

**POLITIQUE D'ACCROISSEMENT DES RECETTES  
PUBLIQUES DES ENTITES TERRITORIALES  
DECENTRALISEES (ETD) EN RÉPUBLIQUE  
DÉMOCRATIQUE DU CONGO : « CAS DE LA COMMUNE  
DE LINGWALA A KINSHASA»**

**POLICY FOR INCREASING PUBLIC REVENUES OF  
DECENTRALIZED TERRITORIAL ENTITIES (DTE) IN  
DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO: “CASE OF THE  
MUNICIPALITY OF LINGWALA IN KINSHASA”**

**Guy-Sylvain MUKENGE KATUMBA**

Enseignant Chercheur

Département de Gestion des Entreprises

Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe (ISP/GOMBE)

Kinshasa/RDC

+243 810408252 / 900136622

**guysylvainkatumba1@gmail.com**

**Rodrigue MAKUMBIZA USENI**

Enseignant Chercheur

Département des Sciences Economiques

Management Public ENA-RDC

Université de Kisangani

Kinshasa/RDC

+243 81 72 94 410 / 89 33 42 813

**makumbizauseni@gmail.com**

**Date de soumission :** 02/05/2022

**Date d'acceptation :** 15/08/2022

**Pour citer cet article:**

MUKENGE KATUMBA. G S & MAKUMBIZA USENI. R (2022) «POLITIQUE D'ACCROISSEMENT DES RECETTES PUBLIQUES DES ENTITES TERRITORIALES DECENTRALISEES (ETD) EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : « CAS DE LA COMMUNE DE LINGWALA A KINSHASA»», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1261 - 1297

## Résumé

La constitution de la RD. Congo en son article 3 prévoit la décentralisation comme mode de fonctionnement des services publics administratifs.

Au nombre des entités territoriales décentralisées, figure la Commune. En tant que telle, elle s'est vue assignée par la loi un certain nombre de charges essentiellement liées au développement communal. L'exécution efficace et efficiente de ces charges requiert des ressources compatibles. Ces dernières sont d'ordre humain, matériel, technique et surtout financier. Les différents rapports d'exécution budgétaire de la commune de **LINGWALA** de 2017 à 2020 révèlent que cette dernière a difficile à réaliser, ne fût-ce que, 30% de ses prévisions des recettes alors qu'elle détient tout l'éventail d'impôts, taxes, droits et redevances. En menant cette étude, l'objectif est de voir la commune de **LINGWALA** réaliser le maximum de ses ressources financières et s'occuper efficacement de ses charges.

Pour y arriver, nous avons fait usage d'une méthodologie articulée autour du diagnostic institutionnel grâce aux outils FFOM et à la méthode inductive facilités par la technique l'observation directe, la technique documentaire et l'interview libre.

**Mots clés :** Entités territoriales décentralisées ; commune ; Accroissement ; recettes ; LINGWALA.

## Summary

The constitution of the DR. Congo in its article 3 provides for decentralization as a mode of operation of administrative public services.

Among the decentralized territorial entities is the Commune. As such, it has been assigned by law a number of responsibilities mainly related to municipal development. The effective and efficient execution of these tasks requires compatible resources. These are human, material, technical and above all financial. The various budget execution reports of the municipality of LINGWALA from 2017 to 2020 reveal that the latter has difficulty in achieving even 30% of its revenue forecasts while it holds the full range of taxes, fees and charges.

By conducting this study, the objective is to see the municipality of LINGWALA make the most of its financial resources and take care of its expenses effectively.

To achieve this, we used a methodology articulated around institutional diagnosis using the SWOT and PESTEL tools facilitated by the direct observation technique, the documentary technique and the free interview.

**Keywords:** Decentralized territorial entities; common; Growth; receipts ; LINGWALA.

## INTRODUCTION

La République démocratique du Congo a mis en place une organisation territoriale et administrative qui favorise un partage des pouvoirs et des compétences entre le Pouvoir Central, les Provinces et les Entités territoriales décentralisées.

Au nombre des entités territoriales décentralisées (ETD) prévues par le Constituant figure la Commune<sup>1</sup>. Subdivision territoriale, la Commune correspond, aux termes de la loi, à tout chef-lieu de territoire et/ou à toute subdivision de la ville ou toute agglomération ayant une population d'au moins 20.000 habitants, à laquelle un décret du Premier Ministre aura conféré le statut de Commune<sup>2</sup>.

En tant qu'entité territoriale décentralisée, la Commune s'est vue assignée par la loi un certain nombre de charges essentiellement liées au développement communal et, par ricochet, le développement national dans la mesure où ce dernier revient à la somme des développements locaux. Ces charges sont prévues par les dispositions des articles 50 et 59 de la loi organique n° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées ainsi que leurs rapports avec l'Etat et les provinces. C'est le cas de l'entretien de la voirie, l'éclairage public communal, l'aménagement des marchés municipaux, l'hygiène, l'assainissement, la construction et la réhabilitation des bâtiments des crèches et écoles maternelles, la création et la gestion des centres culturels et des bibliothèques...

Comme nous pouvons le constater, l'exécution efficace et efficiente de ces charges requiert des ressources compatibles. Ces dernières sont d'ordre humain, matériel, technique et surtout financier. Encore faudra-t-il faire remarquer que les ressources financières restent prépondérantes pour autant qu'elles permettent d'acquérir et d'entretenir les autres ressources. Ayant pris conscience de cette dimension des choses, le Constituant et le Législateur congolais ont pris soin de prévoir quatre (4) types de ressources financières au bénéfice des ETD, y compris la Commune. Il s'agit de ressources propres, de ressources provenant de la caisse nationale de péréquation, de ressources provenant des recettes à caractère national et de ressources exceptionnelles.

---

<sup>1</sup> Article 3 de la Constitution de la RDC, Journal officiel, 52<sup>e</sup> Année, Numéro spécial, Kinshasa-5 février 2011

<sup>2</sup> Article 46 de la loi organique n° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les provinces.

Alors que la situation idéale et souhaitable serait celle de voir la commune de **Lingwala** réaliser le maximum de ses ressources financières et s'occuper efficacement de ses charges, la réalité révèle bien le contraire. Les différents rapports d'exécution budgétaire de la commune de **Lingwala** révèlent que cette dernière a difficile à réaliser, ne fût-ce que, 30% de ses prévisions des recettes. Sur tout l'éventail d'impôts, taxes, droits et redevances relevant de la compétence Communale, seules trois (03) taxes atteignent leurs assignations respectives. Les ressources provenant des recettes à caractère national, illégalement transformées en « rétrocession » par le pouvoir central, sont rares et insuffisantes. Les recettes d'intérêt commun entre la commune et la Province de Kinshasa sont totalement accaparées par la Province et ne profitent pas à la Commune, suite au silence de la loi au sujet de la clé de leur répartition. De même, la commune ne peut pas compter sur les ressources en provenance de la Caisse nationale de Péréquation, celle-ci n'étant pas encore mise en place. Cette situation a eu pour effet de maintenir la commune de Lingwala dans un état de « **marasme financier aigu** », l'empêchant d'assurer le bien-être à sa population. Déjà, les recettes régulièrement réalisées ont du mal à couvrir la totalité des frais de fonctionnement de l'administration communale. En conséquence, les charges liées aux investissements se trouvent sacrifiées. C'est ce qui explique le délabrement de la voirie communale, le non-entretien des marchés municipaux, la rareté de l'éclairage public communal, la quasi-inexistence des services de secours et des premiers soins à la population, l'inexistence des crèches communales, le mauvais état des bâtiments abritant les écoles maternelles, la quasi-inexistence des centres culturels et bibliothèques. Pour répondre à cet enjeu, cet article se centrera sur la question suivante : quelle politique publique mettre en place pour accroître les recettes communales de LINGWALA ? Pour aborder cette question, cet article est subdivisé outre l'introduction et la conclusion, de la manière suivante : la première partie traite de la revue de littérature, la deuxième est axée sur le bilan-diagnostic, la troisième sur la vision du secteur et la quatrième tournera autour des orientations stratégiques, axes et objectifs stratégiques.

## **1. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE**

### **1.1 Notions des recettes publiques**

Les recettes publiques ou ressources budgétaires permettent à l'Etat de retrouver les moyens de sa politique afin d'intervenir dans la vie économique et sociale du pays. Les ressources du budget de l'Etat sont constituées normalement et en grande partie des ressources provenant de la fiscalité ou des recettes courantes ainsi que des recettes exceptionnelles. Ainsi, ces ressources doivent être recouvrées avec rigueur et gérées de manière orthodoxe.

D'après N.MBUMBA NZUZI, « le recouvrement des recettes c'est l'extinction de la dette conformément à la facture établie par l'organisme public. Il nécessite la mise en place des mécanismes pouvant permettre au caissier d'encaisser les recettes de l'État et de rendre compte au Trésor Public par une bonne tenue de la comptabilité publique. Cependant, tout recouvrement ne se fait pas toujours à l'amiable. A ce sujet, en cas de refus ou d'insoumission, il est fait recours à une procédure contraignante revêtue de la puissance publique de l'État. Dans cette pratique, l'État pénalise et sanctionne l'assujetti en question pour avoir causé préjudice à l'encaissement des fonds publics. >> (N. MBUMBA NZUZI, 2007). S'agissant de la gestion des recettes publiques, Crépin SINGOCK SOTONG et Magloire TCHATCHOUA NYA suggèrent aux différents collèges d'électeurs locaux, la prise en compte de la formation initiale du maire, le nombre et la qualité d'adjoints au maire résidant, afin de créer des changements structurels et fonctionnels pour impacter positivement la performance en matière de gestion financière dans les municipalités (SINGOCK SOTONG , C., & TCHATCHOUA NYA, . M.,2021). Aussi les ressources publiques doivent être soumises aux pratiques de contrôle de gestion dans la gouvernance au niveau des services décentralisés (FAYE.D & WADE.M.E.,2022).

### **1.2 Les ressources financières des ETD**

Selon l'article 105 de la loi organique n° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les provinces, les ressources financières d'une entité territoriale décentralisée comprennent les ressources propres, les ressources provenant des recettes à caractère national allouées aux provinces, les ressources de la Caisse nationale de péréquation ainsi que les ressources exceptionnelles. L'entité territoriale décentralisée établit les mécanismes propres de leur recouvrement.

## **2. METHODOLOGIE**

Notre approche méthodologique s'est essentiellement articulée autour du diagnostic institutionnel. Il s'est agi, suivant cette approche, d'évaluer les méthodes de travail, les capacités, l'assignation des rôles et des responsabilités, et l'adéquation du recrutement en fonction des tâches et des compétences dans le processus de mobilisation des recettes communales de LINGWALA. Le choix porté pour cette commune se justifie par le fait qu'elle est l'une des communes urbaines de la ville de Kinshasa dont les matières imposables et taxables souffrent d'application au regard de sa position géographique, influences politiques et incivisme à outrance. Pour profiter de cette approche, nous avons eu recours aux outils FFOM. Aussi, la méthode inductive a été utilisée pour nous permettre, à partir de nos recherches dans une seule commune, de généraliser les résultats sur les autres communes de la ville de Kinshasa. Un certain nombre de techniques nous a permis de recueillir les données utilisées dans le bilan diagnostic. Il s'agit de l'observation directe, la technique documentaire et l'interview libre. L'observation directe nous a permis de voir de nos propres yeux et de constater les retombées des stratégies de la mobilisation des recettes communales par différents Bourgmestres placés à la tête de la commune. La technique documentaire nous a aidé à la lecture des ouvrages, des rapports, des archives, des notes de cours et autres documents utiles pour parfaire cette étude. L'interview libre, quant à elle, nous a permis de procéder à des entrevues exploratoires avec les personnes ressources, particulièrement les contribuables et les agents de la commune pendant une période de 7 mois.

## **3. BILAN- DIAGNOSTIC**

En faisant le diagnostic de la commune de LINGWALA en tant qu'entité territoriale décentralisée, la démarche met un accent particulier sur l'identification de ses forces et des faiblesses, opportunités et menaces à travers une analyse des problèmes liés à la mobilisation des ressources financières selon les éléments ci-après:

### **3.1. Appréciation du processus d'élaboration du budget communal**

#### **3.1.1. Respect des délais d'élaboration et d'approbation des décisions budgétaires de la Commune**

En ce qui concerne la commune de LINGWALA, il sied de constater ce qui suit:

- L'inexistence du conseil communal, aux non tenus des élections municipales, fait en sorte que la date liée au processus d'élaboration ne soit pas respectée. Seul le service

du budget présente au Bourgmestre le projet du budget pour exploitation et adoption à une date s'écartant souvent du délai légal.

- Les différents rapports d'exécution budgétaire de la commune de LINGWALA renseignent que la quotité des recettes à caractère national est irrégulière, dérisoire et arbitraire. De plus, la loi est silencieuse quant à la clé de répartition des taxes d'intérêt commun. Ceci ne permet pas à la commune de faire une quelconque projection raisonnable de ses recettes lors de l'élaboration du budget communal.

### 3.1.2 Transparence, implication de la population dans l'élaboration et le suivi du budget communal

Pour le cas d'une commune comme LINGWALA, c'est au conseil communal, autorité budgétaire de la commune, qu'il reviendrait d'adopter le budget.

L'implication de la population à travers les structures (société civile, confessions religieuses, fédération des entreprises du Congo) serait de mise dans le cadre du budget participatif. Malheureusement, devant l'absence de ce conseil, cette pratique est loin d'être observée.

Cette situation est de nature à loger un déficit criant de transparence et de libre accès aux informations relatives au budget.

## 3.2 Analyse de la structure du budget et orientations stratégiques

### 3.2.1 Budget annuel sur trois exercices et son utilisation

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur les prévisions et les réalisations sur trois ans (2017 à 2019 et 2020) et sur les prévisions de l'année en cours.

#### Indiqué 1. Prévisions et Réalisations du budget de la commune de LINGWALA de 2017 à 2020

Libellé	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Prévision	427 075 764 CDF	564 248 224 CDF	910 014 305 CDF	404 684 306 CDF	576 505 650 CDF
Réalisation	108 820 816 CDF	102 963 117 CDF	106 320 200 CDF		106 034 711 CDF
<b>Taux de Réalisation</b>	<b>25,5%</b>	<b>18,2%</b>	<b>11,7%</b>		<b>18,5%</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

L'analyse plus détaillée des différentes rubriques du budget montre que leur quasi-totalité n'atteint pas les assignations leur rattachées. Les quotités rétrocedées et les recettes courantes sont à peu près de 11% de réalisation. Seul le budget annexe dépasse la barre des **50%**. (Voir tableau 2 et 3)

**Indiqué 2. Rubriques du budget prévisionnel de la commune de LINGWALA de 2017 à 2020**

Libellé	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Recettes courantes internes (Taxes et impôts)	140 290 364 CDF	224 917 054 CDF	240 541 322 CDF	156 066 554 CDF	190 453 824 CDF
Budget Annexe	118 672 064 CDF	95 745 464 CDF	65 589 888 CDF	117 318 552 CDF	99 331 492 CDF
Quotité des recettes à caractère national et taxes provinciales d'intérêt commun allouées à la Commune	168 113 336 CDF	243 585 706 CDF	603 883 095 CDF	131 299 200 CDF	286 720 334 CDF
<b>Total</b>	<b>427 075 764 CDF</b>	<b>564 248 224 CDF</b>	<b>910 014 305 CDF</b>	<b>404 684 306 CDF</b>	<b>576 505 650 CDF</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

**Indiqué 3. Réalisation du budget de la commune de Lingwala de 2017 à 2019**

Libellé	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Recettes courantes internes (Taxes et impôts)	25 469 000 CDF	21 854 000 CDF	19 812 200 CDF		22 378 400 CDF
Budget Annexe	53 351 816 CDF	51 109 117 CDF	53 508 000 CDF		52 656 311 CDF
Quotité des recettes à caractère national et taxes provinciales d'intérêt commun allouées à la Commune	30 000 000 CDF	30 000 000 CDF	33 000 000 CDF		31 000 000 CDF
<b>Total</b>	<b>108 820 816 CDF</b>	<b>102 963 117 CDF</b>	<b>106 320 200 CDF</b>		<b>106 034 711 CDF</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

- **Recettes courantes internes** : Taxes, impôts et autres redevances communaux ;
- **Budget annexe** : Taxes journalières aux marchés et locations échoppes, magasins et dépôts ;

La faible mobilisation de recettes a pour conséquence logique la non-réalisation des dépenses prévues. Les tableaux 4 et 5 montrent qu'aucune rubrique dans les dépenses n'est réalisée à plus de 25%. Les dépenses courantes sont à **24,8%**, les dépenses en capital à **8,5%** et les dépenses du budget annexe à **23,3%** de leurs assignations.

**Indiqué 4. Répartition des dépenses en prévision de 2017 à 2020**

Année	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Dépenses courantes	311 186 074 CDF	300 508 700 CDF	307 064 742 CDF	222 324 675 CDF	285 271 048 CDF
Dépenses en capital	42 829 784 CDF	167 994 060 CDF	507 204 099 CDF	162 079 631 CDF	220 026 893 CDF
Dépenses des budgets annexes (marchés municipaux)	73 059 906 CDF	95 745 464 CDF	95 745 464 CDF	20 280 000 CDF	71 207 708 CDF

Source : Auteurs

**Indiqué 5. Exécution des dépenses de la commune de LINGWALA de 2017 à 2019**

Année	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Dépenses courantes	81 479 120 CDF	66450500 CDF	64 250 960 CDF		70 726 860 CDF
Dépenses en capital	10 320 796 CDF	19924017 CDF	25 832 400 CDF		18 692 404 CDF
Dépenses des budgets annexes (marchés municipaux)	17 020 900 CDF	16588600 CDF	16 236 840 CDF		16 615 447 CDF
<b>Total</b>	<b>108 820 816 CDF</b>	<b>102 963 117 CDF</b>	<b>106 320 200 CDF</b>		<b>106 034 711 CDF</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

- **Dépenses courantes** : Dette publique, dépenses du personnel, Biens et matériels, dépenses de prestation, Transfert et intervention de l'Etat.
- **Dépenses en capital** : Acquisition d'Equipement, Construction, réfection et réhabilitation d'ouvrages.

Il ressort que la grande partie des recettes mobilisées sert à couvrir les dépenses courantes (charges du personnel) et celle de l'entretien des marchés. Quant aux investissements, ils sont quasi-inexistants

### 3.2.2 Les ressources financières propres

Il s'agit des recettes courantes internes et celles comptabilisées dans le budget annexe. Si elles constituent l'essentielle des recettes de la commune c'est grâce à la part plus importante du budgets annexes.

Notons que, les taxes provinciales d'intérêt commun allouées à la Commune sont comptabilisées avec les recettes à caractère national étant donné que la commune n'en perçoit qu'une très faible quotité à des fréquences rares et irrégulières. La mobilisation des ressources financières propres estimée à **25,7%** en moyenne par rapport aux prévisions sur 3 ans, reste très faible. (Tableau 6).

#### Indiqué 6. Capacité de mobilisation des recettes propres

Libellé	2017	2018	2019	2020	Moyenne
<b>Prévision</b>	258 962 428 CDF	320 662 518 CDF	306 131 210 CDF	273 385 106 CDF	289 785 316 CDF
<b>Réalisation</b>	78 820 816 CDF	72 963 117 CDF	73 320 200 CDF	0 CDF	75 034 711 CDF
<b>Capacité de mobilisation</b>	<b>30,4%</b>	<b>22,8%</b>	<b>24,0%</b>		<b>25,7%</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

#### Indiqué 7. Taux de recouvrement

Libellée	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Nombre de taxes énumérées	17	18	16	16	17
Volume de taxes prévues	140 290 364 CDF	224 917 054 CDF	240 541 322 CDF	156 066 554 CDF	190 453 824 CDF
Nombre de taxes perçues	4	7	7		6
Volume de taxes perçus	25 469 000 CDF	21 426 850 CDF	19 812 200 CDF		22 378 400 CDF
<b>Taux de recouvrement 1 (en nombre)</b>	<b>24%</b>	<b>39%</b>	<b>44%</b>		<b>35%</b>
<b>Taux de recouvrement 2 (en volume)</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>		<b>12%</b>

Source : Archives de la commune de LINGWALA (2017-2020)

Le taux de recouvrement des taxes est lui aussi très faible. Seules 35% de taxes énumérées sont réellement perçus pour une mobilisation qui peine à atteindre les 12% des prévisions.

Dans le contexte actuel, il s'agit des ressources provenant des recettes à caractère national allouées aux provinces et exceptionnellement des taxes provinciales d'intérêt commun allouées à la Commune.

### 3.2.3 Analyse du mécanisme de collecte des ressources financières propres

Le tableau ci-dessous présente la situation liée à la difficulté du recouvrement de quelques impôts, taxes, droits et redevances par la commune de LINGWALA.

**Tableau 8. Synthèse des difficultés de recouvrement de quelques impôts, taxes, droits et redevances**

NOMENCLATURE	DIFFICULTES
Impôt professionnel minimum	Pas de document officiel autorisant sa perception
Taxe sur enregistrement des parcelles	Perçue par les chefs de quartier et échappe par conséquent au centre d'ordonnancement
Immatriculation chariot	Pas de parking pour identifier les contribuables
Taxe sur vente de charbon de bois	Pas de place pour localiser les contribuables
Taxe sur l'entretien des bêtes prises en divagation	Rareté des bêtes en circulation
Autorisation d'abattage d'arbre	Rareté d'arbres et absence de culture de demander l'autorisation
Taxe d'autorisation de morcellement des concessions foncières	Perçue par les chefs de quartiers et échappe le centre d'ordonnancement
Actes de l'état civil	Détournés par les agents dès l'entrée du bureau communal
Les recettes du marché KALEMBE-LEMBE	Problème d'inondations occasionnant une baisse de recettes à cause du paiement des éboueurs
Recettes de marché LUFUNGULA	Problème des constructions au sein du marché qui ont nécessité le déplacement du marché
Rétrocession	Quotité non permanente qui arrive 2 ou 3 fois l'année.
Autres recettes comme garantie locative...	Récupérées soit par le Gouvernorat soit par les divisions provinciales

Source : Auteurs

**Indiqué 9. Analyse FFOM**

FORCES	FAIBLESSES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La grande diversité d'activités génératrice des recettes ;</li> <li>• Présence d'un cadre normatif et juridique adéquat ;</li> <li>• Existence d'un budget communal annuel ;</li> <li>• Existence des structures ou services de gestion des recettes et d'exécution des dépenses communales ;</li> <li>• Existence de la liste des taxes et impôts dus à la commune ;</li> <li>• Existence d'un nombre suffisant d'agents ;</li> <li>• Existence d'une répartition des tâches et responsabilités entre services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration tardive du budget communal ;</li> <li>• Manque de transparence dans l'élaboration et dans l'exécution du budget ;</li> <li>• Faible réalisation des prévisions budgétaires ;</li> <li>• Insuffisance des ressources financières ;</li> <li>• Absence d'un rapport d'audit interne annuel ou pluriannuel ;</li> <li>• Mauvaise canalisation des recettes ;</li> <li>• Non application voire absence de mécanismes de contrôle des flux financiers ;</li> <li>• Recrutement abusif ;</li> <li>• Beaucoup d'agents non admis sous statuts et impayés ;</li> <li>• Démotivation des agents ;</li> <li>• Manque des compétences appropriées ;</li> <li>• Manque de conscience et d'éthique dans le chef de certains agents publics de l'Etat ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique de la corruption et du détournement des deniers publics par certains agents ;</li> <li>• Mauvaises conditions de travail des agents de la commune ;</li> <li>• Insuffisance des moyens logistiques et techniques ;</li> <li>• Obsolescence des méthodes de recouvrement et de contrôle</li> <li>• Absence de maîtrise de la population fiscale;</li> <li>• Niveau des investissements trop faibles ;</li> <li>• Opacité dans la tarification des taxes, impôts, redevance et autres services rendus par la commune ;</li> <li>• Déficit de communication entre la commune et les administrés ;</li> <li>• Absence de la numérisation de la gestion des recettes</li> </ul>

OPPORTUNITÉS	MENACES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme de l'administration publique ;</li> <li>• Réforme institutionnelles (mise en œuvre de la décentralisation) ;</li> <li>• Afflux et multiplicité des PTF</li> <li>• L'émergence d'une nouvelle classe politique avec plus des volontés dans l'autonomisation de la gestion des ETD</li> <li>• L'implication des organisations de la société civile (ONG, confessions religieuses, ...)</li> <li>• Expansion des NTIC</li> <li>• Présence d'institutions bancaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non organisation des élections locales et municipales</li> <li>• Influence politique dans la nomination des mandataires publics;</li> <li>• Absence de la culture fiscale dans le chef de la population ;</li> <li>• Fraude de certains opérateurs économiques ;</li> <li>• Détournement de certaines taxes et impôts par les chefs de quartier et par les propriétaires des maisons en locations ;</li> <li>• Inondation et manque d'infrastructure viable dans les marchés</li> <li>• Politisation des services administratifs et financiers de l'Etat ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect du quota de rétrocession des taxes d'intérêt commun ;</li> <li>• Suppression ou appropriation de certaines taxes par les divisions provinciales et par le gouvernorat ;</li> <li>• Non fonctionnalité de la caisse nationale de péréquation ;</li> <li>• Absence des bases d'imposition et de textes officiels pour la perception de certaines taxes et impôts ;</li> <li>• Incivisme fiscal</li> </ul>

Source : Auteurs

### 3.2.4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES, AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

**Tableau 10. CADRE LOGIQUE DE LA POLITIQUE COMMUNALE D'ACCROISSEMENT DES RECETTES**

Axes stratégiques	Objectifs	Activités	Résultats	IOV	SDV	Hypothèses
<b>Orientation 1 : Renforcement du cadre institutionnel du Centre d'Ordonnement de la Commune de Lingwala</b>						
<b>Axe stratégique 1.1</b> <b>Parachèvement du cadre juridique</b>	Objectif <b>1.1.1</b> : Doter le Centre d'Ordonnement d'une décision déterminant les règles de perception des impôts, droits, taxes et redevances	Activité <b>1.1.1.1</b> élaboration une proposition de la décision	<b>RA 1.1.1</b> :  Le Centre d'Ordonnement est doté de la décision	Existence d'un draft de la décision élaborée	Listes de présences et rapport des séances d'élaboration  Draft de la décision élaborée et proposée	Les agents des services du Centre d'ordonnement sont motivés pour élaborer la décision  Le Bourgmestre est disposé
		Activité <b>1.1.1.2</b> adoption et signature de la décision		Existence de la décision publiée officiellement		



	<p><b>Objectif 1.1.2 :</b> Doter le Centre d'Ordonnement de l'édit fixant les modalités de répartition des recettes d'intérêt commun entre la Ville de Kinshasa et ses Communes, y compris</p>	<p><b>Activité 1.1.2.1</b> Plaidoyer auprès du gouvernement provincial et l'assemblée provinciale de Kinshasa pour l'adoption de l'édit</p>	<p><b>RA 1.1.2 :</b> Le Centre d'Ordonnement est doté d'un édit fixant les modalités de répartition des recettes d'intérêt commun</p>	<p>Nombre de plaidoyers menés auprès des autorités provinciales de Kinshasa</p> <p>Le texte de l'édit adopté et publié</p>	<p>Rapports des plaidoyers, lettres et notes adressées aux autorités provinciales, comptes rendus des réunions sur le sujet</p>	<p>L'autorité Communale est disposée pour pareils plaidoyers</p>
<p><b>Axe 1.2</b> <b>Normalisation de la situation administrative des agents du Centre d'Ordonnement</b></p>	<p><b>Objectif 1.2.1 :</b> Faire admettre sous Statut les agents non encore admis</p>	<p><b>Activité 1.2.1.1 :</b> Déclarer les agents non encore admis sous statut</p>	<p><b>Résultat 1.2.1 :</b> Les agents sont admis sous statut</p>	<p>Nombre d'agents non encore admis sous statut déclarés</p>	<p>Draft et lettre de transmission de la liste déclarative</p>	<p>Le Processus de la normalisation de la situation des nouvelles unités est en cours au Ministère de la Fonction Publique</p>
		<p><b>Activité 1.2.1.2 :</b> Plaidoyer pour l'admission sous statut</p>		<p>Nombre de plaidoyers menés</p> <p>Nombre d'agents admis sous statut</p>	<p>Comptes rendus des plaidoyers</p> <p>Texte de l'arrêté d'admission sous statut</p>	

	<b>Objectif 1.2.2 :</b> Mécanner les agents non encore mécanisés	<b>Activité 1.2.2.1 :</b> Plaidoyer pour la mécanisation	<b>Résultat 1.2.2 :</b> Les agents sont mécanisés	Nombre de plaidoyers menés  Nombre d'agents mécanisés	Comptes-rendus des plaidoyers, Liste déclarative ; Listings de paie	La politique salariale des agents publics de l'Etat figure au programme du Gouvernement
<b>Axe 1.3</b> <b>Développement des capacités du Centre d'Ordonnement</b>	<b>Objectif 1.3.1 :</b> Doter les agents des connaissances sur la mobilisation des recettes	<b>Activité 1.3.1.1 :</b> Plaidoyer pour une formation continue des agents par l'ENA-RDC	<b>Résultat 1.3.1 :</b> Les agents sont formés	Nombre de plaidoyers menés  Nombre d'agents formés	Comptes rendus des plaidoyers, rapport de l'ENA sur la formation, brevets de formation, listes de présences des séances de formation	Disponibilité de l'ENA et du cadre de formation
	<b>Objectif 1.3.2 :</b> Doter le Centre d'Ordonnement des équipements moyens matériels viables et suffisants	<b>Activité 1.3.2.1 :</b> Mobilisation des fonds  <b>Activité 1.3.2.2 :</b> Acquisition des équipements et matériels	<b>Résultat 1.3.2 :</b> Le Centre d'Ordonnement est doté d'équipements et matériels	Montant des fonds mobilisés  Nombre et désignation des équipements et matériels acquis	Bordereaux bancaires, Livres de caisse  Bons de commandes, factures, bons de livraison	

	<b>Objectif 1.3.3 :</b> Doter le Centre d'Ordonnement d'un Budget de fonctionnement suffisant	<b>Activité 1.3.3.1 :</b> Augmentation des allocations budgétaires en faveur du Centre d'Ordonnement	<b>Résultat 1.3.3 :</b> Le Centre d'Ordonnement est doté d'un budget de fonctionnement suffisant	Proportion des allocations budgétaires affectées au fonctionnement du Centre d'Ordonnement	Les décisions budgétaires, les rapports d'exécution budgétaire	
<b>Axe stratégique 1.4</b> <b>Mise en place d'un cadre de dialogue avec la Ville de Kinshasa</b>	<b>Objectif 1.4.1 :</b> Résoudre de manière concertée les différends relatifs aux recettes entre la Commune et la Ville de Kinshasa	<b>Activité 1.4.1.1 :</b> Plaidoyer pour la mise en place d'un cadre de dialogue permanent	<b>Résultat 1.4.1 :</b> Le cadre de dialogue permanent est mis en place	Nombre de plaidoyers effectués  Effectivité du cadre de dialogue permanent	Les comptes rendus des plaidoyers  Compte-rendu des séances de dialogue	
<b>Orientation 2 : Identifier, formaliser et créer les activités génératrices des recettes</b>						

<p><b>Axe stratégique 2.1</b></p> <p>Identification et formalisation des activités génératrices des recettes</p>	<p><b>Objectif 2.1.1 :</b></p> <p>Localiser les activités génératrices des recettes</p>	<p><b>Activité 2.1.1 :</b></p> <p>Recensement des activités génératrices des recettes</p>	<p><b>Résultat 2.1.1 :</b></p> <p>Les activités sont localisées</p>	<p>Nombre d'activités génératrices des recettes</p>	<p>Fiches de recensement</p> <p>Rapport de recensement</p>	<p>La motivation des agents du recensement</p> <p>L'accessibilité aux endroits où les activités se réalisent</p>
	<p><b>Objectif 2.1.2 :</b></p> <p>Formaliser toutes les activités génératrices des recettes</p>	<p><b>Activité 2.1.2</b></p> <p>Délivrance des documents officiels liés aux activités génératrices des recettes</p>	<p><b>Résultat 2.1.2</b></p> <p>Les activités sont formalisées</p>	<p>Nombre des activités disposant des documents officiels d'activités.</p> <p>Nombre des documents délivrés aux activités génératrices des recettes</p>	<p>Registre des activités génératrices des recettes</p> <p>Rapport de service d'assiette</p>	

	<b>Objectif 2.1.3 :</b> Doter la commune d'une base des données actualisées	<b>Activité 2.1.3 :</b> Création d'une base des données	<b>Résultat 2.1.3</b> La commune est dotée d'une base des données	La disponibilité de la base des données	Service informatique	La mise en œuvre du plan national du numérique
<b>Axe stratégique 2.2</b>  <b>Création des activités génératrices des recettes propres à la Commune</b>	<b>Objectif 2.2.1:</b> Doter la commune des activités génératrices des recettes propres	<b>Activité 2.2.1.1</b> Création des activités génératrices des recettes	<b>Résultat 2.2.1 :</b> La commune est dotée des activités génératrices des recettes	Nombre d'activités créées	Répertoire des activités	
	<b>Objectif 2.2.2 :</b> Fructifier les activités génératrices des recettes	<b>Activité 2.2.2.1</b> Sensibilisation des usagers potentiels	<b>Résultat 2.2.2 :</b> Les activités créées génèrent les recettes	Le montant des recettes générées	Rapport du centre d'ordonnancement  Rapport d'exécution budgétaire	L'environnement économique est favorable à la rentabilité des activités de la commune
<b>Orientation 3. Numériser et maîtriser les flux des recettes</b>						

<p><b>Axe stratégique 3.1</b></p> <p><b>Numérisation de la perception et de la gestion des recettes communales</b></p>	<p><b>Objectif 3.1.1 :</b></p> <p>Centraliser et bancariser la perception de toutes les recettes</p>	<p><b>Activité 3.1.1.1</b></p> <p>Ouverture d'un numéro de compte bancaire unique</p>	<p><b>Résultat 3.1.1</b></p> <p>La perception des recettes est centralisée et bancarisée</p>	<p>L'effectivité du numéro de compte bancaire</p> <p>L'existence du guichet unique de perception des recettes</p>	<p>Fiche d'ouverture de compte</p> <p>Le bordereau et relevé bancaire</p> <p>Rapport du guichet unique</p>	<p>L'existence des agences bancaires dans la commune</p>
		<p><b>Activité 3.1.1.2</b></p> <p>Implantation d'un guichet unique de perception des recettes</p>				
	<p><b>Objectif 3.1.2 :</b></p> <p>Doter la commune d'un système intégré de gestion des recettes</p>	<p><b>Activité 3.1.2.1</b></p> <p>Acquisition et installation d'un logiciel de gestion financière</p>	<p><b>Résultat 3.1.2</b></p> <p>La commune est dotée d'un système intégré de gestion des recettes</p>	<p>La disponibilité du système intégré de gestion des recettes</p>	<p>Bon de commande de logiciel</p> <p>Facture d'achat du logiciel</p> <p>Check list d'installation de logiciel</p>	<p>La disponibilité du logiciel au marché</p>
		<p><b>Activité 3.1.2.2</b></p> <p>Installation d'un réseau de partage d'information</p>				

Orientation stratégique 4. Garantir le contrôle et la transparence						
<b>Axe stratégique 4.1</b>  <b>Renforcement du contrôle</b>	<b>Objectif 4.1.1</b>  Doter la commune du mécanisme de contrôle interne	<b>Activité 4.1.1.1</b>  Création d'un organe de contrôle interne	<b>Résultat 4.1.1</b>  La commune est dotée d'un mécanisme de contrôle interne	Nombre d'agents formés pour le contrôle  Existence de l'organe de contrôle interne	La décision portant création d'un organe de contrôle interne  Rapport d'évaluation de la formation des agents de contrôle interne	
		<b>Activité 4.1.1.2</b>  Formation des agents de contrôle interne				
<b>Axe stratégique 4.2</b>  <b>Promotion de la transparence</b>	<b>Objectif 4.2.1</b>  Faciliter l'accès aux informations sur les finances de la commune	<b>Activité 4.2.1.1</b>  Création d'un site web de la commune	<b>Résultat 4.2.1</b>  L'information relative aux finances communales est disponible facilement	L'existence du site web de la commune	La fonctionnalité du site web	
		<b>Activité 4.2.1.2</b>  Mise en place d'un cadre de dialogue permanent et régulier entre la commune et la société civile		Nombre de rencontres entre la commune et la société civile	Le compte rendu des réunions	

Source : Auteurs

### Indiqué 11. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

Objectifs	Activités	An.1	An.2	An.3	An.4	An.5	Total
<b>Axe stratégique 1.1. Parachèvement du cadre juridique</b>							
Objectif 1.1.1 : Doter le Centre d’Ordonnement d’une décision déterminant les règles de perception des impôts, droits, taxes et redevances	Activité 1.1.1.1 Elaboration une proposition de la décision	1					
	Activité 1.1.1.2 Adoption et signature de la décision	1					
Objectif 1.1.2 : Doter le Centre d’Ordonnement de l’édit fixant les modalités de répartition des recettes d’intérêt commun entre la Ville de Kinshasa et ses Communes, y compris	Activité 1.1.2.1. Plaidoyer auprès du gouvernement provincial et l’assemblée provinciale de Kinshasa pour l’adoption de l’édit	2	2	2	2	2	10
<b>Axe 1.2. Normalisation de la situation administrative des agents du Centre d’Ordonnement</b>							
Objectif 1.2.1 : Faire admettre sous Statut les agents non encore admis	Activité 1.2.1.1 : Déclarer les agents non encore admis sous statut	1	-	-	-	-	1
	Activité 1.2.1.2 : Plaidoyer pour l’admission sous statut	1	-	-	-	-	1
Objectif 1.2.2 : Faire mécaniser les agents non encore mécanisés	Activité 1.2.2.1 : Plaidoyer pour la mécanisation	1	-	-	-	-	1
<b>Axe 1.3. Développement des capacités du Centre d’Ordonnement</b>							

<b>Objectif 1.3.1</b> : Doter les agents des connaissances sur la mobilisation des recettes	<b>Activité 1.3.1.1</b> : Plaidoyer pour une formation continue des agents par l'ENA-RDC	1	-	-	-	-	1
<b>Objectif 1.3.2</b> : Doter le Centre d'Ordonnement des équipements moyens matériels viables et suffisants	<b>Activité 1.3.2.1</b> : Mobilisation des fonds	1	-	-	-	-	1
	<b>Activité 1.3.2.2</b> : Acquisition des équipements et matériels	-	1	-	-	-	1
<b>Objectif 1.3.3</b> : Doter le Centre d'Ordonnement d'un Budget de fonctionnement suffisant	<b>Activité 1.3.3.1</b> : Augmentation des allocations budgétaires en faveur du Centre d'Ordonnement	40%	20%	20%	10%	10%	100%
<b>Axe stratégique 1.4. Mise en place d'un cadre de dialogue avec la Ville de Kinshasa</b>							
<b>Objectif 1.4.1</b> : Résoudre de manière concertée les différends relatifs aux recettes entre la Commune et la Ville de Kinshasa	<b>Activité 1.4.1.1</b> : Plaidoyer pour la mise en place d'un cadre de dialogue permanent	4	-	-	-	-	4
<b>Axe stratégique 2.1. Identification et formalisation des activités génératrices des recettes</b>							
<b>Objectif 2.1.1</b> : Localiser les activités génératrices des recettes	<b>Activité 2.1.1</b> : Recensement des activités génératrices des recettes	20%	20%	20%	20%	20%	100%
<b>Objectif 2.1.2</b> : Formaliser toutes les activités génératrices des recettes	<b>Activité 2.1.2</b> . Délivrance des documents officiels liés aux activités génératrices des recettes	1	1	1	1	1	5
<b>Objectif 2.1.3</b> : Doter la commune d'une base des données actualisées	<b>Activité 2.1.3</b> : Création d'une base des données	1	-	-	-	-	1

Axe stratégique 2.2 : Création des activités génératrices des recettes propres à la Commune							
<b>Objectif 2.2.1:</b> Doter la commune des activités génératrices des recettes propres	<b>Activité 2.2.1.1.</b> Création des activités génératrices des recettes	28%	25%	22,2%	19,4	5,4%	100%
<b>Objectif 2.2.2 :</b> Fructifier les activités génératrices des recettes	<b>Activité 2.2.2.1.</b> Sensibilisation des usagers potentiels	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Axe stratégique 3.1. Numérisation de la perception et de la gestion des recettes communales							
<b>Objectif 3.1.1 :</b> Centraliser et bancariser la perception de toutes les recettes	<b>Activité 3.1.1.1.</b> Ouverture d'un numéro de compte bancaire unique	1	-	-	-	-	1
	<b>Activité 3.1.1.2.</b> Implantation d'un guichet unique de perception des recettes	1	-	-	-	-	1
<b>Objectif 3.1.2 :</b> Doter la commune d'un système intégré de gestion des recettes	<b>Activité 3.1.2.1.</b> Acquisition et installation d'un logiciel de gestion financière	-	1	-	-	-	1
	<b>Activité 3.1.2.2.</b> Installation d'un réseau de partage d'information	1	-	-	-	-	1
Axe stratégique 4.1. Renforcement du contrôle							
<b>Objectif 4.1.1.</b> Doter la commune du mécanisme de contrôle interne	<b>Activité 4.1.1.1.</b> Création d'un organe de contrôle interne	1	-	-	-	-	1
	<b>Activité 4.1.1.2.</b> Formation des agents de contrôle interne	1	-	-	-	-	1

Axe stratégique 4.2. Promotion de la transparence							
Objectif 4.2.1. Faciliter l'accès aux informations sur les finances de la commune	Activité 4.2.1.1. Création d'un site web de la commune et des comptes dans les réseaux sociaux	1	-	-	-	-	-
	Activité 4.2.1.2. Mise en place d'un cadre de dialogue permanent et régulier entre la commune et la société civile	2	2	2	2	2	10

Source : Auteurs

**Indiqué 12. BUDGET DE LA POLITIQUE (en USD)**

<b>OBJECTIF</b>	<b>ACTIVITE</b>	<b>Montant A1</b>	<b>Montant A2</b>	<b>Montant A3</b>	<b>Montant A4</b>	<b>Montant A5</b>	<b>TOTAL</b>
Doter le Centre d'Ordonnancement d'une décision déterminant les règles de perception des impôts, droits, taxes et redevances	élaboration d'une proposition de la décision	000	000	000	000	000	<b>000</b>
	adoption et signature de la décision	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter le Centre d'Ordonnancement de l'édit fixant les modalités de répartition des recettes d'intérêt commun entre la Ville de Kinshasa et ses Communes, y compris	Plaidoyer auprès du gouvernement provincial et l'assemblée provinciale de Kinshasa pour l'adoption de l'édit	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Faire admettre sous Statut les agents non encore admis	Déclarer les agents non encore admis sous statut	000	000	000	000	000	<b>000</b>
	Plaidoyer pour l'admission sous statut	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Faire mécaniser les agents non encore mécanisés	Plaidoyer pour la mécanisation	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter les agents des connaissances sur la mobilisation des recettes	Plaidoyer pour une formation continue des agents par l'ENA-RDC	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter le Centre d'Ordonnancement des équipements moyens matériels viables et suffisants	Mobilisation des fonds	000	000	000	000	000	<b>000</b>
	Acquisition des équipements et matériels	000	30 000	000	000	000	<b>30 000</b>

Doter le Centre d'Ordonnancement d'un Budget de fonctionnement suffisant	Augmentation des allocations budgétaires en faveur du Centre d'Ordonnancement	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Résoudre de manière concertée les différends relatifs aux recettes entre la Commune et la Ville de Kinshasa	Plaidoyer pour la mise en place d'un cadre de dialogue permanent entre la ville et la commune	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Localiser les activités génératrices des recettes	Recensement des activités génératrices des recettes	1000	1000	1000	1000	1000	<b>5000</b>
Formaliser toutes les activités génératrices des recettes	Délivrance des documents officiels liés aux activités génératrices des recettes	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter la commune d'une base des données actualisées	Création d'une base des données	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter la commune des activités génératrices des recettes propres	Création des activités génératrices des recettes (30 toilettes publiques, une morgue, un parking public, une pompe funèbre)	20 000	18000	16000	14000	4000	<b>72 000</b>
Fructifier les activités génératrices des recettes	Sensibilisation des usagers potentiels	200	200	200	200	200	<b>1000</b>
Centraliser et bancariser la perception de toutes les recettes	Ouverture d'un numéro de compte bancaire unique	000	000	000	000	000	<b>000</b>
	Implantation d'un guichet unique de perception des	10 000	000	000	000	000	<b>10 000</b>

	recettes						
Doter la commune d'un système intégré de gestion des recettes	Acquisition et installation d'un logiciel de gestion financière	000	5 000	000	000	000	<b>5 000</b>
	Installation d'un réseau de partage d'information	000	000	000	000	000	<b>000</b>
Doter la commune du mécanisme de contrôle interne	Création d'un organe de contrôle interne	000	000	000	000	000	<b>000</b>
	Formation des agents de contrôle interne	1000	000	000	000	000	<b>1000</b>
Faciliter l'accès aux informations sur les finances de la commune	Création d'un site web de la commune	150	000	000	000	000	<b>150</b>
	Mise en place d'un cadre de dialogue permanent et régulier entre la commune et la société civile	000	000	000	000	000	<b>000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>							<b>125 050</b>

Source : Auteurs

### Indiqué 13. Plan de suivi et évaluation

Indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode/Source des collectes des données	Fréquence et chronogramme	Personnes/Responsables	Audiences/utilisation des données
<b>Orientation 1 : Renforcement du cadre institutionnel du Centre d'Ordonnancement de la Commune de Lingwala</b>					
<p>Existence d'un draft de la décision élaborée</p> <p>Existence de la décision publiée officiellement</p>	<p><b>Draft de la décision :</b> il s'agit de la proposition d'une décision déterminant les règles de perception des impôts, droit, taxes et redevances</p> <p><b>Décision publiée :</b> c'est la décision qui détermine les règles de perception publiée au journal officiel</p>	<p>-Vérification des documents</p> <p>-Entretien avec le centre d'ordonnancement</p> <p>-Vérification du registre au journal officiel</p>	<p>-Une fois pendant l'élaboration de la décision budgétaire</p> <p>-Une fois à la publication au journal officiel</p>	<p>-Centre d'ordonnancement</p> <p>-Bourgmestre</p>	<p>-Le centre d'ordonnancement</p> <p>-Le bourgmestre</p> <p>-Les usagers</p> <p>-Les services d'assiette</p>
<p>Nombre de plaidoyers menés auprès des autorités provinciales de Kinshasa</p> <p>Existence du texte de l'édit adopté et publié</p>	<p><b>Plaidoyers :</b> démarche à entrevoir pour aboutir à une réponse</p> <p><b>Autorités provinciales :</b> il s'agit du Gouverneur de la ville de Kinshasa, le président de l'assemblée</p>	<p>Rencontrer les autorités concernées, rédiger les correspondances, notes techniques</p> <p>Vérification des documents</p>	<p>Une fois par trimestre pour 2021</p> <p>Une fois pour 2022, de préférence au courant du premier semestre</p>	<p>-Le Bourgmestre</p> <p>-L'assemblée provinciale</p> <p>-Le Gouverneur</p>	<p>-L'autorité de l'assemblée provinciale</p> <p>-Le Gouverneur</p> <p>-L'autorité communale</p> <p>-Le centre d'Ordonnancement</p>

	<p>provinciale</p> <p><b>Le texte de l'édit :</b> c'est un texte de l'assemblée fixant répartition des recettes d'intérêt commun entre la ville de Kinshasa et ses communes</p>		<p>Une fois après sa publication dans le journal officiel</p>		<p>-Les services d'assiette</p>
<p>Nombre d'agents non encore admis sous statut déclarés</p> <p>Nombre de plaidoyers menés</p> <p>Nombre d'agents mécanisés</p>	<p><b>Agents non admis sous statut :</b> ce sont des personnes recrutées au centre d'ordonnancement par la commune mais ne disposant pas de numéro matricule.</p> <p><b>Plaidoyers :</b> démarche à entrevoir pour aboutir à la régularisation des dossiers des agents non matriculés</p>	<p>Liste déclarative</p> <p>Arrêté d'admission sous statut</p> <p>Notification d'admission sous statut.</p> <p>- Préparation de notes techniques et liste déclarative</p> <p>- Discussions avec le ministre de la fonction publique</p>	<p>Une fois l'an au premier trimestre</p>	<p>- Bourgmestre</p> <p>Ministre de la fonction publique</p>	<p>-L'autorité communale</p> <p>-Le ministère de la fonction publique</p> <p>-L'Antenne communale de la fonction publique actifs</p> <p>-Service du personnel</p>

<p>Montant des fonds mobilisés</p> <p>Nombre et désignation des équipements et matériels acquis</p>	<p><b>Equipements et matériels :</b> Ensemble fonctionnel d'accessoires, d'appareils et de machines relatifs au confort, TIC, transport, sensibilisation pour les recettes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire des biens du Centre d'ordonnancement</li> <li>-Lancement d'appel d'offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 fois par an</li> <li>- Juste après l'inventaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service d'intendance</li> <li>-Centre d'Ordonnancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'autorité communale</li> <li>-le personnel du centre d'ordonnancement</li> </ul>
<p>La proportion des allocations budgétaires affectées au fonctionnement du Centre d'Ordonnancement</p>	<p><b>Allocations budgétaires :</b> montant alloué par la décision budgétaire au fonctionnement du Centre d'ordonnancement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-préparation de la proposition budgétaire</li> <li>-intégration dans le budget</li> <li>-reddition budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une fois par an</li> <li>- lors de l'élaboration du budget de la commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service de budget</li> <li>- Le Bourgmestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'autorité communale</li> <li>- le Centre d'ordonnancement</li> </ul>
<p>Le nombre de plaidoyers effectués</p> <p>Effectivité du cadre de dialogue permanent</p>	<p><b>Plaidoyers :</b> démarches menées auprès de l'autorité urbaine</p> <p><b>Cadre de dialogue :</b> mécanisme de rencontres et concertations régulières entre la ville et la commune</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-création et mise en place du cadre de dialogue</li> <li>-élaboration du règlement d'ordre intérieur du cadre de dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 fois par an pour les plaidoyers</li> <li>Une fois le cadre de dialogue mis en place, favoriser les rencontres trimestrielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'autorité urbaine</li> <li>-L'autorité communale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'autorité urbaine</li> <li>-L'autorité communale</li> <li>-La Direction générale des recettes de Kinshasa</li> <li>-Le centre d'ordonnancement</li> </ul>

<b>Orientation 2 : Identifier, formaliser et créer des activités génératrices des recettes</b>					
Nombre d'activités génératrices des recettes	<b>Activités génératrices des recettes</b> : activité assujettie aux impôts, taxes, redevances, droits communaux	-élaboration du plan de recensement des activités - élaboration du plan de la création des activités génératrices des recettes	-Une fois an pour le recensement des activités  -au cours des années 2021-2025	-Service de l'économie  -Centre d'ordonnancement	-L'autorité communale  -Le service de l'économie  -Le Centre d'Ordonnancement  -Les usagers
Nombre des activités disposant des documents officiels d'activités.  Nombre des documents délivrés aux activités génératrices des recettes	<b>Documents officiels d'activités</b> : pièces ou titres d'autorisation et de légalisation des activités génératrices des recettes	-Visites des activités	-une fois par an	-Le guichet unique  -Les services d'assiette  -L'organe de contrôle	- L'autorité communale  -Le Centre d'ordonnancement  -Le guichet unique  -Les contribuables et usagers  -L'organe de contrôle
La disponibilité de la base des données	<b>Base des données</b> : fichier numérique automatique contenant les données et informations relatives aux activités génératrices des recettes	-Constitution de la base de données  -Vérification de l'opérationnalité de la base des données	Le suivi de l'opérationnalité est fait de façon permanente	-Le service informatique  -Le centre d'ordonnancement	-L'autorité communale  -Le centre d'ordonnancement  -Le service informatique

Nombre d'activités génératrices des recettes créées	Il s'agit pour la Commune de créer ses propres activités pouvant générer les recettes	-Enquêtes sur terrain -Visites des activités	- Au long des années 2021-2025	- Le Bourgmestre -Le service de l'économie	- L'autorité urbaine -L'autorité communale -Le Centre d'ordonnancement -Les usagers -Le guichet unique
Le montant des recettes générées	L'ensemble des revenus générés par les activités propres à la Commune	-Visites des activités -Inventaire des activités	-Deux fois par an - L'inventaire se fera chaque année	-Le centre d'ordonnancement - Les préposés aux activités	-L'autorité communale -Le Centre d'Ordonnancement - Les services d'
<b>Orientation 3 : Numériser et maîtriser les flux des recettes</b>					
L'effectivité du numéro de compte bancaire  L'existence du guichet unique de perception des recettes	<b>Compte bancaire</b> : un compte courant unique ouvert dans une banque accessible pour le paiement de toutes sortes des recettes communales  <b>Guichet unique</b> : service qui enregistre les bordereaux bancaires de paiement des recettes et délivre les pièces et	-ouverture du compte bancaire -décision instituant un guichet unique - mise en place du guichet unique	-tout au long de l'an 2021	-Le Bourgmestre - Le Centre d'Ordonnancement	-L'autorité communale -Le centre d'Ordonnancement -Les contribuables et usagers -Les services d'assiette

	documents y relatifs				
La disponibilité du système intégré de gestion des recettes	<b>Système intégré de gestion des recettes</b> : un logiciel capable de stocker et retracer toutes les opérations financières de la Commune	-acquisition du logiciel -installation du logiciel -mise en réseau des outils informatiques du Centre d'Ordonnancement	-au long de l'année 2021	-Le Bourgmestre -Le Centre d'Ordonnancement	-L'autorité communale -Les services de contrôle -Le Centre d'ordonnancement
<b>Orientation 4 : Promouvoir le Contrôle et le Transparence</b>					
Existence de l'organe de contrôle interne  Nombre d'agents formés pour le contrôle	Un service à part entière relevant de la commune et chargé d'assurer le contrôle de l'exécution du budget communal tant en recettes qu'en dépenses.  Doter les agents de cet organe des savoir et capacités de contrôle	-prendre une décision portant création de l'organe de contrôle -établir le plan de formation -organiser les sessions de formation	-au long de l'année 2021 -La formation initiale se fera lors de la mise en place de l'organe -d'autres formations suivront selon les besoins	- Le Bourgmestre -le service de la fonction publique	-L'autorité urbaine -L'autorité communale -Le centre d'Ordonnancement
La fonctionnalité du site web de la commune contenant	<b>Site web</b> : site internet propre à la Commune où sont disponibles les informations	-création du site web -Poster sur le site toutes les informations	- La création interviendra l'année 2021 -Une fois créée, le	-Le Bourgmestre -Le Centre d'Ordonnancement	-Le public -Les usagers

les informations relatives aux finances communales	actualisées et essentielles sur les finances communales	financières de la Commune	site reste -les informations sont actualisées au fur et à mesure qu'elles sont disponibles	-L'informaticien de la Commune	-L'autorité communale
Nombre de rencontres entre la commune et la société civile	<b>Société civile</b> : il s'agit d'une structure qui doit représenter les différentes couches de la population de toutes tendances  <b>Rencontres</b> : réunions, rassemblements à l'occasion desquels l'autorité communale s'entretient avec la population sur les questions budgétaires de la Commune	-Organisation des réunions -Invitation de la population	Mensuellement à partir de l'an 2021	-Le Bourgmestre de la Commune de Lingwala -Le service de la Population -Le Centre d'Ordonnancement	-L'autorité urbaine -L'autorité communale -La société civile communale

Source : Auteurs

## CONCLUSION

La problématique des recettes locales, comme celles de la Commune de Lingwala soulève un questionnement sur ce qui empêcherait aux ETD de réaliser des recettes suffisantes. La reconnaissance de l'autonomie, dont celle financière, aux ETD par la Constitution date de plus de dix ans. Mais les lignes ne semblent pas avoir bougé en cette matière. La situation financière des ETD continue à ressembler à celle de l'époque où elles ne disposaient d'aucun pouvoir fiscal et financier propre. Ce ne sont pas les textes juridiques qui manquent, ni moins les opportunités. Le problème loge plutôt dans le respect des textes déjà existants et l'organisation institutionnelle.

La répartition des recettes à caractère national, celle des recettes d'intérêt commun entre la province et les ETD ainsi que la nomenclature des impôts, taxes, droits et redevances sont régulièrement et allégrement foulées aux pieds, et cela, en toute impunité. Pourtant, l'autonomie financière et fiscale des ETD a des fondements constitutionnels. Saboter cette autonomie reviendrait à violer substantiellement la Constitution. La justice devrait y accorder la même célérité et la même attention que celles accordées aux autres violations de la Constitution.

L'autre face de la médaille concerne les capacités organisationnelles de la Commune de LINGWALA à mobiliser les recettes. En allant des moyens humains aux moyens techniques, en passant par l'aspect matériel et financier, la Commune a encore du chemin à parcourir. L'essentiel de la présente politique a tourné autour de cela. Il reste que l'autorité communale sache en capitaliser les acquis.

Sur le plan managérial, le marasme financier aigu qui caractérise la Commune de LINGWALA n'est plus une fatalité. C'est plutôt une question de responsabilité, pourvu que chacun joue correctement sa partition car la solution est désormais connue.

Au niveau scientifique, ce travail contribue de manière indéniable à la littérature sur la problématique de mobilisation et gestion des recettes publiques des entités territoriales décentralisées.

Ce travail n'a pas la prétention d'épuiser la totalité de la matière sur la problématique liée aux recettes publiques. Il laisse ainsi le champ libre à d'autres chercheurs qui pourront s'intéresser à d'autres questions telles que l'instauration d'un guichet unique pour la perception des recettes publiques.

## BIBLIOGRAPHIE

Archives de la Commune LINGWALA de 2017-2020

FAYE D. et WADE. M.E.B. (2022) «Gouvernance des ressources publiques et théorie des comportements moutonniers dans un contexte de crise : quels usages en contrôle de gestion?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*». Volume 3, numéro 4, pp328

INGOCK SOTONG, C., & TCHATCHOUA NYA., M. (2021). «Mécanismes de gouvernance spécifiques et performance des collectivités territoriales décentralisées : analyse de l'efficacité dans la gestion budgétaire des communes camerounaises. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* » Volume 5, numéro (1).

MBUMBA NZUZI (2022) «Pour un nouvel appareil de gestion de l'état au Congo zaïre  
Diagnostic des finances publiques depuis 1960», Tome I, éd. Harmattan, Paris.

Présidence de la République. (2006). *Constitution de la République Démocratique du Congo*. Kinshasa: Journal Officiel de la République Démocratique du Congo; Numéro spécial.

Présidence de la République. (2008). *Loi organique n° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées ainsi que leurs avec l'Etat et leurs provinces*. Kinshasa: Journal Officiel de la RDC.