

CAHIER DES CHARGES

Marché de services : Mise en place d'un dispositif opérationnel de gestion des finances locales – Ville de Boma

1. Informations générales

Intitulé de la mission

Appui opérationnel à la structuration des finances locales et mise en place d'un dispositif fonctionnel de gestion financière (incluant un pilote de sécurisation des recettes) pour la Mairie et les communes de Boma

Bénéficiaires

- Mairie de Boma
- Communes de Nzadi, Kalamu et Kabondo

Pays et lieu de la mission

République Démocratique du Congo,

Ville de Boma, Kongo Central

Durée totale estimée

12 mois

2. Contexte et justification

Agence publique, Expertise France est l'acteur interministériel de la coopération technique internationale, filiale du groupe Agence française de développement (AFD). Deuxième agence européenne par sa taille, elle conçoit et met en œuvre des projets visant à renforcer durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents.

Elle intervient sur des domaines clés du développement tels que la gouvernance, la sécurité, le climat, la santé, l'éducation... en contribuant activement aux côtés de ses partenaires à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD).

En savoir plus : www.expertisefrance.fr

Le projet Ville durable Boma repose sur un financement mixte : un prêt souverain concessionnel de 40 millions d'euros accordé par l'Agence Française de Développement (AFD), complété par une subvention de 10 millions d'euros mise en œuvre par Expertise France. Dans ce cadre, l'ANAT assure la maîtrise d'ouvrage du prêt à travers une Unité de Gestion du Projet (UGP) installée à Boma.

Le programme *Ville durable Boma* vise à renforcer la résilience de la ville et à améliorer les conditions de vie de ses habitants, en particulier les femmes et les jeunes, à travers trois axes principaux :

1. **Adaptation aux effets du changement climatique** : lutter contre l'érosion et adapter les équipements des services essentiels aux impacts climatiques.
2. **Renforcement de l'attractivité urbaine et amélioration des conditions de vie** : réhabiliter les infrastructures de base, favoriser les opportunités économiques et la cohésion sociale, et intégrer Boma dans le développement provincial.

3. **Renforcement de la gouvernance urbaine et de la participation citoyenne** : assurer une gestion efficace, renforcer les capacités des bénéficiaires et garantir la pérennité et l'inclusivité du programme.

C'est dans le cadre de ce troisième objectif que s'inscrit la présente mission de renforcement des capacités, qui vise la gouvernance urbaine, des collectivités locales (Mairie et Communes de Boma).

Dans le cadre du programme « Ville Durable Boma », la question des finances locales constitue un enjeu structurant nécessaire au fonctionnement et à l'amélioration des services urbains.

Selon le rapport diagnostique de pré-faisabilité (Groupe Huit / VSI Afrique), le budget réalisé 2022 de la ville de Boma s'élevait à environ 215 millions CDF, soit près de 600 CDF par habitant (environ 0,2 euro), traduisant une capacité extrêmement limitée des entités territoriales décentralisées à assurer le fonctionnement des services urbains, l'entretien des infrastructures et le financement d'investissements.

À titre illustratif, l'analyse de la commune de Kalamu met en évidence un écart majeur entre prévisions budgétaires et exécution réelle : pour un budget théorique estimé à environ 1,8 milliard CDF, les recettes effectivement mobilisées en 2024 s'élèvent à près de 158 millions CDF, soit un taux d'exécution inférieur à 10 %. Les rétrocessions attendues, représentant l'essentiel des ressources, ne sont exécutées qu'à hauteur d'environ 6 %, confirmant la forte fragilité et la faible prévisibilité des finances locales.

Cette situation s'explique notamment par :

- une forte dépendance aux rétrocessions de l'État et de la Province, dont les niveaux d'exécution réels demeurent très faibles ;
- une faible mobilisation des ressources propres, marquée par une forte informalité et une faible traçabilité des recettes ;
- des capacités limitées de gestion budgétaire, comptable et de contrôle financier ; une organisation des services financiers peu structurée et faiblement outillée .

Par ailleurs, les dépenses locales sont principalement orientées vers le fonctionnement courant, tandis que les capacités d'investissement et de maintenance des équipements demeurent très limitées.

Ces constats traduisent une faible autonomie financière des collectivités locales et un système de gestion financière insuffisamment structuré, limitant l'efficacité de l'action publique locale.

Dans ce contexte, l'enjeu de la mission ne réside pas uniquement dans la production d'un diagnostic complémentaire, mais dans la mise en place d'un dispositif opérationnel permettant de sécuriser certaines recettes prioritaires, d'améliorer la traçabilité financière et de renforcer les capacités de gestion.

La mission reposera sur :

- Une analyse transversale du fonctionnement financier et organisationnel des collectivités concernées (Ville et communes) ;
- Puis sur la mise en œuvre opérationnelle d'un dispositif pilote ciblé portant sur un nombre limité de recettes prioritaires.

La mise en œuvre du programme « Ville Durable Boma » soulève à cet égard des enjeux importants de soutenabilité financière, notamment :

- La capacité des collectivités à assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures financées par le projet ;

- La nécessité de définir des modèles économiques adaptés aux capacités locales ; le renforcement durable des capacités de gestion financière et de mobilisation des ressources.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de conduire une mission d'appui visant à tester et structurer un dispositif pragmatique de gestion financière locale, en articulation avec les enjeux de gouvernance urbaine et de décentralisation.

La mission devra impérativement s'inscrire dans le cadre juridique et institutionnel de la République Démocratique du Congo, notamment :

- La Constitution (organisation de la décentralisation) ;
- La Loi n° 08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces ;
- La Loi n° 11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques ;
- Les textes relatifs aux Entités Territoriales Décentralisées (ETD) ;
- La réglementation fiscale applicable aux recettes locales

3. Objectifs de la mission

Objectif général

Mettre en place et tester un dispositif pilote pragmatique de sécurisation et de structuration de circuits financiers locaux, adapté aux capacités opérationnelles des collectivités de Boma.

La présente mission ne constitue ni une réforme complète des finances locales, ni une assistance technique permanente aux collectivités concernées.

Elle vise prioritairement la mise en place d'un pilote opérationnel pragmatique de sécurisation et de structuration de circuits financiers ciblés, permettant de tester, en conditions réelles, des dispositifs simples, applicables et adaptés aux capacités locales.

Objectifs spécifiques

La mission vise à :

- Réaliser un diagnostic ciblé et opérationnel du fonctionnement financier des collectivités concernées (organisation, circuits, recettes et dépenses principales), afin d'orienter la sélection et la mise en œuvre du dispositif pilote portant sur un nombre limité de recettes prioritaires ;
- Analyser les circuits financiers, les mécanismes de décision et les responsabilités des acteurs ;
- Identifier les sources de pertes de recettes et les dysfonctionnements dans la gestion financière ;
- Structurer et formaliser les procédures de gestion financière (recettes, dépenses, contrôle) ;
- **Mettre en œuvre un dispositif réel sur un périmètre pilote ;**
- Concevoir et proposer un dispositif opérationnel (incluant des outils numériques adaptés) permettant de sécuriser la collecte des recettes et d'en assurer la traçabilité ;
- Accompagner les agents en situation réelle ;
- Permettre de mesurer l'évolution des performances ;
- Proposer un plan de déploiement réaliste ;
- Définir un système de suivi et de reporting financier accessible et compréhensible pour les parties prenantes, y compris les citoyens ;
- Élaborer une feuille de route opérationnelle budgétée ;
- Définir un plan de renforcement des capacités et d'équipements.

4 Modalités d'exécution

4.1 Lieu d'exécution

La mission sera réalisée principalement :

- **À Boma**, Province du Kongo Central, République Démocratique du Congo.
- Éventuellement à distance ou en dehors de Boma pour les activités de rapportage et d'analyse

Les réunions se tiendront prioritairement dans les locaux mis à disposition par la mairie de Boma ou par Expertise France.

Certaines réunions de préparation ou d'échange pourront être organisées à distance.

4.2 Durée globale du marché

La durée maximale du marché est fixée à : **Douze (12) mois**.

Cette durée vise à permettre le diagnostic, la structuration et la mise en œuvre opérationnelle du dispositif pilote de renforcement des finances locales.

4.3 Période prévisionnelle de mise en œuvre

Le démarrage prévisionnel du marché est, à titre indicatif, envisagé à partir de : **Oct 2026**

4.4 Durée des prestations et modalité de paiement

Tableau des phases d'exécution, des livrables et des modalités de paiement.

Phase	Échéance indicative	Conditions de paiement
Phase 0 – Préparatoire	T0 + 1 mois	Validation de la Note de cadrage comprenant notamment la méthodologie détaillée, les critères de sélection des recettes prioritaires, les hypothèses de périmètres pilotes, les indicateurs de performance et l'analyse synthétique du cadre légal.
Phase I – Diagnostic	T0 + 3 mois	Validation du Rapport de diagnostic opérationnel .
Phase II – Conception	T0 + 5 mois	Validation du Schéma des circuits et procédures , des procédures simplifiées et de la conformité juridique du dispositif proposé.
Phase III – Pilote opérationnel	T0 + 7 mois	Validation du Rapport de mise en œuvre du pilote , démontrant le déploiement effectif du dispositif, des outils, les données produites et les premiers résultats mesurables.
Phase IV – Structuration	T0 + 9 mois	Validation du Manuel de procédures et des outils opérationnels , incluant le dispositif de reporting, Un plan d'accompagnement du changement comprenant les modalités de communication, de sensibilisation, de coaching et d'appropriation du dispositif
Phase V – Capitalisation	T0 + 11 mois	Validation du Rapport d'évaluation du pilote et des recommandations de déploiement progressif , incluant l'analyse économique et la soutenabilité du dispositif.
Phase VI – Clôture	T0 + 12 mois	Validation du Rapport final , intégrant la synthèse de la mission, la capitalisation des enseignements et les versions définitives des livrables.

Les échéances indiquées sont données à titre prévisionnel. Chaque paiement est conditionné à la remise et à la validation par le pouvoir adjudicateur du ou des livrables correspondants. En cas de demande de corrections ou de compléments, le paiement intervient après validation de la version révisée des livrables. Les pourcentages sont calculés sur le montant forfaitaire du marché.

5. DESCRIPTION DE LA MISSION

5.1 RÉSULTATS ATTENDUS

- 1. Diagnostic opérationnel validé**
 - Incluant identification des potentialités et des pertes de recettes quantifiées de la mairie et des communes
 - Une analyse des circuits financiers, des responsabilités et des processus décisionnels actuels et à prévoir
- 2. Un dispositif pilote de gestion financière mis en œuvre sur une ou plusieurs catégories de recettes prioritaires retenues, incluant :**
 - Des outils simples de suivi et de traçabilité ;
 - Des mécanismes de contrôle et de limitation des pertes ;
 - Une phase de test en conditions réelles
- 3. Des procédures simplifiées validées et opérationnelles**
 - Manuel simplifié adopté par la mairie/communes
 - Mécanismes simples de transparence et de redevabilité expérimentés sur le périmètre pilote
- 4. Un dispositif permettant de mesurer l'évolution des performances du circuit pilote**
 - Indicateurs de performance définis dès le démarrage (ex : +X % de recouvrement)
- 5. Renforcement progressif des capacités des agents impliqués dans le pilote**
 - Un dispositif d'accompagnement et de renforcement des capacités des agents, réalisé principalement en situation de travail lors du déploiement du dispositif ;

Cet accompagnement pourra inclure, de manière ciblée et directement liée à la mise en œuvre du dispositif, des sessions courtes de renforcement des capacités, notamment :

- Une formation pratique à la gestion des régies de recettes (chaîne de la recette, séparation des fonctions, contrôle interne simple) ;
- Un accompagnement pratique à l'analyse des risques affectant la mobilisation des recettes locales (défauts d'identification, faiblesse des procédures, insuffisance de traçabilité, points de vulnérabilité opérationnelle) et à la mise en place de mesures correctives adaptées ;
- Appuyer les responsables et les équipes de mise en œuvre dans la préparation des opérations de recensement et de recouvrement des différentes catégories de recettes qui seront identifiées.
- Une session de sensibilisation des décideurs locaux (maire/Bourgmestre et agent d'encadrement) aux enjeux de sécurisation des recettes et de mise en œuvre du dispositif.

Ces interventions devront être courtes, ciblées, réalisées prioritairement sur le site pilote et directement articulées avec les outils et procédures mis en place.

- **Un plan d'équipements adapté :**

Le prestataire devra proposer un plan d'équipement minimal, nécessaire à la mise en œuvre du dispositif pilote.

Ces équipements devront être adaptés aux capacités locales, maintenables et intégrés dans le prix forfaitaire.

Le choix des équipements proposés constituera un élément d'appréciation de la pertinence, de la faisabilité et de la soutenabilité du dispositif proposé.

6. Plan de déploiement opérationnel et réaliste

- Compatible avec les capacités locales ;
- Avec priorités, responsabilités et indicateurs de performance financière (taux de recouvrement, délais, part des dépenses maîtrisées, etc.).

5.2 Phases d'exécution de la mission

PHASE 0 – CADRAGE OPÉRATIONNEL

Livrable : Note de cadrage validée

Contenu obligatoire :

- Revue documentaire ;
- Méthodologie détaillée ;
- Profil institutionnel et organisationnel de la collectivité
- Cartographie détaillée des institutions, organes, acteurs et services intervenant dans les principaux circuits financiers locaux (Ville, communes, Province, services déconcentrés, régies et autres acteurs concernés), incluant :
 - ✓ Les compétences et responsabilités respectives ;
 - ✓ les circuits de décision, validation et contrôle ;
 - ✓ les interactions institutionnelles et opérationnelles ;
 - ✓ les marges de manœuvre réelles des collectivités concernées en matière de mobilisation et de gestion des recettes.
- Proposition d'une méthodologie et de critères de sélection des recettes prioritaires susceptibles de faire l'objet du pilote opérationnel ;
- Pré-identification de plusieurs hypothèses de recettes et de périmètres pilotes potentiels, sur la base de la revue documentaire et des premiers échanges institutionnels ;
- Définition des indicateurs de performance ;
- Analyse du cadre légal applicable aux principales catégories de recettes locales;

Le prestataire devra, à l'issue du diagnostic opérationnel et en concertation avec la maîtrise d'ouvrage, proposer un maximum de deux (2) catégories de recettes prioritaires présentant :

- ✓ un potentiel réaliste d'amélioration de la mobilisation et de la traçabilité ;
- ✓ des marges de manœuvre institutionnelles suffisantes ;
- ✓ une faisabilité opérationnelle compatible avec les capacités locales ;
- ✓ ainsi qu'un potentiel de réplique et de déploiement progressif.

Ces recettes feront l'objet d'un traitement approfondi et d'une mise en œuvre pilote.

Les recettes prioritaires s'entendent au niveau global de la mission et non par commune.

Le dispositif proposé pourra toutefois être expérimenté sur plusieurs périmètres communaux, services ou activités concernés, afin de tester la reproductibilité et l'harmonisation progressive des pratiques et outils. La mise en œuvre s'appuiera sur un ou plusieurs périmètres pilotes restreints (ex : marché, mairie, commune ou activité spécifique), permettant de tester en conditions réelles les dispositifs proposés avant leur généralisation.

PHASE 1 – DIAGNOSTIC CIBLÉ

Le diagnostic devra permettre de comprendre les principaux mécanismes de fonctionnement financier et organisationnel des collectivités concernées, tout en concentrant les analyses détaillées sur les recettes susceptibles de faire l'objet du pilote opérationnel.

- Analyse des principaux circuits réels de recettes locales et de leur mobilisation (sources, niveaux, recouvrement, contraintes) ;
- Cartographie des circuits réels (et non uniquement théoriques), des acteurs et des régies de recettes ;
- Recensement de la matière imposable/taxable et identification des pertes (expliquées et quantifiées) ;
- Analyse des dépenses et des mécanismes de décision (structure, priorités, contraintes) ;
- Analyse des capacités opérationnelles des collectivités concernées en matière de gestion financière, de mobilisation des ressources et de collecte des recettes (organisation des services, moyens humains, capacités de contrôle, outils disponibles, capacités de suivi et de reporting) ;
- Analyse des circuits décisionnels effectifs et des niveaux de validation (ordonnateur, services, communes) ;
- Pour chaque catégorie de recette analysée, identification des compétences légales, des responsabilités effectives, des éventuels chevauchements de compétences, des conflits de responsabilités ainsi que des marges de manœuvre réelles des différents acteurs institutionnels.
- Analyse de la conformité des recettes avec la nomenclature fiscale nationale et identification des incohérences éventuelles ;
- Identification des blocages et obstacles à la mobilisation, à la gestion et au recouvrement des ressources propres.
- Analyse des principaux risques susceptibles d'affecter la mobilisation, la sécurisation et la traçabilité des recettes présélectionnées, notamment :
 - ✓ fraude ;
 - ✓ détournement ;
 - ✓ double perception ;
 - ✓ faible traçabilité ;
 - ✓ faiblesse du contrôle interne ;
 - ✓ risques juridiques ;
 - ✓ acceptabilité sociale.

Le diagnostic devra notamment permettre :

- D'objectiver les responsabilités et marges de manœuvre réelles des différents acteurs institutionnels (Ville, communes, Province, services déconcentrés, régies et autres acteurs concernés) ;
- D'identifier les recettes présentant le potentiel d'amélioration le plus réaliste ;
- De justifier le choix du ou des pilotes retenus au regard des contraintes institutionnelles, techniques, financières et opérationnelles observées.

PHASE 2 – CONCEPTION SIMPLIFIÉE

Sur la base des résultats du diagnostic et des investigations terrain, la maîtrise d'ouvrage validera, en concertation avec le prestataire, le choix définitif :

- Des recettes prioritaires retenues ;
- Du ou des périmètres pilotes ;
- Ainsi que des modalités opérationnelles de mise en œuvre du pilote.
- Reconfiguration et simplification des circuits de recettes et de gestion associés au périmètre pilote ;
- Définition des rôles et responsabilités des acteurs ;
- Élaboration de procédures simplifiées et applicables ;
- Analyse de conformité juridique obligatoire de chaque dispositif proposé au regard du cadre légal congolais.

Les dispositifs proposés devront tenir compte des risques identifiés lors du diagnostic ainsi que des responsabilités institutionnelles des différents acteurs concernés.

Les circuits proposés devront être immédiatement applicables avant toute mise en œuvre.

PHASE 3 – PILOTE TERRAIN

Le prestataire devra :

- Mettre en œuvre un dispositif réel d'amélioration de la mobilisation des ressources sur au moins un circuit de recette prioritaire ;
(Les recettes ciblées devront être sélectionnées parmi les principales sources de recettes locales : marchés, activités commerciales, redevances administratives, etc.)
- Déployer les outils de gestion et de traçabilité ;
- Assurer une phase de test en conditions réelles (minimum 3 mois) ;
- Accompagner les agents dans l'utilisation des outils ;
- Mesurer les performances obtenues ;
- Produire des données réelles ;
- Identification, structuration et fiabilisation d'une base minimale de contribuables (registre, listing, segmentation)
- Intégrer des dispositifs simples et adaptés au contexte local de transparence et de redevabilité sur le périmètre pilote (affichage ou diffusion des règles et tarifs applicables, clarification des modalités de paiement, sensibilisation des parties prenantes, restitution des données clés, clarification des responsabilités, etc.)

Résultat attendu :

- Circuit de recettes fonctionnel ;
- Traçabilité complète ;
- Données réelles produites avant / après (recettes, flux, écarts) ;
- Ajustements documentés et validés

La mission visera à accompagner la transition d'un système de gestion financière caractérisé par une forte informalité et une faible traçabilité vers un système structuré, sécurisé et transparent, reposant sur la formalisation des circuits, l'introduction d'outils de suivi et, lorsque pertinent, la mise en place de solutions numériques adaptées.

Le prestataire devra déployer et tester en conditions réelles les outils de gestion proposés (y compris numériques le cas échéant).

Le prestataire devra accompagner les services dans la prise en main et l'utilisation des outils proposés pendant la durée du pilote.

Aucune proposition d'outils ne sera considérée comme valide sans mise en œuvre effective, chaque outil devra avoir été testé, les agents formés à son utilisation.

PHASE 4 – STRUCTURATION ET FORMALISATION

- Manuel de procédures simplifié ;
- Formalisation des circuits validés ;
- Mise en place de dispositifs de transparence et redevabilité interne et externe, incluant, selon le périmètre du pilote, la clarification et diffusion des règles applicables aux usagers, les modalités simplifiées de restitution d'informations financières, la clarification des responsabilités institutionnelles, des dispositifs simples de remontée d'information ou de signalement ;
- Mise en place du reporting régulier ;
- Élaboration d'un plan d'accompagnement du changement précisant :
 - ✓ Les parties prenantes concernées et leurs rôles ;
 - ✓ Une stratégie de communication et de sensibilisation ;
 - ✓ Les modalités d'appropriation ;
 - ✓ Les actions de coaching ;
 - ✓ le calendrier de mise en œuvre.
- Déploiement progressif et usage de solutions simples de digitalisation (paiements, identification des contribuables) ;
- Procédures validées

PHASE 5 – CAPITALISATION, ÉVALUATION ET PERSPECTIVES DE DÉPLOIEMENT

Le prestataire devra produire une analyse de capitalisation du pilote mis en œuvre, permettant :

- D'évaluer les résultats obtenus ;
- Réaliser une analyse économique du dispositif pilote comprenant notamment :
 - ✓ Coût d'investissement ;
 - ✓ Coût de fonctionnement ;
 - ✓ Besoins en ressources humaines ;
 - ✓ Estimation des gains financiers attendus ;
 - ✓ Appréciation de la soutenabilité économique et financière du dispositif pilote au regard des coûts de mise en œuvre, des coûts de fonctionnement et des gains attendus ;
- D'identifier les conditions de réussite et les principales contraintes observées ;
- D'analyser les possibilités de reproductibilité du dispositif ;
- De formuler des recommandations opérationnelles pour un éventuel déploiement progressif ;
- De prioriser les actions à engager ;
- D'identifier les besoins complémentaires en équipements, ressources humaines et accompagnement ;
- D'estimer les conditions techniques, institutionnelles et financières nécessaires à une éventuelle extension du dispositif ;
- D'identifier les principaux risques et contraintes de mise en œuvre ;
- De proposer un phasage réaliste et compatible avec les capacités locales.

Le rapport devra tenir compte :

- Des résultats observés pendant le pilote ;
- Des capacités techniques, financières et organisationnelles des collectivités concernées ;
- Des enjeux de soutenabilité, de maintenance et d'appropriation du dispositif.

PHASE 6 – VALIDATION et RESTITUTION

- Atelier de validation
- Rapport final

6. Livrables attendus

Phase	Livrables	Contenu attendu
Phase 0 préparatoire	Note de cadrage validée	- Méthodologie et critères de sélection des recettes prioritaires ; - Pré-identification des recettes et périmètres pilotes potentiels ; - Méthodologie détaillée orientée mise en œuvre opérationnelle ; - Indicateurs de performance ; - Analyse synthétique du cadre légal applicable.
Phase I	Rapport de Diagnostic opérationnel	- Analyse transversale des principaux circuits financiers locaux, avec approfondissement spécifique des recettes ciblées dans le cadre du pilote ; - Quantification estimative des pertes de recettes ; - Identification des blocages opérationnels ; - Recommandations directement actionnables.
Phase II	Schéma des circuits et procédures validés	- Circuits de recettes et de gestion associés au périmètre pilote restructurés et simplifiés ; - Rôles et responsabilités clarifiés ; - Procédures simplifiées et applicables ; - Validation juridique et réglementaire du dispositif proposé au regard du contexte RDC.
Phase III	Rapport de mise en œuvre du pilote opérationnel	- Dispositif effectivement mis en œuvre ; - Outils de gestion déployés (registre, Excel, outils numériques simples, etc.) ; - Utilisation effective par les agents ; - Données collectées (avant/après) ; - Résultats mesurables (recettes, délais, pertes, traçabilité) ; - Ajustements et difficultés documentés.
Phase IV	Manuel procédures et outils opérationnels	- Manuel de procédures validé et utilisable ; - Plan d'accompagnement du changement (communication, sensibilisation, coaching, appropriation et calendrier) - Outils finalisés (formats simples, reproductibles et maintenables) ; - Dispositif de reporting opérationnel ; - Supports pratiques d'utilisation (guides simplifiés) ; - Si nécessaire : modules de formation courts et ciblés, directement liés aux outils mis en place.

Phase	Livrables	Contenu attendu
Phase V	Rapport d'évaluation du pilote et recommandations de déploiement progressif	- Évaluation du pilote et enseignements opérationnels ; - Priorisation des actions ; - Analyse économique et de soutenabilité du dispositif (coûts d'investissement, coûts de fonctionnement, besoins en ressources humaines, gains observés/attendus et conditions de déploiement); - Phasage réaliste adapté aux capacités locales ; - Conditions et prérequis pour une éventuelle montée en charge.
Phase VI	Rapport final validé	- Synthèse générale de la mission ; - Capitalisation des outils, procédures et enseignements du pilote.

7. DIGITALISATION

Lorsque pertinent, le prestataire pourra proposer des outils numériques simples permettant d'améliorer la traçabilité, le suivi des recettes et le reporting financier.

Les solutions proposées devront :

- Être adaptées aux capacités techniques locales ;
- Être financièrement soutenables ;
- Pouvoir être maintenues localement sans dépendance externe ;
- Privilégier des outils simples et accessibles (tableurs structurés, bases légères, outils mobiles autorisés)
- Privilégier les logiques d'amélioration des outils existants et l'optimisation du ratio coût d'adoption / gains d'efficacité dans le cas de déploiement de nouveaux outils

Le développement d'applications complexes ou de plateformes lourdes n'est pas attendu.

Tout outil proposé devra être effectivement déployé et testé dans le cadre du pilote opérationnel. Leur utilisation devra être prévue dans le manuel de procédures, leur déploiement accompagné.

8. CADRE JURIDIQUE DE LA PRESTATION

Le prestataire devra :

- Analyser le cadre fiscal et juridique applicable aux finances locales ;
- Identifier les textes légaux et réglementaires applicables ;
- Vérifier la conformité des dispositifs proposés ;
- Proposer des ajustements réalistes compatibles avec le cadre existant.

Chaque dispositif proposé devra être accompagné d'une **note de justification juridique**, précisant les bases légales mobilisées et leur interprétation.

Le prestataire est responsable de la cohérence et de la conformité juridique des dispositifs proposés au regard du cadre légal applicable.

La maîtrise d'ouvrage pourra, si nécessaire, demander des compléments, ajustements ou vérifications complémentaires avant validation des dispositifs proposés.

En cas de non-conformité juridique directement imputable aux prestations réalisées, le prestataire devra proposer, sans coût additionnel, les ajustements nécessaires relevant de son périmètre d'intervention.

9. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le prestataire devra mettre en œuvre un dispositif permettant de mesurer l'évolution des performances du circuit pilote, notamment en matière de mobilisation des recettes, de traçabilité et de délais de reporting.

- Taux de recouvrement ;
- % recettes tracées ;
- Délai de reporting ;
- Nombre d'agents formés ;
- Fonctionnement effectif du pilote ;
- Existence d'une information publique sur les tarifs applicables ;
- Le dispositif mis en œuvre devra permettre de mesurer l'évolution des performances du circuit pilote.
- Le prestataire devra produire des données réelles comparatives avant/après (recettes, pertes, délais), permettant de mesurer objectivement les effets du dispositif mis en place
- Analyse de ratios financiers clés (structure des dépenses, Masse salariale / budget total, taux de recouvrement, etc.)

Le prestataire devra produire une analyse synthétique de ratios financiers clés (structure des dépenses, taux de recouvrement des recettes, part des recettes propres, capacité d'investissement), permettant d'orienter les priorités d'action et de mesurer les améliorations apportées par le dispositif.

10. Budget indicatif – plafonné et durée de la mission

Mission	Durée / mission	Budget plafond maximal
1	12 mois	140 000 €

“Le soumissionnaire devra présenter, dans son offre, la répartition prévisionnelle des charges de travail par phase et par expert (en homme-jours), en distinguant explicitement :

- Les jours de présence à Boma ;
- Les jours de travail à distance ;
- Les jours consacrés à l'accompagnement opérationnel.

Un niveau significatif de présence effective à Boma est attendu, en particulier pour les phases 0 à IV, compte tenu du caractère opérationnel et pilote de la mission.

La cohérence entre le dimensionnement humain, la méthodologie et le prix proposé constituera un élément d'appréciation de l'offre

11. Nature du prix

Le marché ne vise pas le développement d'un système intégré complet de gestion financière municipale, mais la mise en place progressive d'outils simples et opérationnels adaptés aux capacités locales.

Le marché est conclu à prix global et forfaitaire pour la durée totale de la mission, sur la base des livrables attendus et des résultats opérationnels à atteindre.

Le prix proposé par le prestataire, exprimé hors taxes, est réputé couvrir l'ensemble des coûts nécessaires à la bonne exécution de la mission, notamment :

- les honoraires de l'équipe d'experts ;
- les frais de préparation et d'adaptation des outils et supports nécessaires ;
- les déplacements et missions sur le terrain ;
- les frais de séjour (hébergement, per diem) ;
- l'organisation des ateliers techniques et des éventuelles sessions de formation ;
- les outils et équipements nécessaires à la mise en œuvre du pilote ;
- les frais logistiques liés à la mission ;
- ainsi que la production de l'ensemble des livrables et du rapport final.

Aucune prise en charge complémentaire ne sera assurée par le pouvoir adjudicateur en dehors du prix forfaitaire proposé.

Ateliers et formations ponctuelles (si nécessaire)

Le renforcement des capacités devra être assuré prioritairement par accompagnement opérationnel dans le cadre du déploiement du dispositif pilote.

Des sessions ponctuelles de formation pourront être organisées de manière ciblée, lorsqu'elles sont directement nécessaires à la mise en œuvre des outils et procédures proposés.

Ces interventions devront :

- rester limitées et ciblées ;
- être directement liées aux outils et dispositifs mis en place ;
- ne pas constituer le cœur de la mission, qui repose prioritairement sur une mise en œuvre terrain.

Les coûts associés (location de salle, collation, supports, logistique) devront être intégrés dans le prix forfaitaire.

Modalités logistiques et organisationnelles

La mission repose sur une approche opérationnelle incluant :

- un travail de terrain à Boma ;
- des ateliers techniques avec les services concernés ;
- un accompagnement des agents en situation réelle.

Le prestataire est responsable de l'organisation logistique des activités nécessaires à la mission, incluant notamment :

- ses déplacements et sa présence sur site ;
- la mise à disposition des équipements nécessaires ;
- la production et l'impression des supports utiles.

Ces éléments sont réputés inclus dans le prix forfaitaire.

Toutefois, Expertise France pourra faciliter l'organisation des activités en mettant à disposition, lorsque cela est possible, des espaces de réunion.

Précision sur les sessions de formation

Lorsque des sessions de formation ponctuelles sont organisées, le prix forfaitaire est réputé inclure :

- la préparation des contenus ;

- l'animation des sessions ;
- la production des supports pédagogiques ;
- ainsi que la remise d'un court rapport de formation incluant les livrables associés.

12. Profil du prestataire

12.1 Type de prestataire et composition de l'équipe

Le marché pourra être exécuté :

- Soit par un cabinet ou organisme de formation, mobilisant une équipe pluridisciplinaire d'experts ;
- Soit par un ou plusieurs consultants individuels, pouvant intervenir sur une ou plusieurs activités selon leur domaine d'expertise.

Est attendu à minima :

- Une expertise en finances publiques locales (chef de mission)
- Une expertise en fiscalité locale / cadre juridique congolais
- Une expertise en systèmes de gestion (outils / digital léger)

Qualifications

- Diplôme supérieur en finances publiques, économie, gouvernance ou domaines connexes

Expérience générale

- Expérience avérée en finances publiques locales
- Expérience en diagnostic institutionnel et financier
- Expérience en appui aux collectivités locales

Expérience spécifique

- Connaissance du contexte de la décentralisation en RDC ou en Afrique francophone
- Expérience en mobilisation des recettes locales
- Expérience en réforme des systèmes de gestion financière
- Expérience en digitalisation des finances publiques

Compétences

- Excellentes capacités analytiques et rédactionnelles
- Expérience en animation d'ateliers participatifs
- Capacité à produire des outils opérationnels

12.2 Documents à fournir dans l'offre

Les candidats devront fournir :

- Les CV des experts proposés (format EuropAid) ;
- Une offre technique (10 pages) comprenant :

- Leur compréhension de la mission ;
- La méthodologie proposée ;
- La composition de l'équipe ;
- Un calendrier indicatif d'intervention ;
- Les coordonnées de deux à trois références professionnelles pertinentes **associées à un court descriptif des missions réalisées**

13. Coordination

La mission sera réalisée sous la supervision :

- Le Chef de Projet Ville Durable Boma ;
- L'assistant technique ;
- Les services municipaux concernés.
- L'équipe projet

Une réunion de lancement sera organisée au début de la mission afin de valider :

- La méthodologie
- Les modalités logistiques.

Le prestataire désignera un interlocuteur unique, le chef de mission.

Une coordination étroite sera assurée avec l'équipe projet « Ville Durable Boma », incluant l'assistance technique et la maîtrise d'ouvrage ainsi que la Mairie et les communes de Boma.

Des réunions régulières de suivi seront organisées.