

Fonds National REDD+ de la RDC

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

Modèle de Document de Projet REDD+

Organisation(s) de mise en œuvre :	Numéro du projet :
PNUD	00105042; 00117920

Titre du projet REDD+ et date de soumission officielle de la présente version :
<i>Projet d'Appui au Secrétariat Exécutif du FONAREDD</i>

Responsable de l'Agence :	
Nom :	DAMIEN MAMA
Fonction :	Représentant Résident
Téléphone :	
E-mail :	

Chef(s) de file gouvernemental (le cas échéant) :	
Nom :	Doudou Fwamba Likunde Li - Botayi
Fonction :	Ministre des Finances
Téléphone :	
E-mail :	

Coûts du projet :
Cout total du projet 15977898 USD [montant]
Total finance par CAFI : [montant] USD
Total tranche 1 : [montant] USD
Autres sources de financement :
- Contribution du gouvernement (y compris en nature) :
- Autres donateurs ¹ :

Lieu du projet :
Province : Kinshasa
District(s) :
Chefferie(s) :

Organisations Participantes :	
Entités nationales :	Comité Technique de Suivi - Evaluation des Reformes CTR
Entités internationales :	

Durée du projet :
Durée totale (en mois) :
Date de début prévue ² : 7 April 2017
Date de clôture prévue : 28 février 2025

¹ Cf. [Politique de cofinancement CAFI](#)

² Dates indicatives : La date de commencement officielle de tout projet financé par CAFI correspond à la date de transfert de fonds par le Bureau MPTF.

Description du projet (max. 200 mots, dans la mesure où elle sera publiée sur [GATEWAY](#)) : Indiquer tous les résultats qui contribuent au plan d'investissement REDD+, à la Lettre d'Intention 2 et au cadre de résultats CAFI

Ce programme a pour objectif d'appuyer le Secrétariat Exécutif du Fonds National REDD+ (SE FONAREDD) à délivrer ses fonctions régaliennes vis-à-vis le Plan d'Investissement et la Stratégie Nationale REDD+ ainsi que de remplir les engagements pris vis-à-vis de CAFI par la signature de la Lettre d'Intention, notamment concernant le suivi de la réalisation des Jalons de la lettre d'intention.

Le PNUD ayant été sélectionné par le Gouvernement de la RDC pour apporter un appui technique dans le fonctionnement du SE FONAREDD et pour renforcer les capacités du gouvernement pour une prise en charge entière de cette fonction, il s'agit là d'un Programme combinant (i) la fonction de gestionnaire de projet typique de fonds fiduciaires du MPTF ; (ii) des activités et des actions considérées comme des activités de développement.

Le SE FONAREDD est financé par deux bailleurs (i) le CAFI dont la contribution est conditionnée à une modalité d'exécution directe (DIM) et à la modalité de mise en œuvre par les agences pré-définies et (ii) la Suède dont la contribution directe au FONAREDD n'est pas soumise à conditions et s'aligne sur les modalités de mise en œuvre nationales.

C'est ainsi que le budget du SE FONAREDD est scindé entre les fonds 11100 strictement affectés à la contractualisation par le PNUD et les activités managériales, ainsi que les fonds 30000 affectés aux activités plus substantielles et dont la mise en œuvre peut-être effectuées sous les différents outils programmatiques utilisées par le PNUD dont le HACT.

Le Comité de Pilotage du FONAREDD a délégué l'approbation du document de programme au Comité de Pilotage du Projet d'appui au Secrétariat Exécutif constitué d'un représentant des bailleurs, du Ministère des Finances/CTR et du PNUD en tant qu'agence de mise en œuvre. Le MPTF en tant qu'agent administratif a été instruit par le COPIL du FONAREDD d'effectuer des transferts annuels sur base des Plans de Travail et Budgets annuels approuvés par le COPIL du Projet. Ce COPIL d'approbation se tiendra en marge de la revue annuelle avec le CAFI qui a lieu généralement en Novembre. Le rapport annuel de fonctionnement du SE FONAREDD ainsi que le PTBA de l'année calendaire suivante y seront présentés pour approbation par le COPIL de projet.

Dates d'examen et d'approbation	
Examen du Comité de Revue des Programmes	Date : 30 août 2024
Approbation du Comité de Pilotage	Date :

Signatures des Organisations Participantes

I.	Nom du représentant	ROKYA YE DIENG
	Signature	[Redacted Signature]
	Nom de l'Organisation Participante	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
	Date	27/11/2024

Signature du Président du Comité de Pilotage

II.	Nom du représentant	Doudou Fwamba / Likunde Li-Botayi
	Signature	[Redacted Signature]
	Nom de l'Organisation Participante	Ministère des Finances
	Date	27/11/2024

Table des matières

II. Contexte et Défis à Relever	5
Théorie du changement	15
III. Resultats et Partenariats	17
IV. Arrangements de Gestion	23
V. Cadre de Résultats	27
VI. Suivi et Evaluation	28
VII. Plan de Travail Pluri-Annuel	34
VIII. Gouvernance	64
IX. Contexte legal et Gestion des Risques.....	66
X. ANNEXES.....	66

Contexte et Défis à Relever

1. Pour la RDC, pays à haut couvert forestier, les réductions d'émissions en vue de contribuer aux efforts globaux de lutte contre le changement climatique proviendront principalement de la réduction de la déforestation et de la dégradation des forêts. Ayant rejoint les efforts REDD+ depuis 2008, la RDC a finalisé la phase de « préparation » pour la déforestation et est actuellement en phase d'investissement avec les contributions du Forest Investment Programme depuis 2012 et de l'Initiative pour la Forêt de l'Afrique Centrale depuis 2015. Pays pionnier, la RDC progresse dans ses investissements tout en posant les bases de la phase de paiement basés sur les résultats avec le Programme de Réductions d'émissions approuvé par le Fonds Carbone du FCPF en 2016.
2. La RDC s'est dotée (i) d'un cadre stratégique pour la REDD+, avec sa Stratégie Nationale REDD+ validée en Conseil des Ministres en 2012, (ii) d'un cadre programmatique pour la mise en œuvre de cette Stratégie définissant l'ensemble des politiques, mesures et activités à mettre en place à l'horizon de 2020, avec le Plan d'Investissement REDD+ adopté en 2013 et révisé en 2015, ainsi que (iii) d'un instrument de mise en œuvre avec le Fonds National REDD+ établi en 2012, doté d'un manuel d'opérations en 2013 et opérationnel depuis sa capitalisation en 2016 par l'Initiative pour la Forêt de l'Afrique Centrale (CAFI).
3. La Stratégie Nationale REDD+ part d'un consensus national sur les moteurs de la déforestation et la dégradation forestière. Validée en Conseil des Ministres en novembre de la même année, elle définit la vision du gouvernement pour une gestion et une utilisation durables des terres en vue d'adresser de façon intégrée les divers moteurs de la déforestation et de stabiliser le couvert forestier, tout en assurant la croissance économique, l'augmentation des revenus des populations et l'amélioration de leurs conditions de vie, en particulier celle des plus pauvres et vulnérables. Elle est basée sur sept piliers :
 - **Trois piliers sectoriels** : l'agriculture, la forêt, l'énergie;
 - **Quatre piliers habilitants** : l'aménagement du territoire, la sécurisation foncière, la démographie et la gouvernance.
4. La Stratégie Nationale REDD+ a été déclinée en un Plan d'Investissement National REDD+ (PI), évalué à 1.1 Milliards USD pour la période 2016-2020. Son objectif est de servir de cadre programmatique en vue de contribuer à la lutte contre la pauvreté, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la transition à long terme vers une économie verte.
5. Le PI promeut une double approche de mise en œuvre, en combinant le renforcement continu des capacités nationales avec des efforts ciblés sur des réformes sectorielles ainsi que des investissements intégrés – et innovants – afin de doter le pays de modèles de développement durable. Il est censé attirer et guider dans le pays, des financements internationaux et nationaux sur les activités REDD+, ainsi qu'aligner d'autres investissements sectoriels vers le développement vert.
6. Le Fonds est créé afin de servir de bras financier à la Stratégie Nationale REDD+ en RDC et plus particulièrement à ses PIs successifs. Les objectifs spécifiques du Fonds sont les suivants:
 - a. Mobiliser les sources de financement nécessaires à l'atteinte des objectifs nationaux de la REDD+ et au renforcement du leadership de la RDC dans ce domaine;
 - b. Combiner les sources de financement publiques et privées, multilatérales et bilatérales, y compris les financements innovants, afin de maximiser la capacité du pays à avancer les priorités nationales sur la REDD+ ;

- c. Accroître les capacités de coordination du Gouvernement pour une mise en œuvre rapide, cohérente et efficace des activités identifiées comme prioritaires dans les stratégies et plans d'investissement REDD+ ;
 - d. Accompagner les réformes nécessaires et promouvoir le dialogue de politiques associés au processus REDD+ ;
 - e. Appuyer les activités qui permettent de mesurer, notifier, et vérifier de façon continue et transparente les résultats des activités financées par le Fonds conformément aux directives de la CCNUCC, en encourageant une gestion basée sur la performance.
7. Véritable véhicule financier, le Fonds National REDD+ (FONAREDD) a été mis en place en 2013 comme outil de coordination intersectorielle et de mise en œuvre fiduciaire des programmes REDD+, en vue de favoriser l'appropriation effective du Gouvernement quant à l'utilisation des ressources de la finance climat. Les arrangements institutionnels du FONAREDD comprennent :
- Le Comité de Pilotage (COPIL), organe de décision et d'orientation, chargé de catalyser et de promouvoir les éléments requis pour opérationnaliser le Fonds. Il est composé de quatorze membres, dont six membres du gouvernement ayant respectivement dans leurs attributions les finances, l'environnement, l'agriculture, l'énergie, les affaires foncières et l'aménagement du territoire, des représentants des contributeurs, de la société civile et du secteur privé. Il est présidé par le Ministre des Finances et le Ministre de l'Environnement et du Développement Durable assure la Vice-Présidence.
 - Le Comité Technique (CT), organe d'appui conseil, chargé d'examiner et d'émettre des avis et recommandations sur les plans d'investissements, les programmes à financer, les notes analytiques et les évaluations. Il est composé des experts multi sectoriels, de la société civile et du secteur universitaire.
 - Le Secrétariat Exécutif, organe chargé de la gestion quotidienne de l'ensemble des activités, y compris la mise en œuvre des décisions du Comité de pilotage, le suivi des résolutions du Comité Technique et le respect des règles et procédures du Fonds.
8. Le FONAREDD dispose donc d'un Secrétariat Exécutif (SE) placé sous la tutelle et l'autorité du Ministère des Finances, en sa qualité de président du Comité de Pilotage du Fonds. Il est financé au travers d'un projet du Programme des Nations Unies pour le Développement sur la contribution du CAFI et de la Suède, sous la supervision du Résident Représentant du PNUD.
9. Le Secrétariat Exécutif est la structure nationale gestionnaire du Fonds et exerce les fonctions suivantes :
- Gestion des activités de fonctionnement du Fonds
 - Analyse et conseil aux structures de gouvernance – Comité Technique et Comité de Pilotage
 - Planification, programmation et suivi évaluation du portefeuille du Fonds, pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale REDD+ et de ses Plans d'Investissement REDD+.
10. En Septembre 2015, en marge de l'Assemblée Générale des Nations Unies, la RDC a signé la Déclaration d'Adhésion et de ce fait joint l'Initiative pour la Forêt de l'Afrique Centrale (CAFI). Le Gouvernement a ensuite présenté son Plan d'Investissement REDD+ au Conseil d'Administration de CAFI en vue de mobiliser des financements pour sa mise en œuvre. Après une évaluation indépendante satisfaisante du Plan, le Gouvernement de la RDC et CAFI ont signé une Lettre d'Intention en Avril 2016 définissant les engagements respectifs, en termes de politiques et mesures déclinées en 43 Jalons à mettre en œuvre à l'horizon 2018 et 2020 pour la RDC et en termes d'engagements financiers à hauteur de 190 Millions

de dollars de la part de CAFI, 120 Millions étant sécurisés, 70 Millions étant conditionnels à l'atteinte des Jalons 2018 convenus entre les partenaires et soumis à une vérification externe indépendante.

Tableau 1 Objectifs de la LOI signée entre la RDC et le CAFI

1. Agriculture
Elaborer et mettre en œuvre de manière participative et transparente une politique agricole contribuant au développement rural et à la sécurité alimentaire nationale tout en limitant l'impact actuel et à venir sur les forêts
2. Energie
Elaborer et mettre en œuvre de manière participative et transparente une politique énergétique de gestion durable du bois-énergie et de substitution partielle à ce dernier
3. Forêts
Elaborer et mettre en œuvre de manière participative et transparente une politique forestière permettant une gestion durable des ressources forestières par les multiples acteurs du secteur, y compris les communautés locales et autochtones, mettant un accent particulier sur l'application des lois forestières, la gouvernance et divers modèles locaux et communautaires de gestion. La RDC s'engage à renforcer les capacités de contrôle dans les zones d'exploitation forestière, ainsi que celles des zones où seront attribuées des nouvelles concessions potentielles afin de faire appliquer la loi forestière.
4. Mines & hydrocarbures
Adopter et mettre en œuvre de manière participative et transparente des normes REDD+ pour les investissements miniers et des hydrocarbures dans les zones forestières de manière à prévenir, réduire et sinon compenser leurs impacts sur les forêts.
5. Aménagement du territoire
Elaborer et mettre en œuvre de manière participative et transparente une politique d'aménagement du territoire organisant et optimisant l'utilisation des terres et des ressources forestières par les divers secteurs de l'économie nationale dans le respect des droits reconnus par le système légal de la RDC, afin d'en réduire l'impact sur les forêts, de réduire les conflits et d'assurer le développement durable aux niveaux national et local.
6. Foncier
Elaborer et mettre en œuvre de manière participative et transparente une politique foncière équitable, y compris en ce qui concerne les questions de genre et des personnes vulnérables, les communautés locales et les peuples autochtones et susceptible d'assurer une gestion durable et non conflictuelle des terres et la clarification des droits fonciers, en vue de limiter la conversion des terres forestières.
7. Démographie
Appuyer la mise en œuvre participative du Plan stratégique national à vision multisectorielle pour la planification familiale 2014-2020
8. Gouvernance
Promouvoir l'alignement dans le pays des interventions du secteur public et privé, national et international sur les objectifs REDD+ ; assurer la transparence et la consolidation de l'information ainsi que l'application de la loi dans les secteurs pertinents pour la RDC.

11. La signature de cet accord avec CAFI pour la capitalisation du FONAREDD comporte non-seulement des choix programmatiques, mais également des responsabilités et des requis supplémentaires en termes de modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation. En effet, il est attendu (i) que les programmes soient mis en œuvre par les agences des Nations Unies, les Banques Multilatérales de Développement et les agences de coopération bilatérales selon des modalités d'exécution directe permettant de maintenir les normes fiduciaires les plus strictes ; (ii) que les mécanismes de suivi-évaluation répondent non seulement aux cadres de résultats des programmes individuels et du Plan d'Investissement comme cadre programmatique, mais également de la Lettre d'Intention avec ses Jalons et objectifs et du cadre de résultats de CAFI et ce afin de permettre un suivi rapproché des Jalons ainsi qu'une aggrégation des

résultats au niveau de CAFI. Ceci implique que le Secrétariat Exécutif du Fonds a non seulement des responsabilités relatives au cycle de programmation depuis l'initiation jusqu'à la clôture mais également des responsabilités (i) politiques relatives à la promotion de la REDD dans et à l'extérieur du pays ; (ii) d'engagement des ministères sectoriels, gouverneurs et autres parties prenantes dans le suivi et la mise en œuvre des réformes arrêtées dans le cadre de la LOI et qui reflètent les attentes du Plan d'Investissement.

12. Le Secrétariat Exécutif performe donc deux types d'appuis et/ou d'activités (i) des activités régulières de gestion du fonds ; (ii) des activités de développement en appui du renforcement des capacités du Ministère des Finances et des autres Ministères concernés, en particulier sur le suivi des Jalons de la LOI, la mobilisation de financements supplémentaires et le suivi-évaluation du portefeuille³. Les aspects stratégiques de positionnement du Fonds, de gestion des crises politiques et de mobilisation des partenariats sont des aspects difficiles à refléter et quantifier dans le cadre de résultats, mais il est entendu que, le FONAREDD pouvant être classifié comme un investissement « high risk high reward », des ressources humaines conséquentes sont affectées à ces aspects.
13. A titre intérimaire, la fonction d'Agent Administratif du FONAREDD a été déléguée par le gouvernement de la RDC au MPTF en vue d'assurer les requis fiduciaires et de permettre une programmation rapide basée sur les accords existants entre le MPTF et diverses agences d'exécution. Ceci implique un Secrétariat Exécutif pour lequel l'appui a été délégué au PNUD mais avec un fort ancrage national au sein du Ministère des Finances et une attente de transition de la responsabilité fiduciaire à la partie nationale, à terme.
14. Tenant compte des spécificités de ce fonds (i) national à gestion déléguée ; (ii) dimension politique ; (iii) comportant un aspect de renforcement des capacités nationales, et suite au fonctionnement depuis Avril 2016, deux sources de financement sont affectées au Secrétariat Exécutif (i) les fonds 11100 qui constituent les coûts directs associés à la gestion d'un fonds fiduciaire des nations unies et restreints à l'usage à des paiements directs de services du PNUD (personnel sous contrat PNUD, missions, loyer, communication) ; (ii) les fonds 30000 qui correspondent à des fonds programmatiques appuyant la réalisation de l'objectif de « gouvernance » du Plan d'Investissement et de la LOI, et permettant la mise en œuvre d'activités plus substantielles (renforcement de capacités, suivi-évaluation et encadrement programmatique du portefeuille, révision du plan d'investissement et préparation de sa prochaine itération, suivi de la LOI, engagement des points focaux et de la partie nationale, appui à la coordination de l'agenda climat, études de faisabilité et dont la gestion peut être déléguée à une ou des entités nationales dans le contexte de la mise en œuvre DIM).

Réalisations, leçons, défis et mesures correctives

15. **D'un point de vue de gouvernance du Fonds** : Entre Avril 2016 et Décembre 2018, 6 Comités de Pilotage et 21 Comités Technique ont été organisés. Les informations relatives à leurs décisions, ordre du jour et autres matières sont disponibles dans les rapports annuels du Fonds. Les leçons apprises principales indiquent que (i) l'organisation d'un COPIL politique comportant 6 Ministres devrait tenir compte d'agendas politiques qui pourraient amener à des annulations de dernière minute ; (ii) la préparation technique des COPIL n'empêche que des points soient soulevés et discutés par le COPIL séance tenante. Il s'agit là d'un défi particulier pour les représentants de CAFI mandatés strictement sur les points d'ordre du jour alors que les Ministres ont une latitude entière quant à la prise de décision ; (iii) l'année 2018 a

³ C'est pour cela que le document de programme présente une combinaison de coûts directs (11100) et de fonds programmatiques de développement (30000).

posé un défi pour réunir le COPIL et inclure des discussions substantielles à son ordre du jour au-delà de l’approbation des programmes déjà validés par le Comité Technique (CT). Le CT a également rencontré des écueils, notamment concernant l’adoption de certains termes de référence de programmes du fait de la divergence d’opinion, le retrait du Ministère de l’Environnement et du Développement Durable (MEDD) et l’adoption de certaines résolutions n’ayant pas abouti. Le secrétariat exécutif a également souffert de retards et dysfonctionnements qui ont requis des ajustements – par exemple en 2018 il était quasi impossible de proposer un calendrier de réunions et de s’y tenir, la préparation et le dispatch des résolutions a dû être revu et amélioré, la préparation des règlements d’ordre intérieurs des COPIL et CT n’ont pas été finalisés. Sur base de cette expérience il est apparu nécessaire de revoir le fonctionnement, les responsabilités et le staffing du SE FONAREDD pour apporter un appui plus consistant et respectueux des délais au CT, d’initier la réflexion sur son rôle en termes de suivi-évaluation du fait de la quasi-finalisation de la programmation, de faire un état des lieux critique de sa constitution et de revoir si nécessaire le manuel de procédure en ce sens. C’est ainsi qu’une auto-évaluation du CT a été proposée et portée par le chargé de suivi-évaluation du SE et deux membres du CT. Cette auto-évaluation n’a pas été concluante du fait du manque de répondant de la part des membres du CT. Une revue différente, potentiellement sur base de proposition du SE FONAREDD sera faite.

- 16. Le business model du FONAREDD avec l’appui CAFI a prouvé ses limites.** En effet, globalement les Fonds similaires fonctionnent sur base d’une stratégie qui sert d’outil de capitalisation, une fois 80% des objectifs de capitalisation atteints, le fonds initie son cycle de programmation, les évaluations de réalisation des cycles des Fonds n’ont lieu qu’une fois par cycle, généralement vers la fin du cycle. Dans le cas du FONAREDD (i) la programmation a été initiée alors qu’un cinquième du coût de la stratégie (le Plan d’investissement 2016-2020) a été mobilisé ; (ii) une vérification est prévue avec des attentes de Jalons transformationnels alors que la programmation était encore en cours ; (iii) la maîtrise d’ouvrage et la maîtrise d’œuvre sont toutes les deux tenues par les agences d’exécution ; (iv) les accords de coopération entre l’agent administratif et les agences dénuent le Ministère des Finances et le SE FONAREDD d’autorité sur les agences d’exécution de sorte que les échéances, demandes et requis du SE FONAREDD ne sont pas toujours respectés par les agences et le FONAREDD pas toujours reconnu comme étant le bailleur des programmes et projets.
- 17. Sur la programmation, le premier cycle a permis de tester les hypothèses et les atouts de l’approche préconisée dans le cadre du plan d’investissement.** L’expérience acquise en 2017 et 2018 démontre que plusieurs contraintes limitent le potentiel de programmation et de gestion du portefeuille du FONAREDD. Entre autres, le nombre restreint des agences d’exécution ayant soumissionné et pris part aux différents AMIs, la complexité des processus d’approbation des programmes du FONAREDD (revues indépendantes, secrétariat, comité technique, copil) qui se superposent aux processus propres des agences, les délais et échéances courts entre deux revues, l’absence de financements pour appuyer la préparation des programmes et la difficulté à mobiliser une expertise pointue francophone constituent des contraintes à la programmation. Par ailleurs, l’approche duale de programmes sectoriels et programmes intégrés, mais également de programmes sectoriels inter-connectés, reste innovante et permet de déployer une certaine créativité du fait de la diversité des agences porteuses. Afin de réussir, elle requiert toutefois une maîtrise de la synchronicité du portefeuille – e.g les liens entre le programme Gestion Durable des Forêts et le programme d’Appui à l’Aménagement des territoires est telle que le processus d’Aménagement des Territoires a été pénalisé par le retard puis la non-approbation du Programme de Gestion Durable des Forêts. Une des leçons principales est la nécessité pour le SE FONAREDD d’impulser sinon de porter la coordination entre programmes, d’appuyer les agences à identifier les points d’intersection entre leurs programmes respectifs et de s’impliquer de manière active dans la création de liens entre les programmes. Une première tentative d’un accord de coopération

entre deux programmes portés par deux agences a été tentée, sans succès du fait des requis des entités légales des agences. Il s'en suit que le SE FONAREDD devra identifier en amont, dans les documents de programmes, les liens et les mécanismes pour assurer la coordination entre les programmes différents et se doter de capacités internes pour assurer et appuyer cette coordination.

18. De même certains Jalons ou objectifs sont portés par plusieurs programmes à différents stades de mise en œuvre. Ceci implique que les Jalons avancent au gré de l'approbation, la mise en œuvre et l'avancement des Programmes. Ceci représente à la fois un atout et un défi en ce que les Jalons ne sont pas tributaires de la performance d'une seule agence ou un seul programme, mais de la même manière leur réalisation entière est dépendante de plusieurs agences que le SE FONAREDD se doit de coordonner, poursuivre et encourager.

19. Le planning de décaissement et de programmation de la Lettre d'Intention (LOI) a proposé des échéances ambitieuses qui ont permis de maintenir une pression de programmation. Le montage de la LOI en termes de décaissements annuels et des tranches constitue un défi à gérer en ce que la programmation n'a pas consisté en l'approbation des programmes dès la première soumission en CT, les suspensions de financement, la gestion des crises et les processus internes tant des agences que la capacité du SE FONAREDD n'avaient pas été pris en compte. C'est ainsi que, en fin de deuxième année (Fin 2018) le FONAREDD se retrouvait encore avec 6 programmes à approuver. Plusieurs leçons en ont été tirées et intégrées dans la mesure du possible soit (i) l'inclusion d'un budget de préparation des documents de programmes pour éviter les longs délais comme repris dans le tableau ci-dessous ; (ii) l'augmentation du staff du SE FONAREDD et la réallocation des responsabilités sur la revue des programmes, la préparation des résolutions et leur transmission ; (iii) l'inclusion des processus internes incompressibles des agences dans les calendriers de préparation, d'initiation et de mise en œuvre ; (iv) un suivi rapproché par le SE FONAREDD notamment lors de la phase d'initiation des programmes etc....

Tableau 2 Programmation du FONAREDD – analyse de la durée d'instruction des programmes

N°	Durée d'instruction	Nbre de programmes	%
1	2 mois	4	24
2	5 mois	4	24
3	10 mois	1	5
4	16 - 18 mois	3	18
5	Plus de 18 mois	5	29
	TOTAL	17	100

20. Concernant la mise en œuvre, avec un portefeuille de plus de 10 programmes en cours d'instruction, le SE FONAREDD a tiré quelques leçons et recommandations. La leçon principale est relative au rôle du FONAREDD et de son SE dans la maîtrise d'ouvrage des programmes. En effet, du moment que les programmes sont approuvés par le COPIL et leur financement transféré aux agences, le SE FONAREDD n'a plus de prise formelle que par le biais des Comités de Pilotage des Programmes et structures de gouvernance qui se réunissent une fois tous les 6 mois. Par contre, le SE a trouvé plusieurs moyens de pallier à cette contrainte légale, notamment par le biais de : réunions de coordinations, mise en place

d'indicateurs de performance agrégés qui classent les agences selon leur performance, publication du classement des agences, engagement avec les directeurs et gestionnaires des agences, appui et soutien technique aux agences et aux administrations / bénéficiaires... Les délais d'initiation et la différence entre la date de démarrage identifiée par le MPTF et la date de démarrage effective des programmes, la saturation des capacités des agences mais aussi des partenaires, membres du CT, représentants de la société civile sollicités tant sur la mise en œuvre que sur la programmation, le défi de concilier la modalité d'exécution directe avec l'appropriation voire la responsabilisation nationale sont des défis identifiés mais pour lesquels des ajustements ou solutions ne sont pas toujours possibles. En effet, alors que les phases d'initiation sont maintenant incorporées dans le planning des programmes et que le dialogue avec CAFI a été initié pour la prolongation de la mise en œuvre, la modalité de mise en œuvre retenue pour gérer le risque fiduciaire ne peut être revue pour le moment. Il s'agit ainsi de trouver des aménagements là où les cadres légaux ne se prêtent pas à un changement d'approche.

21. **Concernant le portage et la responsabilisation vis-à-vis des résultats et des Jalons**, le partenariat RDC/CAFI se trouve confronté à une dichotomie importante. D'un côté le gouvernement de la RDC et notamment les ministères sectoriels sont tenus redevables pour l'avancement des Jalons, d'un autre côté les agences d'exécution sont attribuées la responsabilité programmatique et financière pour la mise en œuvre des programmes dont les résultats assurent la réalisation des Jalons. Ceci provoque une tension sur la responsabilité et la redevabilité vis-à-vis des Jalons, du fait que c'est le gouvernement qui a pris l'engagement politique. C'est ainsi que des mesures palliatives ont dû être trouvées, telles la mobilisation de partenaires autres que le CAFI non contraints par les conditions de CAFI, la préparation de plans de travail propres aux points focaux distincts des plans de travail des programmes etc... Ceci crée toutefois une certaine confusion qu'il sera important d'adresser à l'avenir en cas d'un nouveau partenariat entre la RDC et le CAFI.
22. En effet, la stratégie nationale REDD+ et son plan d'investissement placent les acteurs sectoriels au cœur de la REDD+. On remarquera que les secteurs porteurs de solutions à la déforestation sont les mêmes qui en sont les moteurs. Sept secteurs principaux ont été identifiés dans la stratégie nationale, qui correspondent (i) aux objectifs de la lettre d'intention signée avec le CAFI et les Jalons correspondants ; (ii) aux programmes identifiés dans le Plan d'Investissement et financés par le CAFI. La structure de gouvernance du Fonds vise à relever ce défi sur un plan politique, mais il s'agit également d'assurer la coordination intersectorielle dans la mise en œuvre des programmes, dans le suivi des Jalons de la LOI et en particulier dans la mise en place des réformes attendues par la Stratégie Nationale et le Plan d'Investissement.
23. La RDC a une expérience avérée en termes de facilitation de l'appui à haut niveau aux réformes complexes, et ce dans le contexte du suivi de la matrice de gouvernance économique, processus mis en place conjointement avec la Banque Mondiale. Grâce à son ancrage au sein du CTR/Ministère des Finances, les réformes attendues du FONAREDD ont été intégrées dans cette matrice de gouvernance économique et jouissent donc du plus haut niveau de suivi et d'engagement politique. Ce même modèle sera appliqué à un niveau technique pour le suivi des Jalons de la LOI et sera répercuté au niveau politique au sein des réunions des groupes thématiques. Un appui spécifique à ce processus, ainsi qu'à la mise en œuvre des plans d'action portés par les points focaux, sont inclus dans le financement de ce programme. Ceci implique (i) un travail de revue et préparation des Jalons des deux matrices, de gouvernance économique et de la LOI ; (ii) des consultations individuelles avec les représentants de l'administration et du cabinet de chacun des ministères des secteurs concernés ; (iii) des réunions tripartites CTR/FONAREDD, agences et ministères pour la revue détaillée de l'avancement des programmes. Lors de ces réunions des mesures pour accélérer, débloquer ou encourager l'avancement

sont identifiées qui requièrent un suivi entre deux réunions ou avant la réunion trimestrielle ; (iv) des réunions trimestrielles avec toutes les agences et tous les ministères sectoriels pour faire l'état des lieux global de l'avancement des Jalons. La société civile est également conviée à ces réunions ; (v) des réunions semestrielles ouvertes aux partenaires techniques et financiers, observateurs de la société civile nationale et internationale... ces réunions consistent en une demi voire journée entière où la matrice est revue dans sa totalité. Après la première année, un exercice de classification des Jalons selon leur état d'avancement et la probabilité de leur finalisation dans les délais attendus a également été introduit. Dans ce contexte le CTR (Comité Technique de suivi et évaluation des Réformes), dont le mandat est de suivre toutes les réformes avec tous les ministères sectoriels, joue un rôle clé du fait du dialogue politique permanent entretenu avec les Ministères, l'accès aux cabinets, la connaissance des rôles et fonctions institutionnels des différentes directions des Ministères, le contact personnel et la connaissance intime du processus de réformes politique, de promulgation des lois et des rôles des différentes entités à engager. C'est ainsi que, sur le suivi de la LOI, l'équipe du CTR en charge du suivi des réformes sectorielles pour la matrice de gouvernance économique prend le lead en termes de coordination, mobilisation, accès alors que l'équipe du SE FONAREDD apporte la connaissance technique de la REDD+. De plus, le CTR convie le FONAREDD et ses parties prenantes aux réunions ministérielles, des groupes thématiques et, étant impliqué dans les débats sur l'évolution des orientations politiques, porte à l'attention du SE FONAREDD les processus qui pourraient bénéficier et/ou impacter l'avancement de l'agenda du Plan d'Investissement et de la REDD dans l'absolut.

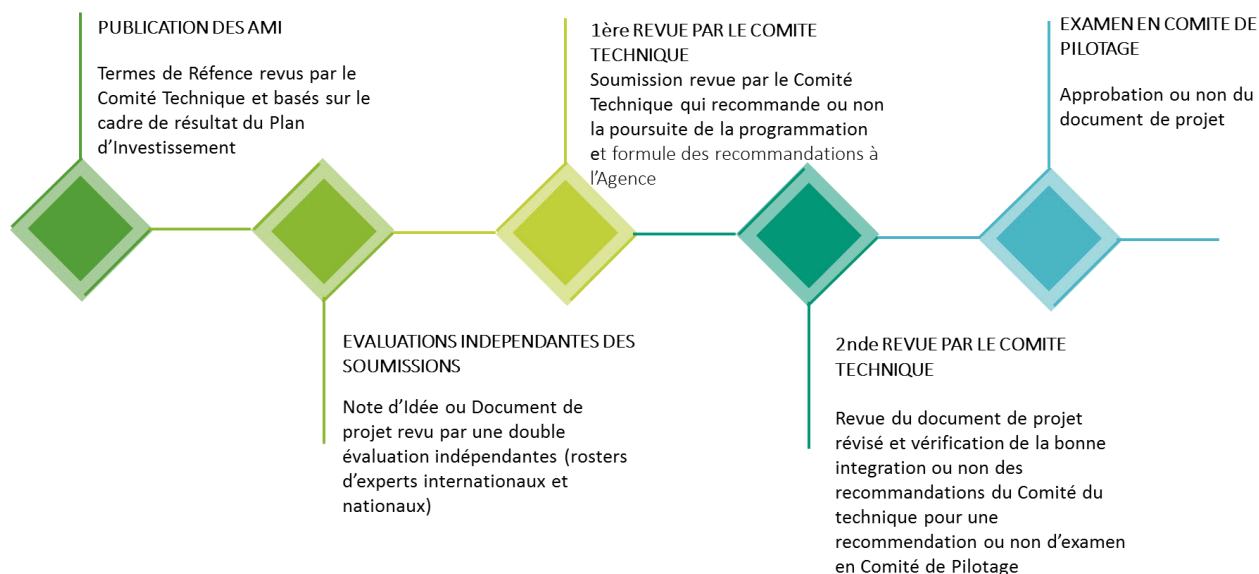
24. **D'un point de vue opérationnel :** Avec la capitalisation de CAFI en 2016, le SE FONAREDD a pu initier le recrutement d'une équipe de professionnels nationaux et internationaux chargée d'appuyer la programmation, la mobilisation des ressources et le suivi-évaluation des cadres programmatiques et partenariaux du Fonds. Entre Juin et Décembre 2017 l'équipe dans son ensemble a été recrutée, les bureaux du SE FONAREDD rendus opérationnels, équipés et les équipes techniques formées tant à la REDD qu'à la programmation, la compréhension du partenariat CAFI/FONAREDD. Avec un portefeuille croissant et complexe, plusieurs chantiers à mener de pair et des imprévus qui détractent constamment le plan de travail et le calendrier, un élargissement de l'équipe et une redistribution des tâches permettra un meilleur répondant face aux aléas de la mise en œuvre et de la programmation. Ceci est une application directe de la réunion du COPIL de Décembre 2017 qui a noté que dans sa globalité en 2017 l'attention du SE FONAREDD avait quasiment été monopolisée par les actions et engagements nécessaires à la levée de la première suspension des financements de CAFI. L'organigramme du SE et son budget ont également été modifiés pour prendre en compte la structuration selon les fonctions à délivrer et permettre une évolution modulaire du SE selon la taille du portefeuille, la diversité et le volume de financements gérés.
25. **Sur la mobilisation de ressources, les deux premières années ont concentré des expériences différentes en termes de (i) capitalisation directe du FONAREDD ; (ii) co-financement de programmes spécifiques ; (iii) avancées vers les alignements.** En effet, entre 2016 et 2018 le FONAREDD a réussi à mobiliser 4 Millions US\$ de la Suède comme contribution directe au Fonds Nationale et 4 Millions US\$ de la JICA, agence d'exécution du PIREDD Kwilu en complément du financement FONAREDD/CAFI. Une contribution supplémentaire de 25 Millions US\$ a également été programmée en co-financement du secteur croissance démographique, attribuée par le Norvège pour le financement des intrants de la planification familiale. Ces expériences différentes ont généré plusieurs leçons dont : (i) le co-financement d'un programme par une agence d'exécution rend cette agence bien plus responsable et regardante sur les échéances. Ceci apporte également plus de flexibilité lorsque la distinction des financements est possible et qu'en conséquent les conditions de CAFI ne s'appliquent pas sur la totalité des financements ; (ii) l'approche programmatique du FONAREDD avec un cadre rigoureux consistant du

PI et des processus de revue du CT sont garants de qualités et encouragent les bailleurs potentiels. Toutefois, l'implication de la Banque Mondiale a été perdue du fait des revues récurrentes et nécessité d'ajustement des documents de programmes demandées par le CT. Il s'agit donc là de trouver un équilibre entre rigueur et niveaux de détails requis pour permettre une programmation de qualité sans qu'elle ne traîne inutilement en longueur ; (iii) la diversité des bailleurs apporte un enrichissement en termes de perspectives et de contributions, permet des échanges plus nuancés en CT et avec le SE FONAREDD.

26. Bien que la RDC ait mobilisé 200 Millions US\$ par le biais de son partenariat avec l'initiative CAFI, il reste un gap de financement de près de 800 Millions à combler si les résultats et objectifs du Plan d'Investissement devaient être réalisés. Ceci est d'autant plus urgent que le Niveau de Référence des Emissions du secteur Forêts, soumis en 2018 à la CCNUCC, prévoit une augmentation continue des émissions – et donc de la déforestation – sur les 5 prochaines années. Si les financements adéquats ne sont pas mobilisés et déployés rapidement en vue de réduire les impacts des moteurs principaux de la déforestation – agriculture et énergie – la transition économique de la RDC sera difficilement réalisée, de même pour l'objectif de stabilisation du couvert forestier. C'est ainsi que la mobilisation de contributeurs supplémentaires est une priorité pour les années 2019 – 2023, avec une définition des droits, responsabilités et acquis selon la modalité de contribution. Une stratégie de mobilisation des financements basée sur l'analyse des stratégies thématiques et géographiques des partenaires, sur l'analyse des axes d'intervention et des gaps du Plan d'Investissement et sur les opportunités de programmation. Elle spécifiera pour chaque partenaire la modalité de préférence et clarifiera les requis pour chaque modalité en termes d'accord légal avec le FONAREDD, participation aux structures de gouvernance, reporting et visibilité. Par ailleurs, en lieu et place de la programmation par cycle sur base de financements disponibles, le SE FONAREDD lancera une programmation ouverte, alignée au PI et au Manuel de Procédures et ne posant donc pas les restrictions de CAFI. Ceci permettra d'élargir tant l'éventail d'agences de mise en œuvre que les bailleurs potentiels du fait de l'ouverture de nouvelles provinces, nouvelles thématiques et nouvelles modalités de mise en œuvre. La programmation se fera donc en continu de manière à maintenir un vivier de programmes et projets bancables pouvant être proposés aux bailleurs potentiellement intéressés.
27. **Changement de perspectives et de comportement** : la REDD+ à ce jour est associée strictement avec le secteur de l'environnement et des forêts, avec peu de sensibilisation et de compréhension de la part des acteurs d'autres secteurs clés. Ceci est le résultat de l'ancrage historique de la REDD+ et des négociations climat au sein des Ministères de l'Environnement – non seulement en RDC mais également chez les partenaires et autres pays forestiers. Afin d'assurer l'engagement et la réorientation des financements tant domestiques qu'internationaux vers des actions compatibles avec la REDD+, il est essentiel de communiquer, de sensibiliser et de défaire la perception que la REDD équivaut à un paiement directement corrélé à la conservation et à l'arrêt de toute activité économique. C'est pour cela que le document de programme et l'organigramme révisé prévoient une part significative à la préparation et la mise en œuvre d'une stratégie de communication robuste, mais également des consultations nationales sur des thématiques sensibles telles que celle du partage des bénéfices et de la répartition des financements perçus dans le contexte des paiements sur résultats.

Figure 1 Cycle de Programmation du FONAREDD

Les financements CAFI font l'objet d'appels à manifestation d'intérêt



28. **Consolidation de l'information et reporting :** Le FONAREDD de par son montage, de par sa programmation et de par son financement, a un système complexe et imbriqué de résultats, d'indicateurs et de systèmes et processus de suivi. En effet, l'architecture même de la programmation et de reporting signifient que le FONAREDD a plusieurs échelles ou niveaux d'indicateurs : (i) au niveau des résultats propres aux programmes ; (ii) les indicateurs du PI ; (iii) les indicateurs du CAFI maintenant harmonisés avec le PI ; (iv) le reporting vis-à-vis des Jalons. L'expérience acquise à ce jour démontre de la nécessité de revoir ces indicateurs de manière à en réduire non seulement le nombre mais également la complexité de collecte de l'information. C'est ainsi qu'un exercice de simplification et d'harmonisation des indicateurs est prévu, qui puisse inclure également les agences et leur permettre de revoir leurs propres cadres de résultats, plans de suivi évaluation et budget. Sur cette base là le SE FONAREDD a identifié les gaps en termes d'études, de données et d'informations disponibles et oeuvrera à leur collecte lors de l'année 2019. Par ailleurs, il s'est avéré que certains indicateurs similaires sont collectés avec des méthodologies différentes par différentes agences ce qui demande une harmonisation des méthodologies pour en permettre l'agrégation au niveau du Fonds (par exemple sur les indicateurs de réduction de pauvreté) ou alors qui soient collectés par un programme sectoriel pour le bénéfice de tous les PIREDD (par exemple sur les foyers améliorés et le bois énergie ou les estimations de déforestation au niveau provincial). Ceci pose des défis d'acceptation par les agences et requiert une facilitation, une coordination et un appui technique et financier du SE FONAREDD intégré dans ce document de programme révisé.

Théorie du changement

29. Plusieurs des défis et solutions auxquelles le FONAREDD est confronté ont été relevés dans la section précédente, notamment en ce qui concerne la programmation, le suivi-évaluation, la mobilisation des ressources et la coordination intersectorielle, qui sont du ressort du SE FONAREDD. Il est important dans la théorie du changement de fixer les limites de ce qui est inclus dans ce programme pour lequel le SE FONAREDD est redevable. Etant un programme atypique du fait qu'il consiste principalement à appuyer des processus de gouvernance, de coordination et de reporting, la théorie du changement est contenue par le mandat propre du SE FONAREDD.
30. Le Programme d'Appui au Secrétariat Executif du FONAREDD vise à répondre aux défis relevés dans le diagnostic de manière à permettre à la RDC de réaliser son potentiel de réduction d'émissions par le biais du contrôle de la déforestation. Alors que le SE FONAREDD sera responsable de consolider l'information, mobiliser les financements et assurer leur programmation vers ces objectifs de réduction d'émissions, il ne sera redevable que sur les processus et non sur les résultats tangibles de réduction de déforestation qui eux relèvent de la responsabilité des programmes et agences individuels.
31. De même, le SE FONAREDD est responsable et redevable de la conduite du cycle de programmation, depuis l'identification jusqu'à la clôture des programmes à l'échelle du Fonds. Alors que le SE ne maîtrise par la qualité du processus de préparation ou de rédaction des documents, il porte la responsabilité du contrôle qualité des documents de programmes soumis. C'est ainsi qu'on été mis en place (i) une checklist de conformité soumise au Comité Technique et qui comprend tant une évaluation de la qualité que la conformité aux requis dans les prodocs ; (ii) une note d'analyse partagée avec les agences qui reprend les observations récurrentes du CT ; (iii) une étape de revue interne par le SE avant transmission au CT qui s'est fréquemment conclue par une demande de révision par les agences avant transmission au CT. Par ailleurs, le SE FONAREDD ne porte pas de responsabilité vis-à-vis des livrables ou de la mise en œuvre des programmes vu la délégation entière de ces responsabilités aux agences de mise en œuvre, même s'il prend un rôle proactif dans l'accompagnement, la réflexion commune, l'encadrement, la mise en relation et l'appui à la résolution de conflits et la levée d'obstacles rencontrés par les programmes et/ou les agences.
32. La théorie du changement de ce programme se résume comme suit : « Un SE FONAREDD et des structures de gouvernance fonctionnels et performants permettent (i) la mise en œuvre efficace du plan d'investissement à travers des programmes robustes, qui délivrent sur leurs attentes ; (ii) la mobilisation et la programmation des financements supplémentaires pour combler le gap de financement du Plan d'Investissement. Avec une coordination intersectorielle promouvant les synergies, les enjeux de la déforestation sont appropriés par les différents secteurs ce qui permet la transformation des moteurs de déforestation en moteurs de développement compatibles avec le capital forêts de la RDC. »
33. Ainsi la théorie du changement et en conséquent la responsabilité du SE FONAREDD se décline à trois niveaux (i) d'engagement politique intersectoriel ; (ii) de programmation et de suivi-évaluation d'un portefeuille calé sur le plan d'investissement ; (iii) de mobilisation de financements pour combler le gap de financement pour la mise en œuvre du PI. Cette responsabilité sera mesurée par le biais de deux indicateurs principaux :

- (i) Le volume des fonds climat mobilisés par le FONAREDD (securisés sur une période de 5 ans) avec 330 Millions US\$ comme cible en financement mixte pour l'année 2023 ;
- (ii) Le nombre de secteurs intégrant la contrainte climat et une gestion améliorée des ressources naturelle avec 8 secteurs dont le secteur financier comme cible pour l'année 2023.

Cette théorie de changement repose sur les hypothèses et pourrait être confrontée par les risques repris dans le tableau ci-dessous :

Indicateur	Hypothèses	Risques
Volume de Fonds climat mobilisés	Les partenaires au développement de la RDC priorisent le domaine du changement climatique, de la lutte contre la déforestation et/ou sont disposés à aligner leurs financements sectoriels aux indicateurs et approches préconisés par le PI. La RDC est priorisée par les Fonds Verticaux et leurs mécanismes et instruments financiers permettent une capitalisation du FONAREDD ou tout au moins un alignement de leurs cadres programmatiques à celui du FONAREDD Les négociations et les accords légaux portés par le MPTF en tant qu'agent administratif sont acceptés par les bailleurs, notamment les mécanismes de paiement sur résultats.	La performance fiduciaire et politique du gouvernement de la RDC – par le biais de certains de ses membres – fragilise la confiance des bailleurs dont la préférence reste pour des appuis directs avec appui technique par leurs propres agences ou le système multilatéral La performance du Fonds en termes de résultats ne se matérialise pas suffisamment vite pour permettre un gain d'entrain et d'intérêt dans ce mécanisme de coordination et de mise en œuvre La réputation du FONAREDD est entachée par les lourdeurs du processus de programmation, notamment les revues en CT.

Nombre de secteurs intégrant la contrainte climat	Les ministères sectoriels restent engagés dans la dynamique du PI malgré les mécanismes de mise en œuvre contraignants. Le FONAREDD mobilise des financements de partenaires en adéquation avec les besoins du secteur privé et particulièrement du secteur financier. Les études de coûts bénéfices et de coût d'opportunité démontrent la compétitivité et l'intérêt pour les secteurs productifs à incorporer les dynamiques REDD et viser à réduire la déforestation Des appuis sont mobilisés pour le secteur forêts et notamment le MEDD, permettant ainsi un apport technique significatif aux programmes sectoriels et des arbitrages basés sur des propositions et itinéraires techniques solides. Les provinces restent engagées et appuient l'intégration des objectifs du Plan d'Investissement dans leurs plans de développement.	La grande menace qui plane sur les initiatives sectorielles est celle du coût de l'intégration des considérations REDD+ dans les activités productives à comparer avec les appuis financiers apportés et les bénéfices potentiels des modes de production traditionnels. La valeur ajoutée de l'approche REDD n'est pas soutenue par un apport en capitaux internationaux et domestiques et périclité du fait de son manque de compétitivité Une forte rotation de personnel au niveau des ministères sectoriels nécessite un re-démarrage de l'engagement, de la sensibilisation et de la mobilisation des entités sectorielles.
--	---	--

1) Resultats et Partenariats

34. Tels que repris dans le cadre de résultats du programme, les résultats suivants sont attendus, et leur réalisation se fera par le biais des actions listées ci-dessous. Il est à noter que certaines activités sont transversales et pertinentes aux deux objectifs du programme, mais sont associées au résultat auquel elles contribuent de manière la plus directe.

Résultat 1 : *Le Plan d'Investissement est mis en œuvre efficacement à travers des Programmes de qualité suivi par les structures de gouvernance du Fonds*

- a. Mise en œuvre du cycle de programmation des financements reçus selon les accords avec les bailleurs :
 - i. Validation de la programmation par les instances de gouvernance du Fonds sur la base de feuilles de routes et notes de cadrages mise à jour selon les besoins
 - ii. Identification et relations avec les porteurs de projets et programmes
 - iii. Ajustement du MOP selon les différents cycles de programmation – Investissement, Paiements basés sur les résultats, fenêtre communautaire
 - iv. Mise en place d'un système de reporting fiducier, financier, programmatique et de performance des agences
 - v. Suivi des programmes et financements jusqu'à leur clôture financière.
 - vi. Identification et recrutement pour les revues indépendantes des programmes soumis (programmes individuels)
- b. Suivi et évaluation de la performance des portefeuilles individuels et du fonds dans son ensemble :

- i. Exécution du plan de suivi-évaluation dont le modèle est présenté en Annexe 18. Ce plan sera mis à jour de manière annuelle pour refléter l'évolution du portefeuille.
- ii. Les matrices de suivi évaluation sont mises à jour et appliquées pour chaque source de financement – selon les besoins
- iii. Les programmes fournissent des données correspondant aux indicateurs et objectifs du Plan d'Investissement National REDD+ harmonisés avec les indicateurs CAFI
- iv. Les évaluations indépendantes à mi-parcours et les évaluations participatives sont conduites pour le fonds et permettent une gestion adaptative et l'identification de nouveaux besoins et/ou thématiques émergentes
- v. Les rapports de performance du fonds sont préparés, validés et publiés et permettent aux structures de gouvernance d'identifier les leçons, défis et mesures correctives à prendre
- vi. Les audits indépendants du fonds et/ou des programmes sont appuyés
- vii. Les programmes sont supervisés au travers de spot checks, de missions de terrain et du croisement de données afin d'assurer l'intégrité des programmes et leur alignements avec les principes du fonds.
- viii. Les méthodologies de suivi et d'évaluation des indicateurs sont harmonisées entre les différents PIREDD et appliquées afin d'en permettre l'agrégation
- ix. Un système de suivi des jalons de la LOI est mis en place et facilité en collaboration avec les Ministères Sectoriels
- x. Le suivi conjoint des Jalons est entrepris avec les partenaires techniques et financiers (2 fois par ans) et avec les agences et points focaux (trimestriellement) afin d'identifier l'état d'avancement et de s'accorder sur les démarches à entreprendre pour renforcer la réalisation des Jalons
- c. Soutien aux organes de gouvernance et à leur fonctionnement :
 - i. Les réunions du COPIL et du CT sont tenues régulièrement et conformément à un calendrier trimestriel
 - ii. Les termes de référence du COPIL et CT ainsi que le manuel de procédure sont respectés
 - iii. La documentation relative aux organes de décisions est préparée et circulée dans les délais convenus.
 - iv. Une matrice de suivi des recommandations du CT et de leur mise en œuvre est maintenue et mise à jour
 - v. Une matrice de suivi des décisions du COPIL et de leur mise en œuvre est maintenue est mise à jour
 - vi. Les membres du COPIL sont adéquatement informés et briefés avant la tenue des réunions
 - vii. Une communication permanente avec les membres du COPIL est maintenue afin d'assurer leur implication dans le Fonds. De même maintenir un engagement des ministères sectoriels impliqués ainsi que des entités politiques concernées telles que le Ministère du Plan, le Ministère des Affaires Etrangères, la Primature et la Présidence et les entités décentralisées dont les Gouverneurs de provinces. Ceci sera effectué à travers des réunions, la préparation de mémo d'information, la participation active du FONAREDD aux processus de définition des priorités de négociations, de développement national (e.g en 2017 l'intégration des indicateurs du Plan d'Investissement REDD+ dans le cadre de résultat du Plan National Stratégique de Développement), la rédaction et/ou contribution à l'élaboration de notes de position, discours, briefings pour les engagements et rencontres politiques avec les partenaires...

Résultat 2 : La RDC mobilise les ressources nécessaires pour une transition vers une économie verte

- a. Identification et mobilisation des partenaires et bailleurs potentiels
 - i. Capitalisation sur la vérification indépendante, l'évaluation à mi-parcours du FONAREDD et les leçons apprises pour mobiliser la deuxième tranche ainsi que la négociation d'une deuxième phase avec CAFI ;
 - ii. Préparation des cycles de programmation selon les sources de financement, en particulier le Fonds Vert pour le Climat et autres fonds verticaux et/ou disponibles au niveau national
 - iii. Mise en place d'un partenariat avec l'Autorité Nationale Désignée et d'un processus conjoint de revue et d'endossement des programmes REDD+
 - iv. Préparation d'une stratégie de mobilisation des ressources et des partenaires identifiant (i) les cibles et modalités de financement par partenaire ; (ii) les mécanismes et accords légaux ; (iii) les mécanismes et processus de reporting
 - v. Participation aux forums sur le climat et réunions des partenaires potentiels en vue d'une sensibilisation et mobilisation de partenaires. Les forums réguliers incluent la CCNUCC,
 - b. Préparation des documents de briefing, soumission et mobilisation de financements
 - c. Elaboration des documents de programmes en cas d'accès direct par le FONAREDD et accords avec les différents partenaires (en collaboration avec le MPTF si nécessaire)
 - d. Communication, présentations, participation aux forums internationaux pour la promotion du portefeuille et des résultats du Fonds
 - e. Analyse des flux financiers domestiques, internationaux, publics et privés en vue de leur canalisation vers les actions compatibles avec la REDD+
 - f. Préparation et mise en œuvre d'une stratégie de communication, comprenant la mise en place d'une plateforme de communication transparente et attractive sur les objectifs et résultats du fonds présentant le portefeuille actuel et sa mise en œuvre
35. En termes de partenariat la stratégie de mise en œuvre dépend dans sa quasi-totalité sur la coopération et la participation d'entités et partenaires externes, le SE FONAREDD jouant un rôle de facilitateur, permettant d'identifier des solutions mais ayant rarement le mandat de les imposer.
36. Ainsi, concernant le cycle de programmation, le CT, le COPIL, les agences de mise en œuvre jouent un rôle crucial pour la formulation et l'approbation des programmes et donc pour la démonstration des besoins. Les agences, les entités nationales et les ALE qu'elles sous-contractent sont les principaux agents de changement et d'opérationnalisation des réformes, des mesures et des actions concrètes attendues par les programmes. Il en va de même pour le reporting, la collecte des informations et le suivi-évaluation des indicateurs et résultats et programmes individuels. Le SE FONAREDD maîtrise l'identification des idées et thématiques émergentes de programmation, leur lancement, l'identification et dans une certaine mesure la mobilisation des agences d'exécution. Par ailleurs le SE FONAREDD est également responsable de l'aggrégation, de l'identification des gaps et là où un budget est disponible, de la collecte des informations manquantes pour informer le cadre de résultats. Le MPTF en sa qualité d'Agent Administratif est responsable de la mise en place et du suivi des cadres de coopération légaux avec les agences, les tenant ainsi redevables vis-à-vis du Ministère des Finances lui ayant délégué cette tâche.
37. Par ailleurs, concernant la mobilisation des ressources, le FONAREDD est tributaire de la performance des programmes mais aussi de sa propre réputation. La disposition des partenaires techniques et financiers à s'aligner au plan d'investissement ainsi que l'appui du MPTF pour la mobilisation des bailleurs sur la base du business model et termes de référence du FONAREDD seront essentiels. Ainsi une coordination rapprochée avec le Secrétariat CAFI et dans la mesure du nécessaire avec son Conseil d'Administration seront également nécessaires en vue de mobiliser une deuxième tranche.

Coopération Sud-Sud

38. La RDC étant un des 6 pays récipiendaires des financements et de l'appui du CAFI, elle pourra prendre part aux revues annuelles des autres pays partenaires et les inviter également à participer à la revue annuelle RDC/CAFI pour le suivi des Jalons, dans le cas où le CAFI serait disposé à cela. En effet, à ce jour, les participations au Conseil d'Administration de CAFI ont plutôt démontré un isolement des pays partenaires, et une mise en commun uniquement dans le cadre du forum annuel CAFI ouvert également à la participation d'autres acteurs tels les ONGs internationales. Un rapprochement entre les pays dans le cadre des négociations avec CAFI serait opportun pour permettre un meilleur échange des leçons, montages et expériences de chaque pays, créer une certaine émulation et permettre à CAFI de tenir compte tant des perspectives pays que celles des bailleurs dans la négociation de ses accords.
39. Par ailleurs, il est prévu dans ce programme que le SE FONAREDD établisse les liens avec des programmes et initiatives similaires, notamment le Fonds Amazone du Brésil, le Fonds de Stabilisation en RDC et surtout des fonds souverains avec une forte capitalisation/recapitalisation, durabilité et autonomie de . Ceci est visé dans un double objectif (i) celui d'apprendre de l'expérience du Fonds Amazone ; (ii) celui d'établir une coopération RDC/Brésil sous la fenêtre coopération avec les pays tropicaux dudit fonds.
40. Finalement, ce programme appuiera la participation de la RDC aux négociations et grands événements régionaux et internationaux relatifs au Climat, à la REDD+ et aux thématiques associées au Plan d'Investissement. Ceci se fera de manière ciblée et en vue de maximiser le transfert et l'acquisition de connaissances. La RDC est particulièrement tournée vers les pays à haut couvert forestier et faible déforestation (HFLD) ainsi que vers les pays étant engagés dans des processus similaires soit avec le Ministère des Forêts et du Climat Norvégien, soit avec le Fonds Carbone.

Gestion des connaissances et communication

41. Le changement des comportements et les réformes publiques dépendent principalement des programmes et projets financés par le FONAREDD. Toutefois, au vu de l'intersectorialité et de la conception des programmes – qui dépendent les uns des autres et requièrent des rapprochements afin que leurs résultats aboutissent – le SE FONAREDD, vu sa connaissance du portefeuille, identifiera et organisera les thématiques d'ateliers de partage de connaissances, de publications conjointes et d'échanges entre projets et agences.
42. En 2019, année charnière d'un point de vue politique et du point de vue du partenariat RDC/CAFI, le FONAREDD organisera un forum annuel visant à présenter les réalisations des programmes, à mobiliser et informer les acteurs politiques et à initier l'identification des ajustements nécessaires à la stratégie, aux indicateurs, et aux actions poursuivies par les programmes du FONAREDD. La préparation de la nouvelle itération du Plan d'Investissement pour la période 2021 – 2025 sera également initiée à cette occasion avec des revues spécifiques de l'évolution de la dynamique de déforestation, des nouvelles activités REDD+ telles que la réhabilitation des écosystèmes ou la dégradation, des suites à donner aux programmes intégrés et sectoriels – par exemple la mise en œuvre du Schéma National d'Aménagement des Territoires.
43. Sur la base des leçons apprises en 2017, le SE FONAREDD mettra également en place une stratégie de communication qui comporte la gestion des situations de crise, la mobilisation de partenaires, la sensibilisation des acteurs publics et privés. Ceci appuiera le principe de transparence poursuivi par le FONAREDD et permettra une large diffusion des informations. La stratégie de communication et son plan d'action seront élaborés dès le recrutement de l'expert en communication, les financements de ce

programme viseront à les mettre en œuvre. Cette stratégie de communication distinguera clairement la communication de crise, dans le cas de situations similaires à celles de la suspension des financements CAFI, de la communication sur les résultats et axée vers la mobilisation des partenaires.

44. Finalement, le processus de programmation, tel que mentionné ultérieurement, a souffert (i) d'une approche cyclique tributaire des financements mobilisés ; (ii) du manque d'information détaillées. Afin de pallier à ces deux aspects, l'équipe de programmation sera renforcée et des études seront entreprises par le SE FONAREDD afin d'appuyer un processus de programmation continue dont les programmes seront financés au fur et à mesure de la mobilisation des financements. Pour ce faire, un budget dédié aux études a été identifié, ainsi que des fonds de préparation qui bénéficieront aux agences.
45. Alors que les études seront commanditées et / ou effectuées directement par le PNUD pour le compte du SE FONAREDD (ou par le CTR le cas échéant), les modalités de déploiement des financements préparatoires restent encore à définir avec le MPTF et tenant compte des contraintes (i) de coûts directs en cascade ; (ii) nécessité d'approbation par le COPIL et signature d'accords de coopération pour le décaissement par le MPTF. Les études, qui seront spécifiées dans les PTBA annuels, couvriront 4 types d'informations à pourvoir : (i) des études permettant un meilleur cadrage des TDRs et des AMIs ; (ii) des études de pré-faisabilité et/ou d'identification de programmes et projets ; (iii) des études en complément des programmes sectoriels pour combler des gaps et des imprévus, comme par exemple dans le programme d'Aménagement des Territoires ; (iv) des études en vue d'harmoniser et/ou de proposer des méthodologies communes, de collecter des données manquantes et d'appuyer les programmes et projets dans leur suivi et/ou mise en œuvre. Le détail de ces annexes ainsi que leur budget indicatif est pourvu en Annexe 12 de ce document.

Durabilité et mise à l'échelle

46. **Durabilité institutionnelle** : Le programme a prévu d'appuyer une structure contractée par le PNUD entièrement fusionnée avec l'équipe du Ministère des Finances et opérant comme une partie à part entière du CTR. La gestion du programme est effectuée de manière conjointe, ceci inclut la gestion et la supervision des ressources humaines, des dépenses et de la budgétisation, la tenue des réunions et la représentation du FONAREDD. L'objectif de cette approche est d'assurer la visibilité et la nature nationale du FONAREDD vis-à-vis les partenaires nationaux et internationaux, et de garantir que les processus, savoir-faire et informations ne soient pas perdus à la conclusion de l'appui du PNUD. La philosophie de ce programme est d'assurer une transition graduelle et un accompagnement au jour le jour de la partie nationale par l'expertise déployée par le PNUD.
47. **Durabilité et mise à l'échelle financière** : De même la responsabilisation du CTR dans la gestion d'une part des financements et du PTBA émerge de la nécessité de pouvoir accompagner cette entité nationale dans la compréhension et la mise en place des systèmes et mécanismes en termes de capacité de gestion fiduciaire rencontrant les requis et critères internationaux de bonnes pratiques. Une approche graduelle, d'ajustement au fur et à mesure de la mise en œuvre, est adoptée pour combiner la gestion des risques avec la transition entière vers la partie nationale.
48. **Durabilité organisationnelle** : En vue de pérenniser le FONAREDD et son fonctionnement, plusieurs pistes sont poursuivies. D'abord l'institutionnalisation du FONAREDD par le biais d'un décret du premier ministre est nécessaire pour son affirmation au niveau national et ce au-delà de l'accord signé avec le MPTF. Ensuite, la fragilité de telles instances ressort de la dépendance sur les financements externes pour le fonctionnement. C'est pour cela que le processus d'inscription au budget de l'état pour 2020 a

déjà été initié. De même la diversification des sources de financement externes démontre des atouts importants, par exemples en termes de contraintes et conditions de mise en œuvre, en termes de diversification des types d'agences (ONGs et entités nationales) et en termes de perspectives des bailleurs représentés au Comité Technique et COPIL. Il s'ensuit qu'à partir de 2019 et ayant assuré la programmation de la majeure partie de la première contribution de CAFI, le SE FONAREDD s'emploiera à la mobilisation des financements tels que repris dans la section précédente. Finalement, le FONAREDD s'implique de manière active dans la mobilisation des paiements basés sur résultats, à commencer par le Contrat d'Achat de Réductions d'Émissions (CARVE) du Fonds Carbone et ce pour assurer un flux régulier de financements pouvant appuyer la mise en œuvre des itérations successives du PI et ce au minimum jusqu'à 2030 et la révision de la stratégie nationale REDD+ le cas échéant. Pour ce faire, la fenêtre paiement sur résultats sera opérationnalisée d'ici 2023, avec potentiellement un test avec le CARVE dans le cas où des réductions d'émissions sont effectivement générées. Pendant la période 2019 – 2023 le SE FONAREDD s'outillera pour mobiliser et décaisser les paiements sur résultats, jetant ainsi les bases pour le déploiement de paiements à l'avenir.

49. Du point de vue de la **pérennisation des acquis climatiques**, notamment les réductions d'émissions attendues par les programmes du FONAREDD, le SE FONAREDD a initié une réflexion sur la répartition de la finance climat – paiements sur résultats, mobilisation du Fonds Vert, plaidoyer pour l'ajustement du prix de la tonne de carbone – de manière à pouvoir perpétuer, ne serait-ce que jusqu'à leur consolidation, les actions entreprises par les PIREDD et les programmes sectoriels.

2) Arrangements de Gestion

Efficacité et Efficience

50. Ce programme d'Appui au Secrétariat Exécutif (SE) du FONAREDD est, s'agissant des fonctions strictement fiduciaires d'un Secrétariat Technique de Fonds, dans les normes du MPTF de 3%. Mais, le Secrétariat ayant des attributs de développement, d'engagement et plaidoyer politique, de mobilisation de ressources et de renforcement de capacités nationales, un supplément programmatique est affecté à ces actions transformationnelles.
51. En effet, peu de fonds similaires comportent (i) des contributions basées sur la performance contre des Jalons transformationnels liés à des réformes de politiques publiques et à des changements de comportement ; (ii) la coordination multi-agences au-delà des agences des Nations Unies pour inclure les banques multilatérales et les agences bilatérales, ce qui rajoute de la complexité à la gestion et au suivi du portefeuille ; (iii) la coordination intersectorielle avec 7 ministères sectoriels et 8 provinces requise par le SE du FONAREDD au-delà de ses fonctions de gestion de portefeuille ; (iv) un fonctionnement dans un contexte de complexité politique et substantielle ; (v) le renforcement des capacités nationales pour la transition de l'administration du fonds vers le niveau national ; (vi) la coordination et l'appui à un comité technique se réunissant au minimum 8 fois l'année, un comité de pilotage de haut niveau, des points focaux politiques et de l'administration pour le suivi des Jalons de la LOI.
52. Sur cette base là le montage du Programme et les appuis apportés aux structures de gouvernance du Fonds sont jugées en adéquation avec les multiples attentes relatives au SE du FONAREDD. De plus, la structure et l'organigramme du FONAREDD ont été revus de telle sorte que (i) le cœur du SE soit tenu par des experts nationaux dont la rotation et la volatilité sont moindres, engendrant moins de latence et de nécessité de remise à niveau ; (ii) l'assistance technique internationale vient en appui à l'expertise nationale de manière complémentaire, transitoire et/ou ponctuelle, de sorte que la perte de cette assistance technique ne déstabilisera pas le fonctionnement du secrétariat ; (iii) l'équipe de suivi-évaluation est une équipe largement versatile et modulaire : sur base de l'expérience des deux dernières années et vu la complexité du portefeuille, il ressort qu'il est nécessaire d'affecter un expert en suivi-évaluation pour chaque 4 projets/programmes ou pour une valeur monétaire équivalent à près de 30 Millions US\$ c'est ainsi que la taille du SE évolue en fonction de la mobilisation des financements et de la taille du portefeuille à superviser ; (iv) le SE apporte aussi un appui en formation continue pour les bailleurs, en effet à la fois la Suède et la Norvège ont affecté des professionnels junior au niveau du FONAREDD qui contribuent à la mise en œuvre du plan de travail tout en bénéficiant d'un encadrement rapproché, de formation sur le tas et d'appuis dans la préparation et la finalisation de leurs livrables.

Gestion du Projet

53. Le Programme sera mis en œuvre selon la modalité DIM requise par le Conseil d'Administration du CAFI ; étant donné le volume de la contribution CAFI relative à la contribution de la Suède, cette même modalité est appliquée pour la contribution suédoise. Toutefois celle-ci est affectée entièrement sous forme de financements 33000 afin de permettre une forte appropriation nationale. De même, tant dans un souci d'appropriation nationale que d'évitement de conflit d'intérêt du fait que le PNUD est également une des agences d'exécution du FONAREDD, l'équipe du SE FONAREDD sera localisée en dehors des bureaux du PNUD. Pour tous les fonds 11100, les achats, recrutements, et autres paiements seront effectués selon les modalités du PNUD et selon l'exécution directe. Pour ce qui concerne les fonds

33000, ils seront gérés toujours sous la modalité d'exécution directe DIM, mais pourraient être soumis à une LOA dans leur totalité, selon un accord entre le PNUD et le Ministère des Finances/CTR.

54. Au vu de la nature (i) transitoire de cet appui du PNUD et (ii) national du fonds en vertu de ses objectifs et intentions, une réflexion sur l'ancrage institutionnel du fonds et sa pérennisation en tant que récipiendaire de différentes sources de financement a été conduite en 2017. Celle-ci a abouti à l'ancrage du FONAREDD et de son Secrétariat Exécutif au sein du Comité Technique de Suivi et évaluation des Réformes. En 2017, plusieurs actions ont été entreprises afin que le CTR puisse assurer une partie de la gestion du programme, et ce sous forme de Lettre d'Accord, modalité du DIM.
- i. Le CTR a été soumis à une micro-évaluation HACT (c.f. annexe 20) dont le résultat était un risque bas (Low risk), indiquant une capacité importante de gestion des financements et la conduite des marchés et recrutements de manière transparente et selon les principes fiduciaires internationaux.
 - ii. Le Ministère des Finances a finalisé et introduit un décret de création du FONAREDD auprès du Secrétariat Général au Gouvernement. Ce décret a été inclus à l'ordre du jour du conseil des ministres à deux reprises, mais les circonstances n'ayant pas permis son examen, il n'a pas encore été signé.
 - iii. Un arrêté a été pris par SEM le Ministre des Finances pour la confirmation du Coordonnateur du CTR, recruté par processus compétitif conduit par le BECECO, en tant que Secrétaire Exécutif du FONAREDD.
 - iv. Une équipe robuste et équipée des outils nécessaires a été mise en place pour appuyer la gouvernance et les fonctions du Fonds. Cette équipe a testé ses procédures, approches et outils à partir de Juin de 2017, (date de finalisation des recrutements) ce qui a permis un calibrage des rôles et fonctions. En vue de desservir les instances de gouvernance du FONAREDD et le partenariat avec le CAFI tout en exécutant les activités attendues du SE, il y a lieu d'augmenter l'effectif du SE afin de réduire les retards et d'assurer un suivi rapproché du portefeuille.

Organigramme du SE / Nouveaux recrutements

55. Suite à deux années de mise en œuvre des leçons ont été tirées qui permettent une meilleure appréhension des requis et besoins du SE FONAREDD. Il s'en suit que des modifications dans l'organigramme, le staffing et les responsabilités ont été proposées :
56. Plutôt qu'un recrutement par le PNUD d'un consultant, le Coordonnateur du CTR est *de facto* désigné comme coordonnateur du SE FONAREDD. Ceci découle du fait que le FONAREDD est institutionnellement ancré dans le Ministère des Finances/CTR⁴, positionnement requis pour permettre la mobilisation et la coordination intersectorielle requise pour l'avancement des réformes et pour la mobilisation des niveaux politiques tant au Ministère des Finances que dans les Ministères sectoriels concernés. Le Coordonnateur est appuyé par un Coordonnateur Adjoint dont les tâches principales couvrent la représentation tant au niveau national qu'au niveau international, le suivi des négociations, la préparation et la finalisation de la documentation officielle et un appui transversal à toutes les actions tant stratégiques que de programmation.

⁴ Le décret de création du FONAREDD, en instance d'approbation du fait des aléas politiques, prévoit que le FONAREDD soit établi au sein du Comité Technique de Suivi et évaluation des Réformes, lui-même un comité interministériel.

57. D'un point de vue de gestion administrative et financière, et étant donné que le Programme est exécuté par le PNUD sous la modalité de mise en œuvre directe, un Conseiller Technique Principal est en charge et redevable pour la gestion financière, fiduciaire et programmatique de ce programme et ceci sur toutes les lignes budgétaires (11100 et 33000). Il est appuyé d'un gestionnaire de portefeuille international (P3) sur une période de 2 ans dont l'objectif est d'encadrer les accords avec les agences partenaires, de faire le suivi avec elles et de transférer les capacités au gestionnaire de portefeuille national (SC9) qui serait recruté par le Ministère des Finances à terme. Cette équipe, appuyée par un staff administratif, a pour responsabilité la gestion des ressources financières et humaines, la préparation des budgets et des rapports annuels, ainsi que le respect des procédures mises en place par le manuel de procédure – et sa révision le cas échéant.
58. Le cycle de programmation a été élargi pour comprendre (i) la révision et préparation des nouvelles itérations du plan d'investissement ; (ii) le portage d'études et l'appui à la préparation des documents de programmes pour la mise en œuvre du plan d'investissement ; (iii) l'encadrement du suivi-évaluation avec un appui spécifique aux sauvegarde de Cancun. Pour ce faire, un expert national chargé de la totalité du cycle de programmation s'appuiera et supervisera (i) un consultant international à temps partiel apportant son expertise et appui à tous les processus ; (ii) un expert en programmation qui se dédiera aux processus d'identification et de préparation des documents de programmes ; (iii) une équipe de suivi-évaluation chapeautée par un expert chargé des sauvegardes et d'un chargé de suivi-évaluation pour chaque 4 Programmes opérationnels. En effet, l'expérience démontre que les programmes du FONAREDD, complexes, transformationnels et techniquement pointus requièrent un chargé de suivi-évaluation pour chaque 4 programmes. Par ailleurs, la faiblesse de la prise en compte des sauvegardes par les agences et le retard à approuver et mettre en œuvre le programme 'Gouvernance de la REDD' qui devait appuyer le MEDD dans le suivi et le reporting sur les sauvegarde, justifient la création d'un profil de suivi-évaluation qui sera en charge des programmes les plus stratégiques pour le suivi-évaluation ainsi que le suivi des sauvegardes.
59. La contribution financière de la Suède au FONAREDD s'est accompagnée du financement d'un coopérant expert bilatéral recruté conjointement par le SE FONAREDD et la Suède et dont le profil correspond aux TDRs suivants : appui à la mobilisation des financements ; appui à l'intégration du genre dans le portefeuille du FONAREDD ; appui à la mobilisation du Secteur Privé ; appui au suivi-évaluation.
60. L'expérience des années précédentes a démontré l'importance pour le FONAREDD de se doter de capacités et d'outils de communication, tant en direction d'un public national que du public international et notamment les bailleurs et partenaires potentiels. Avec moins de 3 ans d'existence, le FONAREDD est connu uniquement dans des cercles concernés et avec beaucoup d'à priori ou d'idées préconçues . C'est pour cela et dans le but de mieux communiquer sur les résultats, appuyer la mobilisation politique nationale et soutenir les efforts de mobilisation de ressources financières que le FONAREDD se dotera à partir de 2019 d'un expert en communication qui aura à sa charge de (i) maintenir et mettre à jour le site web ; (ii) préparer et exécuter une stratégie de communication ; (iii) préparer les actions et événements relatifs à la mobilisation des partenaires et visibilité du FONAREDD et de la RDC. Dans l'organigramme révisé, ce poste est placé sous une unité de partenariats et mobilisation des ressources, toutefois, dans un premier temps, ces fonctions seront assurées par le chargé de communication, le CTP, le Coordonnateur National, le Coordonnateur Adjoint et l'Expert National chargé de la programmation.

61. Ce secrétariat à trois volets (i) Opération et administration ; (ii) Programmation ; (iii) Partenariats chapeautés par la coordination nationale pourra évoluer sur la base de la taille du portefeuille géré, des financements disponibles pour la programmation et pour son fonctionnement ainsi que sur base de diversité des fenêtres de mise en œuvre fonctionnelles. Une revue régulière du fonctionnement, de l'efficacité et des besoins de mise en œuvre pourra être effectuée selon les besoins et/ou sur demande du Comité de Gestion du Projet.

3) Cadre de Résultats⁵

62. Le cadre de résultats est présenté dans le PTBA consolidé pluri-annuel en Section VIII qui reprend les résultats attendus, activités prévues ainsi que les indicateurs, leurs lignes de base et leurs cibles associées.

⁵ UNDP publishes its project information (indicators, baselines, targets and results) to meet the International Aid Transparency Initiative (IATI) standards. Make sure that indicators are S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound), provide accurate baselines and targets underpinned by reliable evidence and data, and avoid acronyms so that external audience clearly understand the results of the project.

4) Suivi et Evaluation

Plan de Suivi

Activité de suivi	Objectif	Fréquence	Produits	Action attendue	Partenaires	Coûts
Suivi de performance du portefeuille	Le FONAREDD ne dispose pas de leviers sur les agences, c'est pour cela que le SE FONAREDD collecte les informations et suit la performance des agences et des programmes afin de proposer et/ou prendre des mesures d'accélération de la mise en œuvre. Ce suivi inclut également un aspect substantiel visant à s'assurer de la prise en compte des indicateurs du plan d'investissement et de CAFI dans les programmes et projets individuels.	Semestriel ou plus pour programmes à risques	Section du rapport annuel du FONAREDD	Des mesures correctives sont agréées avec les agences Une présentation est faite au Comité Technique, au Comité de Pilotage et au Conseil d'Administration de CAFI pour délibération.	Comité Technique Agences d'Exécution COPIL CA CAFI	Réunions de CT, personnel.
Suivi des Jalons de la LOI	S'assurer de l'état d'avancement des Jalons, et d'une compréhension commune de leur classification en termes de risques.	Trimestrielle Semestrielle multipartite	Matrice de suivi des jalons	Les actions à prendre sont identifiées conjointement avec les ministères sectoriels et les agences. Les décideurs politiques sont alertés sur les jalons à risque.	Points focaux sectoriels, CTR, agences, partenaires	5,000US\$
Suivi des sauvegardes	Les programmes financés par le FONAREDD ont pour mission de générer des réductions d'émission pour lesquelles la RDC pourrait potentiellement requérir des paiements basés sur les résultats auprès de la CCNUCC. Pour ce faire, il sera demandé à la RDC de	Semestriel dans le cadre des rapports annuels	Matrice de gestion des risques	Les programmes et projets prennent les mesures correctives nécessaires pour s'assurer du respect des sauvegardes et/ou modifient les actions du programme selon les impacts identifiés.	Agences de mise en œuvre	Intégré dans le budget des programmes. Financement supplémentaire pour la formation, harmonisation

Activité de suivi	Objectif	Fréquence	Produits	Action attendue	Partenaires	Coûts
	démontrer que les sauvegardes de Cancun adaptées au contexte national ont bien été respectées dans la production de ces réductions d'émission. Le SE FONAREDD s'en assure par l'inclusion d'une section concernant les sauvegardes dans le canevas de rapports annuels et en fait le suivi avec les agences					et consolidation par le SE FONAREDD.
Suivi et gestion des risques	D'assurer la réalisation des Jalons de la LOI, la mise en oeuvre des programmes financés par le FONAREDD et l'atteinte des objectifs du Plan d'Investissement.	Tous les 18 mois	Matrice de gestion des risques	La matrice de gestion des risques développée et validée en 2017 est mise à jour de manière périodique	Participation large et multipartite	10,000 US\$ tous les 18 mois
Revue annuelle conjointe	Revue annuelle conjointe entre la RDC et le CAFI pour revoir l'état d'avancement de la programmation, de la réalisation des Jalons et la recommandation de mesures correctives.	Annuelle	Conclusions et recommandations conjointes	Lors de cette revue les risques, la performance et les mesures correctives seront identifiées et des recommandations agréées conjointement.	CAFI et RDC	12,000 US\$
Rapports	Deux rapports annuels distincts seront préparés et présentés : (i) un rapport annuel d'activité du Secrétariat Exécutif pertinent à ce financement ; (ii) un rapport annuel du Fonds National, agréant les résultats réalisés vis-à-vis les objectifs du PI et des indicateurs CAFI et informé par les rapports annuels des Programmes individuels.	Annuelle et rapport final à la clôture du Fonds	Rapports annuels du SE et du Fonds	Soumission des rapports aux COPIL SE et FONAREDD pour approbation.	Agences d'exécution SE FONAREDD	Production des rapports en interne Coûts d'impression inclus dans la communication
Revue à mi-parcours	Des programmes individuels Du FONAREDD	1 fois dans la vie du programme	Rapport de revue annuelle et	Gestion adaptative, ajustement des cadres de	Agences	100,000US\$ pour le Fonds

[illegible]

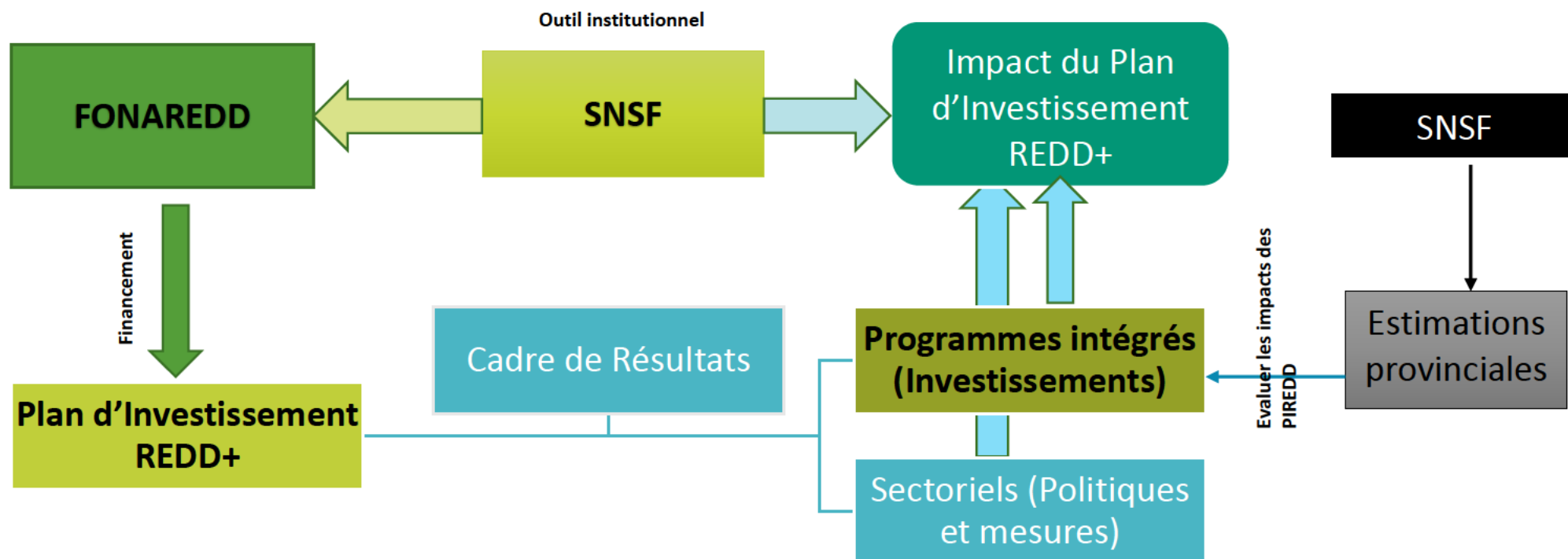
Activité de suivi	Objectif	Fréquence	Produits	Action attendue	Partenaires	Coûts
	transparence, des modalités de programmation ou des modalités de mise en œuvre et de supervision, il est prévu une évaluation à mi-parcours qui se penchera sur tous ces aspects là.		Une réponse de gestion produite par le SE FONAREDD et approuvée par le COPIL		techniques et financiers	
Vérification indépendante	La LOI prévoit une vérification indépendante de la réalisation des Jalons. Cette vérification requiert la participation du SE FONAREDD ainsi que de ses instances de gouvernance, et la facilitation par le SE FONAREDD de la participation des partenaires de mise en œuvre et de la société civile.	2019	Le SE jouant un rôle de facilitation, les produits sont la responsabilité des consultants. Le SE produira (i) des observations sur les différentes itérations des rapports ; (ii) les listes de participants aux réunions facilitées par le SE.	La vérification des jalons aboutira à la négociation sur la deuxième tranche de financement conditionnel	CAFI Ministères sectoriels Agences Gouverneurs Société Civile PA	Financée par CAFI, coûts de participation locale TBD
Spot-checks et audits	Ont pour objectif de vérifier l'adéquation de la gestion des fonds avec les règles et procédures du PNUD pour les Fonds 11100 et avec les règles et procédures des entités de mise en œuvre pour les fonds 33000 là où ceci est applicable.	Au moins un spot-check par cycle et un audit par cycle. Des audits ou spot-checks supplémentaires pourraient être commandités.	Rapport d'audit et/ou spot-check Réponse de gestion	Mise en œuvre des recommandations des auditeurs et/ou spot-checks. Ajustement des modalités de mise en œuvre le cas échéant.	CTR PNUD	TBD selon l'ampleur et la fréquence.

Plan de suivi-évaluation du Portefeuille et des Jalons ⁶

63. Le Plan de suivi-évaluation du portefeuille et des Jalons 2019 est présenté en Annexe 11 de ce document et présente un modèle de Plan de Suivi Evaluation Annuel. Ce Plan est mis à jour en début d'année calendaire afin de le calibrer à l'évolution du portefeuille. Au niveau du Plan d'Investissement et de ses objectifs les deux indicateurs d'impact sont suivis (i) par le SNSF en termes de déforestation et/ou couvert forestier ; (ii) par les enquêtes de pauvreté effectuées sur la totalité du territoire et/ou agrégées sur base des informations produites par les PIREDD pour leurs provinces respectives. Le suivi-évaluation des indicateurs d'impact des programmes et projets individuels est effectué par les agences en charge de la mise en œuvre de ces projets avec l'appui du SE FONAREDD là où des manquements sont identifiés.
64. L'équipe du SE FONAREDD est chargée, responsable et redevable pour (i) la collecte et le suivi des indicateurs du cadre de résultats de ce programme ; (ii) la collecte, l'aggrégation et la consolidation des indicateurs du plan d'investissement et de CAFI ; (iii) la mise à jour de l'état d'avancement des jalons et le suivi de la mise en œuvre des mesures correctives (la mise en œuvre de ces actions est la responsabilité des points focaux et des agences) ; (iv) les missions de suivi sur le terrain ainsi que la vérification des sites rapportés par les agences, participation aux COPIL des programmes et projets, revue des TDRs et des rapports des revues à mi-parcours, revue des PTBAs et rapports annuels et semestriels des agences.
65. Les rapports financiers certifiés sont soumis par les agences au MPTF directement et sont ensuite restitués au SE FONAREDD pour inclusion dans le rapport consolidé du Fonds. De même, de par les accords de coopération signés avec le MPTF, les agences appliquent leurs propres règles et procédures en ce qui concerne les audits et particulièrement la publication des rapports d'audit. Le canevas de rapport du SE FONAREDD comprend une section relative à la réalisation financière ainsi qu'aux audits, ceci sera testé en 2019, sur base des retours d'agences la question sera soulevée avec le COPIL et/ou l'Agent Administratif afin que les rapports d'audits soient disponibles sinon au SE FONAREDD au moins au Ministère des Finances.
66. L'entendement est que la mise en œuvre et l'avancement des Jalons sont tributaires des financements qui y sont attribués dans le contexte des programmes et projets. Toutefois, il est des avis selon lesquels la RDC est responsable en tant que gouvernement signataire de la LOI, nonobstant la disponibilité de financements. C'est ainsi que le suivi de la mise en œuvre des Jalons est délégué aux points focaux des ministères sectoriels et/ou des entités en charge de la question. Tel que délimité ci-dessus, le SE FONAREDD prend à sa charge l'organisation des réunions de suivi trimestrielles multipartites ainsi que deux réunions annuelles incluant les bailleurs, le SE FONAREDD effectue aussi le suivi bilatéral avec les agences de mise en œuvre et les ministères et entités sectoriels nationaux pour impulser l'avancement des Jalons mais n'est pas impliqué directement dans la réalisation des Jalons sectoriels (à l'exception des Jalons relatifs à la gouvernance).

⁶ Optional, if needed

Figure 2 Schématisation des échelles de suivi-évaluation du FONAREDD



5) Plan de Travail Pluri-Annuel ⁷⁸

Objectif et résultat Programme	Activités programmées	années antérieures	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Organisation participante	Description	TOTAL
Indicateur 1: Volume des fonds climat mobilisés par le FONAREDD (securises sur une periode de 5 ans) Baseline 1: 190 Millions USD sur 5 ans de CAFI Cible 1.1 pour 2025: 330 Millions Indicateur 2: Nombre de secteurs intégrant la contrainte climat et une gestion améliorée des ressources naturelles. Baseline 2: un seul secteur (celui de l'environnement et conservation de la nature sous MECNT) Cible 2 pour 2025: Au moins 8 secteurs dont le secteur financier La RDC évolue vers une économie verte												
Produit : La RDC investit progressivement dans l'économie verte												
Indicateurs: 1.0 Propositions reçues pour la mise en oeuvre du Plan d'Investissement 1.1 Montant et nombre de programmes approuvés en COPIL 1.2 Nombre de programmes opérationnels 1.3 Nombre de rapports de suivi soumis 1.4 Outils de suivi de la programmation développés et mis en oeuvre dont la LOI 1.5 Classification des programmes selon les indicateurs de performance du FONAREDD (dont taux de décaissement et genre)	I. Mise en œuvre du Plan d'Investissement											
	I.1 Programmation et supervision par les structures de gouvernance du Fonds											
	COPIL		3	3	3	3			3	PNUD	Le bon fonctionnement des structures de gouvernance du Fonds est le garant de la transparence et de l'efficacité du Fonds. Il s'agit là d'appuyer les réunions et l'organisation du travail des deux structures de gouvernance clé	\$ 190 000
	CT		8	8	8	8			8	PNUD		\$ 495 000

⁷ Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the project are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

⁸ Changes to a project budget affecting the scope (outputs), completion date, or total estimated project costs require a formal budget revision that must be signed by the project board. In other cases, the UNDP programme manager alone may sign the revision provided the other signatories have no objection. This procedure may be applied for example when the purpose of the revision is only to re-phase activities among years.

Baseline 2016 : 1.0 Pas de propositions 1.1 Le COPIL du FONAREDD a approuvé 44 M USD en octobre 2016 1.2 Le FONAREDD a lancé un cycle de programmation de 122 M USD en Mai 2016 ; aucun programme opérationnel en 2016 1.3 Zéro 1.4 Draft de matrice de gestion des risques ; cadre de résultat du Plan d'Investissement ; indicateurs de CAFI 1.5 Pas de système de classification de performance des programmes Cibles finales: 1.0 Au moins 10 nouvelles propositions en dernière année 1.1 280 Millions de financements programmés et approuvés 1.2 100% des programmes approuvés sont opérationnels 1.3 Tous les programmes soumettent leurs rapports ainsi que le rapport consolidé du Fonds 1.4 Suivi georéférencé et informatisé du portefeuille mis en place, matrice de suivi des Jalons mise à jour de manière trimestrielle 1.5 80% des programmes au										telles que prévues dans le manuel de procédure du FONAREDD		
	Harmonisation, études complémentaires et capitalisation		5			5				PNUD	En 2019 et 2022 deux grandes études sont prévues pour identifier les nouvelles tendances et les potentiels de programmation pour renforcer et/ou compléter les études effectuées par les programmes et/ou combler les vides.	\$ 403 000
	Coordination intersectorielle pour le suivi de la LOI									PNUD	Le suivi des Jalons de la LOI, des réformes attendues dans les programmes sectoriels et l'harmonisation entre les niveaux national et provinciaux sont des aspects clés pour la réussite des ambitions transformationnelles du Fonds. Il s'agit là d'appuyer l'engagement de points focaux au niveau des cabinets et des administrations des ministères sectoriels	\$ 248 250
										PNUD		\$ 50 000
	Suivi de la LOI et encadrement des points focaux									PNUD		\$ 105 000
				4	4	4	4			4	PNUD	\$ 100 000

minimum classifiés en vert / programmes performants											impliqués pour (i) accompagner le suivi des Jalons de la LOI; (ii) appuyer les processus politiques attendus; (iii) assurer la transmission de l'information vers les minisitres membres du COPIL et vers les directions normatives concernées par les projets et programmes. Un encadrement par le CTR, entité responsable du suivi des réformes, est prévu pour renforcer le rôle du SE FONAREDD.		
I.2. Programmation et suivi évaluation du portefeuille													
Mise en œuvre du plan de suivi-évaluation dont préparation des rapports annuels, semestriels et les différentes matrices de suivi											PNUD	Ceci consiste en la mise en oeuvre du Plan de Suivi-Evaluation du SE FONAREDD préparé pour chaque année et présenté en annexe au PTBA annuel. Il compren les spot checks, participation au réunions de COPIL des Projets et programmes	\$ 1 447 600

										financés, missions de vérification sur le terrain, accompagnement des agences et ministères sectoriels dans les actions de plaidoyer et de communication. Les actions de suivi de la LOI sont considérées séparément sous le produit I.1	
Mise à niveau et formation SE FONAREDD										Alors que les recrutements du personnel du FONAREDD ont été effectués de manière compétitive sur base de compétences, la gestion d'un Fonds tel que le FONAREDD requiert des mises à niveau régulière et l'approfondissement de certains aspects professionnels pour une amélioration de la performance et à terme pour permettre une montée en force du personnel national. Ces formations ne bénéficient qu'au	\$ 300 000

										staff national du SE FONAREDD	
Retraite FONAREDD											\$ 60 000
Consolidation informatisée du S&E										Un apport initial important est prévu pour la mise en place d'un système de suivi géoréférencé des programmes et projets. Ceci constitue un premier investissement important en 2019, suivi de maintenance et un ajustement si nécessaire pour intégrer de nouvelles technologies et approches. Le système de suivi sera alimenté par les programmes et projets et son assurance qualité	\$ 150 000

									effectuée par l'unité de suivi-évaluation du SE FONAREDD.	
	Expertise Activité 1									\$ 3 269 611
	Sous Total 1									\$ 6 818 461
Indicateurs: 2.1 Volume de financements capitalisant le FONAREDD 2.2 Volume de financements Alignés au Plan d'Investissement de la RDC 2.3 Taux de décaissement annuel du FONAREDD 2.4 Nombre de secteurs intégrant les dynamiques REDD dont le secteur privé Baseline 2016: 2.1 200 Millions de CAFI 2.2 60 Millions du FIP 2.3 0 2.4 Un seul secteur, celui de l'environnement Cibles 2025: 2.1 470 Millions supplémentaires en capitalisation directe du FONAREDD et/ou co-financement direct des	II. Mobilisation des Ressources									
	II.1. Mobilisation des Ressources									
	Etude sur les Flux Financiers								Cette étude, modelée sur l'étude effectuée en Cote d'Ivoire sera effectuée avec l'appui technique de EFI. Il s'agit là d'appuyer la mise en œuvre de l'article 6 de la CCNUCC concernant la transparence de l'appui et de l'action. L'étude consistera en une analyse retrospective des appuis à la REDD+ depuis 2009 ainsi que leurs résultats, et se penchera de manière prospective	\$ 200 874
								PNUD		

programmes 2.2 100 Millions d'alignement 2.3 80% de la capitalisation 2.4 7 secteurs au total						sur l'analyse des flux financiers dans les secteurs ayant un impact positif et/ou négatif sur la forêt de manière à les cibler pour réduire ces impacts et réorienter ces financements. Finalement, l'analyse des flux financiers permettra l'identification des sources de financement potentielles appuyant ainsi la mobilisation des ressources au delà des bailleurs traditionnels. Cette étude visera également à mettre en place un registre des flux financiers bénéficiant à l'action climat en RDC, potentiellement intégré à la PGAI, au registre REDD ou indépendant.
--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

										sectoriels en vue d'une opérationnalisation rapide.	
Participation au board de CAFI									PNUD	CAFI étant le principal bailleur du FONAREDD, le SE mais potentiellement des membres du CT, de la Société Civile et/ou du gouvernement national/provincial, prennent part aux sessions RDC du Board de CAFI afin de rendre compte et partager les perspectives.	\$ 198 000
Participation aux missions de mobilisation de ressources									PNUD	Voyages vers les capitales et missions de plaidoyer, travail technique auprès des fondations, secteur privé, bailleurs là où les structures présentes en RDC n'ont pas le pouvoir décisionnel.	\$ 212 500

	Fonds de préparation des programmes					PNUD	Depuis 2016, la dépendance sur les ressources propres des agences pour la préparation des documents de programmes a démontré ses limites en ce que (i) les analyses des données de bases pour les indicateurs sont toujours repoussées à la mise en œuvre; (ii) les durées de préparation et de formulation des programmes sont longues du fait qu'elles ne sont pas entreprises par des personnes dédiées à cette tâche ; (iii) les documents de programmes présentent certaines failles par exemple dans la modélisation ou le niveau de détail demandé par le Comité Technique. Il s'agit là de mettre en place un fonds de préparation de programmes et d'études bénéficiant aux agences. La	\$ 1 040 000
--	-------------------------------------	--	--	--	--	------	---	--------------

											modalité exacte pour le déboursement de ce financement sera à déterminer en 2019.	
	Alignement et partenariats autour du Plan d'Investissement										La contribution directe, le co-financement et en troisième lieu l'alignement consistent en les 3 stratégies visant à réaliser le financement du Plan d'Investissement dans sa totalité. Il s'agit là d'un appui à la troisième option celle de l'alignement, définie comme le financement et la mise en oeuvre par une partie tierce au FONAREDD de priorités, activités et/ou objectifs du Plan d'Investissement. Cette contribution	\$ 50 000
										PNUD		

										est formalisée par (i) adoption par cette partie tierce des indicateurs du Plan d'Investissement; (ii) échange de lettre formel entre cette entité et le FONAREDD pour signaler l'alignement; (iii) provision du document de programme et/ou document de stratégie dans le cas d'un portefeuille qui contient une référence au plan d'investissement et les indicateurs du Plan d'Investissement; (iv) accord formel pour le suivi et le reporting financier et substantiel sur les indicateurs du Plan d'Investissement pour inclusion dans le rapport annuel du Fonds. Ceci nécessite un appui de la coordination et des équipes techniques pour identifier les points d'intersection avec
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

									les priorités de ces parties tierces, un financement symbolique pour les appuyer dans le reporting au FONAREDD si nécessaire et l'appui des équipes de suivi-évaluation pour le rapportage de ces contributions. Ces contributions seront formellement reconnues dans le registre des appuis à la RDC dans le domaine de la REDD c.f. 2.1.1	
	Appui à l'accès et coordination du FVC et autres fonds verticaux								Le Fonds Vert pour le Climat a été identifié dans le Plan d'Investissement comme une des sources principales pour la mise en œuvre du Plan d'Investissement. Initialement prévu pour une soumission programmatique, les modalités d'accès aux financements du	PNUD \$ 198 000

										le FEM, IKKI, le Fonds Mondial pour la Planification Familiale et autres mécanismes financiers internationaux pour au moins en assurer l'alignement au Plan d'Investissement.	
II.2. Partenariat et engagement stratégique											
Participation à la CCNUCC et autres forums (HFLD, Forum CAFI, Rencontres sous-régionales)										PNUD	Dans un but de positionnement, plaidoyer, partage de l'expérience et mobilisation de partenariats et de ressources. Le FONAREDD étant l'outil désigné par la RDC pour la réception et la mobilisation des financements REDD sous la CCNUCC, un suivi de l'évolution des négociations, orientations et décisions sont nécessaires afin d'assurer un \$ 300 000

										alignement entre les deux.	
	Institutionnalisation du FONAREDD								PNUD	Le FONAREDD est actuellement uniquement établi par le biais de son accord avec le MPTF, or le Fonds étant d'abord un fonds national, il s'agit là d'appuyer le processus de signature d'un décret mettant en place le FONAREDD, de répercuter cela dans des arrêtés et décisions du gouvernement et potentiellement dans les affectations budgétaires.	\$ 43 000

	Forum FONAREDD	1	1			2019 marque une année charnière pour le FONAREDD, notamment avec le changement de toutes les structures politiques tant au niveau national qu'au niveau provincial. Par ailleurs, avec la vérification indépendante prévue pour cette année, il s'agit non seulement de mobiliser mais également de sensibiliser et de responsabiliser les nouveaux décideurs politiques vis à vis des engagements pris dans le cadre de la Stratégie Nationale REDD+ mais aussi dans le partenariat avec CAFI. En plus des réunions bilatérales, des briefings avec les points focaux, un forum national où les réalisations, perspectives et prochaines étapes du Plan d'Investissement sont présentés	\$ 150 000
--	----------------	---	---	--	--	---	------------

									constitue la manière la plus efficiente pour divulguer le message du FONAREDD et obtenir une adhésion des nouvelles entités politiques. Il s'agit là d'un jalon important dont la date exacte dépendra de la constitution du gouvernement. Il est prévu un deuxième Forum un 2022, date actuelle de clôture du CAFI, pour permettre de faire un état des lieux collectif de la contribution de CAFI à l'agenda forêts et climat en RDC.	
	Outils de communication								Après 3 ans d'initiation de la programmation, les activités financées par le FONAREDD commencent à se matérialiser et à apporter des résultats tangibles. Ceux-ci sont actuellement communiqués uniquement par les programmes, les agences et les	
								PNUD	\$ 000	150

									ministères avec une cible et un objectif différent que celui d'une stratégie de communication du FONAREDD. Il s'agit là d'assurer une communication ciblée sur les résultats, sur les changements de comportement, appuyant les réformes et la prise de décision ainsi que la mobilisation des ressources. Les outils de communication seront mis en oeuvre par l'assistant en communication, poste nouvellement établi et prévu pour un recrutement en 2019.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

									annuel du SE FONAREDD, son rapport financier temporaire ainsi que son PTBA annuel seront présentés lors de cette revue.	
Vérification indépendante									Cette activité consiste à apporter un appui en amont (E.g; consultations) ou en aval (suivi des résultats de la vérification) à la vérification indépendante des Jalons de la LOI. La vérification elle-même est prise en charge par CAFI, ce budget est affecté de manière prévisionnelle et ne sera consommé que si nécessaire. Dans le cas contraire, il sera réaffecté par un processus de révision budgétaire.	
									PNUD	\$ 30 000
Expertise Activité 2										\$ 1 912 918
Sous Total 2										\$ 4 970 292

La gestion et coordination d'ensemble des activités est assurée	Personnel											\$ 950 362
	Fonctionnement											\$ 1 519 200
	Equipement											\$ 374 300
	Evaluation FONAREDD											\$ 300 000
	Sous Total 3											\$ 3 143 862
Total												\$ 14 932 615
Coût Indirect												\$ 1 045 283
Total Général												\$ 15 977 898

67. Le PTBA pluri-annuel couvre la période 2019-2025, date à laquelle la clôture opérationnelle des programmes sur financement CAFI est prévue. Il présente le budget annuel avec les deux sources de financement cumulées CAFI et la Suède, le coût direct financé par le projet 105042 et le coût programmatique financé par le projet soit la ligne budgétaire 33000 prise sur la contribution CAFI à l'objectif 8 du Plan d'Investissement.

68. Les activités, cibles et hypothèses sont explicitées dans le PTBA annuel 2019 et seront élaborées également pour les années suivantes sur base des réalisations, des facteurs externes et de la matérialisation des risques.

UNDG categorie

UNDG BUDGET LINE Fund Code	Total		Total Général
	Projet 00105042	Projet 00117920	
1. Frais liés aux effectifs et autres frais de personnel	2 089 558	-	2 089 558
2. Fournitures, produits de base et matériaux	190 000	222 000	412 000
3. Equipements, véhicules et mobilier, amortissement compris	354 300	-	354 300
4. Services contractuels	3 776 507	3 674 950	7 451 457
5. Voyages	2 228 100	-	2 228 100
6. Contreparties des transferts et subventions	-	800 000	800 000
7. Frais généraux de fonctionnement et autres frais directs	1 204 800	392 400	1 597 200
Coûts totaux du programme	9 843 265	5 089 350	14 932 615
8. Coûts d'appui indirects	689 029	356 255	1 045 283
TOTAL	10 532 294	5 445 605	15 977 898

6) Matrice de gestion des risques

	Risques	Impact potentiel	Mitigation	Probabilité	Nature du risque
1	Les choix de développement et orientations politiques du gouvernement s'opposent aux exigences de la REDD	- Remise en cause des financements de la REDD par le CAFI et les agences (cofinancements), - Suspension des projets, contentieux avec les agences etc. - Désengagement du gouvernement - Politiques et réformes contradictoires et/ou processus protractés	- S'assurer que les objectifs poursuivis soutiennent les aspirations de réduction de pauvreté et combinent réellement les priorités climatiques et de développement - Etre à l'écoute et trouver des terrains d'entente et des consensus pendant tout le processus - Appuyer le dialogue politique et démontrer la contribution du PI au développement national - Organiser des sessions de sensibilisations à l'endroit des décideurs politiques sur la nécessité d'accompagner le processus - Développer des stratégies de communication avec les points focaux Ministériels, - Assurer l'intégration et la prise en compte du processus REDD dans les autres cadres programmatiques	Moyenne	Stratégique / Politique
2	Détérioration des relations avec les Ministères sectoriels impliqués dans le processus REDD	- Blocage durable de projets stratégiques (PGDF, Gouvernance) - Le FONAREDD est bypassé par ces instances qui recourent à d'autres sources de financement et d'appui - L'influence et le rôle de coordination du FONAREDD sont affaiblis	- Maintenir une relation constructive avec les services de ces ministères, - Maintenir en activité les projets complémentaires (exemple SNSF) - Mettre en œuvre les stratégies de sortie de crise convenue (Clarifier leur formulation avec les nouvelles équipes politiques en impliquant l'administration).	Faible à moyenne	Stratégique

	Risques	Impact potentiel	Mitigation	Probabilité	Nature du risque
3	Instabilité des équipes gouvernementales	- Amenuisement du leadership politique du FONAREDD	- Préparer des systématiquement des notes d'information gouvernementale - Maintenir la neutralité politique du FONAREDD et asseoir sa réputation notamment sur le leadership technique - Maintenir le mécanisme de travail avec les points focaux gouvernementaux	Moyenne	Politique
4	Interférence politique dans le choix des animateurs du FONAREDD	- Affaiblissement du leadership du SE, - Affaiblissement de la capacité de management, de plaidoyer et de négociation du FONAREDD, - Pertes d'opportunités et de capacité de mobilisation politique ...	- Préparer en cas de crise un Business Continuity plan, et un plan de mise à niveau rapide de la nouvelle équipe - Suivi politique régulier, relancé après la nomination du gouvernement. - Remise à niveau progressive - Maintien des rapports (interaction) au niveau du cabinet et de la coordination du CTR	Moyenne	Politique
5	Les Agences ne délivrent pas les résultats conformément aux engagements	- Les résultats du Plan d'investissement ne sont pas atteints - Les performances globales du FONAREDD sont impactées - La confiance des bailleurs dans le FONAREDD est réduite - La capacité de mobilisation politique est réduite - Les entités nationales se désintéressent du processus REDD+	- Renforcer le suivi des agences - Prévoir des mécanismes de contrôle qui permettent un désengagement des agences dans le cas de faible performance - Inclure systématiquement sur la page du FONAREDD une communication sur la performance des agences - Engager le dialogue avec les directeurs d'agences et autres décideurs pour trouver des mesures palliatives	Forte	Opérationnel
6	Assèchement financier dû à la	- Blocage des deuxièmes phases et pertes des investissements initiaux	- Assurer une gestion de trésorerie particulièrement rigoureuse.	Forte	Opérationnel

	Risques	Impact potentiel	Mitigation	Probabilité	Nature du risque
	programmation glissante	- Perte de charge sur l'atteinte des résultats	- Confirmer les engagements verbaux dans une deuxième phase officielle de capitalisation. - Continuer les efforts de mobilisation de fonds divers dont les financements nationaux		
7	Absence de diversification des sources de financement du FONAREDD	- Prévalence de la perspective de CAFI sur la programmation - Fragilisation du FONAREDD en cas de positions dures de CAFI - Vulnérabilité du FONAREDD en cas de retrait de CAFI	- Diversification des bailleurs et des sources de financement - Maintien d'un dialogue politique et technique ouvert et franc avec CAFI - Renforcement de la communication sur les résultats et du suivi des agences pour assurer la réalisation des objectifs	Forte	Financier
8	Pression extérieure sur le FONAREDD (ONGs, politiques, bailleurs) pour orienter techniquement et géographiquement les interventions programmatiques.	- Suspension des financements des bailleurs - Non atteinte des résultats du Plan d'Investissement - Perte de l'intégrité des processus - Désengagement de la partie nationale	- Etablir des analyses factuelles fortes pour appuyer les choix de programmation - Renforcer le contrôle du Comité Technique dans les processus et s'assurer que les voix de tous les membres sont paritaires - Veiller à la répartition équilibrée de la programmation, géographique et sectorielle - Transparence et participation des ministères notamment dans les processus de décision	Moyenne	Stratégique
9	Malentendus, conflits entre les différentes parties prenantes des projets	- Absence d'appropriation du projet - Discours et rapports contradictoires, frustrations et conflits locaux et avec le projet...	- Clarifier les rôles de l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre des projets avant le lancement et dans la rédaction des Document des prodocs	Moyen	Opérationnel

	Risques	Impact potentiel	Mitigation	Probabilité	Nature du risque
			- Exhorter les acteurs à plus de transparence dans la gestion des projets		
10	Les campagnes de sape et de désinformation sont menées contre le FONAREDD	- Suspension des financements des bailleurs - Réputation du FONAREDD entachée	- Assurer une communication active - Défendre la position du FONAREDD notamment dans les grands forums - Mobiliser les ONGs nationales et internationales dans des dialogues et échanges pour permettre un rapprochement	Elevé	Stratégique
11	Le processus de programmation affecte négativement le séquençage des programmes	- Affaiblissement des inputs techniques des programmes entre eux - Les processus de réformes politiques ne bénéficient pas des apports techniques d'autres programmes sectoriels	- Accélérer et assouplir le processus de programmation – par exemple sur les détails requis, apporter des financements préparatoires pour que les agences puissent effectuer des études et préparer des programmes robustes - Renforcement du rôle du SE dans la coordination technique entre les programmes - Etablir des calendriers conjoints entre les programmes une fois initiés - Maintenir un budget « tampon » au niveau du SE pour permettre la mise à disposition (par exemple pour des études) afin de pallier aux défauts de synchronisation entre les programmes	Moyen	Opérationnel
12	Le leadership du FONAREDD est affaibli par (i) l'engagement direct de la Norvège avec les agences et autres	- Prérrogatives du FONAREDD remises en cause - Affaiblissement du leadership du FONAREDD	- Renforcer le rôle du FONAREDD en tant qu'interlocuteur principal des agences d'exécution - Clarifier les rôles de chaque partie prenante	Moyen	Stratégique

	Risques	Impact potentiel	Mitigation	Probabilité	Nature du risque
	partenaires ; (ii) l'incompréhension des partenaires sur le partage de responsabilités entre le MPTF, le CAFI, la Norvège, le FONAREDD		- Etablir un circuit d'information et le faire respecter		
13	Les priorités des partenaires tardent à être définies et sont orientées vers des actions différentes des priorités du Plan d'investissement	- Les objectifs de mobilisation de financement et d'alignement du FONAREDD ne se matérialisent pas - Les résultats et impacts attendus du Plan d'Investissement ne se matérialisent pas	- Renforcer le plaidoyer et les engagements directs avec les partenaires - Développer un argumentaire et des mécanismes incitatifs pour attirer les nouveaux bailleurs et partenaires - S'assurer que le Plan d'Investissement est bien approprié par la nouvelle classe politique qui en priorise la mise en œuvre	Faible	Financier / Stratégique
14	La finance climat devient de plus en plus complexe et concurrentielle en particulier concernant le Fonds Vert pour le Climat, et ce en vue des perspectives de capitalisation.	- Le FONAREDD étant un Fonds Fiduciaire, ne peut être capitalisé par d'autres fonds et le SE FONAREDD n'étant pas encore une entité propre, ne peut soumissionner à des appels à projets et programmes - La capitalisation du Fonds traîne et ne permet pas d'assurer une programmation soutenue.	- Les négociations principales se feront avec les partenaires présents en RDC avec un focus d'abord sur la capitalisation, ensuite sur le co-financement et finalement sur l'alignement. - Afin de pallier à la lassitude des agences en cas de retards dans la mobilisation des financements le SE FONAREDD entreprendra une programmation et une levée de fonds en continue plutôt que cyclique comme en est la pratique dans d'autres fonds.	Moyen	Stratégique

7) Gouvernance

69. Il est prévu que les financements tant du coût direct que du financement programme soient mis en œuvre selon la modalité d'exécution directe du PNUD (DIM), tel que requis par le Conseil d'Administration de CAFI. Ceci s'applique également pour les financements de la Suède en raison du poids relatif de la contribution CAFI.
70. Au vu de la nature (i) transitoire de cet appui du PNUD et (ii) national du fonds en vertu de ses objectifs et intentions, une réflexion sur l'ancrage institutionnel du fonds et sa pérennisation en tant que récipiendaire de différentes sources de financement a eu lieu en 2017/2018 lors de la première année de mise en œuvre.
- i. une revue des options administratives en vue de doter le Fonds ou son secrétariat d'une personnalité juridique et d'un ancrage institutionnel lui permettant d'opérer en toutes circonstances;
 - ii. une évaluation des capacités de gestion du CTR – financière, fiduciaire, ressources humaines – en vue d'en renforcer les capacités et graduellement transiter vers une gestion des financements et des processus par le Fonds. Cette évaluation sera effectuée par le PNUD dans le contexte des micro-évaluations HACT et permettrait l'exécution directe par le CTR de certaines lignes budgétaires dès 2017.
 - iii. la mise en place d'une équipe robuste et équipée des outils nécessaires pour appuyer la gouvernance et les fonctions du Fonds. Il est prévu que tous les recrutements soient effectués de manière compétitive par le PNUD pour le compte du FONAREDD pour la période prévue de ce programme, sous réserve des options à lever concernant l'ancrage institutionnel. Toutefois à terme, il est envisagé que le gouvernement puisse effectuer les contrats et gérer le personnel. Les mesures nécessaires pour ce faire seront appuyées et mises en place au fur et à mesure.
71. Le Programme d'appui au SE FONAREDD est supervisé par un Comité de Pilotage agissant comme Comité de Gestion, il est présidé par le Résident Représentant Adjoint en Charge des Programmes, et ses membres incluent un représentant des bailleurs (CAFI et Suède) ainsi que le Ministère des Finances représenté par le Comité Technique de Suivi des Réformes.
72. Les fonctions principales de ce Comité comprennent :
- i. L'approbation et la validation des termes de référence du Comité lors de la première réunion à tenir en 2019 ;
 - ii. La revue et l'approbation du présent document de programme sur base de la délégation du Comité de Pilotage du FONAREDD ;
 - iii. La revue et l'approbation des Plans de Travail et Budgets Annuels du Programme ;
 - iv. L'adoption des compte-rendu et des décisions de ce Comité ;
 - v. La revue et l'approbation des rapports annuels du SE FONAREDD (à distinguer des rapports consolidés du Fonds) ;
 - vi. La revue et l'approbation (en parallèle ou conjointement avec le Comité Technique) des Termes des Référence des études principales et/ou évaluations à commissioner par le Fonds ;

- vii. La demande d’audits, la revue des rapports d’audits et la validation des réponses de gestion à ces audits, tant du Projet que des partenaires de mise en œuvre.

8) Contexte legal et Gestion des Risques

CLAUSES STANDARD DU CONTEXTE LEGAL

This project document shall be the instrument referred to as such in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA) between the Government of (DRC) and UNDP, signed on (date). All references in the SBAA to “Executing Agency” shall be deemed to refer to “Implementing Partner.”

CLAUSES STANDARD SUR LA GESTION DES RISQUES

1. UNDP as the Implementing Partner shall comply with the policies, procedures and practices of the United Nations Security Management System (UNSMS.)
2. UNDP agrees to undertake all reasonable efforts to ensure that none of the [project funds]⁹ [UNDP funds received pursuant to the Project Document]¹⁰ are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. This provision must be included in all sub-contracts or sub-agreements entered into under this Project Document.
3. Consistent with UNDP’s Programme and Operations Policies and Procedures, social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
4. The Implementing Partner shall: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
5. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.

9) ANNEXES

1. Project Quality Assurance Report

⁹ To be used where UNDP is the Implementing Partner

¹⁰ To be used where the UN, a UN fund/programme or a specialized agency is the Implementing Partner



2. **Social and Environmental Screening Template** [English][French][Spanish], not applicable as this programme does not qualify for screening under UNDP's procedure.
3. **Risk Analysis.** Use the standard [Risk Log template](#). Please refer to the [Deliverable Description of the Risk Log](#) for instructions
4. **Capacity Assessment:** No capacity assessment required considering this is a DIM project, however a HACT micro-evaluation was undertaken it is attached in Annex 20.
5. **Project Board Terms of Reference and TORs of key management positions**

Project Board TORs are included in the programme document

All staff TORs included together with an organogram and an explanatory note are attached as annexes 1 to 16