographies des ateliers d'élaboration de ces plans.</p> <p>Vaut pour chaque niveau concerné</p>

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>Dans le cas des projets sectoriels, à priori répandus sur l'ensemble du territoire, et pour les projets situés en dehors des projets intégrés, la taille des projets détermine le niveau où les projets doivent réaliser des PSG, et ceci en tenant compte du rayon d'impact de ces projets, ainsi que du rapport coût bénéfice de ces PSG. Les tailles sont à adapter en fonction des densités humaines et des contextes fonciers) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) si l'investissement ne dépasse pas les 50 et 200 ha (en fonction des densités humaines) <ul style="list-style-type: none"> - le renforcement des capacités se limite au(x) terroirs immédiatement voisins du lieu de l'investissement 2) si l'investissement est compris entre 200 et 500 ha (à adapter en fonction des contextes fonciers) <ul style="list-style-type: none"> - le renforcement des capacités se limite aux terroirs immédiatement voisins du lieu de l'investissement - ainsi qu'au groupement qui l'englobe. - dans le groupement des groupements trop vastes, ils désignent des échelons coutumiers comme le clan, pertinent pour englober le projet dans un espace plus vaste et cohérent. 3) si l'investissement est supérieur à 500 ha (concessions forestières et agricoles) le renforcement de capacité concerne : l'ETD (s), les groupements et les terroirs qui englobent le lieu de l'investissement. En ayant le souci de limiter le nombre de niveaux auxquels est fait le PSG. Si l'espace est très grand par rapport au territoire, le PSG est fait au niveau du territoire. <p>Le renforcement de capacités consiste à créer des plateformes multi acteurs aux niveaux concernés et à élaborer avec elles des Plans de Gestion des ressources naturelles pour vérifier que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) l'investissement ne crée pas de problème d'accès aux ressources vitales pour les populations impactées. S'il en crée, il est indispensable de trouver des alternatives aux personnes impactées. 2) il s'inscrit dans une vision à long terme des populations sur la gestion des ressources naturelles. 3) il peut prévoir des activités concernant indirectement l'investissement principal, par exemple des mesures de mises en défens villageoises conduites par les CLD pour protéger l'investissement principal et pour faire bénéficier les populations des techniques prévues (plantations). <p>Les plans simples de gestion utilisent un modèle standard simplifié proposé par le FONAREDD.</p> <p>Les plateformes multi acteurs de terroir (CLD, conseils de gestion) sont formalisées (statuts déposés au Plan). Les plateformes multi acteurs d'ETD et de groupement ne sont formalisées que si les investissements sont conséquents. Si</p>	

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>les CLD n'existent pas, nécessité d'en créer même dans les projets hors Piredd, s'il s'agit de concessions forestières. Ces comités de gestion font partie du CLD.</p>	
2	<p>Création du Comité de Pilotage de Province Comité provisoire comprend le Gouverneur, les ministres concernés, le président de la commission environnement de l'assemblée provinciale, le chef de projet intégré, les chefs des grands projets autres opérant dans la zone, les chefs des services, les représentants locaux du GTCR-R (CRONGD ainsi que des grands réseaux religieux et sectoriels, RRN , REPALEF, etc.) . Le Comité définitif comprend en plus les coordonnateurs des CARGs de territoire lorsqu'ils sont refondés ainsi que le chef du Comité Foncier provincial. Le secrétariat est assumé par le chef de projet et le superviseur de l'environnement. Les plans de développement ainsi que tous les contrats entre le projet et les opérateurs sous-traitants ainsi qu'avec les bénéficiaires privés ou de terroir, sont présentés et validés par le Comité. Les conclusions sont largement diffusées par les radios rurales et enregistrées (plans de développement) par les administrations concernées.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels</u> De tels Comités de Pilotage Provinciaux ne sont nécessaires pour les projets sectoriels que lorsqu'ils interviennent massivement dans une province non couverte par un projet intégré (ils sont sous couvert des comités de pilotage des projets intégrés quand ils interviennent dans les PIREDD). Dans le cas contraire, ils se suffisent de mettre en place des Comités de Pilotage Nationaux. Dans les provinces sans PIREDD, les projets sectoriels peuvent agir également au travers des Conseils Consultatifs des Forêts (CCF) en les étoffant éventuellement, au moins ponctuellement, en fonction des thématiques des projets. Quand les CCF n'existent pas, ou fonctionnent mal et peu, les projets appuient leur mise en place, y compris en partageant les charges avec d'autres projets sectoriels.</p>	<p>Les PV de chaque réunion. Les bordereaux d'enregistrement dans les différents services dont les affaires foncières. Les bordereaux/contrats avec les radios rurales précisant le nombre de diffusions de conclusions des PV sur les ondes.</p>
3	<p>Elaboration et validation des programmes de travail des services techniques appuyés par le projet A chaque niveau (Territoire, ETD) les services techniques présentent aux Plateformes multi acteurs leurs feuilles de route contractuellement convenue avec les projets à fin de validation. Ils présentent semestriellement leurs résultats en application de la feuille de route et les CARGs commentent et valident leurs Compte rendus</p> <p><u>Cas des projets sectoriels</u> Cette mesure n'est requise des projets sectoriels que lorsque l'activité sectorielle implique ces services.</p>	<p>Les feuilles de routes et programmes de travail validés par les plateformes multi acteurs</p>

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>4 Elaboration et validation des programmes de travail du Projet par le Comité de Pilotage de zone et compte rendus faits des activités passées à chaque Comité de Pilotage</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u> Le porteur de projet élabore son programme de travail et en rend compte aux plateformes multi acteurs de son niveau. Dans tous les cas il rend compte aux services techniques concernés et aux agents du projet.</p>	<p>Les programmes de travail et compte rendus commentés et signés par le Comité de Pilotage.</p>
<p>Aménagement du territoire (AT) et élaboration des Plans de Développement ainsi que des Contrats d'Activité avec le Projet</p>	<p>1 Présentations de l'ensemble du processus de l'AT, de l'élaboration des plans et des contrats d'activité aux assemblées des plateformes multi acteurs et large diffusion par radios communautaires et autres moyens adaptés.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u> Le porteur de projet prend l'attache des radios communautaires de sa zone d'intervention pour les informer des dispositions du Plan Simple de Gestion ainsi que des dispositions prises au bénéfice des populations voisines du projet.</p>	<p>Les communiqués et le nombre de diffusions attestées par les radios communautaires relatif au processus d'AT. Les bordereaux/contrats avec les radios rurales précisant le nombre de diffusions.</p>
	<p>2 Identification des grandes unités de paysage et de leurs dénominations et limites locales et administratives. à chaque niveau des plateformes multi acteurs des groupes de personnes dont les chefs coutumiers sont désignés par les plateformes pour relever les limites avec les techniciens du projet ou les sous-traitants (ONG et autres) Cartes pouvant être utilisées comme sous bassement : cartes google earth avec limites de groupements, d'ETD et de territoire et positionnement géo référencé des villages et agglomérations.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u> Pertinent pour les projets sectoriels, aux niveaux définis par leur taille (voir ci-dessus).</p>	<p>Les cartes de zonage et les tableaux d'unités de paysages en fonction des grands types de couverts végétaux et des lieux dits. (Normes AT ???)</p>
	<p>3 Identification des modalités actuelles et souhaitables de l'appropriation et des formes d'utilisation des unités de paysages. Sont en particulier prises les décisions portant sur les usages stratégiques liés à la sécurité alimentaire et à la préservation des écosystèmes les plus précieux.</p> <p>Modalités de réalisation : ateliers des plateformes multi acteurs à chaque niveau concerné, après refondation des organisations de niveau inférieur. TOUTEFOIS une première étape provisoire de planification doit être réalisée au niveau des provinces, territoires, et éventuellement ETD, AVANT le renforcement des capacités des niveaux inférieurs, afin de fournir aux planifications de rang inférieur des éléments d'orientation, qui devront faire l'objet de confirmations dans un deuxième temps du processus, qui devient alors remontant.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u></p>	<p>Les tableaux présentant ces modalités souhaitées et les décisions de sauvegarde stratégiques.</p>

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>Ils utilisent cette même méthode</p> <p>4 Elaboration des priorités sectorielles de développement (pour tous secteurs, agriculture-élevage, forêts, transport et commercialisation...). Ces priorités ainsi que les tableaux normatifs sur les usages des terres constituent le plan de développement. Ils sont élaborés par les plateformes multi acteurs de chaque niveau territorial. <u>Cas des projets sectoriels</u> Aux niveaux définis par leur taille (voir ci-dessus)</p> <p>5 Enregistrement et communication des plans à tous les niveaux des services techniques et entités territoriales parmi lesquels les affaires foncières, le plan, l’agriculture, l’environnement. <u>Cas des projets sectoriels</u> Aux niveaux concernés par leurs tailles (cf ci-dessus).</p>	<p>Les plans de développement validés par toutes les plateformes et ETD.</p> <p>Les bordereaux d’enregistrement</p>
<p>Identification et mise en œuvre des contrats d’activité liés aux plans.</p>	<p>1 Identification des investissements d’intérêt collectif et des processus de mise en œuvre. priorités N° 1 des plans de développement d’ETD, de Territoire et de Province (Copil, Cargs de Territoire, d’ETD), même provisoires, sur la base du calibrage estimatif des coûts réalisés en atelier de planification (rappelé en atelier de lancement). La gestion de la mise en œuvre faite par le projet (appel d’offre ou régie, large transparence sur les processus). <u>Cas des projets sectoriels :</u> Aux niveaux définis par leur taille, et en complément des projets intégrés quand ils existent, ainsi qu’en application des dispositions légales (exemple des cahiers des charges forestiers).</p> <p>2 Feuille de route de suivi évaluation signée avec les plateformes multi acteurs concernés pour l’ensemble de contrats liés aux investissements collectifs. Moyens mis à la disposition des plateformes multi acteurs pour qu’ils soient en mesure d’effectuer ce suivi évaluation. Parmi ces moyens, accès à l’internet et au site de recours et plaintes de la CN-REDD, ainsi que tout e-mail permettant de contacter les responsables techniques et comité de pilotage du projet. <u>Cas des projets sectoriels :</u> Le suivi évaluation concerne les quatre acteurs des projets sectoriels que sont : 1) les porteurs de projet ; 2) les communautés voisines du projet ; 3) les services techniques ; 4) les plateformes multi acteurs. Pour chaque étape du projet, La feuille de route identifie : les activités de chaque acteur en matière de suivi évaluation ; 2) les moyens nécessaires au suivi pour chaque acteur ; 3) les modalités du financement de ces moyens ; 4) les formats des rapports de suivi évaluations et les destinataires de ces rapports. pour renseigner, observer, dénoncer. sur la base des indicateurs convenus avec l’ensemble des acteurs et largement diffusés. standardiser de préférence ces indicateurs.</p>	<p>Les contrats de mise en œuvre passés avec les communautés (ex. entretien des routes) les TDR, AMI, décisions publiées par les radios communautaires.</p> <p>Feuille de route de suivi évaluation cosignée par les présidents des Cargs et la direction du projet transmis au Comité de Pilotage. Rapports de suivi évaluation des Cargs signés par les chefs de secteur et chefs coutumiers concernés.</p>

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>Mais les faire correspondre aux sous projets. fréquence régulière des rapports, adaptés à l'atteinte des résultats et au calendrier d'activité pour garantir les résultats.</p>	
3	<p>Contrats négociés entre les CLD et le projet pour toutes les mises en œuvre de toutes les activités dans le terroir : agroforesterie communautaire, plantations communautaires, mise en défens. Présence des coordonnateurs de Cargs dans toutes les négociations.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u> S'assurer que toutes les activités et les engagements quantités des parties prenantes sont consignés dans des contrats. S'assurer que les objectifs des projets et des contrats correspondent bien aux attentes et aux intérêts des différentes catégories de parties prenantes et pas seulement de la volonté du projet.</p>	<p>Tous contrats transmis au Comité de Pilotage et contresignés par eux (mise œuvre peut commencer avant).</p>
4	<p>Contrats négociés entre le projet et les opérateurs privés y compris les petits paysans : vérification par les CLD et les Cargs de la conformité de ces contrats avec les plans de développement. co signatures de ces contrats par les CLD et Cargs, ainsi que les agronomes de secteur et les affaires foncières, les superviseurs de l'environnement si concernés (mobilisation durable de superficies importantes).</p> <p><u>Vaut pour les projets sectoriels</u></p>	<p>Co-Signature des plateformes et des services techniques concernés sur les contrats négociés.</p>
5	<p>Feuille de route de suivi évaluation avec le comité de pilotage permettant visites semestrielles des activités par les responsables provinciaux des services directement concernés par la mise en œuvre des contrats : intérieur, agriculture, environnement, affaires foncières. Moyens mis à disposition des intéressés par le projet. Objet de la feuille de route :</p> <ul style="list-style-type: none"> - situations des décaissements et des réalisations concrètes - respect des engagements des contrats notamment des calendriers de mise en œuvre - situations techniques, foncières - conflits <p><u>des projets sectoriels :</u></p> <p>pertinent dans le cas d'une insertion dans les projets intégrés. Suivi évaluation pour le projet et les services techniques, éventuellement par une ong intermédiaire et les Services Techniques.</p> <p>En dehors des projets intégrés, les services techniques concernés par l'activité font ces visites régulières.</p>	<p>Rapports des missions de suivi évaluation examinés en Comité de Pilotage, comme les rapports d'activité et de suivi financier présenté par les chefs de projet. Réactions et résolutions exécutoires dans les procès-verbaux des Comités de Pilotage.</p>

ETAPES		PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
Evaluations à mi parcours, capitalisations, visites du secrétariat technique du FONAREDD	6	<p>Rencontres de tous les responsables de plateformes et grands groupes d'intérêt (PAP, femmes, fermiers...) des évaluations à mi-parcours mandatées par le FONAREDD.</p> <p><u>Cas des projets sectoriels :</u> De mêmes, à leurs niveaux de taille.</p>	Rapports des évaluations présentés aux plateformes et comité de pilotage, PV de ces réunions et débats largement diffusés.
COMMUNICATION (tout au long de la vie du projet)	7	<p>Prévoir un plan de communication simplifié permettant à tous les acteurs dont les porteurs de projets (en zone intégrée ou en dehors pour les sectoriels) de transmettre des informations fiables, de contrecarrer la désinformation, mais aussi de recevoir et de diffuser les plaintes et recours, et de les traiter à tous les niveaux, de manière transparente. Baser ce plan sur la diffusion régulière des indicateurs des contrats de mise en œuvre. Le FONAREDD est sollicité pour proposer les outils standardisés de cette communication</p>	Sera précisé dans la feuille de route sur la communication dans les programmes du FONAREDD, à élaborer.
J. ELABORATION DES POLITIQUES ET TEXTES JURIDIQUES			
Conception du programme	1	Voir plus haut (tous programmes)	
Atelier de lancement	2	<p>Atelier national de lancement réunissant les grandes parties prenantes pour présenter les objectifs, la méthodologie, les grandes étapes et jalons, le dispositif de mise en œuvre, les éléments du renforcement des capacités.</p> <p>Communiqués télé et radio diffusé (y compris chaînes provinciales) sur l'événement et tous les éléments et objectifs du programme clairement exprimés, afin que le public comprenne la nature du processus et son ambition.</p>	<p>Le dépliant de vulgarisation du document programme permettant de largement diffuser une information fiable sur ses objectifs</p> <p>Le compte rendu de l'atelier</p> <p>Les bordereaux de diffusion dans les différentes chaînes permettant de couvrir toutes les provinces.</p>
Renforcement des capacités des institutions clés	3	<p>Comité de pilotage : présence de représentants de la société civile, des grands groupes d'intérêts dont les coutumiers, services techniques, experts nationaux de grand renom, principaux parlementaires concernés par le sujet. Moyens de travail ad hoc de ces experts.</p> <p>Installation officielle du Comité de pilotage au moment de la cérémonie de lancement.</p>	Compte rendu des séances du Comité de pilotage portant en particulier sur la présence des experts, la suffisance et la

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	<p>Services techniques : identification d'une cellule restreinte en charge du projet et assurée de sa continuité, capacités suffisantes en ressources humaines et en moyens techniques permettant d'assumer dans de bonnes conditions les tâches programmées dont la capitalisation des expériences passées et en cours.</p> <p>Pool d'expert locaux et internationaux ; moyens disponibles en réserve, y compris pour appuyer l'élaboration d'édits provinciaux et pour renforcer les services techniques provinciaux lors de la rédaction de ces textes dans le cadre des projets intégrés (le cas échéant).</p> <p>Constitution d'un pool restreint d'expertise chargée de porter le projet (consultants et fonctionnaires) chargé d'accompagner l'ensemble du processus dont la rédaction des textes, l'animation des missions d'études et de capitalisation, les ateliers de validation.</p>	disponibilité des moyens de renforcement des capacités (ou le programme d'acquisition de ces capacités)
Etat des lieux du secteur	<p>4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Après l'examen des textes et de la littérature et le débroussaillage rédaction d'une note problématique détaillée réalisée par le groupe d'expert. S'il existe un draft zéro par exemple élaboré par le gouvernement il peut être soumis directement à l'examen détaillé du comité de pilotage, étape suivante ; 2) examen détaillée de la note initiale par le comité de pilotage 3) ateliers provinciaux en nombre échantillonné de provinces pour couvrir l'ensemble des situations foncières du pays ; 4) visites des expériences spécifiques innovantes ou problématiques (notamment lors des déplacements pour animer les ateliers provinciaux ; 5) rédaction de l'état des lieux par le groupe d'expert identifiant clairement les éléments de problématique et pointant 6) examen de l'état des lieux par le Comité de Pilotage 7) examen de l'état des lieux et validation lors d'un atelier national formulant des hypothèses 8) validation finale de l'état des lieux par le comité de pilotage. 	<p>Compte rendu du Comité de Pilotage sur l'analyse des textes</p> <p>Choix des provinces validé par le Comité de Pilotage</p> <p>Le compte rendu des ateliers provinciaux et des visites de site</p> <p>L'état des lieux</p> <p>Le compte rendu de l'état des lieux par le comité de pilotage</p> <p>Compte rendu de l'atelier national sur l'état des lieux</p> <p>Validation de l'état des lieux et des pistes de travail pour la politique et la réforme des textes.</p>
Rédaction de la note de politique nationale	<p>5</p> <p>Travail d'experts. des consultations de groupes d'intérêt peuvent être organisées. Parmi ces groupes d'intérêt figurent les peuples autochtones pygmées, les entrepreneurs agricoles, les forestiers...</p> <p>Réunion du comité de pilotage permettant de pré valider la note de politique.</p>	Les comptes rendus détaillés des échanges avec les groupes d'intérêt

ETAPES	PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
	Atelier national de validation comportant des représentants de chaque province. Il est présidé par le Ministre en charge de la politique. La politique est validée par cet atelier.	La note de pré validation Le compte rendu de l'atelier national de validation
Soumission de la politique en conseil des ministres et promulgation	6 Processus interne au gouvernement Large diffusion des dispositions de la politique au moment de la promulgation	Les communiqués de presse (journaux, radios, télévision) dans toutes les provinces.
Lancement de projets pilotes d'envergure limitée permettant de suivre les hypothèses ou certaines des hypothèses de la politique	7 Cette étape, non obligatoire, peut s'appuyer sur les projets intégrés ou sectoriels du Fonaredd, ou sur des projets en cours en dehors des projets intégrés. S'agissant de sous projets opérationnels, ils obéissent aux règles de participation, de consultation, de transparence, de communication des projets intégrés ou sectoriels. Les leçons tirées de ces projets font l'objet d'une large diffusion et de réunions d'échange au niveau provincial et national.	Les compte rendus de suivi évaluation, de capitalisation des leçons de ces expériences
Rédaction des ébauches des textes juridique par le groupe d'expert	8 Consultations individuelles et collectives partielles possibles à la discrétion du groupe d'expert pour confronter ses réflexions. Les textes peuvent être de nature différente et compléter ou éclairer les applications spécifiques des chapitres des lois ou codes et règlements existants ou bien porter sur un corpus de loi complet (exemple de l'aménagement du territoire).	
	9 Soumission des textes à un atelier national (ou plusieurs en fonction du calendrier de production des textes). Ces ateliers nationaux comprennent des représentants de l'ensemble des groupes d'intérêt, de la représentation nationale, de la société civile, des provinces. Le Comité de Pilotage arbitre les éventuels points en désaccord lors de l'atelier avant de passer à la finalisation des propositions initiales de texte.	Compte rendu détaillé de l'atelier

ETAPES		PROCESSUS PARTICIPATIF	SOURCE DE VERIFICATION
Soumission des textes au Parlement	10	Les textes sont soumis au conseil des ministres avant transmission au parlement. Ils peuvent, avant transmission, recevoir des modifications vérifiées à nouveau par le groupe d'experts et le comité de pilotage.	Les textes eux-mêmes. Avant passage au Parlement.
Accompagnement du travail parlementaire sur les textes	11	Le groupe d'expert reste en place durant l'examen par le Parlement pour appuyer le travail parlementaire, expliquer les textes et contribuer aux rédactions finales après	

