



Rapport des ateliers thématiques des membres du Réseau des Institutions Africaines de Financement des Collectivités Locales (RIAFCO)

MALI, BAMAKO, LES 28 ET 29 OCTOBRE 2021

Avec le soutien technique de :



Et le soutien financier de :



Photo de groupe des participants des ateliers des 28 et 29 octobre 2021



TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION.....	4
OBJECTIFS DES ATELIERS	6
PROGRAMME DES DEUX JOURS D'ATELIERS	7
RÉSULTATS DES ATELIERS	8
RECOMMANDATIONS	9
DISCUSSION N°1.....	15
TOUR DE TABLE 1	31
DISCUSSION N°2.....	39
TOUR DE TABLE 2	45
DISCUSSION N°3	47
ENJEUX ET PERSPECTIVES.....	47
AXE 1 : ENJEUX SUR LES INDICATEURS D'IMPACT DES IFCL	47
AXE 2 : ENJEUX SUR LA PRÉPARATION DES PROJETS DES CT	59
DISCUSSION N°4 : PISTES RÉFLEXIONS POUR LE RIAFCO EN GROUPES DE TRAVAIL	62
RÉPONSES AUX QUESTIONS.....	62
CLÔTURE DE L'ATELIER	65
ANNEXE 1 : LISTE ET CONTACTS DES PARTICIPANTS.....	68

PRÉSENTATION



Le Réseau des Institutions Africaines de Financement des Collectivités Locales (RIAFCO) et son partenaire stratégique le FMDV, ont organisé une série d'ateliers le 28 et 29 octobre 2021 à Bamako (Mali) autour des enjeux de performance et de préparation de projets des institutions nationales de financement des collectivités locales (IFCL). Ces ateliers sont soutenus par le programme "Mali PACT-VI", portés par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) du Mali, et financés par la KFW, qui accompagne la décentralisation et le renforcement des capacités de l'institution malienne.

Équipe d'animation des ateliers du 28 au 29 octobre 2021 à Bamako.

Ces ateliers visent à engager les IFCL du réseau du RIAFCO, qui compte 12 membres, dans une réflexion globale sur les conditions d'amélioration de la performance, à travers l'échange de bonnes pratiques et l'exploration de nouveaux outils, ainsi que la mise à l'échelle de leurs activités au niveau régional.

Le RIAFCO a retenu à cette fin, et sur la base de discussions avec l'ANICT du Mali, plusieurs thématiques de travail visant à traiter successivement, sur trois années, les aspects bloquant l'accès des collectivités territoriales à des financements additionnels possibles de la décentralisation.

Les thématiques cherchent ainsi à couvrir autant les financements existants auxquels les IFCL peuvent candidater pour accroître les volumes qu'elles centralisent à destination des collectivités territoriales, avec un accent particulier sur la finance « durable », le déblocage des facteurs impactant le nombre de projets financés au niveau des territoires, avec un regard particulier sur les facilités de préparation de projets, et les mécanismes d'agrégation. Les thématiques mises en exergue par le tableau ci-dessous reflètent cette logique de jalonnement que le RIAFCO souhaite créer afin de permettre à ses membres de construire collectivement les cadres nécessaires à une plus grande centralisation des ressources à destination des collectivités territoriales et, en parallèle, améliorer les processus internes permettant de gérer ces fonds.

Conçue comme un appui au programme Mali PACT-VI et à l'ensemble des membres du RIAFCO, cette démarche s'inscrit dans une vision plus globale de capacitation des IFCL à capter les ressources et instruments disponibles pour la décentralisation et la transition climatique. Celle-ci est également couplée à une réflexion nécessaire sur les possibilités de

renforcement des processus internes des IFCL, permettant de soutenir cette démarche de captation de ressources « durables ».

La démarche impulsée par le RIAFCO se justifie par l'importance croissante de ces types de financement dans le champ de l'aide internationale et par la diffusion des préoccupations environnementales à l'ensemble des acteurs des politiques publiques. En outre, l'intérêt des IFCL pour ces ressources et les démarches entreprises par elles pour être candidates à ces profils de financement (participation aux processus d'accréditation nationaux au Fonds Vert pour nombre d'entre elles) interrogent en profondeur les métiers actuels qui caractérisent les IFCL, la maîtrise de leurs processus et des transformations stratégiques et organisationnelles à venir.

Le travail impulsé par le RIAFCO depuis plusieurs années pour faire remonter les contraintes vécues par les IFCL dans leur activité de gestion des financements de la décentralisation et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales, lui permet aujourd'hui de dresser, en étroite collaboration avec l'ANICT du Mali, un programme ambitieux visant à traiter les défis associés aux deux métiers principaux des IFCL : la centralisation et la mise en péréquation des financements de la décentralisation et l'appui à la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales.

Le programme "Mali PACT-VI", porté par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) du Mali, et financés par la KfW permet d'échanger sur les indicateurs de performance et le développement de facilités de préparation de projets. Au-delà de leur mobilisation pour les transferts liés à la décentralisation fiscale, ces institutions peuvent accompagner les collectivités à diversifier leurs sources de financement en jouant un rôle d'indétermination pour catalyser des fonds internationaux ou privés. Elles peuvent également jouer un rôle d'assistance technique et appuyer la structuration de portefeuilles de projets.



Équipe de l'ANICT et d'AMBERO/Kfw, forte implication dans l'organisation de l'atelier

OBJECTIFS DES ATELIERS

Les deux ateliers visaient particulièrement à :

- Réunir les membres du RIAFCO et leurs partenaires sur les questions de définition et de suivi des indicateurs de performance des IFCL, et de mise en place de Facilités de Préparation de Projets (PPF – *Project Préparation Facilities*).
- S’assurer de la qualité des systèmes de suivi et de pilotage de la performance, longuement éprouvés par les IFCL et sans cesse questionnés, pour s’assurer de la gestion la plus optimale possible des fonds de la décentralisation et de leur impact durable sur les territoires.
- Permettre à tous les acteurs en présence de mesurer la qualité de la planification stratégique mise en œuvre par ces institutions, des cadres logiques mobilisés à cet effet, de leur déclinaison annuelle, et les systèmes d’indicateurs mis en œuvre pour renseigner à périodicité régulière, le niveau de progression des objectifs stratégiques et évaluer les collectivités territoriales.
- Anticiper, au vu des chantiers stratégiques et organisationnels annoncés par les IFCL, la nécessaire opérationnalisation d’indicateurs que l’on appellera ici, de façon générique « ODD » (Objectifs de Développement Durable), afin de traduire leur démarche de captation de ressources à dominante « verte ».
- Amener l’ensemble des acteurs en présence, à réfléchir aux conditions de formalisation de véritables Facilités de Préparation de Projet au sein des IFCL.
- Mettre en exergue la qualité du profil des IFCL, leur implantation régionale étendue, leur excellente maîtrise du terrain, et leurs modalités d’intervention actuelles dans les préparations de projets des collectivités territoriales.
- Réfléchir aux formats possibles de PPF pour ces institutions et surtout mettre à plat l’importance et les besoins de financer ces dispositifs essentiels au déblocage des financements à destination des projets d’investissement territoriaux.

À cette fin, les ateliers visaient à réunir les acteurs suivants :

- Les autorités politiques nationales du Mali ;
- Les IFCL du réseau RIAFCO (4 représentants de l’ANICT ; 2 représentants par IFCL membre active du RIAFCO ; 1 représentant par IFCL membre observatrice du RIAFCO) ;
- Les Partenaires Techniques et Financiers (Banque Africaine de Développement BAfD, Union Européenne, Banque Européenne d’Investissement, UNCDF, KfW, AFD), et leurs programmes spécifiques (Urban Municipal Development Fund de la BAfD).

PROGRAMME DES DEUX JOURS D'ATELIERS

JEUDI 28 OCTOBRE 2021	
08h30 – 09h	Accueil des participants
09h – 09h30	Ouverture
09h30 – 10h45	<p>Discussion 1 – La définition et le suivi d'indicateurs de performance adaptés aux besoins des IFC</p> <p>Présentation de la Discussion N°1 Rappel des conclusions principales de la Fiche Thématique N°1 Retour sur expérience de la CPSCL pour présenter sa matrice d'indicateurs d'impact</p>
10h45 – 11h	<i>Pause-Café</i>
11h – 13h45	Table ronde des IFCL sur les indicateurs d'impacts
13h45 – 14h30	<i>Pause-Café</i>
14h30 – 15h45	<p>Discussion 2 - La construction et la formalisation de facilités de préparation de projets (PPF) au sein des IFCL</p> <p>Présentation de la Discussion N°2 Rappel des conclusions principales de la Fiche Thématique N°2 Retour sur expérience de la Banque Africaine de Développement pour présenter sa facilité Urban Municipal Development Fund (UMDF)</p>
15h45 – 16h	<i>Pause-Café</i>
16h – 17h45	Tour de table des IFCL
VENDREDI 29 OCTOBRE 2021	
09h15 – 10h45	<p>Discussion 3 – Identification des besoins de renforcement des capacités des IFCL sur les indicateurs de performance et la préparation de projets</p> <p>ENJEUX ET PERSPECTIVES Présentation de la Discussion N°3 Tour de table des IFCL sur le thème des indicateurs de performance</p>
10h45 – 11h	<i>Pause-Café</i>
11h – 13h45	Tour de table des IFCL sur le thème des facilités de préparation de projets
13h45 – 14h30	<i>Déjeuner</i>
14h30 – 17h	<p>Discussion 4 – Session stratégique du RIAFCO</p> <p>Conclusions générales des deux ateliers thématiques Présentation de pistes de soutien aux IFCLs Séances de groupe de travail Présentation des 4 autres thématiques prévues pour 2022 et 2023</p>
17h – 17h30	Session de Clôture de l'Atelier
20h	<i>Diner de clôture</i>

RÉSULTATS DES ATELIERS

Ces ateliers, du 28 au 29 octobre à Bamako au Mali, ont permis de réunir en présentiel et en ligne, les membres du RIAFCO ainsi que d'autres acteurs de la décentralisation. Ils ont donné l'occasion aux membres d'avoir des échanges fructueux sur les enjeux auxquels font face leurs institutions et sur l'avenir du RIAFCO. L'objectif visant la mobilisation d'une quarantaine de participants a été atteint (Cf. liste des participants de l'annexe 2). Plus spécifiquement, ces ateliers ont regroupé 11 Institutions de Financement des Collectivités Locales (ADM du Sénégal, ANFICT du Niger, ANICT du Mali, CDC du Gabon, CONAFIL du Bénin, FDL de Madagascar, FEICOM du Cameroun, FONIC du Burundi, FPCL de la Côte d'Ivoire, CPSCS de la Tunisie, ADCT du Burkina-Faso) issues de 11 pays africains, les Partenaires Techniques et Financiers (FMDV, KFW, AMBERO, Coopération du DANEMARK, et UMDf de la BAfD).

Globalement, les objectifs d'animation du réseau, de renforcement des liens entre les IFCL et de partage d'expériences ont été atteints au regard de la qualité des échanges et partages d'expériences durant ces deux journées. Les IFCLs ont eu l'occasion d'échanger sur quatre (04) grands thèmes :

- La définition et le suivi d'indicateurs de performance adaptés aux besoins des IFCL ;
- La construction et la formalisation de facilités de préparation de projets (PPF) au sein des IFCL ;
- L'identification des besoins de renforcement des capacités des IFCL sur les indicateurs de performance et la préparation des projets ;
- La Session stratégique du RIAFCO

Les enjeux de ces ateliers thématiques du RIAFCO portaient sur :

- La construction des matrices d'indicateurs ;
- La collecte des données pour renseigner les indicateurs ;
- La construction de nouveaux indicateurs accompagnants la transition ;
- Les modalités d'intervention des IFCL dans l'appui technique ;
- Le rôle croissant de la préparation de projets plus complexes ;
- Les possibles de synergies entre IFCL et les facilités de préparation de projets

La session sur la réflexion stratégique du RIAFCO a témoigné d'un véritable engouement des membres pour s'impliquer dans la vie du réseau et a tenu ses promesses, en dégagant des axes concrets à développer par le réseau.

RECOMMANDATIONS

À l'issue des deux ateliers thématiques, des pistes d'amélioration en vue de capitaliser les échanges ont été formulées. Il s'agit notamment de :

- Renforcer la reconnaissance du RIAFCO auprès de chaque pays membre ;
- Préparer un argumentaire sur la pertinence du RIAFCO et les positions communes que défend le Réseau ;
- Faciliter le partage de données au niveau national et régional (ex. observatoire des indicateurs des IFCL, points focaux) ;
- Mettre en réseau les IFCL et acteurs de la décentralisation et faciliter la concertation (ex. ateliers de sensibilisation et communication autour des indicateurs et de la préparation de projets) ;
- Produire des études (ex. besoins des IFCL sur les indicateurs, coûts réels de la préparation de projets) ;
- Proposer des outils d'accompagnement (ex. guides de référence, plan de communication, cartographie d'acteurs) ;
- Mettre à disposition des formations et méthodes de coaching aux IFCL et autres acteurs ;
- Soutenir la recherche et le plaidoyer (financements ancestraux et innovants, digitalisation)

Enfin, la rencontre avec les PTF a permis à la BAfD de présenter l'Urban Municipal Development Fund (UMDF) sa Facilité de Préparation de Projets (PPF) qui est disposé dans un premier temps d'ouvrir le dialogue pour trouver des pistes de collaboration avec le RIAFCO et ses membres afin d'améliorer leur pipeline de projets ; particulièrement les projets dont le financement est essentiellement constitué de prêt.

CEREMONIE D'OUVERTURE ET SESSION INTRODUCTIVE

La séance d'ouverture modérée par le secrétaire permanent du RIAFCO a donné lieu à une série d'interventions permettant de lancer et cadrer les travaux de ces ateliers. A ce titre, sont intervenus :

- Monsieur le représentant de Madame le Maire de la commune de Bamako 3 ;
- Monsieur le Président du RIAFCO représenté par son Secrétaire Général ;
- Madame la Directrice Adjointe des programmes du Fonds Mondial de Développement des Villes (FMDV) ;
- Monsieur le Représentant de la KFW ;
- Monsieur le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.



Photo de la cérémonie d'ouverture de l'atelier thématique Bamako 2021.



Madame le Maire de la commune 3 à

travers son représentant, a exprimé le satisfecit de l'État du Mali en général et des populations de la commune 3 en particulier, pour cette grande rencontre d'échanges et de débats qu'elle souhaite fructueux sur la problématique de financement des collectivités territoriales, qui demeure un enjeu majeur pour une décentralisation effective en Afrique.

Le Mali à ce jour est engagé dans cette voie de développement des territoires à

travers la mise à disposition par le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, des transferts de ressources face aux multiples difficultés rencontrées. Elle a salué tout l'intérêt que les institutions de financements des collectivités locales (IFCL) accordent à l'élaboration des indicateurs de



performances pour rendre plus efficaces et efficientes les CT.

Le représentant de Madame le Maire a conclu son discours en souhaitant la bienvenue en terre africaine du Mali aux participants internationaux.

Monsieur le Directeur Général du FONIC, SG du Bureau du RIAFCO représentant son Président après les civilités d'usages, a félicité la migration progressive de plusieurs pays Africains vers ce nouveau modèle politique publique² qu'est la décentralisation et son impact direct sur le niveau de vie des populations. Par ailleurs il s'est étendu sur les problématiques liées aux financements des collectivités

locales à savoir : l'insuffisance des transferts financiers par l'Etat vers les CT, une fiscalité non rentable, les marchés financiers peu accessibles.

C'est fort de ce constat que le Réseau des institutions Africaines de financements des collectivités locales a été créé le 07 Novembre 2014 à Yaoundé au Cameroun pour faire du plaidoyer et œuvrer au renforcement des capacités de ses membres et les rendre plus performants. Il a poursuivi son propos en prônant une coopération efficiente entre les membres du réseau et les IFCL pour un plaidoyer à l'échelle Africaine et mondiale pour le financement de la décentralisation gage d'un développement durable. Parallèlement, il a rappelé que ces ateliers thématiques autour de la préparation des programmes et projets de pilotage de la performance des IFCL répondait à un des plans d'action 2021 adopté lors de la 5^{ème}

assemblée générale du RIAFCO qui s'est tenue en décembre 2020. Il a souhaité qu'au sortir de ces ateliers, les objectifs fixés soient atteints et les résultats escomptés des travaux soient bénéfiques pour les missions régaliennes des IFCL membres du réseau. Pour conclure, il a adressé des remerciements appuyés à la KFW pour leur accompagnement et leur engagement sans faille, au comité d'organisation pour le pari réussi et au secrétaire permanent du RIAFCO ainsi qu'aux experts pour le travail abattu dans le processus de la concrétisation de ces activités sans oublier les participants. Enfin, Il a souhaité un franc succès aux travaux.

Madame la Directrice Adjointe des programmes du Fond Mondial de Développement des Villes (FMDV) a présenté l'institution qu'elle représente comme un réseau des collectivités



locales dont l'un des objectifs est de développer des solutions de financements des investissements pour un développement durable ; De favoriser des relations entre les mécanismes de financement, les investisseurs et les autorités nationales et locales; De créer des conditions de dialogue sur le long terme pour faciliter le financement de la migration urbaine.

Les actions du FMDV ont permis de mobiliser plus d'un milliard d'euros ces dernières années.

Le FMDV à ce jour a appuyé plus de 1500 Communes dans le monde entier. Elle précise également que les IFCL doivent renforcer leur rôle d'intermédiation qui devrait drainer à coup sûr des financements croissants. Pour ce faire, les CT doivent pouvoir bénéficier de l'accompagnement à la préparation des projets capitaux par les partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, elle a

réaffirmé le soutien du FMDV au RIAFCO. À cet effet elle a souhaité sortir de ces discussions avec des pistes d'actions concrètes pour un meilleur renforcement des capacités des acteurs de financements dans lequel cet atelier s'inscrit. Madame la Directrice Adjointe des programmes du Fond Mondial de Développement des Villes a conclu son propos en remerciant l'ANICT pour la concrétisation de ces travaux, le MINATD pour la coordination et la KFW pour le soutien financier.

Monsieur le représentant de la KFW (Banque de développement) a présenté les grands



axes de la coopération de la république fédérale d'Allemagne à travers la KFW. Elle vise l'accroissement des ressources, et un renforcement plus optimal de la décentralisation. À cet effet, la KFW finance auprès de l'ANICT le programme d'appui aux collectivités territoriales PACT-6 à

Hauteur de 20,7 millions d'euros soit 13 milliards de francs CFA. Par ailleurs l'État alloue une subvention de 7,1 millions d'euros soit 1 milliard de francs CFA au plan de réforme de

l'ANICT. Les IFCLs sont devenus des vecteurs de financements pour les collectivités locales car elles jouent un rôle de catalyseur et de répartition des financements. Elles doivent pouvoir compter sur les mécanismes financiers structurés mis en place par les États, les lignes de crédits des bailleurs de fonds et les marchés financiers tout en restant des intermédiaires fiables et stables pour les partenaires techniques et financiers (PTF).

Il a poursuivi son propos en démontrant la valeur ajoutée qu'apportent les IFCL dans le financement de la décentralisation pour fournir des services et des infrastructures et son impact direct sur les populations. Pour ce faire il a réitéré la poursuite de leurs engagements auprès de l'ANICT dans le cadre du renforcement du processus de décentralisation au Mali et a souhaité un apport plus substantiel des ressources de l'Etat aux communes via la

Monsieur le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation a rappelé que les communes sont des vecteurs essentiels pour le développement des villes et l'amélioration du niveau de vie des populations. Par sa voix, le Président de la Transition Chef de l'Etat reconnaît les CT

hausse des transferts financiers sans conditions pour un accès plus favorable aux marchés financiers, afin de faire face aux enjeux du moment. Pour conclure, il a souhaité que les thématiques à l'ordre du jour soient une source d'expériences positives qui contribueront davantage au développement des outils et autres mécanismes de financements adaptés aux multiples besoins des IFCL pour les CT.

comme acteurs politiques majeurs sur lesquels les politiques publiques devraient s'appuyer pour assurer les services sociaux de base et bâtir des infrastructures nécessaires au développement économique et social. Et pour ce faire, elles doivent avoir accès aux ressources de financements d'où la



nécessité de la mise sur pied d'un système d'accompagnement performant et spécifique. À cet effet, l'ANICT a été créée. Elle joue un rôle de collecte et de redistribution des ressources que génère le fond d'appui aux communes territoriales (FNACT) qui regroupe en son sein le financement de l'Etat et les bailleurs de fonds. Pour illustrer tout ceci, le FNACT en 2021 a abondé à hauteur d'environ 37 milliards francs CFA avec 21 milliards de francs CFA comme apport de l'État. Il précise que dans un contexte de rareté des

ressources et dans le souci de garder stable le matelas financier et autres types de ressources allouées à la décentralisation, une méthode de suivi-évaluation est nécessaire aux IFCL pour une gestion optimale des ressources afin de glaner de nouvelles ressources. Par ailleurs il a invité les participants à un débat fructueux en transmettant pour la fin les vifs remerciements à tous les partenaires techniques et financiers et les IFCL pour leurs apports multiformes.

Monsieur Augustin NKAMLEUN FOSSO Secrétaire permanent du RIAFCO a convié les participants à une photo de famille et a conclu cette session introductive en présentant le fil conducteur du travail de l'atelier et le plan détaillé.

DISCUSSION N°1

Thème : La définition et le suivi des indicateurs de performance adaptés aux besoins des IFCL

L'objectif de cette session était la présentation des indicateurs qui permettent de mettre en exergue la valeur ajoutée des IFCL sur le terrain. La session abordera les notions d'indicateurs d'exécution technique et financière et d'indicateurs dits « stratégiques ». Un exposé détaillé de ces concepts présentera l'impact de ces indicateurs pour l'accès aux financements des partenaires. La CPSCL de Tunisie présentera sa matrice d'indicateurs d'impacts. Le débat permettra ensuite de discuter de la mise en œuvre effective de ces indicateurs dans les IFCL africaines et donnera ainsi lieu à des partages d'expériences. La conduite de la session a été organisée comme suit :

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance

Keynote : Présentation de la fiche thématique N°1 servant de base de discussion.

Retour sur expérience : La matrice d'indicateurs d'impacts de la CPSCL.

Tour de table : Le processus de définition et mise en œuvre des indicateurs de résultats et d'impacts : enjeux et perspectives pour les IFCL.

Mme Sarah BOISARD Consultante FMDV : Présentation de la fiche thématique N°1 servant de base de discussion

M. LABIDI Talel, Secrétaire Général CPSCL : Présentation d'un **retour sur expérience** : La matrice d'indicateurs d'impacts de la CPSCL

Tour de table : Le processus de définition et mise en œuvre des indicateurs de résultats et d'impacts : enjeux et perspectives pour les IFCL.

Les points essentiels de la présentation de Sarah BOISARD

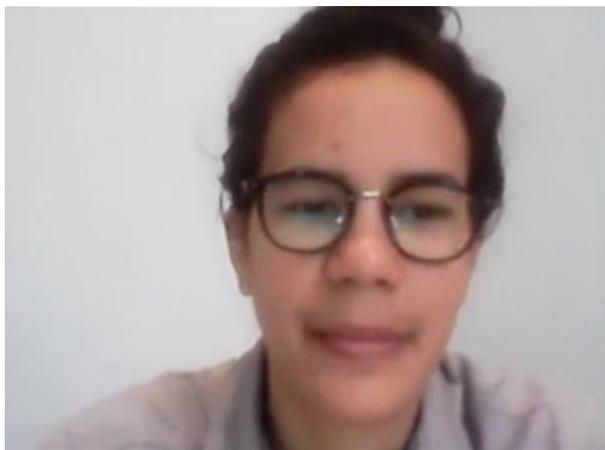
M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, SP RIAFCO, introduit l'atelier en rappelant que ce travail sur les indicateurs de performance est d'autant plus important pour les membres du RIAFCO que les ateliers de Dakar en 2018 avaient insisté sur la nécessité de mesurer la performance des IFCL et de faire la démonstration de leur valeur ajoutée dans le paysage institutionnel de la décentralisation.

Pour le SP, le RIAFCO est allé en profondeur dans cette thématique, la démarche a été fructueuse à plus d'un titre en ce qu'elle a permis de :

➤ Constater, tout d'abord, un certain niveau d'excellence opérationnelle chez les IFCL membres du RIAFCO puisque la fiche thématique montre que les membres disposent tous d'un système d'indicateurs d'exécution technique et financier très complet et maîtrisé de longue date. Il indique que sur ce point, le travail de Mme Boisard et de M. Kermi Domba a permis de montrer que les IFCL sont très vigilantes sur le suivi de ces indicateurs et qu'ils sont stables. C'est donc un premier résultat qui semble important de souligner et qui peut être une base de plaidoyer importante pour tous les membres du RIAFCO.

➤ Noter que la plupart des IFCL avaient créé des systèmes d'indicateurs stratégiques, dérivés des principes de gestion et de cadres logiques axés sur les résultats. Elles ont créé des plans stratégiques de 5 ans, et c'est une pratique qui va être amenée à perdurer puisque certaines IFCL renouvelaient ces plans au moment même de la conduite de l'étude. La fiche montre le rôle nouveau que jouent les indicateurs d'impact, de résultat, de produit, dans le pilotage des IFCL et les changements durables qu'elles veulent impulser sur les territoires.

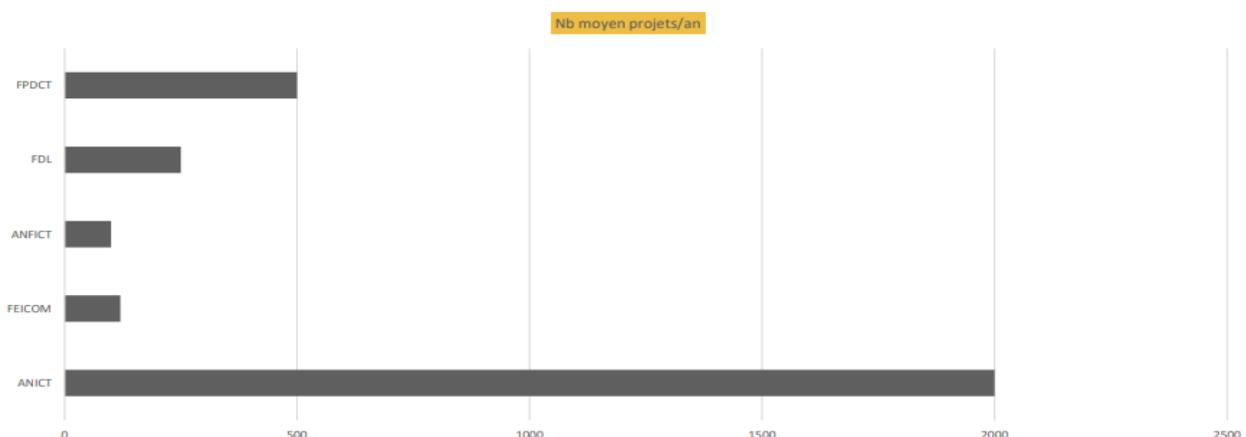
Comme, les fiches ont montré que certains indicateurs posaient quelques difficultés opérationnelles, on a voulu centrer une partie des discussions aujourd'hui sur les défis concrets que les IFCL rencontrent dans le renseignement de ces indicateurs et comment certains des membres sont parvenus à les régler en partie.



La Consultante FMDV Sarah BOISARD introduit la discussion en présentant les principales conclusions du travail que M. Abraham Kermi Domba et elle-même ont conduit concernant le pilotage de la performance chez les IFCL et leurs différents systèmes d'indicateurs.

La performance est un objet de préoccupation centrale pour les institutions. La plupart des IFCL représentées à cet atelier ont une longue expérience, solidement établie, de plus de 10 ans (voire plus encore pour certaines) et, ces institutions sont spécialisées dans la gestion et le transfert des ressources de la décentralisation. Ce métier permet de transférer des volumes significatifs de ressources, mais également de financer un grand nombre de projets d'investissement locaux, comme en témoigne le graphique suivant.

Des IFCL mûres, avec plus de 10 ans d'expérience



Quand on regarde aujourd'hui la réalité des transferts financiers, le nombre de projets d'infrastructures locales qui sont financés, et aussi l'importance des moyens dégagés pour l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale, il est clair que la maîtrise des process est importante pour assurer la disponibilité et la célérité des ressources en temps voulu aux Collectivités Territoriales.

Nous avons noté que les IFCL membres du RIAFCO disposaient, en général, de deux systèmes d'indicateurs. Dans le premier, on retrouve ce qu'on peut regrouper sous l'appellation générique « d'indicateurs d'exécution technique et financier », et dans le second des indicateurs que je qualifierais de « stratégiques ».

En ce qui concerne les indicateurs d'exécution technique et financier, ils sont presque aussi anciens que la création des IFCL. Ils permettent de suivre l'exécution des transferts financiers auprès des collectivités territoriales et veiller à la qualité des processus. Il s'agit des indicateurs de mobilisation, de décaissement, qui permettent de suivre les niveaux de ressources mobilisés par les IFCL et les niveaux de consommation réalisés ensuite par les CT. Ces indicateurs sont plutôt maîtrisés par les IFCL qui sont suivis et analysés en permanence. Ils sont l'objet d'une gestion quasi-routinière. Nous allons nous attarder sur les indicateurs « stratégiques » puisqu'ils découlent directement de méthodes de planification et de gestion qui sont rassemblées sous le terme générique de « GAR », donc de gestion axée sur les résultats.

La GAR est une technique de gestion qui est assez répandue dans les organisations. Elle est devenue un classique des modèles de gestion des politiques publiques depuis les années 2000. C'est donc une pratique de gestion assez répandue.

La GAR, c'est quoi ?

C'est le fait, pour une organisation de se mobiliser avec ses équipes autour de la construction d'une vision commune de l'institution, souvent dans une visée de long terme, et donc de définir ses principes, ses valeurs. De cette vision et ces principes, l'institution fait ensuite découler un certain nombre d'objectifs stratégiques qui vont être hiérarchisés et séquencés dans le temps. Et donc, pour les indicateurs qui découlent directement des plans stratégiques retenus par les IFCL pour une durée générale de 5 ans, on retrouve de façon classique les indicateurs d'impact, les indicateurs de réalisations, les indicateurs d'effet, et les indicateurs de produit. Or, ces indicateurs stratégiques, et notamment les indicateurs d'impact ont très peu été opérationnalisés jusqu'ici.

L'enjeu de l'atelier qui va suivre est donc de remettre à plat cette question d'indicateurs d'impact, de discuter de leur importance, de leurs différents aménagements.

Le contenu de ces indicateurs, est axé sur :

- Le degré de satisfaction des usagers, des populations, ou des CT (un des plus courants, notons que c'est aussi un indicateur clef que l'on retrouve aussi chez des acteurs comme Kommuninvest) ;
- Le renforcement des capacités des CT ;
- L'évaluation de la performance des communes (souvent avec des indices synthétiques ou des indices très décomposés comme dans le cas de la CONAFIL) ;
- La satisfaction des PTF et l'implication des IFCL dans le paysage de la décentralisation.

Les entretiens ont montré que, globalement, l'esprit de ces indicateurs tournait autour de plusieurs préoccupations :

La première, c'est la nécessaire démonstration de la valeur ajoutée des IFCL dans le paysage institutionnel de la décentralisation. De nombreuses IFCL ont ainsi été mandatées ces dernières années par leur Conseil d'Administration pour faire la démonstration des changements socio-économiques qui ont été impulsés par leur intervention

La deuxième c'est l'amélioration de la performance des collectivités territoriales (CPSCL et CONAFIL)

La troisième c'est une meilleure connaissance du niveau de satisfaction des collectivités territoriales au regard des services assurés par les IFCL vis-à-vis d'elles. On a donc des préoccupations assez proches de celles d'une banque comme Kommuninvest, qui centre toutes ces activités sur la création de valeur pour les CT.

Et tout cela s'inscrit dans un objectif plus général de renforcer les bases du plaidoyer assuré par les IFCL vis-à-vis de leurs tutelles et des bailleurs de fonds internationaux.

Nous pouvons dire que les indicateurs d'impact qui ont été créés par les IFCL sont directement connectés à des enjeux vitaux comme :

La mobilisation de ressources plus importantes pour le financement des infrastructures publiques locales, et donc pour ce faire une meilleure visibilité des changements socio-économiques concrets impulsés par l'intermédiaire des IFCL et par conséquent des bases plus solides pour les plaidoyers à l'endroit des tutelles et des bailleurs de fonds internationaux.

La préoccupation permanente pour la qualité et l'amélioration des services et des prestations qu'elles apportent aux Collectivités Locales

Toutefois, les différentes expériences relevées montrent que ces indicateurs n'ont pas été immédiatement opérationnels et qu'ils ont posé un certain nombre de difficultés dans les méthodes de collecte des informations.

L'enjeu est donc double :

- Revenir sur la définition des indicateurs d'impact à partir des études de cas qui vous ont été présentées dans la fiche, notamment le cas de la Banque de Développement du Minas Gerais (BDMG) au Brésil
- Discuter des systèmes de renseignement de ces indicateurs.

Nous proposons de partir du cas très concret des institutions internationales que sont BDMG (Brésil) et Kommuninvest (Suède) pour réfléchir aux possibilités de déploiement des indicateurs d'impact.

Commençons par les indicateurs d'impact socio-environnementaux qui ont été construits par BDMG. Cette institution a construit ses indicateurs d'impact selon une double entrée sociale et environnementale. (Voir tableau ci-dessous)

Catégories du social	Catégories environnementales
Santé	Energies renouvelables
Education	Efficacité énergétique
Urbanisme	Gestion de l'eau et des eaux usées
Petites et Moyennes Entreprises (PME)	Agriculture durable
Inclusion de la dimension du genre	Transports propres et durables
Reconstruction économique à la suite des catastrophes naturelles	Prévention et contrôle de la pollution

Source : Entretien avec BDMG

Notons que cette initiative de BDMG est extrêmement récente (2 ans), elle a été pilotée intégralement par son service de planification et de suivi-évaluation. Elle a coïncidé avec une réorientation complète de sa vision stratégique (nouvelle orientation de l'institution tournée vers la transition climatique). Il y a donc une volonté de piloter désormais les activités de la banque en alignement complet avec sa vision environnementale et écologiste.

Comme Kommuninvest, BDMG a renouvelé son offre de crédit et de services aux collectivités territoriales, qui comporte désormais des crédits à composante exclusivement « verte » et des taux d'intérêts bonifiés. Par conséquent, lorsqu'une CT vient demander un prêt, ce prêt va être labélisé en projet social ou environnemental, ou autre, et va bénéficier de conditions aménagées dans le cas des deux premières catégories (des taux d'intérêt préférentiels).

Systeme organisationnel

Comme indiqué plus tôt, les indicateurs sont ici très importants pour suivre ce processus de réforme et de réorientation des activités de la banque.

On va voir ici que la production des données se réalise exclusivement en interne et que ce sont les équipes opérationnelles de la banque, qui sont l'interface avec les clients qui participent au renseignement de ces indicateurs.

Le service de planification et de suivi-évaluation, a conçu avec l'aide des services informatiques de la banque un système d'information permettant aux analystes, qui sont sur l'interface client, de saisir toutes les caractéristiques des projets (donc s'il s'agit d'un projet agricole ayant un impact environnemental, quelle est sa superficie, les niveaux de séquestration de carbone, etc.) et de faire remonter instantanément ces informations au niveau du service de planification et de SE.

Ainsi la direction du contrôle de gestion va continuer à compiler les ratios bancaires et réglementaires classiques. Le service de planification et de suivi-évaluation quant à lui, va enrichir les indicateurs d'impact sociaux et environnementaux à partir des informations transmises par les analystes.

Les équipes de suivi-évaluation de BDMG n'ont donc pas besoin d'effectuer d'enquêtes annuelles pour compléter leur système de données, la collecte d'informations se fait au niveau des projets, lorsque les dossiers de demande de prêt sont soumis aux analystes et analysés par eux. Les analystes vont ainsi prémâcher le travail et opérer eux même la classification des informations.

Le cas de BDMG est intéressant à souligner car quand bien même son statut est très différent de celui des IFCL, puisqu'il s'agit d'une banque de développement, elle a aussi le mandat de financement des investissements portés par les Collectivités Territoriales. Cette révolution verte mise en place depuis deux ans lui a permis de capter une ligne de crédit de 100 millions Euros de la BEI, ce qui a changé considérablement la taille et la magnitude de ses projets.

Lorsque l'on regarde aujourd'hui les grands chantiers stratégiques et organisationnels qui caractérisent les IFCL, on note pour la plupart d'entre elles la volonté grandissante de capter une partie des financements liés à la transition climatique, mais aussi de se positionner sur les marchés financiers.

Sans rentrer dans la complexité technique des aménagements des statuts nécessaires que de tels changements impliqueraient, il semble important de noter que, comme dans le cas de BDMG, c'est un changement considérable de paradigme d'interventions.

Cela affecterait en effet :

La construction de la vision stratégique pour les prochaines années, et donc les pratiques de planification et les systèmes d'indicateurs utilisés (notamment les indicateurs d'impact, les indicateurs de réalisation),

Le contenu des transferts et des services (qui devront avoir une composante verte, qui est encore balbutiante aujourd'hui)

Et par conséquent, un changement du périmètre et des indicateurs de performance à suivre au cours des prochaines années.

Comment améliorer la collecte des données pour renseigner les indicateurs ?

La plupart des données nécessaires sont produits en interne (Direction du Contrôle de Gestion et le Service de Planification et de Suivi-évaluation). Certaines IFCL disposent d'un observatoire de la vie locale qui compile des données sur les Collectivités Territoriales. Cependant, la mise en œuvre de la chaîne de collecte d'informations en interne n'est pas toujours aisée.

Pour améliorer la qualité et la quantité des données, Il faudrait mettre à plat toutes les sources de données dont disposent les IFCL. Par exemple l'activité d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des CT, permet de disposer de différentes étapes permettant de collecter des informations sur les projets d'investissement des communes. Les données peuvent être collectées :

- À la Réception des dossiers de demandes d'investissement des communes au moment de l'étude et du contrôle des dossiers
- Au moment des Versements des décomptes
- À la réception des ouvrages,
- Et enfin, pendant la maintenance des infrastructures

Sur cette chaîne d'intervention, on peut mettre en place un système de collecte de données comme BDMG et Kommuninvest l'ont fait.

Nous avons également collecté les données par l'intermédiaire des AR et de leurs agents qui effectuent de nombreux déplacements sur le terrain, (données relativement fines permettant d'avoir un niveau d'information précise sur la réalité des impacts des IFCL au niveau des territoires).

En conclusion :

- La gestion axée sur les résultats comme est quasi-généralisée chez les IFCL.
- Les indicateurs d'exécution technique et financière comme reflets du cœur de métier des IFCL.
- Une maîtrise encore inégale de la définition des indicateurs d'impact et de leur utilisation.
- La mise en perspective des chantiers stratégiques et organisationnels engagés par les IFCL et l'intérêt prospectif de certains indicateurs.

En ce qui concerne la collecte des données, les IFCL disposent aujourd'hui, compte tenu de leur périmètre d'intervention et d'accompagnement des CT, d'un potentiel de collecte d'informations beaucoup plus vaste que des institutions comme BDMG, qui n'ont pas le même mandat. Par exemple, ces dernières n'ont généralement pas de mandat d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des CT.

Le Cas de la CPSCCL en Tunisie et sa matrice d'indicateurs d'impact (M. LABIDI TALEL, Secrétaire Général CPSCCL)

M. LABIDI remercie les organisateurs de l'atelier pour l'invitation et souhaite la réussite des travaux des ateliers de Bamako puis présente l'IFCL Tunisienne avec un focus sur sa matrice d'indicateurs d'impact.



En effet, la Caisse des Prêts de Soutien des Collectivités Locales (CPSCCL) appartient à un pays caractérisé par une population de 11,7 millions d'habitants, répartie dans 24 régions et 350 communes. La superficie de la Tunisie est de 162.155 km², son taux d'urbanisation est de 70 %.

La CPSCCL est une institution centenaire créée sous le protectorat français en 1902.

En 1992 elle a été transformée en une institution publique dotée d'une autonomie administrative et financière. Ses missions sont :

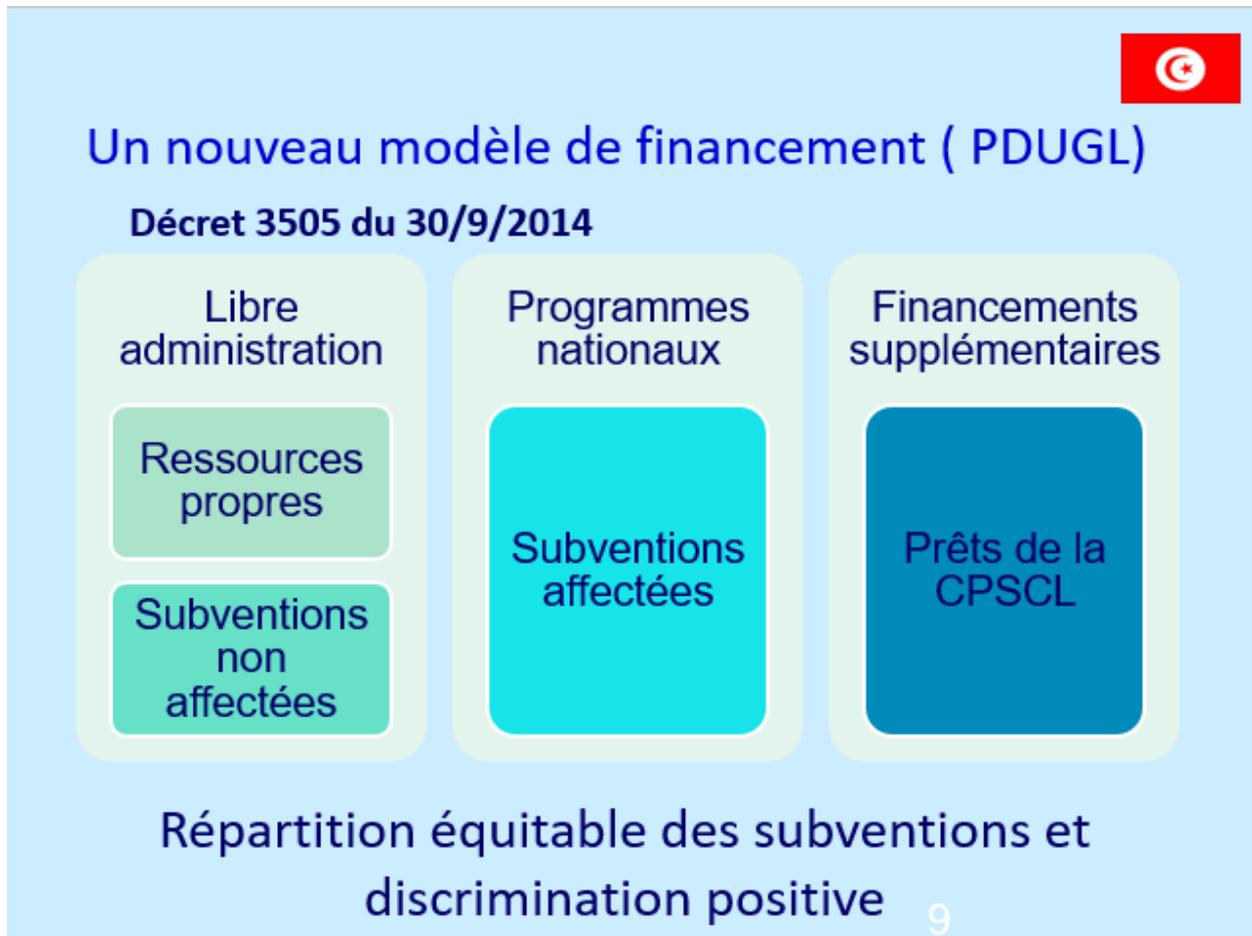
- La mobilisation des ressources nécessaires pour le financement des programmes d'investissement des collectivités locales,
- L'octroi des prêts aux collectivités locales (CL)
- La Gestion de la Subvention pour le compte de l'Etat.
- L'assistance technique et financière aux CL.

Par ailleurs, hors mis l'Etat Tunisien, ses partenaires sont la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'Investissement, l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement, l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement et la KFW.

Le mode de finance des projets des CT est passé d'un système forfaitaire (1/3 d'autofinancement ; 1/3 prêt ; 1/3 subvention de l'État) vers un système où la performance des CT est au centre des préoccupations. D'où la nécessité de développer des indicateurs d'impacts.

- La nouvelle constitution du 27/01/2014 consacre la décentralisation :
- Les collectivités locales sont les vraies pilotes du développement local (principe de la libre administration)

- L'autonomie financière et administrative des CT avec la promotion d'une démocratie locale participative.



La répartition des compétences selon le principe de la subsidiarité

La CPSCCL est réorganisée par le Décret 3505 du 30/9/2014. Un nouveau modèle de financement est mis en place. La gestion des subventions par la CPSCCL s'effectue suivant le nouveau programme appelé PDUGL (Programme de Développement Urbain du Gouvernance Locale) qui à trois composantes :

- Financer les projets d'investissements communaux ;
- La réhabilitation des quartiers populaires
- Et les renforcements des capacités des communes.

La notion de performance est au centre de ce nouveau programme. À la différence de l'ancien système, les communes qui sont soumises à la redevabilité, sont évaluées par un système basé sur le résultat et ne reçoivent les subventions que si elles réalisent les Conditions minimales Obligatoires (CMO) qui sont les 5 conditions administratives prévues par la loi :

- Adoption du budget prévisionnel pour l'année à venir par le Conseil Municipal au plus tard le 31 Décembre de l'année en cours ;

- Envoi des comptes financiers de l'année qui précède de deux ans l'année de bénéfice de la subvention, à la cour des comptes, au plus tard le 31 juillet de l'année qui la suit et ce après leur validation par le conseil de la commune ;
- Approbation du Plan Annuel d'Investissement (PAI) municipal produit selon des procédures participatives pour l'année à venir par le Conseil Municipal avant le 31 décembre de l'année en cours ;
- Mise en ligne du plan prévisionnel de passation des marchés de la Communes pour l'année à venir sur le site de l'Observatoire National des Marchés Publics au plus tard au 15 janvier de l'année en cours ;
- Approbation par le Conseil Municipal avant le 31 décembre de l'année en cours de la convention d'octroi de la subvention en objet avec le Gouvernement représenté par la CPSCCL ; cette convention définit les rôles et responsabilités de chaque partie.

La subvention non affectée, est répartie en deux. La commune reçoit 50% si elle respecte les CMO et les 50% si elle réalise les performances.

Les CT qui réalisent des performances suivant la matrice d'indicateur d'impact suivante reçoivent les subventions additionnelles.

Le barème

Notes	Part de la dotation globale non affectée réservée à l'EP en %
Note < 50	0
Note = [50-59]	60
Note = [60-69]	70
Note = [70-79]	80
Note >= 80	100
Note > 90	Un bonus supplémentaire (*)

(*) **Le bonus supplémentaire** = le reliquat des montants non octroyés sera réparti à toutes les communes à part égale.

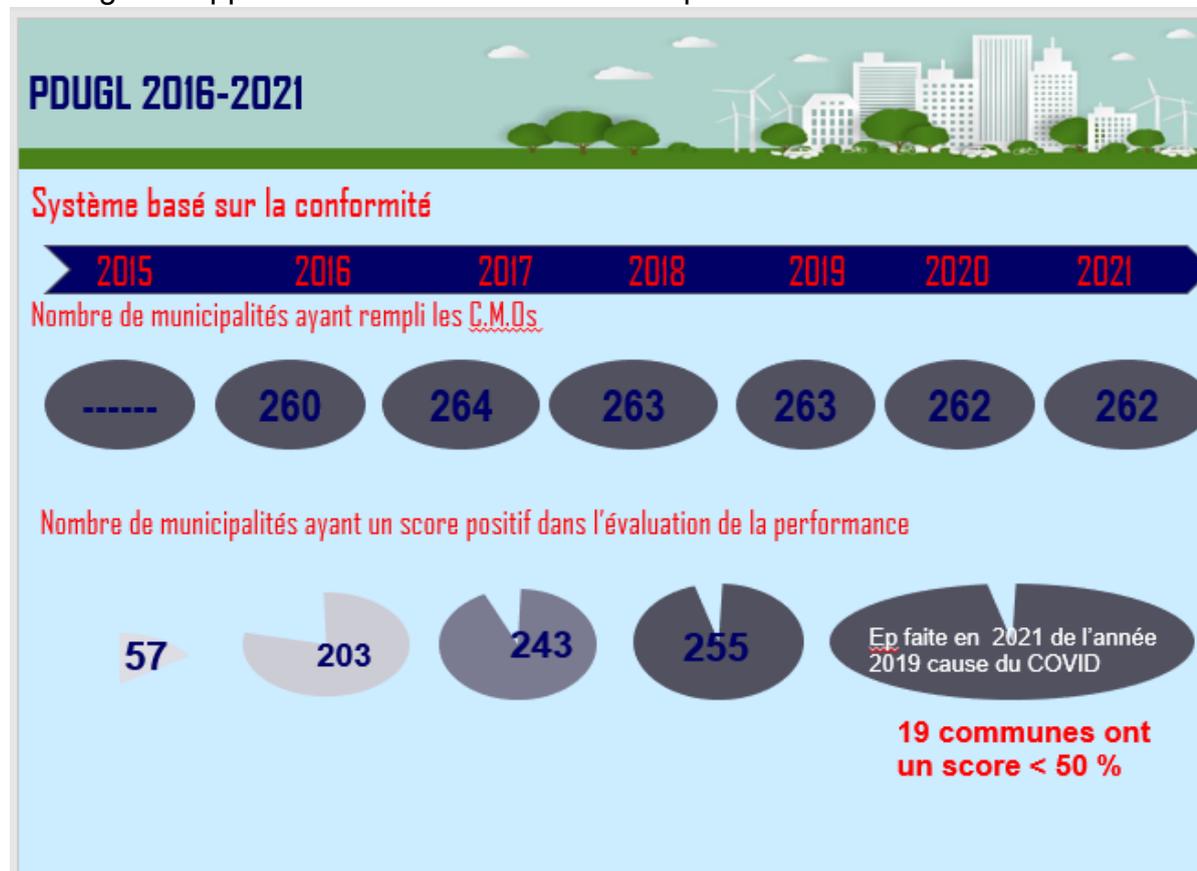
Ce bonus ne doit pas dépasser la dotation programmée de 50%

Les 12 indicateurs de la performance

La performance des Communes est évaluée chaque année selon 3 grands domaines de performance, ex post, par un évaluateur indépendant (le Contrôle Général du Service Public), dont les résultats sont publiés et présentés comparativement sur le Portail des Collectivités Locales.

Amélioration des services rendus		Pts	Participation & Transparence		Pts	Amélioration des ressources		Pts
1	Taux de réalisation du PAI	10	1	Taux de participation de la population aux travaux de préparation du PAI.	8	1	Le PARC reflète les besoins identifiés par l'EP et les rapports d'audit	7
2	Taux d'exécution du plan prévisionnel de passation de marché.	8	2	Les documents clés de la commune sont accessibles.	7	2	Déploiement et utilisation des outils RH notamment un plan prévisionnel actualisé des emplois et des compétences.	7
3	Taux d'exécution du plan de maintenance triennal	7	3	Traitement des plaintes dans un délai de 21 jours.	10	3	Règlement de toutes les dettes programmées dans le cadre du plan d'assainissement des dettes.	8
4	Degré de propreté des Communes	9	4	Respect de la conformité aux procédures environnementales et sociales	9	4	Taux de croissance des ressources propres hors subventions	10
		34			34			32

Les règles d'applications de ces indicateurs de performance.



Application de la nouvelle règle d'affectation du DGNA 2016-2021

Pour compléter le financement (subventions et des ressources propres) des projets des CT tunisiennes, la CSPCL a mis en place une activité de Prêt. Cette activité se fait à travers une diversité de produits adaptés au types de projets.

L'activité de prêt étant risquée, la caisse a renforcé sa gouvernance et son processus décisionnel ; *pour augmenter ses fonds propres comme l'exige cette activité de prêt a négocié des partenaires et ouvert son capital au secteur public.* Les principaux indicateurs de la CSPCL sont basés sur un modèle qui prend en compte, les variables quantitatives :

- La capacité d'autofinancement,
- Le taux de rémunération
- Le taux de réalisation du budget.

Et des variables qualitatives :

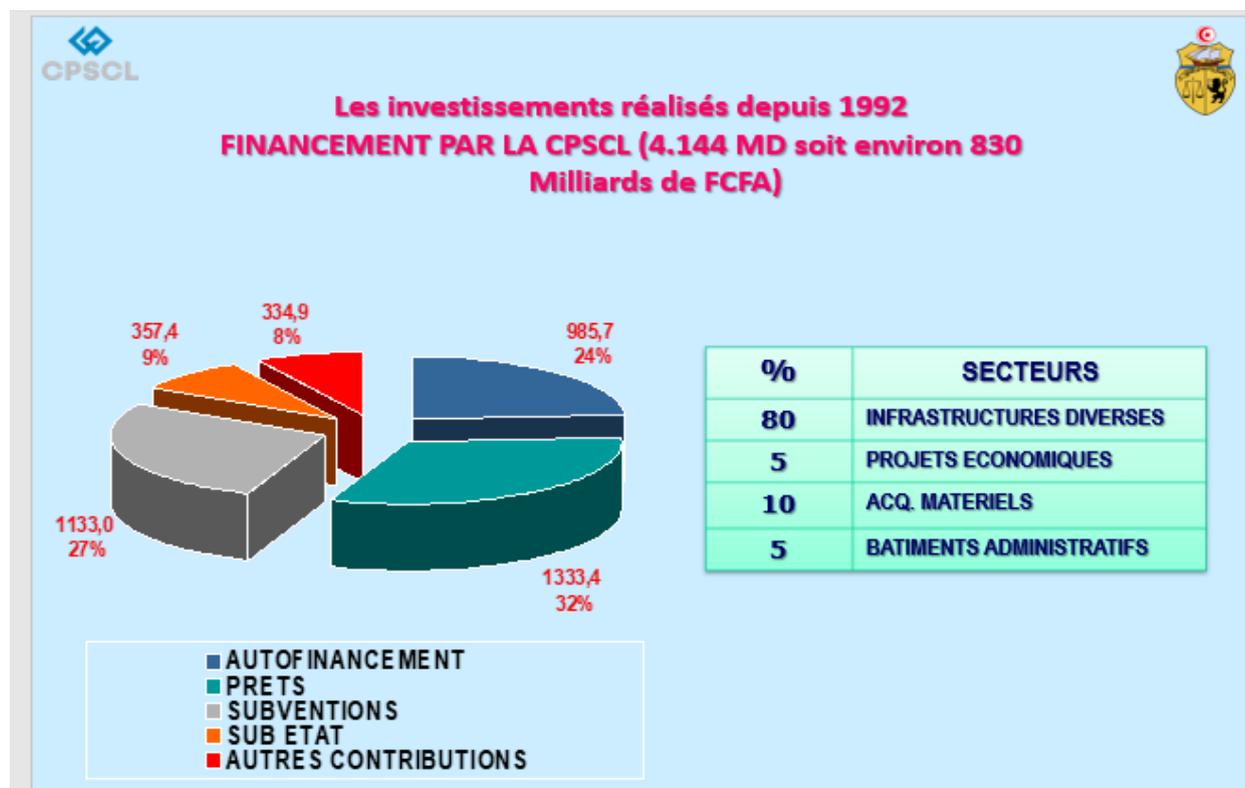
- Le cadre budgétaire,
- Le pilotage des recettes et dépenses,
- La gestion des trésoreries et suivi des risques hors état.

Depuis 2016, les communes sont de plus en plus endettées ce qui a poussé la caisse à se transformer et à s'adapter aux nouvelles mesures de la décentralisation à travers les ratios usuels qui sont de deux types :

- Des ratios utilisés pour évaluer les collectivités locales (l'évaluation de la performance) ;
- Des ratios financiers utilisés par la caisse pour évaluer la situation financière des collectivités locales (les ratios d'indépendance financière).

Nature des Projets financés par la CPSCCL et Barème des prêts

Nature du projet	Taux d'intérêt	Période de remboursement	Période de grâce
Projets à caractère local: -L'infrastructure, l'aménagement, les bâtiments administratifs, l'entretien et la maintenance.	7,0 %	15 ans	1 an
Les projets à caractère économique.	8,0 %	10 ans	1 an
L'acquisition de matériel et équipements	6,0 %	7ans	1 an
Les études	7,0 %	5ans	1 an
Projets intercommunaux ou partenariat avec le secteur public:			
Projets intercommunaux	de 5,5 à 7,5 %	de 5 à 15 ans	1 an
Projets à caractère régional (les parcs urbains, les projets à caractères économiques)	de 6,5 à 7,5 %	de 10 à 15 ans	1 an
Projets à caractère national (Les projets sportifs, culturels, juvéniles ou destinés à la femme et l'enfant)	de 7,0 à 8,0 %	de 10 à 15 ans	1 an
Projets de partenariat entre secteur public et privé	8,0 %	10 ans	1 an
Projets de partenariat avec la société civile	6,5 %	15 ans	1 an



Les points essentiels du débat suite aux interventions de S. Boisard et de Monsieur Labidi :

M. Augustin FOSSO du RIAFCO apprécie le travail sur les indicateurs de performance qui s'avère très important pour les membres du RIAFCO. Il ressort que les membres disposent tous, d'un système d'indicateurs d'exécution technique et financier très complet. Les IFCL sont stables et très vigilants sur le suivi des indicateurs. C'est un premier résultat qui semble important de souligner et qui peut être une base de plaidoyer important pour tous les membres du RIAFCO. Ensuite, il a pu relever que la plupart des IFCL dispose d'un système d'indicateurs stratégiques dérivé des principes de gestion et de cadre logique axés sur le résultat. Enfin, les indicateurs d'impacts vont jouer un rôle nouveau dans le pilotage des IFCL et le changement qu'elle veut impulser CL.

De nombreuses questions sont posées à Monsieur Labidi.

Question sur l'intervention de la CPSCCL



1^{ère} question : M. Moussa Dembele, Auditeur interne à ANICT. Est-ce que vous pouvez expliciter les activités d'assistance techniques de la CPSCCL ?

Réponse CPSCCL : Pour l'assistance technique et financière, la CPSCCL dispose des bureaux régionaux dans 10 gouvernorats du pays sur 24 et son souhait est de couvrir toute la Tunisie. Les bureaux régionaux et le siège ont un nombre important des ingénieurs et des gestionnaires (chaque bureau, a au moins deux ingénieurs et deux analystes financiers, qui assurent le service de proximité c'est-à-dire le rôle de conseil concernant les finances des municipalités, le suivi périodique et d'étudier des données municipales. La CPSCCL dispose d'une base de données au sein de chaque bureau et en son siège. Elle a toutes les données concernant les communes. Pour le travail technique, les ingénieurs appuient les municipalités pour assurer le suivi, d'aider à élaborer les dossiers techniques compte tenu de leur insuffisance de ressources compétentes.

2^{ème} question : M. Mbabou Brice Patrick, Directeur de l'Ingénierie des projets de développement des CT au FEICOM. Comment se fait la gestion de garantie de remboursement ? Parce que dans la présentation il y a une partie du financement qui est accordée à la collectivité sous forme de prêt. Comment est-ce que le remboursement de ce prêt est-il garanti ? Dans le cas du Feicom, les financements qui sont accordés varient en fonction de la typologie des projets, la garantie ce sont les impôts communaux soumis à notre péréquation, parce que l'une des missions du Feicom c'est de redistribuer trimestriellement à toute les collectivités ces impôts et le remboursement des crédits qui sont accordés se fait directement par une retenue à la source ce qui est une caution pour

l'organisme.

Pour ce qui est de CSPCL, j'aimerais comprendre le mécanisme qui est déployé ? Il, faut également noter que le FEICOM a en interne un observatoire du développement local, qui est un laboratoire qui analyse toutes les activités des CT, de nombreux ratios adaptés au contexte du pays sont calculés. Le FEICOM dispose des informations sur la santé financière des communes, ainsi que leurs potentialités qui sont systématiquement analysés. Les CT bénéficient de l'assistance conseil qui est une activité importante de l'institution.

Réponse CPSCCL : Une garantie est nécessaire, mais en Tunisie l'institution appartient à l'état. Le garant c'est donc l'État. Quand une commune a des difficultés à honorer ses échéances, la CPSCCL essaye de trouver des solutions qui passent souvent par l'échelonnement de la dette. La CPSCCL n'a jamais abandonné la dette d'une CT. Le contexte de la crise sanitaire due au Covid 19 impacte fortement les ressources des communes. L'Etat consacre un montant important de ressources pour se substituer aux CT et rembourser leur dette auprès de la CPSCCL. Il est clair que la CPSCCL a un problème de garantie explicite de ses prêts.

3^{ème} question : M. Mitunda Servelien, DG FONIC. Ma question concerne la typologie des projets de la CPSCCL. Vous dites que les projets financés par la Caisse sont des projets à caractère régional, intercommunal et national ainsi que des projets de la société civile. Comment faites-vous pour financer les projets à caractère national sachant qu'il y'a d'autre institutions qui s'occupe de ce type de projets. Comment faites-vous pour éviter les chevauchements ?

Réponse CPSCCL : Nous avons parlé des projets qui bénéficient de taux d'intérêt bonifié c'est-à-dire le projet à un intérêt national, régional et intercommunal. Généralement pour ces projets dont certains sont décidés au niveau de l'Etat qui apporte une subvention importante (exemple, les rénovations des quartiers populaires), le taux d'intérêt au lieu d'être de 7%, est bonifié à moins de 7%. Pour favoriser les projets intercommunaux la CPSCCL bonifie également les taux de ces projets.

4^{ème} question : M. Amadou Djiaye, Coordonnateur du financement des projets des territoires de l'ADM. Pour revenir sur le problème de garantie, comme nous le savons, une CT est un démembrement de d'état. Son risque est celui de l'Etat. Lorsque la collectivité territoriale fait faillite, c'est l'état qui se substitue à la CT et rembourse à sa place. C'est la raison pour laquelle la garantie est implicite. Au Sénégal c'est l'Etat qui se substitue à la CT. Dans le cas de l'Agence de Développement Municipale (ADM) qui accordait des prêts et des subventions aux CT, l'ADM saisi le Ministère en charge des CT pour qu'il puisse inscrire dans le budget de l'Etat le remboursement de la dette non recouvrée par l'Institution.

Mme Carole Guilloux : Est-ce qu'une collectivité est un démembrement de l'Etat ou un gouvernement local à part entière ?

Le problème qu'on a avec les garanties est que les collectivités n'ont pas assez des

ressources propres, notamment à travers la fiscalité sur laquelle on pourrait agir pour constituer des garanties. En cas de prêts non remboursés on est obligé de prendre les transferts de l'état pour garantir les prêts des CT.

Réponse CPSCL : Ce problème est difficile. Les municipalités malgré l'avancé vers la décentralisation, la libre administration ne sont pas mûrs financièrement, donc il faut trouver un système qui garantit la pérennité des IFCLs qui sont les bras financiers des CT. C'est un sujet qu'on doit étudier dans les tous les pays pour préserver l'équilibre financier des deux partenaires.

TOUR DE TABLE 1

L'objectif de ce premier tour de table consistait à mener une réflexion sur la mise en place des indicateurs sociaux, environnementaux pour pouvoir accéder à des sources de financements nouvelles comme les financements liés aux changements climatiques. L'enjeu de cet axe, est de discuter de la problématique de la collecte des données. L'occasion a été donnée aux IFCL de partager sur leur système d'indicateur et le renforcement des capacités des collectivités territoriales suivant deux axes :

- Enjeux de la définition d'une matrice d'indicateurs d'impacts pour répondre à la planification stratégique de l'IFCL, et la collecte de données pour servir ces indicateurs ;
- Intérêts possibles vers la définition d'indicateurs SDG pour anticiper les futures transformations des IFCLs.

Chaque axe de discussion a été introduit par des cas pratiques présentés par les IFCLs du réseau RIAFCO.

La conduite de ce tour de table a été organisée ainsi :

- **M. Augustin NKAMLEUN FOSSO**, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance
- **Mme Carole GUILLOUX**, Consultante FMDV : modératrice
- **Intervention l'ANFICT (Niger)**
- **Intervention du CONAFIL (Benin)**
- **Intervention du FEICOM (Cameroun)**
- **Intervention du FDL (Madagascar)**
- **Intervention de l'ADM (Sénégal)**
- **Intervention du FONIC (Burundi)**
- **Intervention du FEICOM (Cameroun)**

Échanges entre les participants.



Les points essentiels des interventions :

Le cas du l'ANFICT–Niger (M. KALLAMOU MOUSSA SAHABI, M. Amadou Abdousalam et M. HASSANE Soumana) L'objectif de ce point est d'échanger sur les difficultés rencontrées par l'ANFICT, de la définition à la mise en œuvre des indicateurs

d'impacts.

Ils ont présenté le plan stratégique de leur Institution. En effet, L'ANFICT est un établissement public à caractère administratif, créé par la loi 2008. C'est un organisme qui gère les subventions ; placé sous la double tutelle du Ministère en charge de la décentralisation et du Ministère des Finances. Contrairement à certains IFCL, l'ANFICT n'accorde ni prêt, ni garantie des prêts. Les missions principales de l'ANFICT se déclinent comme suit :

- Gérer et répartir entre les CT sur la base des critères adoptés, les subventions destinées à renforcer leurs capacités financières, institutionnelles et techniques ;
- Réaliser des investissements locaux sur la base de la maîtrise d'ouvrage.

Pour affecter les subventions aux CT, l'ANFICT utilise les critères suivants

- La population,
- La superficie,
- Les équipements existants,
- La performance de mobilisation des impôts et taxes (ressources propres de la collectivité territoriale).

Le Niger à 262 CT et deux niveaux de décentralisation : les communes et les conseils régionaux. L'ANFICT a reçu sa première subvention de l'état en 2014. C'est à partir de cet instant qu'elle a élaboré une note d'orientation stratégique, accompagnée d'un plan triennal 2014 à 2016 à travers trois axes que sont :

- Le renforcement des capacités de l'agence ;
- L'accompagnement des collectivités territoriales dans la maîtrise d'ouvrage ;
- L'appui au financement des collectivités territoriales.

Il faut avouer que l'ANFICT n'a pas encore une maîtrise des indicateurs d'impacts et de leurs utilisations. Elle a élaboré son plan stratégique sous la base de deux indicateurs que sont, le pourcentage de mise en œuvre des investissements inscrits dans le plan d'investissement annuel (PIA) des communes, et le taux de couverture des besoins de renforcement des capacités annuels des CT.

Les programmes axés sur le résultat surtout sur financement de la Banque Mondiale (BM) présentent deux niveaux de décaissement. Les indicateurs liés aux décaissements que l'État doit atteindre, une fois atteints, ils ont le décaissement de premier niveau venant des partenaires (AFD et la BM) et d'autres critères sont adossés aux performances des communes qui permettent le décaissement de deuxième niveau. Elle



a aussi la condition minimale obligatoire et des indicateurs de performance.

L'agence n'a pas pu accéder aux PIA des CT ; se trouvant ainsi dans l'incapacité de renseigner ces indicateurs d'impact.

L'agence a élaboré récemment le plan stratégique 2022-2026 qui sera soumis bientôt à la validation du conseil d'administration. Ce plan stratégique a développé quatre (04) axes en faisant la transition vers le fond vert et tout ce qui est changement climatique.

Intervention de Mme Carole Guilloux :



La modératrice félicite l'ANFICT qui a partagé ses expériences avec beaucoup de franchise. Elle souligne pour s'en féliciter, la pro activité de l'Agence malgré le manque de ressources humaines, le manque des moyens, donc un contexte global peu favorable. Elle se réjouit de la mise en place des dialogues avec des associations faitières des CT au

niveau national pour essayer d'établir un contact beaucoup plus franc et beaucoup plus intense avec les CT.

Le cas de CONAFIL, (Benin) (M. TONOU Thierry)

Le Benin est un petit pays, avec une superficie de 112 milles km², et une population estimée d'environ 11 millions d'habitants. Les 112 milles km² sont repartis en 12 départements. Le Benin a un seul niveau de décentralisation, les communes. Chaque

département est dirigé par un préfet qui exerce la tutelle sur les communes. Ils ne sont pas les supérieurs hiérarchiques des Maires. Chaque département est reparti en communes, qui sont au nombre 77 au Benin. Chaque commune est dirigée par un exécutif



composé d'élus ayant avec à leur tête le Maire. La Commission Nationale de Finance Local est née pour accompagner le processus de décentralisation au Benin, cette commission a

été créée par décret en 2008. Les premières élections locales ont eu lieu vers 2001.

Au niveau central nous avons la Direction Générale du trésor, le Ministère de l'Économie et Finance, au niveau départemental nous avons le trésorier départemental et au niveau de chaque CT nous avons le trésorier communal. Les ressources sont réparties aux Collectivités, ces ressources proviennent de l'État qui apporte la plus grande partie. Les partenaires techniques et financiers apportent le complément. Le mécanisme mis en place par le Benin s'appelle FADEC (le Fond d'Appuis aux développements des Communes). L'UE, la Coopération financière Allemande, KFW et la Coopération Suisse accompagnent la CONAFIL dans son fonctionnement quotidien.

La Coopération Suisse et la KFW ont mis à la place des équipes d'assistance technique. L'effectif de la CONAFIL est très léger il ne dépasse pas huit.

Le financement des CL dépend des indicateurs économiques et démographiques.

Le cas du FDL – Madagascar : (RADO RAZAFINDRAKOTO).



Le Directeur Général du FDL est revenu sur les acquis de son Institution en matière de collecte des données. En effet, le FDL assure le développement socioéconomique équitable et durable des CTD à Madagascar suivant trois niveaux de CT dont, deux sont opérationnels soit : 1695 communes et 23 régions qui assurent le pôle de croissance et l'espace de solidarité. Le FDL assure le transfert des

financements et la sécurisation des fonds vers les CT. Par ailleurs, Le FDL est soutenu par l'État qui assure 47% du financement, le reste est subventionné par les partenaires techniques et financiers (BM, KFW, NCTF). En outre, le FDL gère le fonds national de péréquation qui est constitué d'une part des impôts, les ristournes, les redevances minières, impôts synthétiques, etc. Les indicateurs d'impacts mis en œuvre ici sont :

- Le taux de satisfaction de la population sur l'accès aux infrastructures socioéconomiques de base ;
- Le taux des communes accompagnés par le FDL qui augmentent les scores IGL (indice de gouvernance locale) de 02 points.

La note d'IGL varie de 0 à 10 sur la base d'un standard national et de manière participative. Elle comprend 6 dimensions correspondant à la bonne gouvernance : Participation ; Inclusion et équité ; Transparence et obligation de rendre des comptes ; État de droit ; Efficacité (mesure du taux d'exécution financière et technique des projets) et la transversalité.

L'IGL comprend des données qualitatives et quantitatives et contribue à l'élaboration des

plans de renforcement des capacités des CT et surtout des communes. Cet indice de gouvernance locale fait partie intégrante des critères d'octroi des subventions par le FDL. Enfin, c'est un outil qui permet aux PTF d'évaluer leur soutien aux Communes.

Le cas du FEICOM - Cameroun : (MBABOU Brice)



M. MBABOU Brice est revenu sur les acquis de son institution en matière d'indicateurs de performance. En effet, les missions du FEICOM se résument ainsi : prêts, entraide (avance de trésorerie, etc.), péréquation et accompagnement des CT. Dans le cadre de la

planification et du suivi de ses activités, le FEICOM a élaboré un document de stratégie pour la période 2019-2021, qui se décline en plans d'actions prioritaires sur une période de 3 ans. Les indicateurs de performance élaborés permettent au FEICOM de suivre la réalisation des objectifs assignés et de vérifier que l'organisme reste en cohérence avec les missions confiées par les pouvoirs publics. Il convient par ailleurs de relever que l'institution rend compte de ses activités à la tutelle financière (MINFI), à la tutelle technique (le MINDDEVEL), au Conseil d'Administration, et aux bailleurs de fonds qui financent les projets de partenariat (PDFVM, PRODESV...). Ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs. Le rapport de performance présente d'une part, l'évaluation technique du niveau d'atteinte des résultats, et d'autre part la consommation des ressources financières. Toujours sur le plan organisationnel, le FEICOM dispose d'un service de suivi évaluation qui est logé à la Division des Etudes, de la Prospective Locale et du Suivi-évaluation. Mais le suivi-évaluation des indicateurs de performance se fait à la Cellule du Contrôle de Gestion. Celle-ci dispose de plusieurs compétences notamment des financiers, des Comptables, des Contrôleurs de Gestion, des diplômés en RH. Les indicateurs de performance du FEICOM ont été mis en place dans le contexte de l'opérationnalisation du contrôle de gestion en 2008, pour le suivi des activités de l'organisme. Les informations permettant de renseigner ces indicateurs sont collectées mensuellement. Le 07 de chaque mois, les structures déposent les livrables de leurs Tableaux de bord qui sont analysés par les Contrôleurs de Gestion et envoyés au Directeur Général au plus tard le 15 du mois. L'utilisation de ces indicateurs permet à chacun des chefs de structure, de mesurer sa contribution à l'atteinte de la performance de l'entreprise. En guise d'illustration, ces indicateurs ont permis au FEICOM de faire remonter comme informations par exemple, la sous consommation des ressources par certaines structures. Ce qui a eu comme conséquence, la rationalisation de l'utilisation desdites ressources, en les renvoyant aux structures qui en ont besoin. De même, le niveau de mobilisation des ressources, l'évolution

des projets des CTD sur le terrain, le travail fait avec les bailleurs de fonds et le suivi de leurs exigences, l'évolution des activités de pilotage, et la performance de l'organisme ont été améliorés. Ces informations sont essentielles pour la prise de décision du **Directeur Général** et la remontée des informations vers les pouvoirs publics. Dans le projet de performance de l'organisme, les indicateurs de toutes les structures s'y retrouvent à savoir :

Les indicateurs stables dans le temps : Les indicateurs sur la mobilisation des ressources et le financement des projets sont restés stables car c'est le cœur de l'activité de l'organisme. Les indicateurs de pilotage aussi ne changent pas beaucoup.

Les indicateurs ajoutés : A la suite du décret qui réorganise le FEICOM du 31 octobre 2018, des indicateurs sur la valorisation du patrimoine se sont ajoutés. Puis, lors du changement de notre organigramme en 2020, de nouveaux indicateurs ont vus le jour.

Les indicateurs Améliorés : Certains indicateurs sont améliorés en fonction de la compréhension par les évalués ou des nouveaux problèmes rencontrés dans l'exécution. Plusieurs indicateurs restent stables, ce qui nous permet de faire des comparaisons de plusieurs triennats.

Le cas de l'ADM–Sénégal (El HADJI Amadou NDIAYE et CAMARA IDRISSE)



M. El HADJI Amadou NDIAYE et M. CAMARA IDRISSE sont revenus sur les évolutions marquantes du contexte du Sénégal. L'ADM a été créé en 1997 par décret. Cette agence d'exécution des projets dispose de 600 CT. Elle accompagne les CT dans le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources. L'ADM à travers le PACAG (Programme d'Appuis aux

Communes et Agglomération du Sénégal) bénéficie d'un financement de 260 millions de dollars grâce à l'apport de l'État du Sénégal qui la finance à une hauteur de 60 millions, la BM à 110 millions et l'AFD à 90 millions de dollars.

Les programmes axés sur le résultat issus du financement de la BM, présentent deux niveaux de décaissement en fonction des indicateurs de suivi : Les indicateurs liés aux décaissements que l'État doit atteindre, pour la mobilisation du décaissement de premier niveau venant des partenaires (AFD et la BM) et d'autres critères adossés aux performances des communes qui permettent le décaissement de deuxième niveau. Ces décaissements sont tributaires des indicateurs de performance. Sur 123 CT, seuls 19 sont

éligibles aux indicateurs des performances et les autres CT aux conditions minimales obligatoires.

L'ADM n'est pas une institution au droit juridique de l'IFCL, mais se positionne comme le premier acteur dans l'accompagnement des CT dans la mobilisation des ressources. L'état sénégalais subventionne annuellement les CT pour leurs bons fonctionnements. L'ADM est une association entre la fédération des maires et l'État du Sénégal.



Le cas du FONIC – Burundi (NITUNGA Servilien)



Le Directeur Général du FONIC a expliqué comment le FONIC était également actif dans le suivi des indicateurs. Le FONIC est une structure autonome créée pour appuyer les communes afin d'atteindre la vision du gouvernement qui est la transformation des communes en pôles des développements. Le gouvernement Burundais a instauré les

coopératives colinéaires au niveau des communes sous l'encadrement du FONIC. Le FONIC est en train de mettre les mécanismes pour la croissance économique et l'augmentation du niveau de vie de la population. C'est pourquoi, il doit mettre sur pied, les projets qui aident à améliorer la dimension sociale, c'est-à-dire la réduction des inégalités au point de vue financière et au point de vue accès aux ressources nationales.

Les indicateurs suivis par le FONIC, sont ceux qui aident à accompagner les collectivités locales à mieux mettre en œuvre les projets qui concourent à l'orientation de la politique du gouvernement, qui est la transformation des communes en pôle de développement.

Le cas du FEICOM sur la collecte des données :

Le FEICOM a mis en place l'enquête de satisfaction client depuis 2019. En effet, le FEICOM organise auprès des différentes collectivités, une enquête pour avoir le retour d'informations provenant des organismes sur l'amélioration du cadre de vie des populations. Les nouveaux outils de financement ont été adoptés par le Conseil d'Administration. L'Institut National des Statistiques (INS) accompagne le FEICOM dans le cadre d'un certain nombre d'enquêtes à cet effet.

Le FEICOM a revu son organigramme en créant une direction des opérations financières

et la gestion du patrimoine. Ce nouveau pôle a défini les indicateurs suivants :

- Le taux de mise en œuvre du plan des risques financiers ;
- Le taux de mise en œuvre du plan de management environnemental ;
- Le taux d'élaboration de la cartographie des bailleurs de fonds et des donateurs ;

Le cas du FPCL-Côte d'Ivoire : (M. GOBE ZOKOU Charlemagne)



M. GOBE ZOKOU Charlemagne a rappelé qu'il existe 97 communes en République de Côte d'Ivoire. Comme dans les autres pays, les ressources sont en deçà des besoins des CT et celles-ci demeurent tributaires de l'État. Il a présenté les indicateurs qui permettent au FPCL de performer. En effet, le FPCL est logé à la Banque Nationale d'Investissement (BNI) où

deux entités assurent les activités du Fonds. La gouvernance du fonds est assurée par les structures étatiques qui siègent au Comité de Gestion. Le Comité de Gestion s'organise comme suit avec le Directeur Général de la BNI comme Président du Fonds ; le Ministère de l'Intérieur qui est représenté par le Directeur Général de la Décentralisation et du Développement local ; le Payeur Général du Secteur Parapublic qui représente le Ministère de l'Economie et des Finances ; Le Trésor Public ; le contrôle budgétaire, enfin le Directeur Général des Opérations des Collectivités Décentralisées. Les indicateurs portent sur le nombre de réunions que le comité tient chaque trimestre. Au niveau de la collecte des données, le Ministère de l'Intérieure par le truchement de la DGDDL, s'assure que les données des CT fournies pour la demande de prêts soient conformes. Le BNI s'occupe de la mise en place du prêt tout en s'assurant que la demande de la collectivité respecte un certain nombre de ratios et des indicateurs (densité de la population, recettes, capacité d'endettement). Le BNETD s'occupe de la mise en exécution du projet. Le FPCL fait face à une difficulté importante pour la collecte des données. Les cabinets d'études accompagnent les CT pour le montage du dossier de prêt avant de l'envoyer au FPCL pour analyse et décision.

En Côte d'Ivoire, le Fonds Vert est capté par une structure appelée PAMREC. L'Etat a autorisé en 2019, la digitalisation des recettes des CT pour éviter la déperdition des ressources. La mise en place de la digitalisation permettra d'augmenter et de suivre les fonds propres des CT. Enfin, la BAfD accompagne le FPCL dans le Fonds Vert.

Le cas de l'ADM (Sénégal) en matière d'octroi de crédit (M. El HADJI Amadou NDIAYE)

M. El HADJI Amadou NDIAYE a présenté l'expérience de son Institution en matière d'octroi de crédit. L'ADM gère trois types de crédits soient le compte du crédit communal, le programme d'appuis aux communes et le programme de renforcement et d'équipement des CT. La gestion se fait par l'emprunt auprès des bailleurs de fonds pour un taux de 1% à travers la signature d'une convention de projet avec le bailleur de fonds. Pour être éligible au financement, l'ADM utilise un outil appelé contrat de ville, qui permet d'auditer l'aspect financier (capacité de remboursement) et organisationnel (les faiblesses de la commune) des CT. Le taux de 4,25% est appliqué sur une période de 12 ans. Malheureusement, l'ADM ne dispose pas de textes réglementaires cadrant les emprunts des CT.

DISCUSSION N°2

Thème : Mise en œuvre et formalisation de facilités de préparation de projets au sein des IFCL : Un scénario pour accroître le pipeline éligible aux financements régionaux :

La création de plus en plus accrue des PPF entraîne davantage des demandes de financement supplémentaires pour pallier au problème du sous-financement des projets des CT, d'où la nécessité pour les IFCL de prolonger la réflexion sur les défis et les spécificités de la préparation des projets, en tenant compte du volume des projets d'infrastructures locaux à financer chaque année. L'objectif de ce second atelier repose sur la problématique et la pertinence de la complexité reconnue de ce segment spécifique du cycle de vie d'un projet et de l'insuffisance des moyens financiers et humains des IFCL.

La conduite de cet atelier a été organisée comme suit :

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance

Mme Sarah BOISARD, Consultante FMDV : Présentation de la mise en œuvre et formalisation de facilités de préparation de projets au sein des IFCL : Un scénario 8 pour accroître le pipeline éligible aux financements.

Rappel des conclusions principales de la fiche thématique n°2

Les points essentiels de la présentation de Sarah BOISARD

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, SP RIAFCO, introduit l'atelier en rappelant : « *la fiche qui va vous être présentée aujourd'hui a pour objectif de montrer comment les IFCL assurent dans les faits des activités et des services qui relèvent de la préparation de projet. Un des principaux résultats de cette fiche a été de montrer le caractère très poussé de*

l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale que les IFCL apportent aux Collectivités Territoriales aujourd'hui.

Je pense que c'est un aspect des activités des IFCL qu'on avait encore peu documenté jusqu'ici et qui entre fortement en résonance avec les expériences des Facilités de Préparation de projets repérées au niveau régional comme international.

La fiche a permis de montrer que les IFCL ont développé de nombreux outils (ateliers et formations, diffusion de manuels, de guides et de canevas, disponibilité des agences régionales, etc.) qui permettent d'assister les CT dans le montage de leurs projets et de produire, à terme, des communes en capacité de soumettre des projets jugés matures et prêts à être financés. Je pense que c'est un succès considérable du modèle des IFCL et qu'il faudra rendre davantage visible.

Les discussions aujourd'hui vont porter sur les pistes de formalisation de véritables facilités de préparation de projets (PPF) au sein des IFCL. Le croisement avec l'expérience des PPF à l'international montre en effet que ces dispositifs ne permettent pas aujourd'hui de saisir la grande masse des petits projets, qui est pourtant la caractéristique principale de nos territoires, et que les IFCL ont un rôle important à jouer pour combler un déficit réel dans la constellation des PPF existants »

La Consultante FMDV Sarah BOISARD a introduit la discussion en précisant que l'objectif est de mieux comprendre la façon dont les IFCL se sont saisies de cette problématique depuis leur création, la façon dont elles ont partiellement résolu les défis spécifiques et reconnus de la préparation de projet, et d'identifier des pistes de formalisation accrues de dispositifs existants. Elle est revenue sur le cycle de préparation de projet, afin de mieux situer l'action des IFCL dans ce domaine, et de traiter ensuite systématiquement la spécificité et les points forts des IFCL dans le déroulement de ces activités. Enfin, Mme BOISARD a effectué un parallèle avec le sondage effectué auprès de quelques IFCL.

Sa démarche adoptée fut de partir d'une étude effectuée par CA en 2014 qui synthétise parfaitement toutes les étapes de la PPF. Ces étapes sont les suivantes :

- Dans un premier temps, la PPF s'inscrit dans donc la définition et la conceptualisation des projets. Il s'agit ainsi de traduire au premier abord une idée vague et incertaine en un concept clair ; puis d'identifier les solutions techniques et organisationnelles adéquates pour la faisabilité du projet.
- A mi-parcours, s'ensuit la conduite des études de faisabilité technique, financière, sociale et environnementale.
- Enfin, la dernière étape consiste en la structuration et phase transactionnelle du projet, soit la sélection des prestataires, la structuration et la négociation des contrats, etc.

Cet ensemble d'activités représente 2 à 10% du coût global d'un projet. Mme Boisard a souligné que de nos jours, les PPF ont tendance à se focaliser uniquement sur les études de faisabilité, tandis que la phase préliminaire de définition des projets, qui s'avère être la

plus coûteuse, a tendance à être moins investie par les bailleurs et laissée à la seule responsabilité des porteurs de projets. Cependant, les IFCL sont de nos jours des modèles pour régler ces lacunes grâce à des outils mis à disposition, principalement :

- Les manuels de procédures administratives et financières, guides, canevas (estimation des coûts), normes techniques, etc. Certaines IFCL vont plus loin, en standardisant les plans d'architecture qui reviennent dans certains secteurs, certaines régions, ou certains types de projets.
- Les Ateliers et formations qui se tiennent 2 à 3 fois par an, permettent d'informer sur les procédures de l'IFCL, le contenu des dossiers à soumettre, enfin fournissent une aide au montage des dossiers notamment pour l'estimation des coûts des projets
- Les AR se rendent disponibles aux maires et aux équipes techniques pour répondre à leurs questions, les aider à monter leur dossier.

Les CT sont accompagnées tout au long de l'année pour compléter leurs dossiers de demande de subventions. Cet accompagnement permet de soumettre des projets matures aux IFCL pour une demande de financement. De nombreux projets sont soumis à l'évaluation des IFCL. Pour les projets dits complexes ou d'envergures, les études techniques et de faisabilité sont obligatoires.

Pour les « petits » projets, la mise en œuvre de l'écosystème d'accompagnement par les IFCL a permis la simplification des procédures et des diligences ex-ante. La standardisation partielle de certaines procédures/normes techniques a permis aux CT et aux IFCL de financer un volume de projets important chaque année. L'essor du modèle des IFCL s'explique en partie par une approche d'intervention systémique, concernant tous les territoires et qui prône la prise en charge en grand nombre de projets de petite taille.

Le segment des projets dits complexes ou de haute envergure présente des difficultés de financement. Par conséquent, peu d'IFCL sont en mesure aujourd'hui de faire face à l'ensemble des besoins de financement des CT pour les études techniques et de faisabilité. Seul un acteur, le FEICOM en a la capacité, qui a fait le choix d'internaliser « gratuitement » la production des études grâce au déploiement d'un réseau important d'ingénieurs dans ses agences régionales ou au sein de son Guichet de maturation. Sans compter la possibilité aux CT, de financer ces études à travers les subventions d'investissement issues de leurs droits de tirage ou encore par un prêt remboursable en 4 ans.

Si l'on croise l'expérience des IFCL avec celle des PPF au niveau régional et international, plusieurs points intéressants émergent pour notre analyse :

- Tout d'abord, les PPF sont des dispositifs qui ont été créés par les bailleurs de fonds pour répondre aux défis spécifiques de la préparation de projet ; ces dispositifs répondent tant en termes de besoin de financement et aux difficultés techniques spécifiques pour leur mise en place.

- Ensuite, les PPF sont souvent financés par des bailleurs bilatéraux et multilatéraux, qui combinent leur financement et permettent de faciliter la mise en œuvre du projet et ses activités. Les PPF sont donc souvent hébergés au niveau du siège d'un des bailleurs de fonds à l'origine du dispositif et bénéficient de l'expertise technique et sectorielle des équipes internes des Agences de développement, ou bien encore de leurs réseaux d'agences et de bureaux nationaux pour la sélection et la définition de projets.
- Par ailleurs, les PPF sont au cœur du système de financement des projets de développement, constituant un réseau avec les bailleurs de fonds internationaux, elles sont très à l'aise avec leur procédure interne, et maximisent ainsi les chances d'aboutissement des projets qu'elles accompagnent avant d'être à terme financés par un bailleur de fonds.
- Enfin, les PPF que l'on a étudié ici s'intéressent principalement aux clients « ville », et notamment des villes en capacité de s'endetter, ou encore des villes capables de lancer des projets de taille importante.

L'hypothèse de travail sur la formalisation de véritables Facilités de Préparation de Projets au sein des IFCL reste pertinente au vu des limites qui ont été exposées par les PPF concernant leurs interventions, les territoires ciblés, et leur limite au vue des seuils des coûts qu'un projet doit atteindre pour être éligible. Les IFCL, par la spécificité de leur mandat, ont pour visée de centraliser et de redistribuer les ressources de la décentralisation, en proposant des formules de péréquation, avec l'obligation théorique de s'adresser à toutes les Collectivités Territoriales. Leur action a une portée systémique et une logique d'intervention qui traite les « grandes masses ».

Sarah BOISARD a conclu sa présentation en soulignant les perspectives concrètes pour les IFCL de formaliser, leurs dispositifs existants et d'être partie prenante des financements pour la préparation de projet pour bénéficier d'une part importante des financements qui sont fléchés aujourd'hui vers la préparation de projet. Au vue de la puissance de leur modèles d'intervention, de la qualité du dispositif d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, et de l'ampleur des besoins de financement qui ne peuvent être comblés par les niveaux actuels du financement de la décentralisation, qui pèsent tout particulièrement sur les projets complexes et de haute envergure, cette formalisation semble une étape importante pour augmenter leur capacité d'intervention et structurer un pipeline important de projets de qualité et ayant fait la démonstration de leur pertinence et de leur faisabilité.

[Le cas de la Banque Africaine de Développement avec l'UMDF \(Mme Astrid HAAS, Consultante UMDF\)](#)

Mme Astrid HAAS a présenté le fonctionnement de son Institution. La facilité de préparation de projets multi donateurs (UMDF) *Urban & Municipal Development Fund*, a été lancée en 2019 pour soutenir l'engagement de la BAfD dans le financement des CT. L'UMDF fournit un soutien financier et une assistance technique mis en œuvre par la

Banque, à destination des municipalités africaines ou des entités infranationales, soit directement, soit par le biais d'intermédiaires éligibles. A cet effet, l'UMDF fournit aux villes africaines une assistance technique dans trois domaines de résultats : Diagnostic urbain amélioré ; l'identification et préparation des investissements en infrastructures et l'amélioration de la gouvernance municipale et financière. L'objectif est d'améliorer l'accès au financement de la BAfD.

L'UMDF se déploie à travers quatre (04) grands axes :

1. Productivité

Analyse et conseil sur la conception de plans d'urbanisme intégrés et/ou de stratégies sectorielles ; Développement des capacités et assistance pour attirer les investissements dans les infrastructures économiques ; Activation du rôle de catalyseur de la BAfD pour tirer parti des investissements et des ressources internationales et nationales pour le développement urbain.

2. Habitabilité

Plan de développement urbain intégré. Conception urbaine inclusive, planification spatiale sensible au genre et prise de décision participative ; Préparation des projets d'infrastructures essentielles, eau, électricité, transports publics, déchets et Régénération urbaine, aménagement de l'espace public.

3. Résilience

Faciliter l'apprentissage entre les villes sur l'action climatique et améliorer la résilience ; Soutenir les investissements à l'épreuve du climat, développer des projets et des programmes qui réduisent les émissions de GES ou renforcement de la résilience ; Aider les villes à accéder aux mécanismes de financement vert ou à mobiliser des financements climat).

4. Bonne Gouvernance

Partenariat avec les gouvernements aux niveaux national et infranational pour soutenir les réformes fiscales ; Assistance technique pour renforcer les systèmes de recouvrement des recettes, l'administration des dépenses ainsi que le renforcement de la solvabilité ; Préparer les villes à accéder au financement de la BAfD et d'autres sources et construire des institutions ou des PPP pour les investissements et les opérations d'infrastructure.

L'UMDF cherche à travailler directement avec les villes ainsi qu'avec les intermédiaires financiers qui soutiennent les villes, afin de fournir une assistance technique pour renforcer la gestion financière et la gouvernance globales et ainsi améliorer leur solvabilité. Les domaines de soutien comprennent :

- Le partenariat pour entreprendre des évaluations des besoins municipaux ;

- Le Renforcement des systèmes budgétaires ;
- La Réforme de l'impôt foncier et de la capture de la valeur foncière ;
- L'Amélioration de la solvabilité et tirer parti des ressources de la BAfD.

Cette présentation a suscité des interrogations :

A la question de savoir s'il est impératif pour les PPF de passer par le Ministère des finances des pays afin d'accéder aux financements des bailleurs de fonds ou alors, comment se fait le financement direct vers la collectivité territoriale.

Mme HAAS a précisé que tout financement fait l'objet d'une convention, suivi d'une lettre de non objection adressée au Ministère des Finances.

Un des enjeux de l'UMDF est de soutenir les villes dans la phase de préparation de projets. Pour l'instant la BAfD ne coopère pas avec les villes et ne leur octroie pas de prêts non souverains pour deux raisons : leur limitation dans leur capacité légale à s'endetter et leur capacité réelle à supporter la dette.

L'UMDF soutient la solvabilité des villes et travaille sur des variables légales. La BAfD et l'UMDF travaillent avec les IFCL comme intermédiaires dans un processus à moyen et long terme.

TOUR DE TABLE 2

L'objectif de ce second tour de table consistait à échanger sur les différents systèmes d'appui à la préparation de projets développés par les IFCL et leurs modèles organisationnels (dispositifs « légers » et recours à expertises externes, compétences techniques internalisées etc.)

La conduite de ce tour de table a été organisée ainsi :

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance

Mme Carole GUILLOUX, Consultante FMDV : modératrice

Intervention l'ANICT (Mali)

Intervention du CONAFIL (Benin)

Intervention du FEICOM (Cameroun)

Intervention du FDL (Madagascar)

Intervention de l'ADM (Sénégal)

Intervention du FONIC (Burundi)

Intervention de l'ADCT (Burkina-Faso)

Intervention du FEICOM (Cameroun)

Intervention de la KFW

Échanges entre participants

Les points essentiels des interventions :

Le cas ANICT – Mali (SETIGUI KEITA, Chef de Division Suivi-évaluation ANICT et M. Moussa Dembele, Auditeur Interne de l'ANICT).



M. SETIGUI KEITA, M. Moussa Dembele, Mme Barry ainsi que les auteurs membres de l'ANICT sont revenus sur le système de financement de leur Institution. L'ANICT est un établissement public à caractère administratif, créé par la loi N°042 du 17 juillet 2000, chargé de recevoir et d'allouer aux Collectivités Territoriales les subventions destinées à la réalisation des investissements sous

maîtrise d'ouvrage ; d'aider les CT à développer les services de proximités rendus à leurs administrés par l'investissement l'équipements, et enfin d'assurer la péréquation entre les subventions en tenant compte du Décret de Développement des Collectivités suivant des

critères bien définis par le Gouvernement.

L'ANICT octroi le droit de tirage à toutes les CT pour les inciter à développer la mobilisation de leurs ressources propres, et ce afin de garantir le financement des investissements. La stratégie d'intervention de l'ANICT consiste à offrir un service financier permanent de proximité aux CT et à définir les critères de répartitions des droits de tirage. Son outil de gestion principal s'appelle le FNACT (Fond National d'Appuis aux Collectivités Territoriales) qui comporte 05 guichets, dont :

- La DIN (Dotation d'Investissement) qui sert à financer les investissements des infrastructures ;
- La DAT (Dotation d'Appui Technique, une dotation qui permet à l'ANICT de financer les Collectivités pour renforcer les compétences des CT ;
- La DIC (Dotation d'Inter-collectivité) qui sert à financer les guichets qui veulent se regrouper en inter-communauté pour faire leurs investissements ;
- La DACT (Dotation de Fonctionnement des Collectivités Territoriales), ces dotations permettent aux collectivités de payer le salaire des agents permanents et les frais de session des collectivités ou les missions de restitution que les collectivités font aux citoyens ;
- La Dotation des Emprunts au prêts des Collectivités Territoriales, une dotation qui permet à l'ANICT de se porter garant contre les prêts que les collectivités vont contacter auprès des banques ou auprès des institutions.

L'ANICT dispose des outils comme le Manuel de Procédure qui est distribué à toutes les collectivités du Mali afin de leur permettre de mieux connaître les procédures de soumission des dossiers auprès de l'ANICT. Par ailleurs, dans le cadre de l'Accréditation de l'ANICT au Fonds Vert, un guide de gestion de projets a été élaboré et sera bientôt mis à disposition auprès du Fond Vert Climat. Sur le plan organisationnel, l'ANICT dispose des Directions Régionales et une Direction Centrale au niveau de Bamako. Une fois que les droits de tirage sont notifiés aux CT, cette dernière entre dans le processus de passation de marché pour remonter le dossier auprès de l'ANICT. Lorsque les dossiers sont pertinents, l'ANICT organise le Comité Régional d'Orientation de Coordination.

DISCUSSION N°3

Thème : Identification des besoins de renforcement des capacités des IFCL sur les indicateurs de performance et la préparation de projets

La conduite de cette discussion a été organisée ainsi :

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance.

Mme Carole Guilloux, Modératrice, fait présentation des enjeux et perspectives soulevés dans les ateliers.

Mme Justine Audrain, Directrice Adjointe des programmes du Fond Mondial de Développement des Villes (FMDV). Conclusion de la séance

Intervention des IFCL sous forme de tour de table

Le Secrétaire Permanent du RIAFCO présente les objectifs de la Discussion N°3 et l'organisation des échanges entre les participants.

Mme Carole Guilloux, Modératrice, indique que les conclusions des deux thématiques discutés la veille à savoir les indicateurs d'impacts et la préparation aux projets sont présentées en plusieurs axes et sous axes.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

La méthodologie proposée est de réagir par un tour de table après la présentation par la modératrice de chaque sous axe.

AXE 1 : ENJEUX SUR LES INDICATEURS D'IMPACT DES IFCL

Suite aux conclusions de la discussion N°1 concernant la définition et la mise en œuvre des indicateurs de performance, les IFCL du réseau seront invitées à rebondir sur les différents enjeux mis en exergue afin de dessiner des pistes de renforcement de capacités.

SOUS AXE 1.1 : LA CONSTRUCTION DES MATRICES D'INDICATEURS

Les présentations faites lors de la première journée montrent que **la plupart des IFCLs membres** :

- Sont dans une phase de Réexamen des plans stratégiques et de la GAR. Ainsi, les indicateurs sont en cours de redéfinition (avec dans certains cas des phases pilotes) ;

- Manquent cruellement de Ressources Humaines (en nombre et en compétences) pour le suivi-évaluation des CT et des projets ;
- Intègrent difficilement la logique en « sillon » de certains indicateurs mis en place pour des projets ou programmes spécifiques ;
- Ont des difficultés face à la multiplication des matrices d'indicateurs pour répondre aux exigences des PTFs qui ne sont pas souvent généralisées pour toutes leurs activités.

L'enjeu est de créer des indicateurs « globaux » représentatifs de la plus-value des activités des IFCL (cf. Indice Développement Local du FDL).

Il s'agit de définir deux ou trois indicateurs qui permettront aux IFCL de s'affirmer et d'avoir la caution des partenaires stratégiques qui travaillent à leurs côtés, à savoir les CT, les associations de pouvoir locaux et les partenaires techniques et financiers.

LES POINTS ESSENTIELS DU TOUR DE TABLE :

Cas de L'ANICT du Mali : uniformiser les indicateurs de résultats qui seront appliqués à tous les partenaires.



L'Agence du Mali est riche en termes d'enseignements. En effet, L'ANICT a débuté ses activités en 2000 et accompagne les 768 CT du pays. Les étapes traversées par l'ANICT dans la mise en place des indicateurs ont été les suivantes :

- L'élaboration du plan d'activité afin d'avoir la vision de la structure qui est adoptée par la Direction Générale ;

- La réalisation des ateliers pour la mise en place du plan stratégique et d'orientations stratégiques sur 5 ans ;
- La constitution des équipes techniques pour l'élaboration du plan d'action sur 3 ans ;
- L'élaboration du plan opérationnel assorti d'objectifs globaux et spécifiques ;
- La mesure de la réalisation des activités mise en œuvre pour l'atteinte des objectifs ;
- La mise en place d'un système de suivi évaluation qui n'est pas seulement lié à la réalisation des projets, mais qui dispose aussi d'un système d'audit interne intégré au système de suivi évaluation. L'ANICT dispose d'un suivi des activités internes, le suivi des activités réalisées par les CT et la mesure des impacts des activités ;
- L'élaboration du système suivi des activités, a conduit à revoir le plan d'action de l'ANICT et à revenir sur le plan stratégique.

L'ANICT dispose d'un guide de suivi évaluation avec une batterie d'indicateurs. Les indicateurs doivent répondre à des critères SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réaliste, Temporel) spécifiques et mesurables dans le temps.

Le problème auquel fait face l'ANICT est son intervention dans un domaine avec de multiples acteurs. Les indicateurs choisis font intervenir trois acteurs (CT, ANICT et les partenaires) ce qui rend fastidieux le travail.

L'ANICT dispose des indicateurs qui ne sont pas encore utilisés. La Direction Générale fera le choix des indicateurs à suivre en fonction de la mesurabilité, la faisabilité et la vérifiabilité sur le terrain.

L'ANICT dispose des indicateurs d'impacts qui servent à mesurer l'impact des projets réalisés sur la population. Au regard de l'étendue du territoire, L'ANICT se voit contrainte d'associer d'autres acteurs pour mieux mesurer l'impact de l'indicateur.

Chaque partenaire vient avec ses indicateurs de résultats, à l'instar de la KFW et du Danemark. L'ANICT cherche à harmoniser ses indicateurs pour les appliquer à tous les partenaires.



Cas de l'ANFICT du Niger : une institution embryonnaire qui a la maîtrise des indicateurs.

L'ANFICT est une institution jeune. Créé en 2008, elle n'a débuté ses activités qu'en 2014. Elle a participé au transfert de ressources au CT en 2014 et 2015 ; en 2016 et 2017, l'institution n'a pas reçu de ressources à transférer. L'ANIFCT gère un

fonds de péréquation qui a été abondé à hauteur de 2,5 milliards de FCFA en 2015, montant à répartir entre toutes les CT théoriquement suivant 8 critères. Malheureusement, faute de pouvoir mesurer tous les critères, l'Institution n'utilise qu'un seul critère : celui de la population.

L'ANFICT a voulu s'appuyer sur l'Institut National de Statistiques (INS) pour mesurer les autres critères mais des désaccords entre les PTF et les ministères ont abouti à un désengagement de l'INS.

Un des indicateurs que l'ANFICT a mis en place est celui du pourcentage des investissements du PIA mis en œuvre par l'agence. Cet indicateur est fastidieux car l'ANFICT n'est pas la seule à contribuer à son calcul. La collecte des informations est difficile. L'Institution a donc abandonné cet indicateur et se contente des indicateurs plus facilement mesurables comme ceux liés aux projets dont les fonds transitent par l'agence (fonds de péréquation ou les fonds des partenaires).

Par ailleurs, l'ANFICT a défini un document cadre de la Politique Nationale de Décentralisation et a procédé comme suit :

- En définissant une feuille de route de partenariat entre l'ANFICT et les associations faitières du Niger (association des municipalités du Niger et l'association des régions du Niger) ;
- En s'accordant sur la fréquence des réunions avec les partenaires techniques financiers qui sont sous-groupes (PTF, ANFICT, décentralisation) afin de parfaire le dispositif de suivi évaluation de l'agence.

En matière de collecte de données, l'ANFICT rencontre des difficultés avec les services déconcentrés de l'État. L'agence a entrepris plusieurs voyages d'échanges avec le concours du RIAFCO auprès des institutions du Mali, du Cameroun, du Benin et du Burkina Faso (ANICT, FEICOM, CONAFIL, FPDCT) pour apprendre de leur expérience.

Cet apprentissage permet d'améliorer le dispositif de collecte des données afin de mesurer efficacement les indicateurs.



Cas de l'ADCT du Burkina-Faso.

En ce qui concerne l'ADCT **Monsieur PAGBELEM Adama** approuve la présentation de la fiche thématique faite par Sarah ainsi que la synthèse de la matinée. En effet en 2016, l'ADCT anciennement FPDCT a failli disparaître. L'institution a défini un plan stratégique avec les indicateurs permettant d'assurer sa survie. L'accent n'a pas été mis sur les indicateurs d'impact. En

2020 ce plan a été évalué. Cette évaluation a montré des insuffisances qui sont en cours de correction. La nouvelle vision du FPDCT devenu ADCT (à la suite d'une importante réforme) est centrée sur les prestations apportées aux collectivités locales. Les indicateurs d'impacts seront mis en place pour mesurer l'apport de la réforme de l'institution.

Cas du FEICOM Cameroun : Une institution qui à la maîtrise des indicateurs

Présentation Par **Monsieur MBABOU Brice**

Les indicateurs ont été mis en place au FEICOM en 2008 et leur suivi confié à la cellule du contrôle de gestion créée en 2009. Ces indicateurs permettent de suivre la réalisation des objectifs fixés et de vérifier que l'organisme reste en cohérence avec les missions assignées par les pouvoirs publics. Le FEICOM a élaboré en 2019, un document stratégique quinquennal (2019-2024). Les activités du FEICOM s'inscrivent dans les programmes portés par la tutelle technique qui est le ministère de la décentralisation et du développement local. Il s'agit des programmes suivants :

- L'approfondissement du processus de la décentralisation ;
- La promotion du développement local.

Sur cette base, le FEICOM a mis en place quatre sous programmes :

- Le développement local ;
- La mobilisation des ressources ;
- La gouvernance locale ;
- L'administration et le pilotage au sein de l'organisme.

Les indicateurs ont été définis pour ces sous programmes et évalués en interne mensuellement par la division de la stratégie qui s'appuie sur le Ministère de la Décentralisation pour les aspects techniques et sur le Ministère des Finances pour les aspects financiers.

La DG rend compte des activités au Conseil d'Administration. Le contrat de performance auquel un plan d'action prioritaire annuel est associé, est signé en début d'année et validé par le conseil d'administration.

Les activités menées avec les bailleurs de fonds ont elles aussi leurs indicateurs.

Le FEICOM dispose d'environ 200 indicateurs pour suivre ses activités opérationnelles et stratégiques.

Un rapport annuel de performance qui présente l'évolution technique de l'atteinte des résultats par rapport aux indicateurs fixés et la consommation du budget est soumis au CA.

Le FEICOM s'est arrimé à la budgétisation par programme adoptée au Cameroun en 2013.

Les ressources sont affectées au quatre sous programmes.

Cas de la CONAFIL du Benin : Parvenir à des indicateurs plus fluides.

La CONAFIL dispose de plusieurs niveaux d'indicateurs et une Direction de la Mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration qui est un Secrétariat Permanent. Le Bénin a mis en place un indicateur composite appelé indice de gouvernance locale. Cet indicateur a été construit avec l'appui de la GIZ. Il permet de mesurer la qualité de la gouvernance au niveau local. Il comprend des sous indicateurs qui prennent en compte : le fonctionnement de l'administration communale, la qualité des marchés publics etc. La méthodologie de construction sera mise à la disposition du RIAFCO. Cet indicateur demande beaucoup de ressources humaines pour la collecte des informations sur le terrain.

La CONAFIL est composée d'une commission paritaire de 18 membres avec 09 représentants des mairies et 09 représentants de l'état central. Elle réalise une revue sectorielle qui permet de faire le point avec les partenaires sur les améliorations dans tous les domaines. Toutefois, il n'est pas aisé de mettre en place des indicateurs d'impacts plus fluides et plus faciles à renseigner.

Cas de la CPSCCL de la Tunisie : Une difficulté à collecter les données. Parvenir à la généralisation d'une norme.

La CSPCL est passée d'une période où tous les fonds destinés au financement des CT passaient par elle à la période actuelle où compte tenu du changement constitutionnel (libre administration des CT), les ressources vont directement aux collectivités sans transiter par elle. La conséquence pour la caisse est une perte considérable d'informations (données quantitatives et qualitatives) sur les CT alors que cette dernière a besoin de ces données pour mobiliser les fonds nécessaires au financement des PIA.

Il faut en outre noter une grande dispersion des informations qui sont désormais produites par de nombreux acteurs (Ministère des Finances, Ministère de l'Intérieur...). Il est donc nécessaire d'avoir une structure qui consolide toutes ses informations utiles pour les partenaires techniques et financiers et pour la caisse elle-même (éviter de payer les commissions d'engagement).

Il faut également distinguer le PIA (annuel) de la programmation pluriannuelle sur cinq ans. En notant que le cycle d'un projet est généralement supérieur à un an.

La caisse se trouve en face d'une autre difficulté, celle du choix de l'indicateur :

- Indicateur local ? (Avec la disparité de développement d'une localité à une autre) ;
- Indicateur National ?

- Quelle norme ? nationale ou internationale ?

Un indicateur doit utiliser une norme qui permet de faire la comparaison dans le temps et dans l'espace. Il faut également être capable de comparer avec les pays européens ou des pays ayant un niveau de développement similaire.

Il faut bien cibler les indicateurs qui éclairent les décideurs (les CT, l'État...) et définir une norme acceptée par tous les acteurs, pour améliorer le cadre de vie des citoyens dans notre continent.

SOUS AXE 1.2 & 1.3 : LA COLLECTE DES DONNEES POUR RENSEIGNER LES INDICATEURS & LA CONSTRUCTION DE NOUVEAUX INDICATEURS ACCOMPAGNANT LA TRANSITION

Compte tenu du temps limité, Carole Guilloux présente les sous 2 et 3 avant de repasser la parole aux participants.

Sous axe 1.2 : LA COLLECTE DES DONNEES POUR RENSEIGNER LES INDICATEURS.

En ce qui concerne la collecte des données, il faut retenir :

- La difficulté à accéder aux plans de développement des CT (pas nécessairement de remontées des Plans Investissement Annuels, ou des PIA inexistant) pour permettre à l'IFCL de savoir si elle satisfait les besoins réels en investissement locaux ;
- La forte dépendance aux autres institutions étatiques qui participent à la collecte et partage des données (pas de systématisation des contrôles sur les CT : audits annuels ou dépôt des comptes administratifs) ;
- Les difficultés à faire remonter des informations des territoires du fait de la conjoncture (crises, éloignement) et d'aspects structurels (manque de Ressources Humaines, déploiement sur le territoire insuffisant, absence d'antennes régionales) ;
- La nécessité de vulgarisation et partage des plans stratégiques des IFCL auprès des Parties Prenantes.

Sous AXE 1.3 : LA CONSTRUCTION DE NOUVEAUX INDICATEURS ACCOMPAGNANT LA TRANSITION

Pour ce qui est de la construction de nouveaux indicateurs, il faut noter :

- La nécessité de constituer des équipes dédiées à la transformation des IFCL (cf.

Unités de projets ANICT, Observatoire du Développement Local FEICOM) ;

- L'importance de la mise en place des contrats de villes dans le cadre des prêts octroyés (Cf. ADM) ;
- Le lien étroit entre la recherche de nouvelles ressources et la construction des indicateurs « verts » adaptés à la transition climatique (ex. apprentissage de la BDMG, progrès du FEICOM).

Après cette présentation, la parole est passée à nouveau aux participants :

Les points essentiels du tour de table :

Cas du FDL de Madagascar : l'indice de gouvernance locale (IGL) qui ne fait pas l'unanimité.



L'IGL est l'un des deux principaux indicateurs d'impact des interventions du FDL. L'IGL est la combinaison de plusieurs éléments inspirés pour la bonne gouvernance.

Pour l'implémentation de l'IGL, le FDL présente des difficultés car il est mis comme référence en matière de développement des communes et tous les organismes qui opèrent dans la promotion de la décentralisation l'utilisent. De ce fait, son implémentation n'est pas harmonisée.

Le mode de collecte de l'IGL utilise le protocole de la statistique classique et des méthodes de recherche participatives. Lorsqu'elle procède à l'évaluation de l'IGL, chaque partie utilise sa méthode de collecte propre. Cela conduit à l'obtention de différentes notes de collecte. Certains CT ne reconnaissent pas les résultats des IGL, parce ce qu'au niveau de la collecte l'IGL est différent.

Le FDL a donc mis en place un nouveau système qui permet aux CT d'opérer l'autoévaluation IGL et de communiquer le résultat au FDL.

Les résultats sont exploités pour constituer la base de données afin d'alimenter le système suivi évaluation. Certaines communes de Madagascar ont reçu une évaluation IGL tant externe qu'interne. Si l'évaluation externe résulte en une note de 5/10 et l'autoévaluation donne 7/10, le problème qui se pose est de savoir si le résultat de l'un ou de l'autre est valable.

Cas du FONIC au Burundi.

Le représentant du FONIC monsieur **NITUNGA Servilien, DG**, a précisé que sa structure a été créée en 2007 mais a connu son envol à la suite de la réforme de 2013 (appuyée par

la GIZ et KfW). Cependant, depuis 2015, des nouvelles difficultés sont apparues à la suite de la réélection du Président. Ce qui a eu pour conséquence, le retrait des PTF. Le FONIC a une approche appropriée et une programmation nationale reprises dans un plan national de développement. Le plan national de développement (PND) est mis en place en 2018 sur 10 ans (2018-2028). Les planifications qui se font au niveau national doivent suivre le PND avec des indicateurs à respecter. Les PTF doivent s'inscrire dans les objectifs et les obligations du plan.

Le PND est constitué de 06 grilles : la grille élevage ; la santé ; l'industrialisation ; l'éducation de qualité ; l'emploi des jeunes et protection sociale ; l'infrastructure sociale et économique ; la paix et réconciliation. Ces 06 priorités sont les domaines que toutes les interventions doivent suivre.

Le FONIC est mis sur pied pour la canalisation des fonds, à la définition du droit de tirage, à la péréquation, à l'appui conseil et aux projets d'intercommunalités pour aider les CL. Afin d'aider les CL à changer le cadre de vie des populations, il était important pour le FONIC de changer d'approche et de mettre en place des stratégies qui peuvent aider à atteindre les objectifs.

Pour le développement il faut placer la population au centre. À travers cet aspect plusieurs dimensions sont mises en place : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale.

- Au niveau de la dimension économique, les indicateurs sont de l'ordre de la croissance économique. Le niveau de vie de la population est évalué.
- Au niveau de la dimension sociale, ce sont des indicateurs qui sont en rapport avec le respect de l'équité, la réduction des inégalités
- Au niveau de la dimension environnementale, il y a des indicateurs sur la préservation de l'environnement.

Le FONIC a pour objectif de mener à bien les actions d'appui sur les coopératives et colinéaires. Ici, la population identifie le besoin et les projets sont proposés. Les projets proposés par les coopératives et colinéaires sont transmis à la commune qui les analyse et délibère à travers le conseil communal sur la base de critères précis.

Après admission des projets au niveau communal, ils sont à leur tour transmis au FONIC et celui-ci utilise les experts pour faire les analyses et l'évaluation pour mieux cerner si le projet est pertinent pour stimuler le développement, contribuer aux orientations politiques, contribuer à la satisfaction de la population et à la promotion de l'économie au niveau communal. Une fois admis au FONIC, ils sont transmis au Ministère des Finances pour la mobilisation du financement. Ces financements sont les subventions de l'État (pour les infrastructures socioéconomiques) et les crédits sans intérêts pour les projets qui ne sont d'ordre infrastructure socioéconomique. Lorsque les finances sont débloquées, ils sont transférés à la commune et celle-ci signe le contrat de remboursement avec les coopératives sous la supervision du FONIC qui se rassure que les financements soient

remboursés dans le délai. Lorsqu'une commune ne parvient pas à mobiliser le financement, lors du droit de tirage, le FONIC se réserve le droit de prélever le montant qui est dû à la commune.

Cas de l'ANICT : la relation avec les faitières au niveau du Mali

Au Mali, il y'a l'association des municipalités du Mali et l'association des conseils des sept régions du Mali. Ils participent au CA de l'ANICT et sont aussi présents au niveau du CROCDAD (Comité Régional d'Orientation de Coordination des Actions de Développement). Au niveau de la dotation d'appuis techniques, il y'a 20% de l'enveloppe réservé au mouvement de coordination de l'ARM et de l'ACRM. L'ANICT évite d'intervenir dans le champ d'action de la Direction Technique de l'Etat. L'ANICT n'est pas une Direction nationale, mais un service financier qui appui les bénéficiaires des collectivités. L'ANICT à travers sa politique oblige les services de l'État à être performant. L'avis du service technique est obligatoire lors des dépôts des dossiers au niveau de l'ANICT.

Aux termes de ces partages d'expériences, quelques inquiétudes ont été soulevées.

Les points essentiels des échanges :

La question de l'ANFICT est de savoir si l'observatoire est un outil du FEICOM ou un outil du Ministère de l'Administration Territoriale ? Comment l'observatoire influe sur la décision du FEICOM ?

A ces interrogations, il a été précisé que l'observatoire est une structure interne du FEICOM et fait partie de la division des études de la prospective locale et du suivi évaluation. L'observatoire se veut être un centre de production des données sur les collectivités territoriales, les données qui intéressent l'État, le FEICOM, les chercheurs et les communes. Les productions sont faites suivant une séquence, certaines sont mensuelles comme le cahier de l'observatoire, d'autres sont trimestrielles et d'autres annuelles. L'observatoire a produit :

- Les documents sur la santé financière des communes en exploitant les comptes administratifs et les budgets ;
- Le document rappelle les besoins des CTD en exploitant l'ensemble des plans communaux de développement. Pour chaque commune quels sont les besoins identifiés par secteur, dans le secteur de l'éducation, la santé, les infrastructures etc.
- Le document sur les potentialités des CTD en exploitant les documents fournis par INS ;
- Des données en interne pour la prise des décisions (l'assiduité, l'âge moyen, la

durée de travail par chaque employé, ...).

L'observatoire est un cadre de référence d'information sur les CTD qui collabore avec les faitières. Au Cameroun, il y a l'Association des Villes Unies du Cameroun (CVUC) qui est l'instance faitière au niveau des collectivités. Certaines activités sont menées de manière conjointe avec les CVUC à travers la convention tripartite entre le FEICOM, le Crédit Foncier et les CVUC pour le projet des logements sociaux. Le financement est supporté par le Crédit Foncier et le FEICOM en est le garant. Les contributions des CVUC par les communes sont reversées au FEICOM qui va en retour, redistribuer les impôts communaux soumis à péréquation. Les faitières sont membres du CA et membres du comité de concours financier du FEICOM. Le FEICOM a deux instances de décision :

- Le DG pour les financements allant jusqu'à 30 millions ;
- Le comité de concours pour les financements >30 millions.

Le FEICOM a élaboré un travail avec l'INS sur l'indice de développement local. C'est un indice composite qui met en relief les informations sur le secteur de l'éducation, de la santé, de l'eau, de logement, de la gouvernance et de l'économie locale. Cet indice n'est pas encore validé par le Gouvernement Camerounais. Il vise à évaluer la portée de la décentralisation sur les communes et apprécier l'impact de développement sur les populations. Il s'agit d'un outil de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation et un document de planification et d'aide à décision dans le développement locale.

Le représentant du NIGER est revenu sur le taux de recouvrement qui pose problème à l'ANFICT, faute de clarté des textes. La plupart des ressources sont recouvrées par le service de l'État en occurrence la direction générale des impôts et reversées.

Le représentant du FONIC a précisé, qu'au Burundi, la commune est une structure déconcentrée avec une autonomie de gestion. C'est une structure qui possède le plan quinquennal de développement appelé plan de développement communautaire, avec un plan d'action d'investissement annuel. La commune est subdivisée par des collines, au niveau des collines il y'a des comités communautaires de développement. Ce sont les comités qui identifient les projets, et les projets sont soumis au niveau de la commune, elle vérifie si le projet s'arrime au plan communal de développement communautaire. Lorsque le projet est validé, il est proposé au FONIC pour financement. Le FONIC fait une analyse globale du plan national de développement afin de s'assurer que le projet contribue au plan communal de développement communautaire et contribue aussi au plan national de développement.

Après l'écoute des différents tours de table, il ressort que les IFCL du réseau RIAFCO intègrent tant bien que mal les indicateurs de performance dans leurs activités quotidiennes. Deux grands axes ont été soulevés :

- La question de l'élaboration des indicateurs ;
- La question de la gouvernance.

Ainsi, l'élaboration des matrices relève d'une certaine complexité et le RIAFCO devrait avec l'aide des partenaires, examiner dans quelle mesure cette complexité peut être simplifiée.

Conclusion de la Première partie : (Justine Audrain)

Après l'écoute des différents tours de table, deux grands axes restent à aborder :

- La question de l'élaboration des indicateurs ;
- La question de la gouvernance.

LES ACTIVITÉS DE PRÉPARATION DE PROJET : échecs, réussites et perspectives

La conduite de ce tour de table a été organisée ainsi :

M. Augustin NKAMLEUN FOSSO, Secrétaire Permanent RIAFCO : introduction de séance

Mme Carole Guilloux, Consultante FMDV : modératrice

Mme Justine Audrain, Directrice Adjointe des Programmes du fond mondial de développement des villes (FMDV). Conclusion de la séance

Intervention des IFCL

Modalités d'intervention actuelles des IFCL dans les préparations de projets des CT et défis rencontrés

L'objectif de ces échanges sur les activités de préparation de projet est de :

- Montrer le parallèle avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage des IFCLs et les enjeux auxquels elles sont confrontées.
- Préparer la deuxième partie de la session sur les possibles complémentarités entre IFCLs et les PPFs du continent africain.

Les articulations :

- Intervention de l'ANICT pour présenter les différents outils et formations dont elle dispose pour les CT, ainsi que le travail de ses agences régionales dans le soutien à la préparation de « projets communs ».
- Intervention du FEICOM pour présenter son Guichet de maturation des projets et son intervention dans la préparation des « projets complexes ».
- Échange avec toutes les IFCL du réseau autour du défi du financement des études de préparation de projets (choix des études à mener en priorité, attribution d'une

fraction des droits de tirage des CT aux études, différence de capacité de financement des études entre les IFCL, mobilisation de fonds directement par les CT pour le financement de leurs études, etc.).

AXE 2 : ENJEUX SUR LA PRÉPARATION DES PROJETS DES CT

Suite aux conclusions de la discussion N°2, les IFCL du réseau sont invitées à rebondir sur les différents enjeux mis en exergue à travers les différents sous axes suivants, afin de dessiner des pistes de renforcement de capacités.

SOUS AXE 2.1 : LES MODALITES D'INTERVENTION DES IFCL DANS L'APPUI TECHNIQUE.

Les IFCLS interviennent comme appui technique pour :

- Accompagner les CT dans le respect des critères de base des « projets communs » dont celui de la passation des marchés ;
- Mettre en place les manuels de procédures pour les CT, évolutifs dans le temps et avec le type de projets, mettre en place d'autres outils comme les guides et les formations ;
- Aider à la systématisation des processus d'appui au développement des « projets communs », (matrices et plans architecturaux) ;

Les IFCLs avec des moyens plus ou moins importants ont créé des agences régionales qui jouent un rôle crucial dans l'appui technique sur la mise en œuvre des projets (cf. Processus de contrôle de l'ANICT) ainsi que des guichets d'opérationnalisation d'appui technique (Guichet Maturation projets FEICOM, Unité Gestion Projets ANICT, Guichet Appui Technique ADCT).

SOUS AXE 2.2 : LE RÔLE CROISSANT DE LA PRÉPARATION DE PROJETS PLUS COMPLEXES.

Les présentations de la veille ont montré :

- La mise en place quasi automatique des fonds de préparation de projets lors de *la signature d'un programme de financement avec un PTF (cf. ANICT) ;
- Le manque de fonds propres aux IFCL et aux CT pour financer des études de « projets plus complexes » ce qui conduit souvent à abandonner des projets faute de fonds pour la préparation.
- La tendance du passage de la stratégie d'appui à la préparation de projet dans le cadre d'une logique classique de fongibilité des fonds vers une approche

renouvelée vers un financement par « projet »

- L'importance encore plus élevée du financement de préparation de projets éligibles aux financements innovants.

SOUS AXE 2.3 : LES POSSIBLES SYNERGIES ENTRE IFCL ET FACILITÉS DE PRÉPARATION DE PROJETS

- L'appui technique aux CT se traduit encore beaucoup aujourd'hui par le renforcement des capacités dans la réalisation des projets. Cet appui devrait également accompagner les CT en préparation de projets afin de devenir des PPF en interne.
- Réflexion à mener avec l'appui du RIAFCO sur la possibilité par ses membres à capter les ressources de PTFs dédiées à la préparation de projets (surtout pour celles pratiquant des activités de prêts). L'UMDF a montré un intérêt très fort pour développer ces relations.

Après cette présentation, la parole est passée à nouveau aux participants :

Une discussion sur l'évaluation du coût de l'appui technique dans le cadre du financement des projets est engagée à la suite de la question posée par l'ANFICT qui a rappelé que lorsque l'Agence signe une convention de financement avec un partenaire pour la mise en œuvre d'un projet, elle prend en charge le volet suivi technique et financier. De la signature de la convention avec la CT à la réception provisoire de l'infrastructure en passant par le déploiement de l'appui technique, la question est de savoir comment évaluer précisément ce coût ? Est-ce qu'une IFCL présente a déjà fait cet exercice pour partager avec les autres ?

LES POINTS ESSENTIELS DU TOUR DE TABLE :

Le représentant de la KfW est revenu sur le prélèvement des frais de l'agence dans les financements des CT pour solliciter une harmonisation du taux dans les IFCL. Les 5% au Mali et les 2% au Niger ne sont pas une base objective pour permettre de faire le plaidoyer. En effet, dans le cas de l'ANICT, la relation KfW et l'ANICT, les frais d'agences sont fixés à 5% sur le montant de la partie infrastructures dans le projet. La KfW et l'ANICT ont un projet appelé ville moyenne qui finance les projets complexes. Les financements sont de 500 à 600 millions de FCFA par collectivité et par d'infrastructure. Le coût lié à l'accompagnement par l'ANICT de la mise en œuvre est facturé à hauteur de 5% du coût d'investissement pour le projet.

Cas de la CPSCCL.

Pour le programme de développement local, il y'a trois composants : Composant investissement ; les quartiers populaires et 10% du coût global de l'investissement du programme national est mis à la disposition des municipalités sous forme de renforcement des capacités, qui n'a rien à voir avec le fonds de la réalisation directe avec le projet. Cela concerne la formation, l'acquisition du matériel et fonds qui sert à financer une assistance technique appelé assistance technique à la carte. Les bureaux régionaux assurent l'accompagnement et le suivi du projet.

La caisse ne finance pas les projets réalisés en régie pour des motifs de transparence et de bonne gouvernance. Le projet est contrôlé à partir de l'accord de principe où nous avons un avant-projet. S'il est approuvé, les études peuvent faire partie à part du coût du projet ou intégré dans le coût global de celui-ci. Après l'accord de principe, il y'a l'accord définitif où le marché est signé. Ici, on connaît exactement le coût du projet. S'il y a manqué et que la municipalité n'a pas une capacité d'endettement, c'est alors que la caisse intervient pour finaliser le projet.

DISCUSSION N°4 : PISTES RÉFLEXIONS POUR LE RIAFCO EN GROUPES DE TRAVAIL

Les participants aux ateliers ont été divisés en quatre groupes de travail afin de réfléchir à des pistes d'action du RIAFCO sur les indicateurs d'impact et la préparation de projets,) travers les questions suivantes :

- Comment mieux définir des indicateurs d'impact et y intégrer les autres acteurs de la décentralisation ?
- Comment améliorer l'appropriation de ces indicateurs par l'ensemble des acteurs (CT, État, Société Civile) ?
- 2Comment renforcer la responsabilisation de ces acteurs pour le suivi des indicateurs ?
- Comment améliorer la collecte et l'analyse des données sur les CT et le développement local ?
- Comment ajuster les ressources liées à la préparation des projets au plus près des besoins ?
- Comment renforcer les structures de préparation de projets existantes (nouveaux guichets agences régionales, etc.) ?
- Comment renforcer les synergies avec les PTFs et leurs PPFs pour faciliter la préparation de projets complexes (activité de prêt) ?

RÉPONSES AUX QUESTIONS ISSUES DES DISCUSSIONS :

- Recruter un consultant pour faire une étude de référence, notamment un état des lieux, qui permet de relever les points forts et les failles à améliorer et surtout faire des propositions en cohérence avec la vision et les attentes de l'IFCL et les orientations de l'État.
- Par les ateliers de sensibilisations et de communication sur les indicateurs formulés, par leur implication dans toutes les étapes de formulation des indicateurs par la création des cadres de concertations qui répondent aux différentes difficultés rencontrées par les acteurs.
- Faire les formations pour les personnes qui n'ont pas de profil ; le coaching des IFCL ; le renforcement des capacités des employés des IFCL ; suivi de proximité régulier.
- La digitalisation et la mise en réseau des données de toutes les CT et la mise en réseau des acteurs (CT, État, Société Civile). La création de structures en charge de la collecte et de l'analyse des données des CT. Conditionner le financement des projets des CT par la production de certaines données (santé financière des CT)
- Pour éviter la déperdition des ressources, il faut une coalition entre État et IFCL. Par exemple au Cameroun deux structures se sont retrouvées en train de financer le même projet. Identifier les besoins des collectivités, classifier, déterminer les besoins prioritaires et les besoins finançables ensuite.
- Engager les fonds internationaux d'appuis aux préparations des projets. Améliorer le système utilisé par les pays. Consacrer le pourcentage du montant

- d'investissement pour les préparations des projets.
- Multiplier les réunions, les cadres de partage avec les PTFs et les PPFs
 - Disparité dans la définition des indicateurs. Dans la perspective du RIAFCO, il faut multiplier les rencontres de sensibilisation et de partage d'expériences entre les IFCLs afin d'harmoniser les appuis et la façon de définir les indicateurs.
 - Même si les IFCL parviennent à définir les indicateurs d'impacts, le constat qui se pose est que certains IFCL ont des difficultés dans la définition des indicateurs d'impacts et d'autres ne sont pas mûrs dans la définition.
 - Il est préférable de faire une matrice de référence qui peut servir de référence à l'ensemble des IFCLs. Développer un guide de référence pour faciliter l'ensemble des IFCL dans la définition des indicateurs.
 - Pour renforcer les capacités des IFCL, il faut que le RIAFCO développe les mécanismes de financement ancestral et innovant. C'est un mécanisme de financement par appel populaire.
 - Renforcer la plateforme d'échange et de communication pour servir le cadre de concertation entre les IFCL pour partager les outils.



Les groupes de travail en discussions

À l'issue des groupes de travail, les pistes d'action retenues pour l'avenir du RIAFCO sur les thématiques des ateliers (indicateurs de performance et préparation de projets) sont les suivantes :

- Faciliter le partage de données au niveau national et régional, à travers la création d'un observatoire des indicateurs des IFCL, des points focaux, etc. ;
- Mettre en réseau les IFCL et les acteurs de la décentralisation et de la facilitation de la concertation, via des ateliers de sensibilisation et de communication autour des indicateurs et de la préparation de projets ;
- Produire des études, à l'instar des besoins des IFCL sur les indicateurs, coûts réels de la préparation de projets, etc. ;
- Produire des outils d'accompagnement, dont les guides de référence, le plan de communication, la cartographie d'acteurs, etc. ;
- Mettre à disposition des formations et méthodes de coaching aux IFCL et autres acteurs ;
- Soutenir la recherche et le plaidoyer pour des financements ancestraux et innovants, la digitalisation, etc.

Thèmes transversaux soulevés par les groupes de travail :

- Maturité des CT pour aller vers l'emprunt ;
- Performance de la collecte des taxes ;
- Temps voilés de la recherche de ressources ;
- Solvabilité des CT : évaluation de leur solvabilité ;
- Définition du potentiel fiscal des CT pour établir le taux de recouvrement ;
- Mise en place de régies = enjeu de limitation du contact avec les ressources ;
- Ressources RH en finance ;

CLÔTURE DE L'ATELIER



Carole Guilloux, Consultante FMDV, Après la présentation des recommandations, exprime sa satisfaction car les ateliers ont permis de multiples partages de connaissances entre les IFCLs. Elle apprécie l'hyper-générosité des participants. Elle indique que pour sa part, les IFCLs sont au cœur de la décentralisation. Elle remercie l'ANICT pour l'organisation et l'accueil.



Mme Justine Audrain, Directrice Adjointe des Programmes FMDV, note sa satisfaction pour l'atteinte des objectifs de l'atelier avec des résultats fructueux résultant de la richesse des échanges sur les deux thématiques. Elle indique que les pistes seront fournies dans le rapport afin de poursuivre les activités dans le cadre des réflexions collectives du réseau RIAFCO. Mme Justine Audrain tient à remercier au nom du FMDV l'ensemble des participants à l'atelier et l'ANICT pour l'accueil et l'organisation.



M. Augustin Nkamleun Fosso, Secrétaire Permanent de RIAFCO, dans sa prise de parole de la clôture de l'atelier, remercie les participants pour ce premier atelier d'une série de trois, financé par la KFW. Ses remerciements vont également aux participants en ligne. Il note que tous les efforts fournis par les uns et les autres ont permis la réussite de ces ateliers aux enjeux multiples.

Les thématiques prévues pour la 2^{ème} année sont :

- Thématique optionnelle proposée :
 - Les instruments disponibles pour financer la transition climatique.
- Thématique obligatoire.
 - L'intégration des critères de performance dans le calcul de droit de tirage.

Les travaux de l'année 2022 suivront les mêmes principes. Trois phases sont prévues. La première phase est de créer la fiche thématique avec l'appui d'experts et les membres du Réseau qui seront sollicités pour la rédaction des fiches (supports des ateliers) puis la phase de préparation des ateliers et enfin la tenue des ateliers dans un pays à déterminer.

Pour l'année 2023 qui sera la 3^{ème} année, les thématiques seront :

- Les mécanismes d'agrégation, de financements ou de projets (*pooling mechanisms*).
- La mise en œuvre de la régionalisation d'un fond de dotation aux collectivités territoriales.



Après l'intervention du SP, au nom de tous les participants, **M. Soumana Hassane de l'ANFICT, a pris la parole.** Il a remercié en premier le DG de l'ANICT ainsi que tous les DG des IFCLs qui ont participé aux ateliers ou qui ont permis à leurs collaborateurs de participer. Il a remercié la modératrice et rappelé le discours d'ouverture du Ministre

en charge de la décentralisation Malienne qui avait fondé l'espoir que ces ateliers soient couronnés de succès. Aujourd'hui nous pouvons dire que ces ateliers ont atteint leurs objectifs et bien au-delà. Car il a permis à ceux qui sont nouveaux dans le réseau et aux anciens membres du réseau, de s'accorder sur ces importantes thématiques des ateliers (indicateurs de performances et la planification et la formulation des projets).

Il a rappelé qu'en retour, il incombe à chaque participant aux ateliers de faire une restitution sur la plateforme de son pays afin de faire bénéficier aux autres collaborateurs qui n'ont pas fait le déplacement de Bamako.

Ensuite, au nom des participants à l'atelier, il a remercié les plus hautes autorités Maliennes, le DG de l'ANICT, sont personnel d'appuis, les techniciens, le SP du Riafco qui n'ont ménagé aucun effort pour réunir les membres du réseau malgré la pandémie. Ces remerciements vont également à la KfW et Ambero qui ont mis les moyens à la disposition des membres du réseau.



Le Directeur Général de l'ANICT Vice-président du RIAFCO a clôturé les ateliers en remerciant les participants d'avoir accepté de venir au Mali pour la tenue du 1^{er} Atelier thématique sur les berges du Niger.

Le DG de l'ANICT a suivi de très près le déroulement des ateliers. Les discussions lors de l'atelier ont été intéressantes avec des partages cordiaux qui ont permis d'avancer sur les sujets évoqués.

Les deux thèmes décidés sur cet atelier :

- Le suivi des indicateurs de performances qui est basé sur les problèmes réels que le Mali rencontre dans la gestion des fonds pour soutenir les collectivités territoriales.

Le DG de l'ANICT a formulé l'espoir que les recommandations permettront d'avancer sur les différents sujets.

En citant le Ministre lors du discours d'ouverture : « *Aujourd'hui les raretés des ressources font qu'on est obligé d'être performant sur tous les composants de gestion des ressources qui sont confiées pour appuyer les collectivités.* » Cette tâche n'est pas aisée dans la mesure où la maîtrise d'ouvrage compétente est rare.

Le Vice-président du RIAFCO a rappelé que le choix des indicateurs qui valorisent les IFCLs auprès des partenaires est essentiel pour permettre la continuité de l'octroi des subventions.

Le DG a confirmé que le RIAFCO est une famille qui a beaucoup d'avenir car, tout le monde est dans le même bateau. Bien que les réalités varient en fonction des différents pays, on retrouve beaucoup de similitudes. Le partage d'expérience que le RIAFCO anime est judicieux.

Les remerciements du Vice-président vont aux techniciens qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite sur l'audiovisuel et aux collaborateurs de l'ANICT qui ont abattu un travail formidable sur le plan logistique.

Il remercie Mme Carole Guilloux et Mme Justine Audrain qui n'ont ménagé aucun effort pour la tenue de ce premier atelier. Pour finir, il félicite le Secrétariat Permanent du Riafco pour l'organisation logistique et la tenue réussie des ateliers à Bamako.

ANNEXE 1 : LISTE ET CONTACTS DES PARTICIPANTS

LISTE DE CONTACT DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE BAMAKO 2021

N°	Participants	Institution	Fonction	Pays	Téléphone	E-mail
1	Moussa Dembele	ANICT	Auditeur Interne	Mali	+22366714435	mdembele@anict.com
2	Setigui Keita	ANICT	Chef de Division Suivi-Évaluation	Mali	+22376377680	skeita@anict.com
3	Zoumana Traore	ANICT	Chef de Division de l'Unité de Gestion des Projets-Programmes et financements Innovants	Mali	+22379869323	ztraore@anict.com
4	Idrissou Camara	ADM	Directeur administratif et Financier	Sénégal	00221774054472	idrissa.camara@adm.gouv.sn
5	El Hadji Amadou Ndiaye	ADM	Coordonnateur du Projet Financement Innovants des territoires (PROFIT)	Sénégal	00221773332437	amadou.ndiaye@adm.gouv.sn
6	Nitunga Servilien	FONIC	Directeur Général Fonic	Burundi	+25775401484	niserve74@gmail.com
7	Sanon Constant	ADCT	Contrôleur de Gestion	Burkina-Faso	+22670715354	kconsts@yahoo.fr
8	Pagbelem Adama	ADCT	Spécialiste en suivi-évaluation FPDCT	Burkina-Faso	+22676060007	pagbelema@gmail.com
9	Tonou Thierry	CONAFIL	SP Conafil	Benin	+22397346811	thierytonou@gmail.com
10	Mbabou Brice Patrick	FEICOM	Directeur de l'ingénierie des projets de développement des CTD	Cameroun	+237699656826	bricepmbabou@yahoo.fr
11	Nkou Abe Jacqueline	FEICOM	Chargé d'études assistante CAB/DG	Cameroun	+237694666384	annytankou@gmail.com

12	Ere Alain Dioundo	KFW	Coordonnateur	Mali	+22376443405	EreAlain.dioundo@kfw.de
13	Robin Julie	ANICT	Consultante	Mali	+22361487383	
14	Raphaël Diarra	ANICT	Coordonnateur National	Mali	+22366731848	diarra@ambero.de
15	Soumana Hassane	ANFICT	SP	Niger	+22797252132	soussey17@yahoo.fr
16	Kallamou Moussa Sahibi	ANFICT	Directeur Appui Technique ANFICT	Niger	+22790127253	kallamousahabi@yahoo.fr
17	Zakari Samane Sanoussi	ANFICT	CSAF	Niger	+22796970413	zsamoussi78@gmail.com
18	Abdou Salamou Amadou	ANFICT	DFS	Niger	+22796524358	amadousalam@gmail.com
19	Gobe Zokou Charlemagne	FPCL	SD/MEEF	Côte d'Ivoire	+2250708985454	gobecharlemagne5@yahoo.fr adom.evelyne@bni.ci
20	Barry Omar Cheriff	FPCL	CS/BENI	Côte d'Ivoire	+2250707610999	cheriff.barry@bni.ci
21	Ibrahima Cissé	ANICT	DCF/ANICT	Mali	+22376104756	
22	Sory Ibrahim Diagouraga	ANICT	Directeur Général Adjoint	Mali	+22366717476	sidiagouraga@anict.com dganfict21@gmail.com
23	Kola Sow	AMBERO DANEMARK	Chargé des Programmes	Mali	+22375997348	kolsowa@am.dk
24	Gautho François	AMBERO DANEMARK	ATSE	Mali	+22392335835	gautfranc@yahoo.fr
25	Kadiatou Barry	ANICT	Chef de section des Accords et Conventions/division suivi-évaluation	Mali	+22376457453	kbarry@anict.com
26	Carole Guilloux	FMDV	Consultante	France	+212635166493	cguilloux@fmdv.net

27	Justine Audrain	FMDV	Directrice adjointe des programmes FMDV	France	+33668471749	jaudrain@fmdv.net
28	Augustin Nkamleun Fosso	RIAFCO	Secrétaire Permanent	Cameroun	+237699110618	amnfosso@gmail.com
29	Abraham Mbaikermi Domba	RIAFCO	Chargé de Mission Riafco	Cameroun	+237696920067	kermiabraham@gmail.com
30	Sarah Boisard	FMDV	Chargé de Mission FMDV	France	+33768185146	
31	Labidi Talel	CPSCL	Secrétaire général	Tunisie	216 97 34 54 45	talellabidi@yahoo.fr
32	Gerad Mistoul	CDC		Gabon		
33	Rado Razafindrakoto	FDL	Directeur Général du FDL	Madagascar		razafindrakoto.rado.h@gmail.com
34	Aina Nomena RATSARAHASINA	FDL	Coordonnateur Technique des Projets	Madagascar	261 33 37 034 56	an.ratsarahasina@gmail.com
35	Astrid Haas	UMDF	Long term consultant to UMDF			A.HAAS@afdb.org