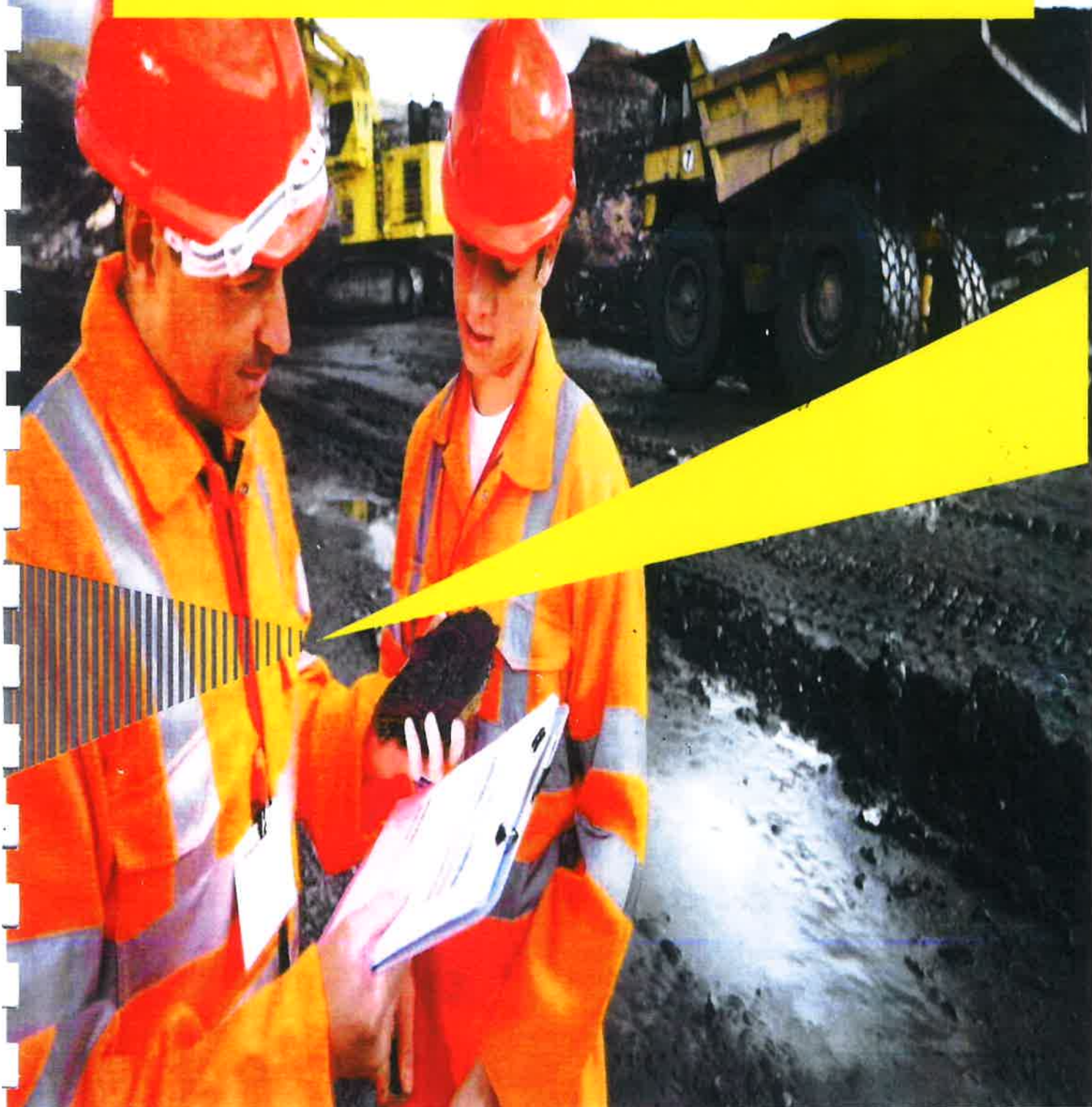


Rapport final

Revue opérationnelle du Secrétariat Technique de l'Initiative pour la
Transparence des Industries Extractives en RDC
(ITIE RDC)

Le 24 avril 2017



Aux membres de la Commission d'audit
Comité Exécutif
**Initiative pour la Transparence des Industries
Extractives en RDC**
« ITIE RDC »
Immeuble William's Résidence
Avenue Roi Baudouin n°29/31, App E1A et E1B
Kinshasa/Gombe
République Démocratique du Congo

Le 24 avril 2017

Objet : Revue opérationnelle du Secrétariat Technique de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives en RDC (ITIE RDC).

Madame, Messieurs,

Conformément au contrat de prestation de services conclu au mois de décembre 2016 entre la DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) et notre firme Ernst & Young RDC SARL, nous avons l'honneur de vous soumettre notre rapport final portant la revue opérationnelle du Secrétariat Technique de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives (ITIE) en RDC.

Cette version finale tient compte des commentaires du Secrétariat Technique qui nous ont été communiqués.

Nous avons été particulièrement heureux d'effectuer cette mission et vous remercions pour la confiance que vous avez bien voulu nous témoigner en nous accordant la possibilité de vous assister dans le cadre de cette mission. Nous nous faisons le devoir de remercier le personnel de toutes les entités concernées pour leur assistance dans la réalisation de nos travaux.

Nous restons naturellement à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire que vous souhaiteriez obtenir sur le contenu du présent rapport.

Nous vous prions d'agréer, Madame, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.

ERNST & YOUNG RDC SARL


Cyprien BONGULUMATA LOKELE
Associé
Expert-comptable n° ONEC/EC/000043/16





Sommaire

1	Contexte et objectifs de la mission	1
2	Limitations et difficultés rencontrées	2
3	Documents non collectés	3
4	Démarche méthodologique	9
5	Synthèse de l'état des lieux du Secrétariat Technique sur les plans institutionnel, fonctionnel et des ressources allouées	11
6	Analyse comparative avec des Secrétariats Techniques d'autres pays	39
7	Analyse SWOT du Secrétariat Technique et son rôle dans la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées par le Comité Exécutif	40
8	Proposition d'améliorations du cadre institutionnel et du fonctionnement du Secrétariat Technique	42
9	Proposition des règles et procédures de gouvernance interne et des procédures opérationnelles conformes à la nouvelle Norme ITIE 2016	46
10	Proposition d'un organigramme du Secrétariat Technique en adéquation avec la mission confiée	49
11	Plan d'actions pour la mise en œuvre des recommandations	54

Contexte et objectifs de la mission selon les termes de référence

Contexte général

L'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE) a pour objet de renforcer la bonne gouvernance en améliorant la transparence et la responsabilité dans le secteur des industries extractives à travers la collecte, la vérification, la conciliation et la publication de tous les paiements effectués par les entreprises publiques et privées au compte de l'Etat.

La transparence dans la gestion des ressources naturelles est fondamentale pour toute perspective de développement et de réduction de la pauvreté. En effet, les secteurs pétroliers et miniers constituent généralement le socle des économies de nombreux pays.

La mise en œuvre du processus de l'ITIE est régie par la Norme ITIE qui est un ensemble de règles et procédures qui ont été rédigées pour s'assurer que tous les pays membres de l'ITIE s'engagent à respecter un niveau minimum de transparence à travers des déclarations des paiements versés par les entreprises et des revenus perçus par le Gouvernement. La Norme encourage la publication d'informations plus pertinentes, plus fiables et plus pratiques tout en garantissant de meilleurs liens avec des réformes élargies.

La plupart des pays mettant en œuvre l'ITIE ont décidé de créer un Secrétariat National dont le rôle est de soutenir le travail du Groupe Multipartite et d'assumer la responsabilité des activités quotidiennes de l'ITIE.

Contexte spécifique

La République Démocratique du Congo a été admise comme un pays candidat à l'ITIE en novembre 2007 et a été déclarée (pays conforme) en juillet 2014. L'actuelle structure de pilotage du processus est composée d'un Comité Exécutif qui constitue l'organe de pilotage et d'orientation présidé par le Ministre du Plan et d'un Secrétariat Technique qui constitue l'organe exécutif animé par un Coordonnateur National.

Objectif de la revue opérationnelle

L'objectif principal de cette mission est de faire une revue opérationnelle du Secrétariat Technique (y compris les antennes) de l'ITIE-RDC en vue de renforcer ses performances de manière à répondre efficacement aux exigences de la nouvelle Norme ITIE 2016.

Cette revue devra permettre d'évaluer le Secrétariat Technique et ses démembrements, leurs statuts, les ressources humaines, matérielles et financières ainsi que les procédures opérationnelles afin de :

- ▶ Faire un état des lieux et une analyse de l'organisation et du fonctionnement actuel du Secrétariat Technique.
- ▶ Clarifier le rôle, le statut, les responsabilités et les droits des membres du Secrétariat Technique.
- ▶ Proposer des règles et procédures de fonctionnement conformes à la nouvelle Norme.
- ▶ Proposer, au besoin, une réforme du Secrétariat Technique pour plus d'efficacité.
- ▶ Elaborer un plan d'actions réaliste pour la mise en place des recommandations proposées.

Limites et difficultés rencontrées

LIMITATION DE RESPONSABILITE

Notre étude, y compris les observations et autres informations qui y figurent, a été réalisée sur la base des informations qui nous ont été fournies par les différents interlocuteurs interrogés au sein du Secrétariat Technique et celles trouvées sur le site Internet de l'ITIE RDC <http://www.itierdc.net/>.

L'exhaustivité et l'exactitude des informations qui nous ont été communiquées n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante auprès des tierces parties.

Nous rappelons également que tous les avis, informations, recommandations ou autres contenus de l'ensemble des rapports, présentations ou autres communications que nous remettrons au cours de l'exécution de notre contrat, sont réservés au seul usage interne de l'ITIE RDC.

Nous ne pouvons donc pas être tenus responsables de l'usage qui pourrait être fait de notre rapport par un tiers.

DIFFICULTES RENCONTREES

Lors de la réalisation des travaux sur terrain nous avons été confrontés à plusieurs difficultés reprises ci-dessous :

Absence de certains documents

Un certain nombre de documents repris ci-après ne nous ont pas été transmis malgré nos demandes et relances.

Transmission des pièces justificatives

Des rapprochements entre les pièces justificatives et les activités ont été nécessaires, ce qui a engendré un retard dans l'analyse des documents.

Délai de revue par le Secrétariat Technique trop long

Le Secrétariat Technique a pris un certain temps avant de nous transmettre ses commentaires sur le rapport provisoire. Cela a eu pour impact de retarder la transmission du rapport final.

Documents non collectés

Le tableau ci-dessous détaille la liste des documents demandés lors du démarrage des travaux sur terrain et non obtenus jusqu'à la fin de nos travaux :

Tableau 1 : Documents non collectés

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
1 Appel d'offre pour le recrutement du Coordonnateur et des agents	14/12/2016	-	Le Secrétariat Technique est composé de 30 agents. Sur les 30 agents, nous avons obtenu 4 avis de recrutement et 9 nominations par Arrêté Ministériel. Nous n'avons pas pu obtenir les 17 autres preuves restantes des appels d'offre / appels à candidature effectués pour le recrutement conformément à l'Article 13 du Décret portant création du Comité National en RDC.	Les auditeurs ayant eu l'ambition de remonter les travaux à l'ouverture du ST. Certains documents n'ont pas pu être mis à leur disposition. <u>Commentaire EY</u> Observation prise en compte.
2 Ordre du jour et Comptes rendus des réunions du Comité Exécutif	14/12/2016	En attente des PV manquants	Le règlement intérieur prévoit une réunion mensuelle du Comité Exécutif. Les procès-verbaux (PV) communiqués sont au nombre de : 2014 : 13 PV 2015 : 8 PV 2016 : 6 PV	Il est à noter que lorsqu'il n'y a pas de matière à traiter on n'est pas obligé de convoquer la réunion. Il y a trois PV adoptés mais non encore signés par le Président du CE, et trois autres qui attendent l'adoption. <u>Commentaire EY</u> Observation prise en compte.
3 Comptes rendus des commissions de travail ad hoc et sous-comités techniques créés par le Comité Exécutif	14/12/2016	En attente	Il nous a été indiqué par le Secrétariat Technique que 3 PV ont été adoptés mais sont en attente de signature par le Président du CE et 3 autres sont en attente d'adoption. Bien que le Secrétariat Technique possède dans ses attributions l'assistance des sous-comités techniques et commissions de travail (selon l'article 5 du Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National), il n'a pas été en mesure de nous communiquer les divers comptes rendus de réunions avec ces commissions sur la période 2015 - 2016.	Il y a eu 2 réunions et les CR sont disponibles. <u>Commentaire EY</u> Les CR ne nous ont pas été transmis malgré la demande faite.

Documents non collectés

Le tableau ci-dessous détaille la liste des documents demandés lors du démarrage des travaux sur terrain et non obtenus jusqu'à la fin de nos travaux :

Tableau 1 : Documents non collectés

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
1 Appel d'offre pour le recrutement du Coordonnateur et des agents	14/12/2016	-	Le Secrétariat Technique est composé de 30 agents. Sur les 30 agents, nous avons obtenu 4 avis de recrutement et 9 nominations par Arrêté Ministériel. Nous n'avons pas pu obtenir les 17 autres preuves restantes des appels d'offre / appels à candidature effectués pour le recrutement conformément à l'Article 13 du Décret portant création du Comité National en RDC.	Les auditeurs ayant eu l'ambition de remonter les travaux à l'ouverture du ST. Certains documents n'ont pas pu être mis à leur disposition. <u>Commentaire EY</u> Observation prise en compte.
2 Ordre du jour et Comptes rendus des réunions du Comité Exécutif	14/12/2016	En attente des PV manquants	Le règlement intérieur prévoit une réunion mensuelle du Comité Exécutif. Les procès-verbaux (PV) communiqués sont au nombre de : 2014 : 13 PV 2015 : 8 PV 2016 : 6 PV	Il est à noter que lorsqu'il n'y a pas de matière à traiter on n'est pas obligé de convoquer la réunion. Il y a trois PV adoptés mais non encore signés par le Président du CE, et trois autres qui attendent l'adoption. <u>Commentaire EY</u> Observation prise en compte.
3 Comptes rendus des commissions de travail ad hoc et sous-comités techniques créés par le Comité Exécutif	14/12/2016	En attente	Il nous a été indiqué par le Secrétariat Technique que 3 PV ont été adoptés mais sont en attente de signature par le Président du CE et 3 autres sont en attente d'adoption. Bien que le Secrétariat Technique possède dans ses attributions l'assistance des sous-comités techniques et commissions de travail (selon l'article 5 du Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National), il n'a pas été en mesure de nous communiquer les divers comptes rendus de réunions avec ces commissions sur la période 2015 - 2016.	Il y a eu 2 réunions et les CR sont disponibles. <u>Commentaire EY</u> Les CR ne nous ont pas été transmis malgré la demande faite.

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
				Le ST avait commencé à faire l'état d'avancement mais le CE (réunion du 27 avril 2016) avait préféré un rapport annuel d'avancement qui a été adopté et publié en décembre 2016.
				<u>Commentaire EY</u>
4	Rapports trimestriels d'avancement et de suivi de la mise en œuvre 14/12/2016		Le Secrétariat Technique nous informe ne pas réaliser de rapports trimestriels d'avancement. Néanmoins, nous avons trouvé sur le site internet de l'ITIE un état d'avancement pour le 4 ^{ème} trimestre 2015.	Remarque non pertinente dans la mesure où dans le PV de la réunion du 27 avril 2016 il est clairement indiqué qu'il s'agit de deux documents bien distincts Extrait du PV page 3 Pour expliquer l'innovation en question, le CN a dit que l'état d'avancement de la mise en œuvre n'était qu'une présentation de la situation de la mise en œuvre entre deux comités exécutifs comme cela se fait au CA durant un trimestre. Il dit aussi qu'il n'y avait pas de confusion possible à créer, comme l'a relevé M. Ibond du collège de la Société civile, entre le rapport annuel d'avancement préconisé par la Norme et l'état d'avancement de la mise en œuvre qui reprend les activités réalisées au cours d'une période soutenant l'avancement. Le CN indique qu'au moment de l'élaboration du rapport annuel d'avancement, anciennement appelé rapport annuel d'activités à publier au 3 ^{er} juillet de chaque année, les aspects tant techniques que financiers réclamés par bon nombre de membres, seront clairement reportés dans ce document. Le CE ne se trouve nullement tenu de publier un quelconque rapport sur la supervision du ST. En effet, l'article 6 du Décret du 16 juillet 2009 portant création et organisation du CN ITIE-RDC reconnaît au CE l'attribution de superviser le travail du ST mais il ne dit pas que cette supervision doit être consacrée dans un rapport. Qu'à cela ne tienne, s'il devait exister un rapport de supervision du travail du ST, c'est le CE qui en serait débiteur et non le ST.
				<u>Commentaire EY</u>
5	Rapports du Comité Exécutif sur la supervision du travail du Secrétariat Technique 14/12/2016		Il nous a été communiqué que ce rapport n'était pas effectué.	Observation prise en compte

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
6 Les approbations du Comité Exécutif pour le recrutement des agents du Secrétariat Technique (ST)	14/12/2016	En attente	L'article 13 du Décret de création du Comité National stipule que le Comité Exécutif doit approuver les recrutements. Hormis les nominations faites par Arrêté ministériel, il ne nous a pas été communiqué de document nous permettant d'apprécier les approbations du Comité Exécutif pour le recrutement des agents du Secrétariat Technique.	La farde contenant tous les PV du CE relatifs à ces approbations a été remise aux auditeurs. <u>Commentaire EY</u> Malgré les indications du ST, il ne nous a été permis de valider ce point. En effet, les PV en question (29/04/14 pour le statisticien ; 20/05/2015 pour l'agent traducteur) font état de la validation du besoin en personnel et l'accord pour lancer l'appel d'offre. Cependant, ils ne font pas état de l'approbation du CE pour les recrutements des profils retenus. On tient une réunion quand il y a de la matière. Les PV disponibles ont été imprimés et remis aux auditeurs. <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte le fait que pour des raisons d'efficacité, les réunions se tiennent que lorsqu'il y a des sujets à traiter Aucune Observation du ST <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation. Aucune Observation du ST <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation.
7 PV de réunions hebdomadaires au sein du Secrétariat Technique	29/12/2016	En attente	Le règlement intérieur prévoit une réunion hebdomadaire du Secrétariat Technique. Il nous a été transmis les PV des réunions tenues qui sont au nombre de 6 pour l'année 2016. Il nous a été indiqué que les preuves d'évaluation n'étaient pas disponibles.	
8 Preuve d'évaluation annuelle du personnel	29/12/2016	-		
9 Plan de formation du personnel élaboré par le RAF	29/12/2016	-	Il nous a été indiqué que le plan de formation n'était pas disponible.	

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
6 Les approbations du Comité Exécutif pour le recrutement des agents du Secrétariat Technique (ST)	14/12/2016	En attente	L'article 13 du Décret de création du Comité National stipule que le Comité Exécutif doit approuver les recrutements. Hormis les nominations faites par Arrêté ministériel, il ne nous a pas été communiqué de document nous permettant d'apprécier les approbations du Comité Exécutif pour le recrutement des agents du Secrétariat Technique.	La farde contenant tous les PV du CE relatifs à ces approbations a été remise aux auditeurs. <u>Commentaire EY</u> Malgré les indications du ST, il ne nous a été permis de valider ce point. En effet, les PV en question (29/04/14 pour le statisticien ; 20/05/2015 pour l'agent traducteur) font état de la validation du besoin en personnel et l'accord pour lancer l'appel d'offre. Cependant, ils ne font pas état de l'approbation du CE pour les recrutements des profils retenus. On tient une réunion quand il y a de la matière. Les PV disponibles ont été imprimés et remis aux auditeurs. <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte le fait que pour des raisons d'efficacité, les réunions se tiennent que lorsqu'il y a des sujets à traiter Aucune Observation du ST <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation. Aucune Observation du ST <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation.
7 PV de réunions hebdomadaires au sein du Secrétariat Technique	29/12/2016	En attente	Le règlement intérieur prévoit une réunion hebdomadaire du Secrétariat Technique. Il nous a été transmis les PV des réunions tenues qui sont au nombre de 6 pour l'année 2016. Il nous a été indiqué que les preuves d'évaluation n'étaient pas disponibles.	
8 Preuve d'évaluation annuelle du personnel	29/12/2016			
9 Plan de formation du personnel élaboré par le RAF	29/12/2016		Il nous a été indiqué que le plan de formation n'était pas disponible.	

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
10 Compte rendu de formation pour tous les agents ayant participé à des formations au cours de l'année 2016 (Module 2 du manuel)	29/12/2016		Nous n'avons pas pu obtenir des comptes rendus de formation telle que le préconise la procédure Module 2 Gestion du personnel.	Aucune Observation du ST. <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation. Aucune Observation du ST
11 Test de recrutement du personnel	29/12/2016	En attente	Le Secrétariat Technique nous a indiqué n'avoir réalisé qu'un seul recrutement (celui du traducteur) et dont le test nous a été remis. Pour les autres recrutements, ils ont été réalisés soit par nomination soit par désignation directe.	<u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation. Aucune Observation du ST.
12 Tableau de bord budgétaires produits mensuellement	29/12/2016		Il nous a été indiqué qu'il n'y avait pas de tenu du tableau de bord budgétaire	<u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation. Aucune Observation du ST.
13 Etat de rapprochement bancaire effectué par le comptable	29/12/2016	En attente	Nous n'avons pas reçu l'intégralité des états de rapprochement (Veuillez-vous référer au tableau 2 de la présente section) 2015 : 25 rapprochements au total issus de 3 établissements bancaires différents 2014 : 8 rapprochements bancaires issus d'un seul établissement bancaire	<u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation.
14 PV de contrôle inopiné de caisse de janvier à décembre	29/12/2016	En attente	La procédure prévoit que des PV de caisse doivent être établis systématiquement tous les mois. Néanmoins, à ce jour, seuls deux PV de caisse ont été communiqués pour l'année 2016.	Aucune Observation du ST. <u>Commentaire EY</u> Nous prenons en compte que le Secrétariat Technique n'a pas formulé d'observation.

Documents	Période de la demande	Période réception	Commentaire EY	Commentaire Secrétariat Technique
15 Synthèse élaborée au sein des antennes (contribution des industries extractives)	29/12/2016	Non disponible	Elle n'a pas été élaborée notamment suite à la mise en place du logiciel de collecte de données qui de le faire	Depuis l'entrée en vigueur de la Norme 2013, toutes les statistiques de production et des exportations sont contenues dans le Rapport ITIE. <u>Commentaire EY</u> Observation prise en compte.

Tableau 2 : Etats de rapprochement non obtenus

Institution	Nombre d'états reçus pour l'année 2015	Nombre d'états reçus pour l'année 2014
RAWBANK	12	-
BOA	12	-
BCDC	1	8

Démarche méthodologique de la revue opérationnelle

La méthodologie suivie pour la réalisation de la présente étude s'articule en 4 phases à savoir :



Phase 1 : Planification de la mission

- Identification des interlocuteurs clés ;
- Collecte de la documentation nécessaire à la réalisation des travaux ;
- Présentation et validation du planning des entretiens.

Phase 2 : Diagnostic de l'existant

Nous avons effectué notre diagnostic à travers :

1. L'organisation des entretiens

Nous avons réalisé des entretiens auprès des différentes Cellules du Secrétariat Technique à savoir :

- Cellule technique ;
- Cellule de renforcement des capacités et relation avec les partenaires ;
- Cellule relation publique, évènement et communication ;
- Cellule administrative et financière.

2. La recherche documentaire

Nous avons exploité la documentation qui nous a été fournie :

- Norme ITIE 2016.
- Arrêté ministériel N°007 CAB/MIN.PL/2012 du 27 février 2012 portant nomination des membres du Secrétariat Technique du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC.
- Arrêté ministériel N°0012 CAB/MIN/PL.SMRM/ITIE/ST/2012 du 06 Novembre 2012 portant création des Antennes provinciales du Secrétariat Technique de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives en RDC.
- Arrêté ministériel N°0008 CAB/MIN/PL.SMRM/ITIE-RDC/2014 du 04 Juin 2014 portant fermeture des antennes provinciales du Secrétariat technique de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives.
- Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC.
- Règlement intérieur du Comité National ITIE RDC.
- Manuel de procédures.
- Plan de travail Triennal 2015- 2017.
- Fiches de postes des membres du Secrétariat Technique.
- Organigramme du Secrétariat Technique.
- Curriculum Vitae des agents du Secrétariat Technique.

Par ailleurs, nous avons complété notre analyse par la documentation suivante que nous avons estimée indispensable à la réalisation de nos travaux, à savoir :

- Directives sur la Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale dans le cadre des Prêts de la BIRD et des Crédits et Dons de l'AID.
- Documents disponibles sur le site internet de l'ITIE RDC et de l'ITIE International.
- Documents relatifs à la mise en œuvre de l'ITIE.

3. L'analyse comparative (benchmarking)

Dans le cadre de nos travaux, nous avons procédé à plusieurs analyses comparatives avec d'autres Secrétariats Techniques. Nos recherches sur les autres comités nationaux ITIE ont permis d'enrichir nos recommandations notamment dans le domaine institutionnel, réglementaire et organisationnel.

Phase 3 : La mise en œuvre

Elle a consisté essentiellement à :

- La formulation des recommandations.
- La proposition d'un nouvel organigramme.
- L'élaboration des listes des nouvelles règles et procédures de gouvernance interne.
- L'élaboration d'une liste des procédures opérationnelles conformes aux exigences de la nouvelle Norme ITIE 2016.
- L'élaboration du plan d'actions de mise en œuvre des recommandations.

Phase 4 : La gestion de projet et le reporting

Elle s'est caractérisée par :

- La tenue des réunions d'avancement.
- L'élaboration du rapport opérationnel.
- L'élaboration des versions intermédiaires des livrables.
- L'élaboration des versions définitives des livrables.

Synthèse de l'état des lieux

L'adhésion au processus ITIE, impose aux pays qui souhaitent mettre en œuvre l'ITIE un certain nombre de mesures visant à répondre aux exigences de l'ITIE International et, ainsi, permettant d'être déclaré conforme.

L'objectif de l'ITIE étant de renforcer la bonne gouvernance en améliorant la transparence et la responsabilité dans le secteur des industries extractives. La mise en œuvre du processus de l'ITIE est régie par la Norme ITIE qui prévoit la mise en place d'une structure de pilotage composée d'un Secrétariat National interlocuteur du Secrétariat International.

En République Démocratique du Congo, la mise en œuvre des principes et critères de l'ITIE est à la charge du Comité National. Ce dernier est composé du :

- Comité Exécutif présidé par le Ministre du Plan qui constitue l'organe d'orientation, de supervision, de décision, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des principes et critères de l'ITIE dans la gestion des industries extractives en RDC.
- Secrétariat Technique qui constitue l'organe exécutif et technique du Comité National.

Conformément aux termes de références de l'appel d'offre et à notre méthodologie prévue pour la revue opérationnelle, nous avons procédé à un état des lieux du Secrétariat Technique sur les plans institutionnel, fonctionnel et des ressources allouées.

Nos analyses ont porté sur les éléments suivants :

- A. Le plan institutionnel (Norme ITIE, cadre normatif, manuel de procédures).
- B. Le plan fonctionnel.
- C. La gestion des ressources allouées.

A. LE PLAN INSTITUTIONNEL (NORME ITIE 2016, CADRE NORMATIF, MANUEL DE PROCEDURES)

La mise en œuvre du processus ITIE dans les pays nécessite qu'un cadre institutionnel soit mis en place afin de permettre à la structure ayant pour mission de mettre en œuvre les principes et critères de l'ITIE de jouir d'une légitimité et d'une force probante dans ses activités. Par ailleurs, la mise en œuvre du processus ITIE est régie par la Norme ITIE.

Notre analyse sur le plan institutionnel porte donc sur :

1. Le respect des exigences de la Norme ITIE 2016.
2. Les textes légaux en RDC relatifs au Secrétariat Technique et leurs faiblesses.
3. Le Règlement Intérieur et ses faiblesses.
4. Le Manuel de procédures et ses faiblesses.

A.1 Le respect des exigences de la Norme ITIE 2016

Conformément au processus ITIE, chaque pays mettant en œuvre l'ITIE a l'obligation de se conformer avec la Norme ITIE qui reprend les différents principes et exigences de l'ITIE que chaque pays membre doit mettre en œuvre.

Les travaux actuels liés à la mise en œuvre de la Norme ITIE sont réalisés selon les termes de la Norme ITIE 2013 conformément aux attentes. Le respect des exigences a permis à l'ITIE RDC d'être validé comme pays conforme à l'ITIE en 2014.

L'analyse de la conformité à la Norme ITIE 2016 porte sur une activité réalisée selon la Norme ITIE 2013. L'objectif de la comparaison avec la Norme ITIE 2016 est d'identifier les points de faiblesse/d'attention afin de pouvoir les renforcer dans l'objectif d'être conforme.

Tableau 3 : Analyse de la conformité à la Norme ITIE 2016

Exigences ITIE		Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations (le détail est repris dans les tableaux qui suivent)	Risques encourus en cas de non conformité
Exigence 1 : Suivi par le Groupe Multipartite		Partielle		Non validation du pays à la conformité de la Norme ITIE 2016 faite par le Conseil d'Administration de l'ITIE International <u>si les progrès de mise en œuvre de cette exigence par la RDC sont évalués comme étant progrès inadéquats ou aucun progrès</u>
1.1	Engagement de l'Etat	Oui	Conforme aux exigences	Aucun
1.2	Engagement des entreprises	Oui	Conforme aux exigences	Aucun
1.3	Engagement de la Société Civile	Oui	Conforme aux exigences	Aucun
1.4	Le Groupe Multipartite	Non	Voir observations ci-dessous	Suspension au processus ITIE
1.4.a & b)	Le rôle, les responsabilités et les droits du Groupe Multipartite	Non	La base juridique du Groupe Multipartite n'est pas clairement défini (1.4.a.iii). Il n'est pas fait mention de termes de référence clairs et publics portant sur le propre travail du Groupe Multipartite (1.4.b).	
1.4.b)	L'approbation des plans de travail, des Rapports ITIE et des rapports annuels d'avancement	Non	L'approbation des plans de travail, des Rapports ITIE et des rapports annuels d'avancement n'est pas explicite pour certains documents.	

Exigences ITIE		Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations (le détail est repris dans les tableaux qui suivent)	Risques encourus en cas de non conformité
1.4.b)	Les règles et procédures de gouvernance internes	Non	Non respect du point 1.4.(b)(vi) de l'Exigence.	
1.5	Le plan de travail	Non	Non respect du point 1.5.(a) de l'exigence. Non respect du point 1.5.(b) de l'exigence. Non respect du point 1.5.(c) de l'exigence. Non respect du point 1.5.(d) de l'exigence. Non respect du point 1.5.(f) de l'exigence.	

Lors de nos différents travaux, nous avons relevé les points suivants qui nous ont permis d'évaluer la conformité ou non-conformité aux exigences de la Norme ITIE 2016 faite ci-dessus.

Exigence 1 : Suivi par le Groupe Multipartite

Constat n°1 : Conformité liée à l'engagement de l'Etat Congolais

Détails de l'exigence	Actions mises en œuvre par la RDC
Point 1.1.(a) de l'exigence Déclaration publique de l'intention de mettre en œuvre l'ITIE.	Le Gouvernement a annoncé l'engagement de son adhésion à l'ITIE en 2005. En novembre 2007, la RDC a été admise comme pays candidat à l'ITIE ce qui traduit l'intention de mettre en œuvre l'ITIE.
Point 1.1.(b) de l'exigence Désignation d'un haut responsable chargé de diriger la mise en œuvre de l'ITIE.	Le Coordonnateur National a été nommé par Ordonnance pour assurer la mise en œuvre de l'ITIE.
Point 1.1.(c) de l'exigence Participation effective du Gouvernement au processus ITIE.	Le Gouvernement marque sa participation au processus ITIE par la présence de représentants du Gouvernement dans le Comité Exécutif. Par ailleurs, le budget de fonctionnement provient en grande partie du budget de l'Etat. L'article 19 de décret de création du Comité National (CN) stipule que le budget du CN est inscrit dans les rubriques budgétaires du Ministère du Plan au titre de service auxiliaire.
Point 1.1.(d) de l'exigence Présence des hauts fonctionnaires de l'Etat dans le Groupe Multipartite	Le Groupe Multipartite comprend les membres des institutions publiques suivantes : ▶ Ministre du Plan ▶ Ministre des Finances ▶ Ministre des Mines ▶ Ministre des Hydrocarbures ▶ Ministre de l'Environnement ▶ Représentant du Cabinet du Chef de l'Etat ▶ Directeur de cabinet adjoint du Premier Ministre chargé des questions économiques.

Constat n°2 : Conformité liée à l'engagement des entreprises

Détails de l'exigence	Actions mises en œuvre par la RDC
Point 1.2.(a) de l'exigence Les entreprises doivent participer pleinement, effectivement et activement au processus ITIE.	Le Comité Exécutif, organe d'orientation, de supervision, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'ITIE a pour membres actifs les représentants des industries extractives publiques et privées : ▶ Un représentant des entreprises publiques minières. ▶ Un représentant des entreprises minières privées. ▶ Un représentant des entreprises pétrolières. ▶ Un représentant des entreprises forestières.
Point 1.2.(b) de l'exigence Le Gouvernement doit garantir un environnement propice à la participation des entreprises, eu égard aux lois, règlements et règles administratives pertinents ainsi qu'aux pratiques concrètes en matière de mise en œuvre de l'ITIE. Les droits fondamentaux des représentants des entreprises participant substantiellement aux activités de l'ITIE doivent être respectés, y compris, mais sans s'y limiter, ceux des membres du Groupe Multipartite	Nous n'avons pas relevé de points contraires à cette exigence. L'environnement observé semble propice à la participation des entreprises.
Point 1.2.(c) de l'exigence Le Gouvernement doit s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles à la participation des entreprises au processus ITIE.	Nous n'avons pas observé d'obstacles à la participation des entreprises au processus ITIE.

Constat n°3 : Conformité liée à l'engagement de la société civile

Détails de l'exigence	Actions mises en œuvre par la RDC
Point 1.3. (a) de l'exigence La Société Civile doit participer pleinement, effectivement et activement au processus ITIE.	Le Comité Exécutif, organe d'orientation, de supervision, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'ITIE a pour membres actifs les représentants de la Société Civile. - Deux représentants des ONG des ressources naturelles du secteur minier. - Un représentant des ONG des ressources naturelles du secteur pétrolier, - Un représentant des ONG des ressources naturelles du secteur forestier.
Point 1.3. (b) de l'exigence Le Gouvernement doit garantir un environnement propice à la participation de la Société Civile, eu égard aux lois, règlements et règles administratives pertinents ainsi qu'aux pratiques concrètes en matière de mise en œuvre de l'ITIE. Les droits fondamentaux des représentants de la Société Civile participant substantiellement aux activités de l'ITIE doivent être respectés, y compris, mais sans s'y limiter, ceux des membres du Groupe Multipartite.	Nous n'avons pas relevé de point contraire à cette exigence. L'environnement observé semble propice à la participation de la Société Civile.
Point 1.3. (c) de l'exigence Le Gouvernement doit s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacle à la participation de la Société Civile au processus ITIE.	Nous n'avons pas observé d'obstacle à la participation de la Société Civile au processus ITIE.
Point 1.3. (d) de l'exigence Le Gouvernement doit s'abstenir de prendre des mesures qui conduiraient à limiter ou restreindre le débat public à propos de la mise en œuvre de l'ITIE.	Nous n'avons pas observé de mesure visant à réduire le débat public à propos de la mise en œuvre de l'ITIE.
Point 1.3. (e) de l'exigence Les parties prenantes, membres ou non du Groupe Multipartite doivent : - pouvoir s'exprimer librement au sujet de la transparence et de la gouvernance des ressources naturelles ; - s'engager de manière substantielle dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du processus ITIE, et faire en sorte que ces éléments contribuent au débat public ; - avoir le droit de communiquer et de collaborer les unes avec les autres ; - être capables d'agir librement et d'émettre des opinions au sujet de l'ITIE, sans contrainte, ni coercition, ni représailles.	Nous n'avons pas relevé de point contraire à cette exigence.

Constat n°4 : Non-conformité liée au suivi par le Groupe Multipartite

Détails de l'exigence	Actions mises en œuvre
Point 1.4 (b) iide l'exigence Entreprenre des activités concrètes de sensibilisation et de communication	Un site internet a été créé. Cependant nous constatons un certain nombre de documents en version projet ou encore non signés par le Comité Exécutif. (Rapport annuel d'avancement 2015 ; Plan de stratégie et de communication, Procédures de designation, de remplacement et de la durée du mandat des membres du Comité Exécutif de l'ITIE-RDC, ...). De plus, l'analyse des activités de sensibilisation mentionnées dans le rapport annuel d'avancement a révélé plusieurs anomalies (veuillez-vous référer au tableau 4).
Point 1.4 (b) de l'exigence Approbation des plans de travail, rapport ITIE et rapport annuel d'activité	Le rapport d'avancement annuel a été approuvé en date du 28 décembre 2016 sous réserve de l'intégration des commentaires du Comité Exécutif.
Point 1.4 (b) de l'exigence Les règles et procédures de gouvernance	Les règles et procédures de gouvernance interne publiées sur le site internet de l'ITIE RDC sont une version non approuvée par le Comité Exécutif. Respect partiel du point 1.4.(b)(viii) de l'exigence. Certains PV ne font pas mention des débats tenus à huis clos (ex PV du 20/05/2015).
Point 1.5 de l'exigence Le plan de travail	Non respect du point 1.5 (a) de l'exigence : le plan de travail ne présente pas les objectifs reflétant les priorités nationales des industries extractives. En effet, tel que présenté, le plan de travail ne permet pas d'identifier clairement et simplement les priorités nationales Non respect du point 1.5 (b) de l'exigence : les consultations des parties prenantes issues du plan de travail ne sont pas documentées et publiées sur le site internet de l'ITIE RDC. Non respect du point 1.5 (c) de l'exigence : Les activités du plan de travail ne sont pas mesurables ni assorties de délais d'exécution précis mais juste d'une période d'exécution prévisionnelle. Par ailleurs, le plan de travail n'identifie pas les contraintes potentielles en matière de capacités des entités de l'Etat, des entreprises et de la Société Civile. Il ne présente pas non plus les obstacles juridiques et réglementaires à la mise en œuvre de la Norme ITIE existantes ou l'absence d'obstacle. Enfin, le plan de travail ne présente pas d'action visant à mettre en œuvre les recommandations de la validation et du processus de l'ITIE. Non respect du point 1.5 (d) de l'exigence : Le plan de travail et sa note explicative présentent des contradictions dans les sources de financement. En effet, dans le plan de travail, il est indiqué que le Gouvernement est l'unique source de financement des activités. Cependant, dans la note explicative, il est indiqué des recherches de financement pour des activités qui ont été indiquées dans le plan de travail comme financées par le Gouvernement. Non respect du point 1.5 (f) de l'exigence : Le plan de travail n'a pas fait l'objet d'une revue / mise à jour <u>annuelle approuvée</u> par le Comité Exécutif. C'est la version projet qui a été publiée sur le site internet de l'ITIE.

Tableau 4 : Anomalies liées aux activités de sensibilisation

M	Réf	Date	Réf	Détails de l'activité	Montant en comptabilité en USD	Observations initiales	Commentaires après revue	Ecart En USD
3449	CSG	18/04/2015	511	Prestation protocole d'état service	4 100	Absence des listes de présence, des termes de référence et des PV de tenue de réunion ou de conférence	Aucun justificatif transmis. Cette dépense est non éligible.	(4 100)
5130	CSM	27/03/2015	30	Formation hommes et femmes de media psc	3 715	Absence des listes de présence, des termes de référence et des PV de tenue de réunion ou de conférence justifiant les dépenses effectuées	Les pièces comptables communiquées ne permettent de justifier qu'un montant de 3 USD 476 pour les frais inhérents à l'organisation de la formation et USD 93 pour les frais de transfert de fonds par Western Union Cette dépense est partiellement éligible.	(146)
4780	CSG	08/12/2015	1417	Frais organisation atelier de renforcement des capacités et sensibilisation des opérations artisanales à Goma	3 681	Absence des listes de présence, des termes de référence et des PV de tenue de réunion ou de conférence justifiant les dépenses effectuées	Les pièces comptables concernent la couverture médiatique de l'atelier de formation et justifient le montant dans sa globalité. Cette dépense est éligible.	
3270	CSG	23/03/2015	300	Frais organisation conférence-débat avec les universités sur ITIE	3 441	Absence des termes de référence et des PV de tenue de réunion ou de conférence justifiant les dépenses effectuées	Les pièces comptables communiquées totalisent un montant global de 2 878,03\$. Elles font état de frais de transfert par Western Union à hauteur de USD 86,03, des frais de cocktail pour un montant de 1 USD 917. Des frais de recharge téléphonique pour un montant total de USD 50. Cependant, il n'y a aucune indication concernant les bénéficiaires de ces recharges téléphoniques. Des frais de transport d'un montant de 5\$ ont été alloués à 175 étudiants sur les 312 étudiants présents soit USD 875 au total. Néanmoins, nous n'avons pas de subassement autorisant l'octroi de frais de transport, ni de justification sur le nombre. De ce fait, les pièces comptables relatives au frais de recharge téléphonique et à l'octroi des frais de transport ne sont pas éligibles.	(1 917)

	Exigences ITIE	Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations (le détail est repris dans les tableaux qui suivent)	Risques encourus en cas de non conformité
Exigence 2 :	Cadre légal et institutionnel, y compris octroi des licences	N/A	Le cadre de notre mission ne nous permet pas d'évaluer la conformité à cette exigence.	
Exigence 3 :	Prospection et production	N/A	Le cadre de notre mission ne nous permet pas d'évaluer la conformité à cette exigence.	
Exigence 4 :	Collecte des revenus	N/A	Le cadre de notre mission ne nous permet pas d'évaluer la conformité à cette exigence.	
Exigence 5 :	Attribution des revenus	N/A	Le cadre de notre mission ne nous permet pas d'évaluer la conformité à cette exigence.	
Exigence 6 :	Dépenses sociales et économiques	N/A	Le cadre de notre mission ne nous permet pas d'évaluer la conformité à cette exigence.	

	Exigences ITIE	Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations (le détail est repris dans les tableaux qui suivent)	Risques encourus en cas de non conformité
Exigence 7 : Résultats et impact		Non	Voir les observations ci-dessous	Non validation du pays à la conformité de la Norme ITIE 2016 faite par le Conseil d'Administration de l'ITIE International <u>si les progrès de mise en œuvre de cette exigence par la RDC sont évalués comme étant progrès inadéquats ou aucun progrès</u>
7.1	Débat public	Non	Non respect du point 7.1.(c) de l'exigence. En effet, le rapport ITIE n'est pas disponible en format données ouvertes (xlsx ou cvs) en ligne.	Suspension du pays au processus ITIE.
7.2	Accessibilité des données	Non	Non respect du point 7.2.(a) de l'exigence. Les rapports de synthèse reprenant une analyse brève et équilibrée des informations présentées n'ont pas été publiés.	

Exigences ITIE	Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations (le détail est repris dans les tableaux qui suivent)	Risques encourus en cas de non conformité
7.3 Ecart et recommandations des Rapports ITIE	Non	D'après les recommandations de l'Administrateur Indépendant, la mise en œuvre des anciennes recommandations fait parti des recommandations à mettre en place (point 8 et 21 des recommandations de l'Administrateur Indépendant).	
7.4 Examiner les résultats et l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE	Non	D'après les recommandations de l'Administrateur Indépendant, l'évaluation des progrès accomplis en matière de mise en conformité par rapport à chaque exigence de l'ITIE, n'est pas effectuée (point 8 des recommandations de l'Administrateur Indépendant).	

Exigence 7 : Résultats et impacts

Constat n°1 : Non-conformité en matière de résultats et d'impacts

Le rapport annuel d'avancement incluant un résumé des activités entreprises durant l'année écoulée a été publié. Il est indiqué sur le rapport une approbation par le CE en date du 28 Décembre 2016. Cependant, le PV du CE du 28/12/2016 n'est pas encore publié. Ce qui ne nous permet pas de confirmer l'approbation du RAA par le CE. De plus, le projet de ce rapport d'avancement examiné lors de nos travaux sur terrain reflète que certaines activités réalisées ne sont pas soutenues par des pièces justificatives probantes telles que les listes de présence des participants à des séances de sensibilisation (veuillez vous référer au tableau 4 ci-dessus). (7.4 a).

Exigences ITIE		Conformité à la Norme ITIE 2016	Observations	Risques encourus
Exigence 8 : Conformité et délais pour les pays de mise en œuvre		Oui	Voir les observations ci-dessous	Non validation du pays à la conformité de la Norme ITIE 2016 faite par le Conseil d'Administration de l'ITIE International <u>si les progrès de mise en œuvre de cette exigence par la RDC sont évalués comme étant</u> <u>progrès inadéquats ou aucun progrès</u>
8.1	Mise en œuvre adaptée	N/A	Point concernant l'ITIE International	
8.2	Échéances des déclarations ITIE	Oui	Conforme à l'exigence	
8.3	Échéances de la Validation ITIE et conséquences	N/A	Point concernant l'ITIE International	
8.4	Échéances pour les rapports annuels d'avancement	Oui	Conforme à l'exigence	
8.5	Prorogations	N/A	Point concernant l'ITIE International	
8.6	Suspension	N/A	Point concernant l'ITIE International	
8.7	Radiation	N/A	Point concernant l'ITIE International	
8.8	Recours	N/A	Point concernant l'ITIE International	

A.2 Les forces et faiblesses des textes légaux en RDC relatifs au Secrétariat Technique

Nous avons analysé les textes légaux qui régissent le Comité National et dont certains articles concernent le Secrétariat Technique en RDC afin d'identifier les améliorations à apporter.

A.2.1 Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC

Constat	Risques et recommandations
- Le Décret date de 2009 et aucune révision n'a été effectuée depuis malgré les différents changements qui ont eu lieu (évolution de la Norme ITIE). De ce fait, il doit être actualisé afin d'être en conformité avec la Norme ITIE 2016. - Le Décret prévoit un recrutement sur base d'appel à candidature et la signature de contrat de consultance. Cependant, plusieurs recrutements ont été réalisés sur base de nomination et sans appel à candidature.	Risques et incidences - Non- conformité à la Norme ITIE 2016. - Dysfonctionnement du Comité National. - Responsabilités et Rôles non définis. - Poursuites judiciaires en cas de conflit avec un collaborateur sur le contrat de travail / consultance. Recommandation Les éléments ci-dessous nécessitent des précisions afin d'éviter toute erreur d'interprétation par les différentes parties prenantes : - La personnalité juridique du Comité National (ASBL, Groupement d'Intérêt, Etablissement Public...) n'est pas clairement énoncée - La répartition des responsabilités au sein du Comité National - Le statut du Coordonnateur National (Responsable de service ou d'établissement public tel qu'indiqué à l'article 81 alinéa 5 de la Constitution) - Le statut du personnel d'appui. En effet, actuellement, le manuel de procédures actuel fait état de contrat de travail et certains agents ont été nommés et non recrutés sur base d'appel d'offre comme prévu initialement. - Le mécanisme de fonctionnement du Comité. - L'autonomie financière et administrative du Comité National. En effet, le décret fait mention d'une autonomie financière et administrative en son article 2 alinéa 2. Cependant, en son article 19, il stipule que le budget du Comité National est inscrit dans la rubrique budgétaire du Ministère du Plan au titre de service auxiliaire.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Le ST estime que le statut du Comité National est explicite. Il s'agit d'un service auxiliaire du Ministère du Plan au regard de l'analyse de l'article 19 du Décret de création du Comité National et de l'article 3 du RI. De ce fait, il n'y a aucune erreur d'interprétation possible quant aux différents points évoqués. Commentaire EY Nous prenons en compte les remarques pertinentes du ST. Cependant, tel qu'il est fait pour d'autres établissements publics (ex : FNPSS), la personnalité juridique du Comité National ne doit pas être implicite mais explicite.	

A.2.2 Arrêtés ministériels N°007 CAB/MIN/PL/2012 du 27 février 2012 et N°001 /CAB/MIN/PL.SMRM/2013 du 15 janvier 2013 portant nomination des membres du Secrétariat Technique du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC

Constat	Risques et recommandations
Les Arrêtés ministériels portant nomination des membres du ST sont en conflit avec le Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC qui prévoit un recrutement sur base d'appel d'offres. La structure du Secrétariat Technique telle que définie dans l'Arrêté ministériel n'est pas en conformité avec la structure actuelle qui comporte 4 Cellules au lieu de 3 comme décrit dans l'Arrêté ministériel.	Risques et incidences - Remise en cause de l'emploi des personnes nommées - Poursuites judiciaires en cas de conflit avec un collaborateur sur le contrat de travail / consultance. Recommandation - Procéder au retrait des Arrêtés ministériels
Commentaires du Secrétariat Technique	
- Ces arrêtés sont le fruit d'une décision du CE. De ce fait applicables - Ce terme « retrait » n'existe pas en droit administratif. Les auditeurs devraient mieux expliciter leur idée. Commentaire EY - Il y a une hiérarchie des lois à respecter. Un arrêté ayant une valeur inférieure à celle d'un décret, il ne peut être contraire au décret. - Le terme retrait est un terme juridique signifiant la mise à néant d'un acte administratif unilatéral par son auteur. Le retrait étant différent de l'abrogation du fait qu'il a une portée rétroactive alors que l'abrogation n'a pas de portée rétroactive, les effets ne se produisent que du jour de son intervention.	

A.3 Les faiblesses du Règlement Intérieur (RI)

Nous avons analysé la réglementation qui régit le Secrétariat Technique en RDC afin d'identifier les améliorations à apporter.

A.3.1 Les instances de décision

Constat	Risques et recommandations
L'article 10 du RI est imprécis sur les instances de décision. En effet, celui-ci prévoit une prise de décision par consensus mais ne prévoit pas d'autres modes de prise de décision au cas où le consensus ne serait pas possible.	Risques et incidences En cas d'absence d'un consensus, la prise de décision ne pourra avoir lieu. Recommandation Indiquer la possibilité d'un vote par majorité simple et, en cas de partage, préciser la prépondérance du vote du Président.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Le Consensus est la voie de prise de décision privilégiée par les instances de l'ITIE Internationale. Même au sein des organes de l'ITIE Internationale c'est le consensus qui est le mode de décision encouragé. Il est toutefois prévu un vote en cas défaut de consensus. En pratique et en référence aux règles du Conseil d'Administration de l'ITIE, le CE soumet au vote certaines questions en cas de manque de consensus. Tenant compte de sa composition qui n'est pas équilibré, le CE a souhaité adopter ce mode de décision. Etant tous des pairs, le CE ne peut adopter le vote majoritaire avec arbitrage par le vote du Président. Commentaire EY Cette recommandation n'est pas contraire au mode de décision actuel. Elle vient compléter le mode de décision dans l'éventualité où aucun consensus ne serait trouvé.	

A.3.2 Les frais de mission

Constat	Risques et recommandations
Le RI ne fait pas mention de la prise en charge des frais de mission pour les collaborateurs de l'ITIE.	Risques et incidences Des frais de missions non validés. La prise en charge abusive de certains frais de missions (ex : frais de représentation, frais de formation...). Recommandation Prévoir la prise en charge des frais de missions éventuels par l'ITIE (frais de séjour et transport) et indiquer le barème de référence pour les frais de mission.
Commentaires du Secrétariat Technique	
L'article 3 du RI dispose qu'il est alloué au Comité National de l'ITIE des budgets pour son fonctionnement et ses activités sur l'ensemble du territoire national. Les frais de mission sont des frais inhérents au fonctionnement de l'ITIE-RDC. A ce titre, il va de soi que la prise en charge des frais de missions liés aux activités de l'ITIE tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur soit assurée par l'ITIE. Commentaire EY Il convient de préciser ce qui entre dans le cadre de frais de mission de ce qui n'entre pas dans le cadre des frais de mission. A titre illustratif : l'achat de vêtements suite à la perte du bagage lors d'une mission, peut-il être considéré comme des frais de mission ou pas ?	

A.3.3 Les réglementations d'usage

Constat	Risques et recommandations
Le présent règlement ne fait pas mention des éléments suivants que les us et coutumes prévoient au règlement intérieur : ▶ La réglementation en matière de santé et de sécurité au sein des locaux de travail du Comité National. ▶ Les règles générales et permanentes relatives à la discipline des agents. ▶ Les dispositions relatives aux sanctions disciplinaires. ▶ Les dispositions relatives aux droits de la défense des agents, aux harcèlements moral et sexuel.	Risques et incidences Poursuites judiciaires en cas de conflit avec un collaborateur sur le contrat de travail / consultation. Recommandation Prévoir l'insertion de ces réglementations dans le règlement intérieur.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Aucun.	

A.4 Les faiblesses du manuel de procédures

L'analyse du manuel de procédures a révélé des insuffisances détaillées dans le tableau ci-dessous :

Procédure	Contenu
I. Organisation de base et description des postes	• Présentation de l'ITIE • Cadre réglementaire de l'ITIE • Cadre structurel de l'ITIE • Gestion des relations au sein de l'ITIE • Pouvoirs des signatures • Gestion de l'information au sein de l'ITIE • Organigramme de l'ITIE • Description des postes

Constat	Risques et recommandations
La procédure sur l'organisation de base et description des postes présente de nombreuses insuffisances. Nous citons, à titre d'exemple d'insuffisances, les points suivants : ▶ Les pouvoirs de signatures reçus ne définissent pas les seuils (montant) d'approbation de sortie des fonds en banque. ▶ Les fiches de postes ne décrivent pas le profil recherché, l'année d'expérience et les qualifications requises. Ils sont très génériques. La procédure sur l'organisation de base et description des postes présente des divergences avec la situation actuelle du Secrétariat Technique. Exemple : L'organigramme du manuel de procédures ne reflète pas la réalité de la structure et diffère de l'organigramme en vigueur au sein de la structure qui nous a été communiqué par mail par le RAF le 14/12/2016. La procédure sur l'organisation de base et description des postes n'est pas appliquée. Nous citons, à titre illustratif l'élaboration des PV de réunion : • La procédure prévoit des réunions techniques hebdomadaires. Cependant, sur l'année 2016 nous n'avons pu obtenir que 6 PV de réunions hebdomadaires au sein du Secrétariat Technique. Pour l'année 2016 nous n'avons pu obtenir que 6 PV de réunions ordinaires du Comité Exécutif devant se tenir tous les mercredis de la troisième semaine de chaque mois selon l'article 8 du règlement intérieur du Comité National.	Risques et incidences Dysfonctionnement du Secrétariat Technique. Inefficacité des collaborateurs Contrôles d'audit interne inefficace du fait de l'inapplicabilité des procédures. Chaîne de la dépense non maîtrisée. Recommandations - Mettre à jour le manuel de procédures et le compléter des procédures et politiques. - Sensibiliser les collaborateurs au respect de la procédure. - Renforcer les points de contrôle - Accentuer la culture du Contrôle Interne.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Voir les commentaires émis plus haut relatifs au même sujet.	

Procédure	Contenu
II. Procédures de gestion du personnel et de la paie	➤ Recrutement ➤ Absences ➤ Congés ➤ Discipline ➤ Rupture de contrat de travail ➤ Salaires ➤ Missions ➤ Formation ➤ Evaluation du personnel

Constat	Risques et recommandations
La procédure actuelle fait mention d'un recrutement avec contrat de travail. Ce qui n'est pas en conformité avec l'organisation actuelle du Secrétariat Technique et les textes qui régissent le Secrétariat Technique qui stipulent que le personnel est embauché sur base de contrats de consultance Nous citons à titre d'illustration les observations reprises au point C de la synthèse de l'état des lieux sur le plan des ressources allouées (Sous point C.2. Gestion des ressources humaines) qui est traité ci-après.	<u>Risques et incidences</u> Poursuites judiciaires en cas de conflit avec un collaborateur sur le contrat de travail / consultance. <u>Recommandation</u> Revoir le processus de recrutement des agents du Secrétariat Technique ou remplacer la procédure de gestion du personnel et de la paie par une autre procédure sur la gestion des contrats de prestataire.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Aucun.	

Procédure	Contenu
III. Procédure de gestion financière	➤ Mobilisation des ressources : a) Réapprovisionnement du compte spécial. b) Paiement direct. ➤ Gestion budgétaire Gestion de trésorerie

Constat	Risques et recommandations
La procédure est incomplète. Les seuils ne sont pas mentionnés. Nous citons à titre d'illustration les observations reprises au point C de la synthèse de l'état des lieux sur le plan de l'utilisation des ressources allouées (Sous point C.1. Gestion des ressources financières) qui est traitée ci-après.	<u>Risques et incidences</u> Non maîtrise de la chaîne de dépenses. <u>Recommandation</u> Compléter la procédure de gestion financière des seuils nécessaires.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Aucun.	

Procédure	Contenu
IV. Procédure des achats et des approvisionnements	▶ Règlement des marchés. ▶ Procédure de passation des marchés. ▶ Procédure d'exécution des marchés. ▶ Procédure de contrôle des stocks. ▶ Annexes.

Constat	Risques et recommandations
La procédure n'est pas conforme avec la législation en vigueur en RDC (seuils). Nous citons, à titre illustratif les éléments de non-conformité suivants : ▶ Les seuils d'appel d'offre définis dans la procédure ne correspondent pas à ceux relatifs à la loi en vigueur. (Loi relative à la passation des marchés publics en République Démocratique du Congo). ▶ Il n'existe pas de matrice d'autorisation définissant les seuils permettant de déterminer le niveau d'autorisation pour effectuer les achats. ▶ La procédure d'achats ne décrit pas une répartition claire des tâches entre la personne qui établit la réquisition d'un bien, celle qui analyse les offres reçues des fournisseurs et celle qui établit le bon de commande.	Risques et incidences Achats et approvisionnements non maîtrisés Recommandation Compléter cette procédure par : ▶ Les seuils d'appel d'offre. ▶ La matrice d'autorisation. ▶ Définition des rôles dans le processus d'acquisition
Commentaires du Secrétariat Technique Tous les marchés respectent le prescrit de la loi. Les points traités dans le manuel de procédures concernent essentiellement les biens et services de moindre importance.	

Procédure	Contenu
V. Procédure de gestion de antennes provinciales	▶ Organigramme. ▶ Grille de répartition des tâches.

Constat	Risques et recommandations
La procédure présente certaines insuffisances et irrégularités. En effet, la grille de répartition des tâches au sein de l'antenne mentionnée dans le manuel de procédures comporte des insuffisances à savoir : ▶ Le rôle de l'auditeur interne en province n'est pas clairement défini. ▶ Le chargé de renforcement de capacité en province se charge également de la gestion budgétaire or ce rôle incombe de par sa nature à un financier. ▶ Le chargé de la collecte des données se charge également du suivi des opérations de clôture de compte or cette responsabilité incombe à un comptable. La procédure ne définit pas de manière explicite un processus de suivi des dépenses effectuées au sein des antennes.	Risques et incidences ▶ Dysfonctionnement dans la gestion financière de l'antenne du Katanga. ▶ Répartition inefficace des rôles et responsabilités. Recommandations ▶ Harmoniser la procédure avec l'organisation actuelle des antennes provinciales. ▶ Compléter les insuffisances de la procédure.
Commentaires du Secrétariat Technique Il n'y a pas de clôture de compte au niveau des Antennes. Toutes les dépenses sont effectuées par la Cellule financière.	

Constat	Risques et recommandations
Les prescrits du manuel de procédures ne sont pas totalement mis en application au sein du Secrétariat Technique. A titre illustratif, nous avons sollicité l'obtention des documents de travail mentionnés dans le manuel mais nous n'avons pas pu obtenir la totalité de ces derniers. Nous avons indiqué dans le tableau ci-dessous nos différents constats sur l'application des prescrits du manuel de procédures.	Risques et incidences ▶ Dysfonctionnement du Secrétariat Technique ▶ Répartition inefficace des rôles et responsabilités ▶ Inefficacité du Contrôle Interne Recommandations ▶ Compléter les insuffisances relevées pour les procédures existantes ▶ Compléter le manuel avec les procédures recommandées ▶ Former et sensibiliser les collaborateurs au manuel de procédures.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Aucun.	

Tableau 4: Statut d'obtention des documents relatifs au manuel de procédures

	Documents à fournir	Module concerné dans le manuel de procédures	Constat sur terrain
1	PV de réunions hebdomadaires au sein du Secrétariat Technique	Module 1	Nous n'avons reçu que 6 comptes rendus de réunion interne du Secrétariat Technique pour l'année 2016
2	Règlement financier mentionnant les pouvoirs de signature	Module 1	Nous avons obtenu les lettres sur les pouvoirs de signature par contre elle ne précise par les seuils d'approbation par intervenant
3	Preuve d'évaluation annuelle du personnel	Module 2	Il nous a été indiqué que les preuves d'évaluation n'étaient pas disponibles.
4	Plan de formation du personnel élaboré par le RAF	Module 2	Il nous a été indiqué que le plan de formation n'était pas disponible.
5	Compte rendu de formation pour tous les agents ayant participé à des formations au cours de l'année 2016	Module 2	Nous n'avons pas pu obtenir des comptes rendus de formation telle que le préconise la procédure en 2016.
6	Test de recrutement du personnel	Module 2	Nous n'avons reçu qu'un seul test de recrutement d'un traducteur.
7	Tableau de bord budgétaires produits mensuellement	Module 3	Il nous a été indiqué qu'il n'y avait pas de tenue du tableau de bord budgétaire.
7	Etat de rapprochement bancaire effectué par le comptable	Module 3	Nous n'avons pas reçu l'intégralité des états de rapprochements (Veuillez-vous référer au tableau 2 ci-dessus).
8	PV de contrôle inopiné de caisse de janvier à décembre	Module 3	La procédure prévoit que des PV de caisse doivent être établis systématiquement tous les mois. Néanmoins, à ce jour, seuls 2 PV de caisses ont été communiqués pour 2016.
9	Synthèse statistique élaborée au sein des antennes (contribution des industries extractives)	Module 6	Le logiciel TSL a été acquis en 2014 de collecte et traitement. Ils peuvent générer des statistiques. Selon le responsable de la Cellule technique, il n'est donc plus nécessaire d'élaborer une statistique. Le manuel de procédures devrait donc être amendé en fonction de ce changement.

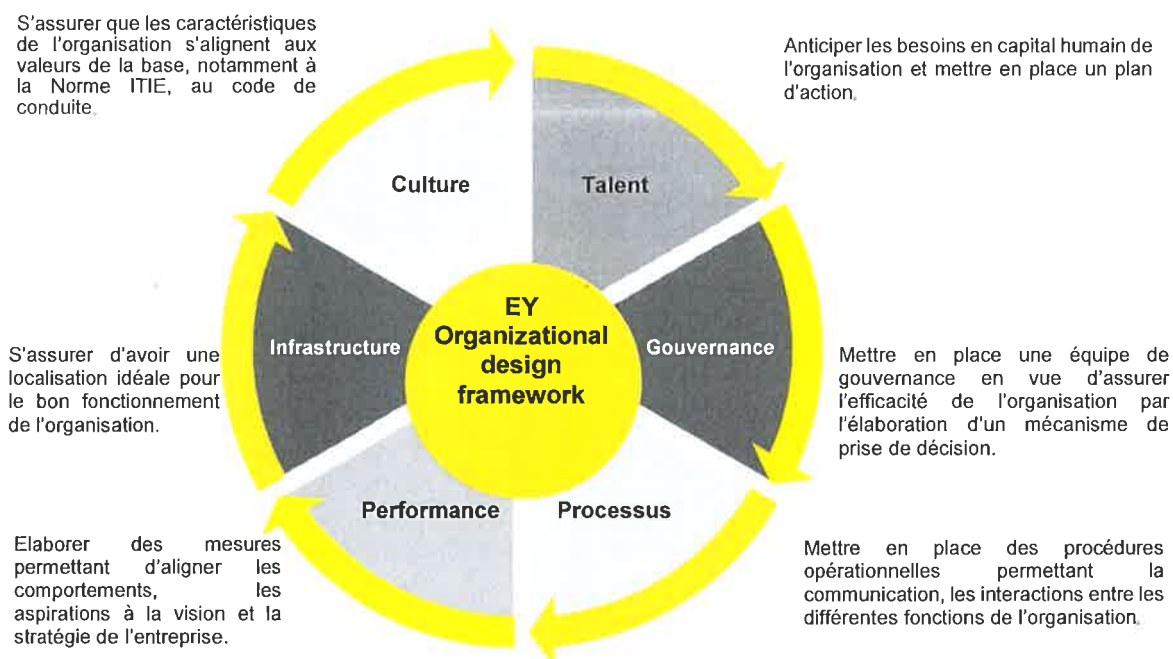
B. LE PLAN FONCTIONNEL

Le fonctionnement d'une entité dépend du type d'organisation mis en place. Nos analyses sur terrain nous ont démontré que les principales causes de dysfonctionnement étaient dues à un problème organisationnel.

1. Notre méthodologie d'évaluation du fonctionnement du Secrétariat Technique

Pour permettre une évaluation objective du fonctionnement, nous avons appliqué un dispositif, développé par EY : « *EY organizational design Framework* ». Les 6 dimensions de l'organisation du Secrétariat Technique sont revues et comparées aux meilleures pratiques mises en œuvre dans le domaine afin de ressortir les dysfonctionnements et proposer des recommandations pragmatiques.

L'organisation idéale prônée par EY et permettant l'atteinte des objectifs au sein d'une entreprise se présente de la manière suivante :



Ceci nous permet d'établir un tableau comparatif entre l'organisation idéale prônée par EY et celle du Secrétariat Technique.

2. Notre évaluation de l'organisation et du fonctionnement

Tableau 6 : Analyse du fonctionnement du Secrétariat Technique par rapport à un modèle d'organisation idéale

Organisation idéale EY		Organisation et fonctionnement du Secrétariat Technique	
Thématique	Éléments à considérer	Constats	Risques
Gouvernance	- Existe-il une structure de gouvernance du Secrétariat ? Est elle performante ? - Comment s'effectue le processus de prise de décision ? Les décisions sont-elles prises dans un délai bien défini ? - La direction possède-t-elle les capacités et les moyens permettant l'atteinte de ses objectifs ?	- Une structure de gouvernance existante mais présente des faiblesses - La prise de décision s'effectue par voie de consensus lors des Comités. Le Secrétariat Technique peut soumettre des points nécessitant une prise de décision. Une absence du Comité Exécutif dans certaines prises de décisions : ex recrutement de certains personnels où l'approbation par le CE n'a pu être établi alors qu'il est requis par le Décret. Le Comité Exécutif ne dispose pas de moyens suffisant permettant d'atteindre ses objectifs. Des activités n'ont pu être réalisées faute de ressources financières.	- Mégestion - Fraude
Talent	- Existe-il un programme de développement des compétences ? - Quel est le plan de carrière des agents ? - Les rôles sont-ils clairement définis ? - La direction soutient elle le développement des futures leaders de l'organisation ? - Les profils sont-ils adaptés au postes ? - Existe-il un système de reconnaissance des agents les plus méritants ?	- Aucun programme de développement de compétences des agents du Secrétariat Technique ne nous a été communiqué. - Aucun plan de carrière ne nous a été communiqué tandis que le manuel de procédure le prévoit. Bien que recruté comme consultant, il apparaît que les employés sont considérés comme des salariés puisqu'ils perçoivent certains avantages réservés à des salariés (ex : prime de déménagement). - Les rôles sont Les rôles sont clairement définis mais ne sont pas respectés. - La Direction semble promouvoir le développement des collaborateurs. - Les profils semblent être adaptés aux postes. Cependant, pour affirmer ce point, une évaluation approfondie des connaissances des collaborateurs est nécessaire. - Aucun système de reconnaissance des performances des agents nous a été communiqué. - L'absence de système d'évaluation ne permet pas d'identifier les agents les plus méritants.	- Faible retention du personnel - Incompétence et inéficace du personnel

Organisation idéale EY		Organisation et fonctionnement du Secrétariat Technique	
Thématique	Eléments à considérer	Constats	Risques
Processus	▶ Les processus clés sont-ils identifiés ? ▶ Existe-il de la documentation relative à chacun des processus ? (manuel de procédures)	▶ Les procédures ne sont pas suffisamment détaillées. De plus il manque des procédures pertinentes conformes à la Norme ITIE telles que les procédures sur les règles et gouvernance interne. ▶ Il existe un manuel de procédures mais qui nécessite une mise à jour.	Dysfonctionnement du Secrétariat Technique
Culture	▶ Quelles sont les valeurs de base au sein de l'organisation ? ▶ Ces valeurs sont-elles pronées au sein de l'organisation ?	▶ Les valeurs de base doivent être celles qui sont propres à l'ITIE et à sa raison d'être à savoir la transparence. Les valeurs sont pronées par la Norme ITIE. ▶ Ces valeurs semblent être pronées.	Non-conformité à la norme ITIE.
Performance	▶ Existe-il un système de récompense des agents qui alignent leur performance individuelle à la performance de l'organisation ? ▶ Quels sont les processus en place permettant de mesurer la performance ? ▶ La mesure de la performance est-elle reliée aux stratégies de l'organisation ?	▶ Les agents étant recrutés sur base de contrat de consultance, il ne devrait pas y avoir de système de récompense. ▶ Il n'existe pas de processus d'évaluation du personnel. En effet nous n'avons pas pu obtenir les évaluations annuelles du personnel telles que mentionnées dans le manuel de procédures. ▶ La mesure de la performance n'est pas réalisée.	▶ Faible rétention du personnel ▶ Incompétence et inefficacité Contre performance individuelle et de l'ensemble de l'organisation
Infrastructure	▶ L'infrastructure actuelle est-elle flexible pour supporter tout changement organisationnel ? ▶ Les équipes possèdent-elles des outils, des moyens technologiques leur permettant de réaliser leur tâches de manière efficace ? ▶ Les managers et les superviseurs sont-ils situés au même endroit que leurs équipes d'exécutants ? ▶ Les lieux de travail permettent-ils l'atteinte des objectifs ? ▶ Où sont localisés les différents membres de l'organisation ?	▶ L'infrastructure actuelle est flexible et permet de supporter tout changement organisationnel. ▶ Les équipes disposent de locaux et d'équipements leur permettant de réaliser leurs tâches avec efficacité. ▶ Les managers et superviseurs sont situés au même endroit que leurs équipes d'exécutants. ▶ Les lieux de travail permettent l'atteinte des objectifs. Les locaux du Secrétariat Technique sont situés dans des appartements réaménagés en bureau et permettent une proximité entre les managers et les superviseurs.	▶ Absence de contrôle, de supervision ▶ Conditions de travail néfastes à la réalisation des activités

Le tableau ci-dessous illustre que pour certaines activités réalisées en 2015, il n'existe pas de pièces justificatives :

Constat n°1 : Absence des justificatifs pour les dépenses réalisées

Tableau 7 : Absence des justificatifs

658900	Date	Réf	Détail de l'activité	Montant en comptabilité en USD	Observations initiales	Commentaires après revue	Ecart en USD
4763	CSG	30/11/2015	1400 Complément frais organisation débat	6 613	Absence des listes de présence, des PV de réunion et des termes de référence	Le Secrétariat Technique nous indique avoir transmis toutes les pièces justificatives à GIZ. Néanmoins, n'ayant aucun souassement par rapport à ces dépenses, ni preuve de transmission des pièces à GIZ, nous devons conclure que ces dépenses ne sont pas éligibles.	(6 613)
4404	CSG	08/10/2015	1155 Frais organisation conférence débat sur ITIE et impact	6 000	Activité non retrouvée, aucun justificatif	Le Secrétariat Technique nous indique avoir transmis toutes les pièces justificatives à GIZ. Néanmoins, n'ayant aucun souassement par rapport à ces dépenses, ni preuve de transmission des pièces à GIZ. Cette dépense est donc non éligible.	(6 000)
4710	CSG	16/11/2015	1347 Frais organisation ateliers de renforcement des capacités des parties prenantes à Lubumbashi	6 720	Absence des listes de présence, des PV de réunion et des termes de références	Nous n'avons pas reçu de souassement permettant de justifier la réalisation de cet atelier et, par là même, la distribution des rapports.	(6 720)
5056	BC\$	09/11/2015	99 Capacitation agents EDD rapport 2013	6 375	Activité non retrouvée, aucun justificatif	Cette dépense est donc non éligible. Nous n'avons pas reçu de souassement permettant de justifier la réalisation de cet atelier.	(6 375)
Montant total des écarts						Cette dépense est donc non éligible.	25 708

Constat n°2 : Ecart entre le montant budgétisé et le montant effectivement dépensé

Tableau 8 : Ecart constatés sur les dépenses

Ref	Ref	Date	Ref	Détail de l'activité	Montant en comptabilité en USD	Observations initiales	Commentaires après revue	Ecart en USD
4845	CSG	30/12/2015	1482	Frais organisation ateliers de renforcement des capacités et sensibilisation.	6 805	Activité non retrouvée, aucun justificatif	Il nous a été communiqué une facture FACT IPC SERVICES N°028A-12/015 d'un montant de USD 6 800 pour l'impression du rapport ITIE 2013. Néanmoins, nous constatons certaines divergences quant au coût de l'impression des rapports. En effet, l'impression des rapports en Français coûte plus cher que ceux en Swahili alors que le nombre est plus important. Par ailleurs, l'atelier ayant eu lieu le 2 décembre 2015 et l'impression des rapports le 28 décembre 2015. La signature du coordonnateur est absente du formulaire de demande de fonds. Enfin, nous constatons que la demande de paiement a été faite avant la réception de la facture pro-forma.	(6 805)
4634	CSG	02/11/2015	1271	Frais organisation ateliers des parties prenantes pour les revues des études du cadrage dans le secteur forestier à Bandundu.	6 761	Absence des listes de présence et des PV de réunion.	Cette dépense est donc non éligible. Les éléments mentionnés comme étant absents initialement ont été transmis. Cependant, les pièces comptables relatives aux dépenses communiquées font état d'un montant global de USD 5.579 (USD 199 frais de transport par Western Union, USD 5.320 pour les frais de restauration et location salle et USD 90 pour des frais d'impression).	(1 182)
3284	CSG	30/03/2015	336	Frais organisation conférence-débat sur ITIE et impacts	6 000	Absence des listes de présence, des PV de réunion et des termes de référence	Les éléments mentionnés comme étant absents initialement ont été transmis. Cependant, le rapport de la conférence fait état de 32 participants et d'une conférence d'une durée de 3h. Les pièces comptables communiquées par le Secrétariat Technique fait état d'une facturation pour 80 personnes. Par ailleurs, 2 pauses café et un repas ont été facturés. Ce qui est en inadéquation avec la durée de la conférence.	(6 000)
5153	CSM	02/04/2015	32	Frais organisation atelier sur PCS	5 911	Absence des listes de présence, des PV de réunion et des termes de références	Les éléments mentionnés comme étant absents initialement ont été transmis. Cependant, les pièces comptables relatives aux dépenses communiquées font état d'un montant global de USD 5.785.	(126)
Montant total des écarts								14 113

Réf	Réf	Date	Réf	Détail de l'activité	Montant repris en comptabilité	Montant total pièces justificatives	Ecart en USD
6462	CSG	03/11/2015	1408	Frais organisation des ateliers de formation des principaux intervenants	5 000	5 620	(620)
6463	CSG	31/12/2015	1508	Frais organisation des ateliers des parties prenantes de la revue des études de cadrage	3 024,57	3 188	(163,43)
3444	CSG	17/04/2015	506	Paiement solde prestation service charroi	2 835	4 060	(1 225,00)
Montant total des écarts							(2 008,43)

Constat n°3 : Réalisation d'activités mais non planifiées

Nous avons constaté la réalisation d'activités non planifiées dans le plan de travail et n'ayant pas obtenu d'approbation par le Comité Exécutif.

Actions du plan de travail	Activités réalisées mais non planifiées	Lieu	Date
A2	Atelier de formation des agents et cadres du secteur forestier sur l'ITIE à Kinshasa/provinces du Bandundu, de l'Equateur, Province Orientale.	Kinshasa	16-17/11/2015
A3	Atelier de présentation du cadrage 2014.	Lubumbashi	03/10/2015
A4	Sensibilisation des parties déclarantes (Entités étatiques et les Entreprises) à la collecte des données pour le Rapport pilote ITIE-RDC artisanat minier et forestier.	Bandundu	16-22/01/2016
	Formation des parties déclarantes au système de télédéclaration du logiciel TSL		
	Sensibilisation des parties déclarantes (Entités étatiques et les Entreprises) à la collecte des données pour le Rapport pilote 2014 ITIE-RDC 2014 artisanat minier et forestier (A&F).	Equateur	27/02-05/03/2016
	Formation des parties déclarantes au système de télédéclaration du logiciel TSL.		
A12	Sensibilisation des parties déclarantes (Entités étatiques et les Entreprises) à la collecte des données pour le Rapport pilote 2014 ITIE-RDC 2014 artisanat minier et forestier (A&F)	Mbuji-Mayi	27/06/2016
	Formation des parties déclarantes au système de télédéclaration du logiciel TSL.		
	Formation des Communautés de base et Confessions religieuses sur l'ITIE.	Lubumbashi	18-20/03/2015
	Atelier sur la transparence des activités minières : cas de la redevance minière.	Kinshasa	26/03/2015
	Formation de la Société Civile sur la relecture des Outils ITIE.	Lubumbashi	10/04/2015

Constat n°4 : Réalisation d'activités non prévues

Nous avons constaté la réalisation d'activités non prévues dans le plan de travail et n'ayant pas obtenu d'approbation par le Comité Exécutif. Par ailleurs, ces activités ont fait l'objet d'aucun PV/rapport publié sur le site internet de l'ITIE.

#	Actions réalisées mais non prévues	Lieu	Date
1	Atelier de révision en plénière du projet de Rapport ITIE-RDC 2013 amélioré.	Kinshasa	10/07/2015
2	Atelier de mise en commun des améliorations des parties prenantes au projet de Rapport ITIE-RDC 2013.	Kinshasa	02/07/2015
3	Atelier de mise à niveau des parties prenantes à l'élaboration du rapport ITIE-RDC 2013 et présentation du rapport de lancement par l'Administrateur Indépendant à Kinshasa.	Kinshasa	18/04/2015
4	Atelier de lancement de la collecte des données pour la publication du Rapport ITIE-RDC 2014.	Kinshasa	01/10/2015
5	Sensibilisation des Agences en douane, des Entreprises, de la DGDA et de la DRKAT sur les difficultés rencontrées lors des précédentes reconciliations en vue de trouver des solutions durables et d'améliorer la télédéclaration.	Lubumbashi	19-20/01/2016
6	Suivi des recommandations du Rapport ITIE-RDC 2014 de l'Administrateur Indépendant et le processus de validation 2017.	Lubumbashi	23-24/04/2016

C.2 Gestion des ressources humaines

Nous avons revu les aspects liés au recrutement, à la paie, la gestion de l'effectif, la formation, l'évaluation du personnel, la description des postes et aux heures de travail.

Constat n°1 : Dysfonctionnements relatifs au recrutement du personnel

1. Aucun PV de réunion reçu pour les années 2014 à 2016 ne mentionne l'approbation du Comité Exécutif sur le recrutement des agents.
2. Le Secrétariat Technique est composé de 30 agents. Sur les 30 agents, nous avons obtenu 4 avis de recrutement et 9 nominations par Arrêté. Nous n'avons pas pu obtenir les 17 preuves de recrutement restantes.
3. Nous n'avons pas obtenu de tests de recrutement pour l'ensemble des collaborateurs du Secrétariat Technique à l'exception du statisticien.

Constat n°2 : Dysfonctionnements relatifs à la gestion de l'effectif

1. La Cellule de « renforcement de capacités et relation avec les partenaires » n'est composée que d'un seul agent. Or, la réalisation des tâches liées au renforcement de capacités nécessite soit la présence d'une équipe dédiée et disponible pour les différentes descentes sur terrain soit la mise en place d'une commission de travail. Lors de l'entretien avec la responsable de ladite Cellule, il nous a été indiqué que chacune des ressources du Secrétariat Technique est utilisée pour des missions de renforcement des capacités.
2. Tous les agents du Secrétariat Technique sont utilisés à tour de rôle pour réaliser des tâches ne reflétant pas leur description de poste car la structure est encore petite en termes d'effectif.
3. Le Secrétariat Technique de l'ITIE compte 6 chauffeurs. Cependant, nous n'avons identifié que 4 véhicules de services.
4. Les analyses des activités du Secrétariat Technique ainsi qu'une analyse comparative avec d'autres Secrétariats Techniques démontrent un surdimensionnement des équipes par rapport à l'activité en RDC. A titre illustratif, le Secrétariat Technique International ne compte que 24 collaborateurs et gère l'ensemble des activités avec les différents Secrétariat Technique des 46 pays membres. Pour certains postes, la charge de travail est inférieure à 60% ou saisonnière en fonction de l'activité et correspond plus à un mi-temps : ex : Webmaster ou l'analyste des données. Par ailleurs, on constate la présence de 6 chauffeurs à temps plein pour seulement 4 véhicules.

Constat n°3 Absence de plan de formation du personnel

Lors des différents entretiens réalisés, nous avons relevé au sein de chaque Cellule que le personnel a participé au cours des dernières années à des formations pertinentes suivantes. Néanmoins, il n'est pas établi de plan de formation pour l'année en cours ou à venir.

a) Responsable Cellule communication, relation publique et événements

Formations reçues

Formation à Oslo (organisation des grandes conférences, février 2016)

Besoins en formation

Communication et protocole.

b) Responsable Cellule de renforcement de capacité et de relation avec les partenaires

Formations reçues

Formation sur le rapport entre les industries extractives et les femmes en Ouganda 2016 (impact de l'extraction sur la population locale)

Extraction minière en Afrique du Sud 2016

Besoins en formation

Compléter les formations reçues sur l'extraction minière.

c) Responsable Cellule administrative et financière

Formations reçues

Formation sur TOMPRO en 2013 à Paris
Formation sur la gestion des RH et planification des emplois au Sénégal 2015
Formation sur la responsabilité sociétale de l'entreprise en 2012 Tunisie
Formation sur la gestion des ressources naturelles en Australie en 2013

Besoins en formation

Gestion des ressources naturelles (négociation des contrats d'exploitations des ressources naturelles du secteur extractif).

d) Auditeur interne

Formations reçues

Formation 2013 OHADA (Général)
Formation 2014 OHADA (spécificité)
Formation 2014 Audit interne Bukavu
Formation 2013 Maîtrise logiciel TOMPRO banque mondial (France)

Besoins en formation

Formation en audit afin de lui permettre d'approfondir ses capacités.

e) Responsable Cellule Technique

Formations reçues

Formation 2013 OHADA (Général)
Formation 2014 OHADA (spécificité)
Formation 2014 Analyse rapports ITIE
Formation 2013 Normes ITIE

Besoins en formation

Formation hydrocarbure et mines et secteurs extractif en général, (de la source jusqu'à la sortie).
Formation approfondie en fiscalité.

Constat n°4 : Absence d'évaluation du personnel

Nous n'avons pas pu obtenir les évaluations annuelles du personnel tel que mentionné dans le manuel de procédures.

Constat n°5 : Absence d'outil de gestion du temps

Nous avons relevé qu'il n'existe pas de système de suivi du temps de travail permettant de vérifier les charges de travail prestées par chaque agent.

C.3 Gestion des ressources matérielles

Ce point faisant partie de la revue financière, nous vous renvoyons aux conclusions de cette revue dans le rapport d'audit financier.

Aanalyse comparative des pays conformes à la Norme ITIE en Afrique

Afin d'évaluer et déterminer l'efficacité et la pertinence de l'organisation du Secrétariat Technique de l'ITIE en RDC, nous avons procédé à une analyse comparative avec l'organisation de différents pays conformes similaires à la RDC. Ces pays sont principalement des pays de la sous région et région à savoir :

- Le Cameroun.
- Le Togo.
- Le Tchad.
- La Mauritanie.
- Le Sénégal.
- La Cote d'Ivoire.
- Le Nigeria.

Notre analyse comparative a porté sur les éléments suivants :

- Textes légaux relatifs à l'ITIE.
- Organigramme.
- Manuel de procédures.
- Règlement intérieur.
- Site internet.

Nos observations sur l'analyse comparative révèlent que dans l'ensemble, l'organisation du Secrétariat Technique de la RDC est similaire aux autres pays. Cependant, les points de divergence les plus significatifs relevés sont les suivants :

- Dimension de l'effectif du Secrétariat Technique en relation avec la charge de travail.
- Statut du Coordonnateur National.

Aanalyse des forces et faiblesses actuelles du Secrétariat Technique et de son rôle dans la mise en œuvre des missions qui lui ont été confiées par le Comité Exécutif

A l'issue de nos travaux sur terrain, nous avons pu identifier les forces et faiblesses du Secrétariat Technique dans la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées. Nous avons également déterminé les menaces et opportunités liées au rôle du Secrétariat dans la mise en œuvre de la Norme ITIE dans la matrice ci-dessous. Cette matrice SWOT tient compte des éléments internes et externes à l'entité qui ont un impact sur les forces et faiblesses et constituent des opportunités et des menaces pour la structure.

a. Notre matrice SWOT

Internal analysis



SWOT



External analysis

b. SWOT du Comité National et du Secrétariat Technique

Facteurs internes	Strengths (Forces) ▶ La volonté du gouvernement de mettre en œuvre l'ITIE en RDC. ▶ La collaboration harmonieuse entre les parties prenantes du Groupe Multipartite. ▶ L'engagement des entreprises extractives et de la société civile dans la mise en œuvre de l'ITIE. ▶ Le dynamisme du Coordonnateur National dans la mise en œuvre de l'ITIE. ▶ Une organisation présente bien qu'imparfaite dans la mise en œuvre des activités. ▶ Des ressources allouées permettant la réalisation des activités (locaux, équipements, budget).	Weaknesses (Faiblesses) ▶ La non-conformité des textes légaux de base et du règlement intérieur régissant l'activité du Secrétariat Technique à la nouvelle Norme ITIE 2016. ▶ La faiblesse des procédures opérationnelles ne permet pas un fonctionnement efficace de la structure. ▶ La faible implication du Comité Exécutif dans la réalisation des missions confiées est reflétée par l'absence de documentation sur les interactions avec les sous-comités techniques créées par le Comité Exécutif, par le manque de publication des rapports trimestriels d'avancement de suivi de la mise en œuvre. ▶ Le faible niveau de communication transparente sur les activités réalisées (il manque certains justificatifs). ▶ L'absence de preuve de recrutement et d'évaluation du personnel.
Facteurs externes	Opportunities (Opportunités) ▶ Une organisation présente et impliquée dans le processus d'adhésion à l'ITIE ▶ La levée d'une éventuelle suspension suite à une éventuelle démonstration d'actions correctrices des causes de la suspension ▶ Une volonté du Comité Exécutif de revoir son implication dans le fonctionnement du Secrétariat.	Threats (Menaces) ▶ L'évaluation négative du Comité National suite à la gouvernance interne jugée inadéquate par le Conseil d'Administration de l'ITIE ▶ La suspension provisoire du pays à l'échelle internationale à l'ITIE due au non-respect des exigences de l'ITIE ▶ La radiation du pays à l'ITIE dans l'hypothèse selon laquelle aucun progrès significatif ne serait perçu lors de l'évaluation faite par le Conseil d'Administration.

Proposition d'améliorations du cadre institutionnel et du fonctionnement du Secrétariat Technique

Suite à l'état des lieux et aux travaux d'analyse, nous avons identifié les améliorations suivantes à apporter au cadre institutionnel et au fonctionnement du Secrétariat Technique.

Ces propositions ont été réparties selon notre interprétation du risque encouru et nous avons indiqué un délai de mise en œuvre qui nous semble raisonnable et adapté à la mise en place de la recommandation.

Les délais indiqués correspondent au délai de mise en œuvre.

Nous avons classé les propositions d'amélioration selon le niveau de priorité évalué.

1 : Haute : ● 2 : Moyenne : ● 3 : Basse : ●

A. Amélioration du cadre institutionnel

Tableau 9 :

#	Textes	Recommandations	Priorité	Responsable mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
1	Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC.	Modifier le Décret pour le mettre à jour des Normes ITIE 2016 et préciser les points ci-dessous : - la personnalité juridique du Comité National. - la répartition des rôles et responsabilités au sein du Comité National. - le statut du Coordonnateur National. - le statut du personnel d'appui. - le mécanisme de fonctionnement du Comité. - l'autonomie financière et administrative du Comité National. - l'assujettissement ou non à la TVA.	1	Comité Exécutif	Immédiat
2	Règlement intérieur	Mettre à jour le Règlement Intérieur sur les points suivants : - les instances de prises de décisions - la prise en charge des frais de mission - l'insertion des réglementations d'usage (santé et sécurité des agents ; discipline et sanctions ; défense et harcèlements....)	1	Comité Exécutif/Secrétariat Technique	Immédiat

#	Textes	Recommandations	Priorité	Responsable mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
3	Arrêté ministériel N°007 CAB/MIN.PL/2012 du 27 février 2012 portant nomination des membres du Secrétariat Technique du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC.	Retrait de l'Arrêté ministériel N°007 CAB/MIN.PL/2012 du 27 février 2012 portant nomination des membres du Secrétariat Technique du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC afin de supprimer tous les effets passés et futurs	2	Comité Exécutif	Court terme
4	Arrêté ministériel n°001 /CAB/MIN/PL.SMRM/2013 du 08 janvier 2013 portant nomination des membres de l'antenne provinciale du Secrétariat Technique de l'initiative pour la transparence des industries extractives en RDC dans la province du KATANGA	Retrait de l'Arrêté de nomination afin d'éviter la contradiction avec le Décret et supprimer tous les effets à venir en lien avec ces nominations	2	Comité Exécutif	Court terme
5	Arrêté ministériel n°007 /CAB/MIN/PL.SMRM/2013 du 15 janvier 2013 modifiant et complétant l'Arrêté ministériel n°007/CAB/MIN.PL/2012 du 27 février 2012 portant nomination des membres du Secrétariat Technique de l'initiative pour la transparence des industries extractives en RDC.	Retrait de l'Arrêté de nomination afin d'éviter la contradiction avec le Décret et supprimer tous les effets à venir en lien avec ces nominations	2	Comité Exécutif	Court terme

B. Amélioration du fonctionnement du Secrétariat Technique

#	Recommandations	Motivations	Priorité	Responsable de mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
1	Définir les autorisations nécessaires du Comité Exécutif pour les opérations bancaires	Bien que le décret prévoit que le Coordonnateur National gère le patrimoine et ressources financières de l'ITIE, comme dans toutes structures, le Comité Exécutif doit approuver certaines dépenses à partir d'un seuil spécifique	1	Comité Exécutif	Immédiat
2	Définir un calendrier annuel des réunions régulières dans le cadre du plan d'actions et responsabiliser le Secrétariat dans l'organisation des réunions	Permettre à tous les membres de s'organiser afin d'allier leurs contraintes professionnelles à celles de l'ITIE	1	Secrétariat Technique	Immédiat
3	Définir les besoins pour le fonctionnement du Secrétariat Technique	Budgétiser les dépenses et obtenir en amont l'aval du Comité Exécutif pour les dépenses	1	Secrétariat Technique	Immédiat
4	Mettre à jour les outils simples de planification et de gestion (Manuel de procédures à jour et outil de gestion financière) au sein du Secrétariat Technique	Efficacité du Secrétariat Technique	1	Secrétariat Technique	Immédiat
5	Mettre en place un archivage systématique des données électroniques et manuscrites	Améliorer la conservation des documents (courriers, Procès-verbaux et autres documents) et facilité pour retrouver les documents	1	Secrétariat Technique	Immédiat
6	Définir les besoins en formation des membres de la Société Civile et envisager des mécanismes de renforcement de leurs capacités	Renforcement des capacités de la Société Civile	1	Secrétariat Technique	Court terme
7	Améliorer la planification des activités et la capacité d'anticipation du Secrétariat Technique	Améliorer la performance du Secrétariat Technique	1	Secrétariat Technique	Court terme
8	Compléter le Règlement Intérieur	Améliorer la communication entre les collaborateurs du Comité National	1	Secrétariat Technique	Immédiate
9	Réaliser que les activités planifiées et/ou faire approuver par le Comité Exécutif les activités non planifiées avant réalisation	Plusieurs activités non planifiées ni approuvées ont été réalisées	1	Secrétariat Technique	Immédiate
10	Définir un organigramme du Secrétariat Technique approprié à sa mission, validé par le Comité Exécutif.	Améliorer l'organisation du Secrétariat Technique	1	Comité Exécutif / Secrétariat Technique	Immédiate
11	Mettre à jour les descriptions de poste pour chaque membre du Secrétariat Technique	Tous les membres du Secrétariat Technique n'ont pas été engagés sur base de termes de références	1	Secrétariat Technique	Immédiate

#	Recommandations	Motivations	Priorité	Responsable de mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
12	Etablir un plan de renforcement des capacités du staff du Secrétariat Technique de l'ITIE	Améliorer la performance du Secrétariat Technique	1	Secrétariat Technique	Court terme
13	Effectuer des contrôles plus fréquents du Comité Exécutif sur les activités du Secrétariat Technique	Améliorer le contrôle interne	1	Comité Exécutif	Immédiate
14	Envisager le renouvellement (et ses modalités) des membres de la Société Civile pour garantir une meilleure représentativité de cette partie prenante	Améliorer la gestion du processus ITIE	2	Comité Exécutif	Court terme
15	Envisager le renouvellement (et ses modalités) des membres des entreprises pour garantir une meilleure représentativité de cette partie prenante	Améliorer la gestion du processus ITIE	2	Comité Exécutif	Court terme
16	Participer à la mise en place de sous-comités techniques : - Sous-comité Atelier de sensibilisation ; - Sous-comité Renforcement de capacités et Formation ; - Sous-comité Elaboration et évaluation des termes de références - Sous-comité Communication.	Améliorer la participation et la compréhension des parties prenantes	2	Comité Exécutif / Secrétariat Technique	Court terme
17	Formaliser des sous-comités techniques, sur base du volontariat et de l'expertise de ses membres, en charge de la mise en œuvre et du suivi d'activités spécifiques tels que le renforcement de capacités	Améliorer la performance et l'efficacité de la mise en œuvre des activités	2	Secrétariat Technique	Court terme
18	Envisager pour le secteur des compagnies extractives et la Société Civile de constituer des groupes d'intérêts ad hoc au Comité National ITIE.	Améliorer la participation des parties prenantes	2	Comité Exécutif	Court terme
19	Renforcer la visibilité de l'ITIE en RDC en multipliant les actions de communication.	Intensifier la participation au débat public et la transparence	2	Secrétariat Technique	Moyen terme
20	Engager une réflexion sur le champ d'application actuel de l'ITIE au regard des nouvelles exigences ITIE et des besoins additionnels.	Améliorer la gestion du processus ITIE	3	Comité Exécutif	Long terme

P Proposition des règles et procédures de gouvernance interne et des procédures opérationnelles conformes à la nouvelle Norme ITIE 2016

Suite à nos travaux et aux différentes recommandations et exigences de la Norme ITIE 2016, nous proposons l'élaboration des règles et procédures suivantes à insérer dans le manuel de procédures telles qu'exigées par les termes de référence. Pour chacune d'entre elles, nous avons indiqué la motivation à son élaboration

	Thème	Motivations	Proposition de procédures à insérer dans le manuel de procédures
Norme ITIE			
1	Désignation et remplacement des membres du Groupe Multipartite et de la durée de leur mandat	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Désignation des membres du Groupe Multipartite
			Remplacement des membres du Groupe Multipartite
			Durée du mandat
2	Processus décisionnel et fréquence des réunions	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Gestion des réunions du Comité Exécutif
			Gestion des réunions du Secrétariat Technique
3	Politique d'indemnisation à la participation des réunions ITIE	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Bénéficiaires de l'indemnité
			Mode de paiement de l'indemnité
4	Approbation des plans de travail, rapports ITIE et rapports annuels d'avancement	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Délais de transmission
			Approbation
5	Elaboration du plan de communication	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Rôles et responsabilités des intervenants
6	Archivage	Point 1.4 de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Archivage physique
			Archivage numérique
7	Revue annuelle du plan d'action	Point 1.5 (f) de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Mise à jour du plan d'actions
			Source de financements
			Publication de la mise à jour
8	Publication des documents de l'ITIE	Point 1.5 (e) de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Sélection des documents
			Approbation de la version à publier
9	Tenue et mise à jour du calendrier de mise en œuvre du plan de travail	Point 1.5 (g) de l'Exigence 1 de la Norme ITIE sur les règles et procédures de gouvernance interne	Elaboration du calendrier
			Mise à jour du calendrier
			Approbation
10	Procédure de collecte des données	Exigence 3 de la Norme ITIE 2016	Rôles et responsabilités des intervenants
11	Procédure de gestion des données collectées	Exigence 3 de la Norme ITIE 2016	Rôles et responsabilités des intervenants
12	Tenue et mise à jour du site internet de l'ITIE	Point 7.2 de l'Exigence 7 de la Norme ITIE qui impose une accessibilité des données	Documentation à mettre à disposition
			Mise à jour du site internet
			Administration du site internet
13	Mise en œuvre et suivi des recommandations	Point 7.3 de l'Exigence 7 de la Norme ITIE	Recensement des recommandations
		Point 7.4 (c) de l'Exigence 7 de la Norme ITIE	Gestion de la mise en œuvre
			Suivi de la mise en œuvre
14	Gestion du renforcement des capacités	Point 7.2 (d) de l'Exigence 7 de la Norme ITIE qui impose une accessibilité des données	Elaboration du rapport de validation
			Identification des besoins en renforcement des capacités
			Organisation des ateliers de sensibilisation
			Elaboration des rapports d'activités

	Thème	Motivations	Proposition de procédures à insérer dans le manuel de procédures
Norme ITIE			
15	Accès et divulgation des informations	Point 8.3 de la Norme ITIE sur la politique d'ouverture de l'ITIE	Détermination des informations divulguables Conditions d'accès et de divulgation
16	Gestion du personnel	Point 8.5 de la Norme ITIE sur la politique d'ouverture de l'ITIE excepté l'évaluation annuelle (les documents appartiennent au domaine public)	Recrutement Rémunération Rupture du contrat Evaluation annuelle Formation Congés Discipline
17	Frais de mission	Point 8.5 de la Norme ITIE sur la politique d'ouverture de l'ITIE (les documents appartiennent au domaine public)	Ordre de mission Indemnités journalières Frais de séjour et transport
18	Méthode de représentation choisie au Conseil d'administration de l'ITIE.	Point 9 de la Norme ITIE sur la politique d'ouverture de l'ITIE	Examen préalable du choix du représentant admissible de chaque collège Intégration au processus de sélection
19	Code de conduite	Point 10 de la Norme ITIE	Approbation, formation et vulgarisation
20	Charte graphique du logo et sigle ITIE	Les statuts de l'Association ITIE (annexe B)	Conditions d'utilisation du logo et nom ITIE
ACTE UNIFORME OHADA			
21	Gestion comptable	Article 17 de l'Acte Uniforme OHADA	Gestion de la caisse (entrée et sortie des fonds) Gestion des factures Gestion des autres décaissements
22	Gestion des immobilisations	Article 42 et 43 de l'Acte Uniforme OHADA	Gestion des acquisitions des biens Gestion des immobilisations Gestion des fournitures de bureau Gestion des fournitures diverses
AUTRES NORMES			
23	Contrôle et audit	Exigences des Normes professionnelles de l'auditeur interne	Charte de l'audit interne Charte du contrôle interne Plan pluriannuel d'audit
24	Gestion des sessions de la Commission interne d'ouverture des plis et d'analyse des offres	Règles sur la passation de marchés publics	Composition et fonctionnement de la Commission Délibération Attribution de marchés Notification des marchés
25	Tenue des réunions du Comité National	Article 15 du Décret de création de l'ITIE	Missions, Responsabilités Calendrier annuel des réunions Rédaction, approbation et publication des PV des réunions
DECRET			
26	Gestion des relations avec le Conseil d'administration de l'ITIE	Article 15 du Décret de création de l'ITIE	Gestion des correspondances Elaboration et approbation des requêtes adressées au Conseil d'administration de l'ITIE Convocation de l'ITIE

	Thème	Motivations	Proposition de procédures à insérer dans le manuel de procédures
Norme ITIE			
27	Gestion des sous-comités, commissions	Article 15 du Décret de création de l'ITIE	Création de la commission
			Organisation et fonctionnement
			Financement
			Approbation
28	Elaboration des rapports trimestriels d'avancements et de suivi de la mise en œuvre	Article 15 du Décret de création de l'ITIE	Rôles et responsabilités des intervenants
			Délai d'élaboration
			Communication et approbation des rapports
29	Recrutement de l'Administrateur Indépendant	Article 15 du Décret de création de l'ITIE Point 4.9 de la Norme ITIE sur la qualité des données et vérification	Appel à candidature
			Sélection
			Approbation
			Evaluation annuelle
30	Gestion des relations avec les bailleurs de fonds	Article 16 du Décret de création de l'ITIE	Rôles et responsabilités des intervenants
			Détermination du mode de communication et suivi de la gestion des relations
BONNES PRATIQUES			
31	Gestion de la maintenance et travaux d'entretien	Bonne pratique	Rôles et responsabilités des intervenants
			Recensement des équipements
			Planification des entretiens
32	Mise à disposition d'un véhicule de service	Bonne pratique	Rôles et responsabilités des intervenants Gestion du planning des véhicules
33	Planification des évènements	Bonne pratique	Rôles et responsabilités des intervenants
			Calendrier des évènements
			Financement et prise en charge des évènements
34	Délégation de pouvoir	Bonne pratique	Conditions de délégation Pouvoirs

Proposition d'un organigramme du Secrétariat Technique en adéquation avec la mission confiée

Afin de pouvoir proposer un organigramme du Secrétariat Technique en adéquation avec la mission confiée, nous avons, en premier lieu, procédé à l'analyse des différents organigrammes mis à notre disposition et avons également fait une analyse comparative de l'organigramme actuelle avec celui d'autres pays.

Nos différentes analyses sur terrain nous ont permis d'identifier les faiblesses de l'organigramme actuel de la structure du Secrétariat Technique de l'ITIE qui sont repris par les constats suivants :

1. Rattachement hiérarchique

Constat	Risques et recommandations
La répartition des postes dans l'organigramme n'est pas adaptée au bon fonctionnement du Secrétariat. Nous citons, à titre illustratif, les points suivants : - La fonction d'audit interne dépend du Responsable Administratif et Financier tel que mentionné dans le manuel de procédures. L'auditeur interne n'est donc pas indépendant du fait de son rattachement hiérarchique. Il ne peut contrôler de manière efficace et en toute indépendance les activités de son supérieur hiérarchique. - La fonction d'audit interne a sous sa responsabilité un technicien de surface et une réceptionniste en lieu et place d'agents exerçant le rôle de support à la fonction. Ce rattachement ne se justifie pas. - La Cellule Administrative et Finance possède un service de passation des marchés en lieu et place d'une Cellule d'achats (approvisionnements) des biens et services englobant la passation des marchés. - L'organigramme illustre la présence d'un chargé de mission dépendant directement du Coordonnateur National au même titre que les différents responsables des Cellules. Ceci n'est pas justifié étant donné que ce chargé de missions peut dépendre hiérarchiquement de la Cellule Administrative.	<u>Risques et incidences</u> - Conflit d'intérêt pour la fonction audit interne qui doit être indépendant. - Dysfonctionnement du Comité National. - Rattachement hiérarchique inadéquat des postes. Le superviseur n'a pas les connaissances opérationnelles pour superviser les collaborateurs. <u>Recommandations</u> - Revoir le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne et autres postes. - Revoir la répartition des postes.
Commentaires du Secrétariat Technique Aucun.	

2. Organigramme

Constat	Risques et recommandations
L'organigramme repris dans le manuel de procédures est différent de celui divulgué au sein du Secrétariat Technique à ce jour.	Risques et incidences Confusion. Recommandation Harmoniser les organigrammes communiqués au sein du Secrétariat Technique.
Commentaires du Secrétariat Technique	
Il y a eu des modifications dans l'organigramme dont il faut tenir compte.	

Illustration 1 : Organigramme repris dans le manuel de procédures

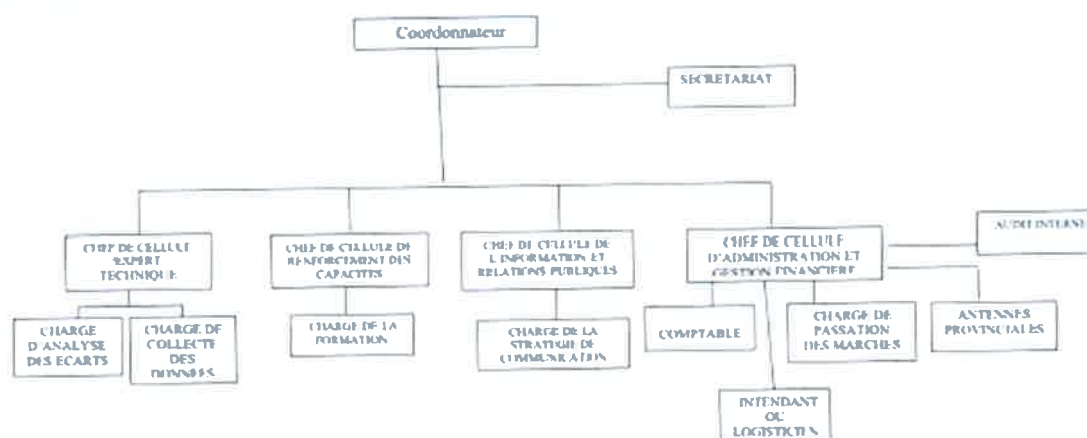
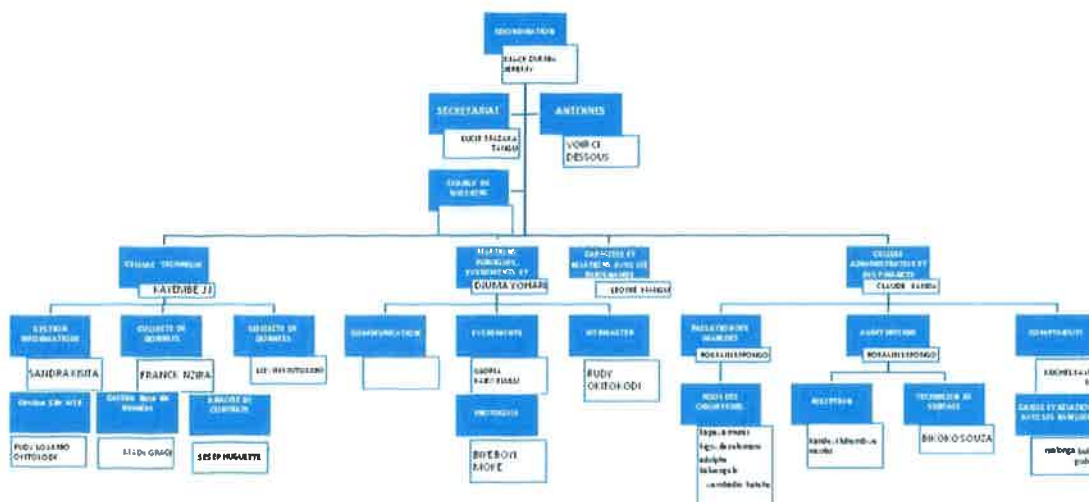
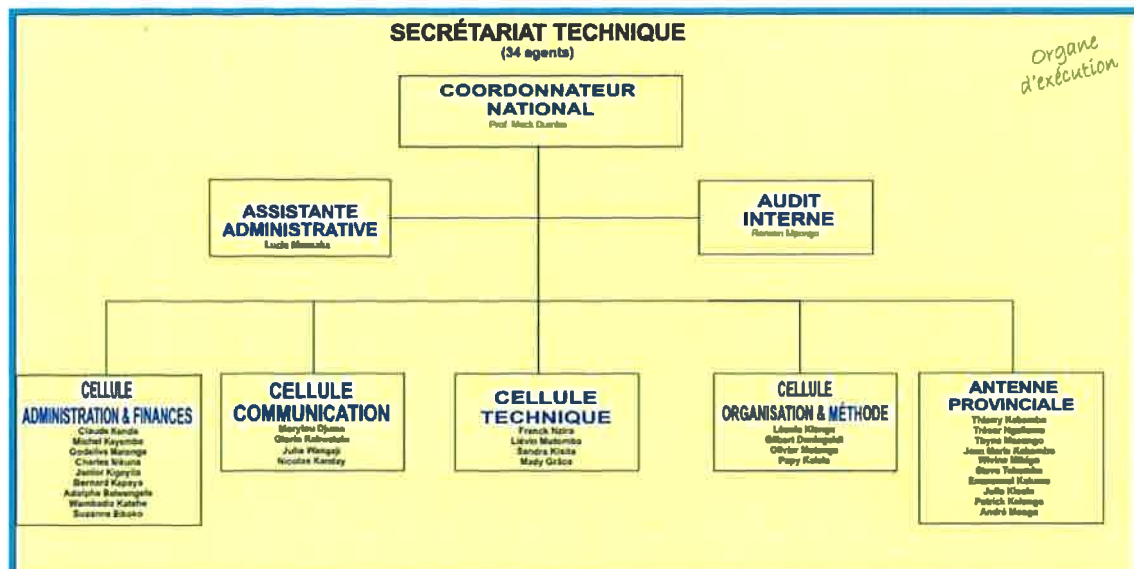


Illustration 2 : Organigramme divulgué au sein de la structure (tel que communiqué par le Secrétariat Technique)



Nouvel Organigramme transmis le 9 mars 2017

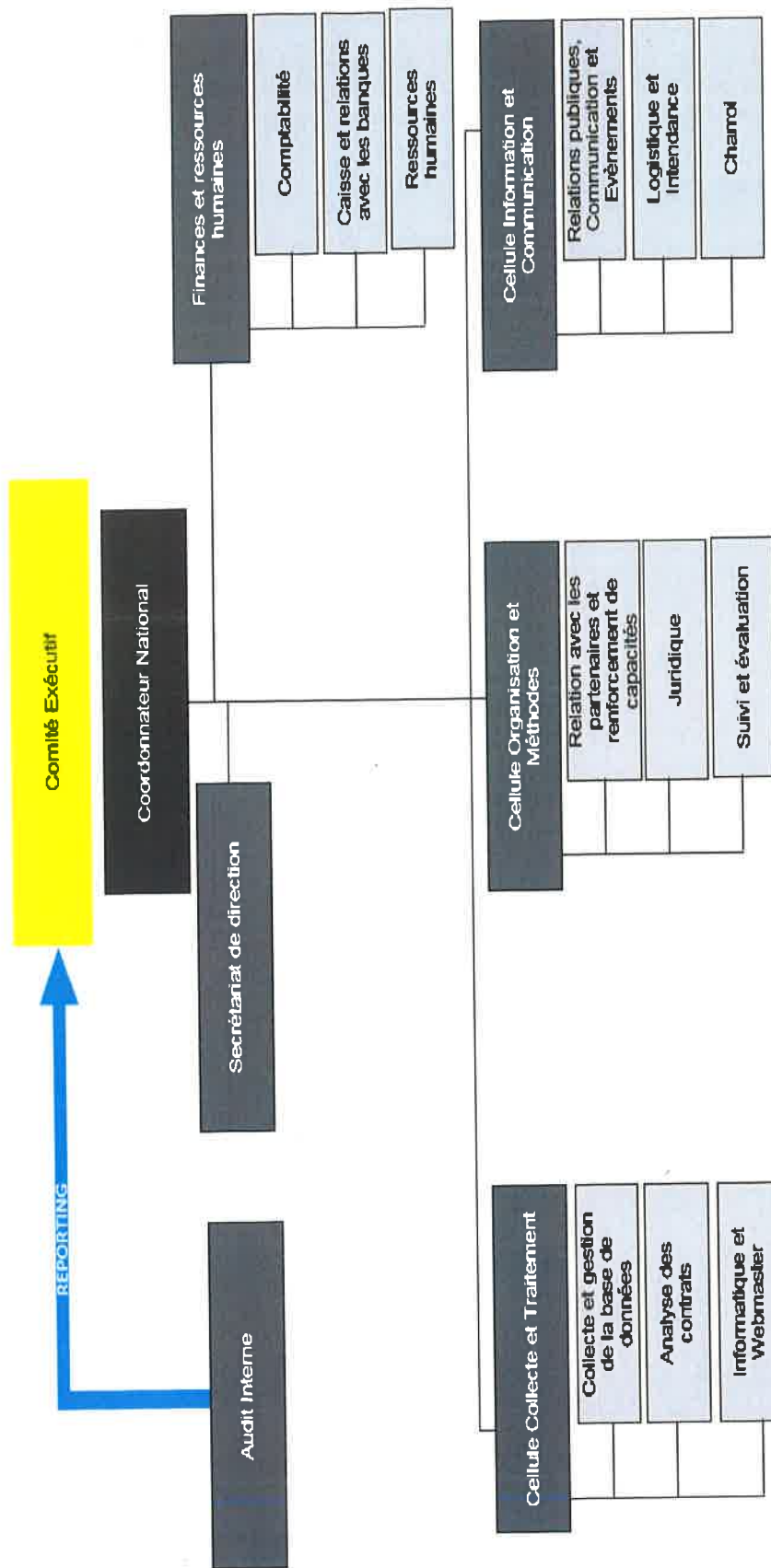


2. Répartition des postes

Constat	Risques et recommandations
(1) Dans l'organigramme communiqué par le Secrétariat Technique comme étant celui en vigueur, nous observons deux postes similaires avec des rattachements hiérarchiques différents : ▶ Le poste webmaster qui est rattaché hiérarchique à la Cellule Relations publiques, événements ▶ Le poste gestion Site Web qui est rattaché hiérarchique à la Cellule Technique (2) L'organigramme ne possède pas un poste dédié à la fonction juridique. (3) L'organigramme ne propose pas d'entité en charge des aspects logistiques pouvant superviser directement tous les techniciens de surface présents dans la structure ainsi que tout ce qui attrait à la maintenance et travaux d'entretien et charroi.	Risques et incidences ▶ Confusion des rôles et responsabilités de par la duplication des postes ▶ Absence de compétences des matières juridiques ▶ Dysfonctionnement dans la gestion de la logistique Recommandations ▶ Réunifier le poste de gestion du Site Web et de Webmaster ▶ Créer les entités en charge de la fonction Juridique et Moyens Généraux
Commentaires du Secrétariat Technique	
Le rattachement du poste de gestion du Site Web à la Cellule technique est une erreur.	

Illustration n°3 : Proposition du nouvel organigramme

Sur base de nos précédentes observations, nous vous proposons l'organigramme suivant à mettre en place au sein du Secrétariat Technique :



Plan d'actions pour la mise en œuvre des recommandations

Le plan d'actions proposé ci-dessous résulte de l'ensemble des analyses et observations effectuées dans le cadre de nos travaux. Nous avons défini le niveau de priorité qui nous semble le plus approprié et vous proposons un délai de mise en œuvre qui nous semble acceptable. Par ailleurs, nous avons désigné pour chacune des recommandations un responsable pour la mise en œuvre et le suivi de cette mise en œuvre.

Notre interprétation des délais de mise en œuvre est la suivante :

Mois

 Court terme
 Moyen terme
 Long terme

1 à 3
 3 à 6
 12

Thématique	N°	Recommandations	Motivations	Priorité	Délai de mise en œuvre	Responsable mise en œuvre
Exigences de la Norme	1	S'assurer du suivi efficace de la mise en œuvre de la Norme par le Groupe Multipartite en veillant aux délais de publications des rapports, à la réalisation des activités de sensibilisation ou de formation appuyées par des justificatifs	Le rapport d'avancement annuel 2015 a été approuvé en date du 28 décembre 2016 sous réserve de l'intégration des commentaires du Comité Exécutif.	1	Immédiat	Secrétariat Technique / Comité Exécutif
			Les textes de lois ne sont pas assez précis quant à la répartition des rôles, responsabilités et droits du Groupe Multipartite ce qui laisse place à plusieurs interprétations et inactions de certains. Le Décret date de 2009 et aucune révision n'a été effectuée depuis malgré les différents changements qui ont eu lieu (évolution de la Norme ITIE). De ce fait, il doit être actualisé afin d'être en conformité avec la Norme ITIE 2016. L'Arrêté ministériel est en conflit avec le Décret N° 09/28 du 16/07/09 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans la gestion des Industries Extractives en RDC. La structure actuelle du Secrétariat Technique n'est plus celle reflétée dans l'Arrêté cité ci-dessus.			
Textes légaux	2	Revoir les textes légaux suivant les exigences la Norme ITIE 2016 et suivant les différents changements organisationnels		1	Court terme	Comité Exécutif

Thématique	N°	Recommandations	Motivations	Priorité	Délai de mise en œuvre	Responsable mise en œuvre
Manuel de procédures	3	Améliorer le manuel de procédures selon les recommandations de la Norme ITIE 2016 en mettant en place des procédures d'interaction avec le Comité d'exécutif et les parties prenantes	Le manuel de procédures présente des insuffisances. En effet, certaines procédures ne sont pas suffisamment détaillées. (Veuillez-vous référer au point A.3 de la synthèse de l'état des lieux sur le manuel de procédures).	1	Court terme	Secrétariat Technique
	4	Revoir l'organisation actuelle du Secrétariat Technique en termes de gouvernance, de valorisation des talents, de gestion de la performance, de culture d'entreprise, de processus et d'infrastructure en vue de pallier tout dysfonctionnement	L'organisation actuelle du Secrétariat pourrait rencontrer des difficultés dans son fonctionnement sur le long terme.	1	Court terme	Secrétariat Technique
	5	S'assurer de réaliser les activités conformément au budget approuvé par le Comité Exécutif et l'émission systématique des justificatifs pour la réalisation des dépenses	L'analyse détaillée des activités réalisées a révélé l'absence de plusieurs pièces justificatives et des dépassements budgétaires non autorisés	1	Immédiat	Comité Exécutif
	6	Définir les autorisations (seuils) nécessaires du Comité Exécutif pour les opérations bancaires ex : autorisation à partir d'un seuil dépassant le montant de la dotation mensuelle.	Le compte de l'ITIE présente un solde négatif cela peut être significatif de la mise en place d'une ligne de crédit auprès de la banque sans l'approbation du Comité Exécutif	1	Immédiat	Comité Exécutif
	7	Réaliser des états de rapprochements chaque mois	Nous n'avons pas obtenu l'intégralité des états de rapprochement pour l'année en cours.	1	Court terme	Secrétariat Technique
	8	Mettre en place un système mensuel de contrôle inopiné de caisse	Nous n'avons pas obtenu l'intégralité des PV de contrôle de caisse pour l'année en cours.	1	Immédiat	Secrétariat Technique
Gestion financière	9	Elaborer mensuellement ou trimestriellement des contrôles budgétaires	Nous n'avons pas obtenu les tableaux de bord budgétaires car ils ne sont pas systématiquement produits	1	Immédiat	Secrétariat Technique

Thématique	N°	Recommandations	Motivations	Priorité	Délai de mise en œuvre	Responsable mise en œuvre
	10	Mettre en place des seuils de catégorisation des marchés selon les règles de passation de marché en vigueur en RDC	Les seuils mis en place ne correspondent pas à ceux prônés par les règles en matière de passation de marchés en RDC	1	Immédiate	Secrétariat Technique
	11	S'assurer que toutes les demandes de paiements sont signées par les personnes habilitées (Coordonnateur, Responsable Financier)	Nous avons observé que la plupart des demandes de paiements ne sont pas signées par les personnes habilitées.	1	Immédiate	Secrétariat Technique
	12	Supprimer le cachet de signature du Coordonnateur	Limiter les cas de fraudes par une utilisation abusive et non autorisée du cachet de signature	1	Immédiate	Secrétariat Technique
Gestion des ressources matérielles	13	Mettre en place une procédure de gestion des immobilisations	Il n'existe pas de procédure de gestion des immobilisations permettant de formaliser l'acquisition des immobilisations, la mise en service, la localisation et la mise au rebut des immobilisations de l'entité.	1	Court terme	Secrétariat Technique
Gestion des ressources humaines	14	S'assurer de l'approbation préalable du Comité Exécutif avant le recrutement des collaborateurs du Secrétariat Technique	Aucun PV de réunion communiqué pour l'année 2016 ne mentionne l'approbation du Comité Exécutif sur le recrutement des agents. Le Secrétariat Technique est composé de 30 agents. Sur les 30 agents, nous avons obtenu 4 avis de recrutement et 9 nominations par Arrêté. Nous n'avons pas pu obtenir 17 preuves de recrutement restant. Nous n'avons pas obtenu de tests de recrutement pour la majorité des agents du Secrétariat Technique.	1	Court terme	Comité Exécutif / Secrétariat Technique
	15	Mettre en place un système de pointage permettant le suivi des heures prestées par chaque agent en vue d'optimiser la paie	Nous avons relevé qu'il n'existe pas de système de suivi des heures de travail prestées par chaque agent.	1	Moyen terme	Secrétariat Technique

Thématique	N°	Recommandations	Motivations	Priorité	Délai de mise en œuvre	Responsable mise en œuvre
	16	Réévaluer l'effectif actuel du Secrétariat Technique en vue de s'assurer de la pertinence et de l'importance de chaque poste	Le Secrétariat Technique de l'ITIE compte 6 chauffeurs. Cependant, nous avons identifié 2 véhicules de services.	1	Moyen terme	Secrétariat Technique
	17	Mettre en place un mécanisme d'évaluation du personnel en vue de mesurer les performances	Nous n'avons pas pu obtenir les évaluations annuelles du personnel telles que mentionnées dans le manuel de procédures.	1	Moyen terme	Secrétariat Technique
	18	Elaborer des fiches de postes détaillées pour chaque poste.	Les fiches de postes sont incomplètes	1	Court terme	Secrétariat Technique
	19	S'assurer d'une claire répartition des tâches entre les agents	Lors de la revue du processus d'achat nous avons constaté qu'il n'existe pas de séparation de tâches entre l'émetteur de la réquisition, l'émetteur du bon de commande et l'analyste des offres de fournisseurs.	1	Immédiat	Secrétariat Technique
Organigramme	20	Définir un organigramme du Secrétariat Technique approprié à sa mission et validé par le Comité National.	La répartition des postes dans l'organigramme n'est pas adaptée pour le bon fonctionnement du Secrétariat	1	Immédiat	Secrétariat Technique
	21	Mettre en place des sous-comités techniques : Sous-comité Communication ; • Sous-comité Atelier de sensibilisation ; • Sous-comité Renforcement de capacités et Formation ; • Sous-comité Elaboration et évaluation des termes de références. Effectuer des contrôles plus fréquents par le Comité Exécutif sur les activités du Secrétariat par la désignation d'un auditeur interne indépendant du Coordonnateur National	Assurer les ateliers de sensibilisation et communication par des experts	1	Court terme	Secrétariat Technique
	22		Assurer le contrôle interne au sein du Secrétariat Technique	1	Immédiat	Secrétariat Technique
Contrôle et suivi des activités	23	Mettre en place une chartre d'audit	Le Secrétariat Technique est dépourvu de chartre d'audit.	1	Court terme	Secrétariat Technique
	24	Elaborer un plan annuel d'audit	Le Secrétariat Technique est dépourvu de plan annuel d'audit.	1	Court terme	Secrétariat Technique