Initiative Leland

DIALOGUE REGIONAL DE POLITIQUES

sur la décentralisation démocratique

Etudes de cas

Rapport Final

Développement Municipal et Projet de Gestion–
Phase II
Etudes de Cas ARDNET
Projet ICMA Nº 4800-179
Projet RTI Nº 06124-179

RTI contrat de sous-traitance de International City/
County Management Association
contrat de sous-traitance Nº MDM-0001-C-01
Contrat Principal Nº PCE-C-00-95-00001-00
Financé par l'Agence Américaine pour le
Développement International

18 Décenbre 2000

Table des matières

Section **Page**

1. Instructions pour la préparation des études de cas 1
2. Etudes de Cas 5
3. Conception de la Section des Etudes de Cas Du Site Web Du Dialogue Regional Sur La Decentralisation Democratique 51

Instructions pour la préparation
des études de cas

Chers collègues,

Dans l'optique de rendre le Dialogue régional plus utile aux utilisateurs, j'ai l'honneur de vous annoncer que RTI vient de bénéficier d'un financement qui nous permettra d'améliorer le contenu du Site Web du Dialogue en y affichant des études de cas portant sur les divers aspects de la gestion locale. L'objectif de cette activité sera de fournir à ceux qui s'intéressent aux problèmes de la décentralisation des cas concrets de solution aux défis de la gestion locale.

Le contenu des ces études de cas n'étant pas encore déterminé, le but de ce message est de solliciter des propositions des équipes nationales sur leurs priorités. Il est prévue 10 à 15 etudes de cas puisant des expériences dans la sous-région ou des pays similaires. Avant d'identifier les cas spécifiques, je voudrais vous demander de nous identifier les domaines prioritaires sur lesquels les études de cas seront axées. A cette fin, on pourrait prévoir, à titre d'exemple, les domaines suivants:

1. Politiques de décentralisation: éléments spécifiques des politiques mises en place.
2. Cadre juridique: aspects spécifiques des textes de loi ou de la réglementation
3. Cadre institutionel: rôle et compétences des institutions et des organes aux niveaux central et local (Tutelle, Mission de Décentralisation, tutelle déconcentrée, Maire, conseil municipal)
4. Mobilisation des populations: programmes de sensibilsation et de participation de certaines populations cibles
5. Ressources humaines: programmes de formation y compris montage institutionnel, thèmes, publics cibles
6. Techniques de gestion locale:

   services publics (déchets, transport, assainissement, privatisation, etc)
   finances et budget (mobilisation des ressources, gestion budgétaire)
   gestion du personnel
   intervention économique et social
   orientation client/citoyen

Je vous prie de bien vouloir me répondre avant le 10 juillet. Une fois les domaines prioritiares arretés, nous procéderons à l'identification des cas spécifiques et à leur préparation par les auteurs locaux. Afin d'harmoniser la présentation des études de cas, je fournirai un format standard aux auteurs.

Je vous prie de bien vouloir faire suivre ce message aux membres du reseau régional dont les adresses ne figuerent pas sur la liste des adressées et à ceux qui ne bénéficient pas encore de l'acces direct à l'Internet.

Je vous remercie à l'avance de votre participation.

Hal Minis

Instructions

Ces études de cas ont pour but d'enrichir les connaissances des différents acteurs – représentant élu, administrateur local, chef de service communal, décideur national, cadre ministériel – en ce qui concerne les approches innovatrices témoignant des progrès de la décentralisation. Ces approches sont diverses. En effet, elles peuvent s'inscrire dans le cadre de la gestion locale aussi bien que celui de la mise en place des politiques nationales.

Il n'est plus question de savoir si la décentralisation doit se faire ou non. Il est plutôt question de savoir comment la mettre en œuvre de manière réelle, en créant un cadre juridique et institutionel qui favorise l'initiative locale. Au niveau local, il est question d'apprendre à se gérer de facon à repondre aux attentes des populations et à agir de manière efficace. Ces études de cas sont sensées montrer comment ont innové dans ce sens les institutions, les individus, les pays, ou les communes.

Tout en cherchant à élargir le cadre de cette réflexion, nous proposons la liste des domaines suivants afin de situer chaque étude de cas.

Domaines

1. Politiques de décentralisation: éléments spécifiques des politiques, stratégies de mise en œuvre.
2. Cadre juridique: aspects spécifiques des textes de loi ou de la réglementation
3. Cadre institutionel: rôle et compétences des institutions et des organes aux niveaux central et local (tutelle, Mission de décentralisation, tutelle déconcentrée, Maire, conseil municipal)
4. Mobilisation des populations: programmes de sensibilisation et de participation de certaines populations cibles
5. Ressources humaines: programmes de formation y compris montage institutionnel, thèmes, publics cibles
6. Techniques de gestion locale:

   services publics (déchets, transport, assainissement, privatisation, etc)
   finances et budget (mobilisation des ressources, gestion budgétaire)
   gestion du personnel
   interventions économiques et sociales
   orientation client/citoyen

Les auteurs sont priés de bien vouloir se servir du canevas qui suit pour organiser leur document.

Merci
H. Minis
Chef du projet

Domaine: (Choisir le domaine pertinant de la liste énumérée dans les instructions)
Titre:
Lieu: (Ville, pays)

I. Sommaire: (Trois ou quatre phrases résumant l'objectif de l'approche et les résultats obtenus)

II. Contexte: (Un ou deux paragraphes de mise en scène, le contexte, l' énoncé du problème de manière succincte)

III.Expérience/Innovation: (En une ou deux pages, la déscription de l'approche, l'objectif visé, les acteurs, les moyens humains, matériels, et financiers, les nouvelles techniques ou procédures, les obstacles encontrés)

IV. Résultats: (Un paragraphe présentant les résultats, décrits de manière quantitative ou qualitative, une estimation de la durabilité de l'approche)

Auteur

Nom:
Adresse:
No. Tél:
No. fax:
Adresse e-mail:

Autre personne à contacter (responsible de l'innovation)

Nom:
Titre:
Adresse:
No. Tél:
No. fax:
Adresse e-mail:

Cas 1 :

Domaine: Techniques de gestion locale - finances et budget (mobiisation des ressources, gestion budgétaire) / Mobilisation des populations
Titre: Amélioration du taux de recouvrement de la taxe rurale au Sénégal par la mise en place d'une incitation au recouvrement et d'un programme de sensibilisation
Lieu: Sénégal

I. Sommaire:

Afin de permettre aux communautés rurales de réaliser des investissements en infrastructures et équipements, le gouvernement du Sénégal a entrepris de revivifier ses sources de revenus. En 1985, le ministère de la Décentralisation a entrepris deux actions parallèles et simultanées visant à stimuler la mise en application de la taxe rurale et à améliorer son recouvrement car la taxe rurale est une des taxes principales dont bénéficient les communautés rurales mais elle a été peu recouvrée dans le passé. Ces actions ont abouti à des résultats appréciables. En 1985, au début de l'opération, 27 sur 317 communautés rurales atteignaient 100% du recouvrement de la taxe rurale. En 1986, ce chiffre montait à 63; en 1987, il est de 127; et depuis 1990, on a atteint un niveau de 80 à 93 en moyenne.

II. Contexte:

La taxe rurale est une des taxes principales dont bénéficient les communautés rurales mais son recouvrement a été bas et elle n'a rapporté que des recettes limitées. Cet impôt n'étant pas nominatif (il s'agit d'une taxe de 1000 FCFA par personne et son prélèvement est effectué auprès des chefs de villages pour toute la communauté villageoise), il ne pouvait faire l'objet de poursuite ou de sanction en cas de non-paiement. Les contribuables, peu sensibilisés à leurs obligations fiscales, pensaient à juste titre pouvoir échapper à la taxe. Son recouvrement était donc difficile à effectuer.

III. Expérience/Innovation:

Deux actions parallèles ont été entreprises par le ministére de la Décentralisation afin de stimuler la mise en application de la taxe rurale et afin d'améliorer son recouvrement. Premièrement, le ministère a lancé une campagne de sensibilisation et de communication pour informer les contribuables du fonctionnement de l'impôt, de son importance pour l'investissement et le développement de leur région. Deuxièmement, le ministère a mis en place un système d'incitation au recouvrement, par le biais de l'institution d'un fonds de concours.

La campagne de sensibilisation a commencé avec la tournée du Secrétaire d'Etat à la Décentralisation dans les dix régions du Sénégal. Au cours de cette tournée, il s'est adressé aux acteurs du developpement local (élus locaux, ONG, groupements féminins, autorités religieuses et coutumières, mouvements associatifs, presse orale et écrite, etc.) afin de sensibiliser les élus locaux à la nécessité de prélever cette impôt, et pour sensibiliser les contribuables à le payer. Par ailleurs, pour obtenir la confiance des contribuables, il a entrpris d'aviser la population que les conseils ruraux utiliseront les fonds recouvrés pour des investissements. Informer la population de l'utilisation des fonds est une partie intégrante des efforts de sensibilisation du contribuable.

Au cours de cette campagne de sensibilisation, le secrétaire d'Etat a annoncé la création d'un fonds de concours dont la répartition se fera selon des critères qui permettront de récompenser les communes qui réussiraient à recouvrer 100% de la taxe rurale. Celles-ci bénéficieraient d'un fonds de concours de 3 millions de FCFA.

IV. Résultats:

En 1985, 27 sur 317 des communautés rurales existantes atteignaient 100% du recouvrement de la taxe rurale. En 1986, ce chiffre est de 63, et de 127 en 1987. Depuis 1990, le nombre de communautés atteignant ce taux de recouvrement s'est stabilisé autour de 80 à 93. Un plus grand nombre d'entre elles parviennent à obtenir un taux de recouvrement de plus de 70%. Aujourd'hui, l'incitation par le biais du fonds de concours demeure, avec cependant quelques modifications dans sa répartition. Les communautés atteignant plus de 70% de taux de recouvrement sont également récompensées et leur dotation est calculée en fonction de leur performance. Depuis le début de l'opération de revalorisation de la taxe locale, d'autres instruments de financement et de réalisation des investissements ont fait leur apparition, tels que l'AGETIPE et le programme d'appui aux communes (PAC). Afin d'accéder aux ressources qu'offrent ces programmes, la commune est requise de participer avec ses fonds propres à raison de 10% du coût du projet. Pour un grand nombre de communautés rurales, les efforts fournis pour améliorer le recouvrement de leur taxe rurale leur ont donné les moyens de mobilliser les ressources nécessaires à la converture de leur part de financement des projets et donc d'accéder à des volumes financiers beaucoup plus importants.

Auteur

Mamadou Diouf
Directeur des Collectivités Locales au Ministère de l'Intérieur
BP 4002
Dakar, Sénégal
Tél: (00221) 821-03-94

Cas 2 :

Domaine: Ressources humaines
Titre: Renforcement des capacités des élus aux techniques de mobilisation des ressouces au Mali
Lieu: Mali

I. Sommaire:

En 1996, dans le but d'améliorer les recettes des communues, la Mission de décentralisation a entrepris un programme de formation et de sensibilisation des élus locaux aux méthodes de mobilisation des ressources. En 1998, 19 communes avaient bénéficié de ce programme.

II. Contexte:

Le programme touche principalement les revenus issus des équipements marchands (marchés, gares routière, abattoirs municipaux, latrines publiues, etc) car il a été démontré que les communes ne généraient que des revenus minimum de ces équipements, bien en-dessous de leur potentiel réel. Le programme comporte deux phases: la phase diagnostique des capacités de la commune et du potentiel de ses équipement marchands et la phase de présentation de cette évaluation au cours d'un atelier de trois jours où sont réunis tous les acteurs concernés.

III. Expérience/Innovation:

Dans la première phase, le diagnostic identifie les problèmes relatifs au fonctionnement des services communaux impliqués dans la gestion de ces équipements ou dans la mobilisation des ressources. Ce diagnostic consiste également à évaluer de façon précise les revenus potentiels des équipements marchands et à identifier les contribuables. Pour ce faire, l'équipe chargé de cette opération doit rencontrer systématiquement tous les acteurs concernés: les gestionnaires et agents communaux, les élus locaux, les utilisateurs et bénéficiaires de ces équipement (occupants des marchés, transporteurs, bouchers, éleveurs, etc.), les agents des services déconcentrés de l'Etat (notamment les services du trésor, des impôts, de la police et de l'élevage), les dirigeants communautaires (chefs de quartiers et de villages, notables, griots, etc.), et enfin les associations diverses et les ONG de la commune.

La seconde phase est celle de l'organisation d'un atelier où les résultats de la phase diagnostique sont présentés. L'atelier en question dure 3 jours et réunit tous les acteurs concernés. L'atelier a pour but de démontrer les revenus potentiels des équipements marchands en tenant compte des variations saisonnières et autres facteurs influençant ces revenus, de démontrer les méthodes d'évaluation, de proposer des méthodes de recouvrement avec une évaluation des besoins organisationnele pour chaque forme de recouvrement et son impact sur la commune, de soulever toutes les questions sur les insuffisances et dysfonctionnements des services communaux, et de

sensibiliser aussi bien les élus locaux que les utilisateurs à la nécessité d'effectuer des recouvrement de ces ressources.

De plus, cet espace de dialogue permet également d'élaborer un plan d'action dans lequel des objectifs qualitaitfs et quantitatifs à court et moyen termes sont définis, ainsi que les m"ethodes d'approche pour le recouvrement de ces ressources. Sont également discutés et adoptés les changements à introduire dans le fonctionnement des services communaux, dans le rapport de ces services avec les services déconcentrés de l'Etat, afin d'aboutir aux objectif établis. Les responsabilités de chaque acteur par rapport à ce plan d'action sont définies et un groupe de suivi est mis en place. Ce dernier est constitué d'un représentant de chaque groupe et institutions qui ont participé à l'atelier.

IV. Résultats:

Une évaluation des résultats de ces actions devrait être effectuée six mois après la tenue de l'atelier. En 1998, deux ans après le démarrage du programme, dix-neuf communes en avaient bénéficié. La mission de Décentralisation qui a initié le programme se donne pour but d'étendre le programme à un maximum de communes dans un avenir proche. Elle étudie les moyens de faire participer de nouvelles équipes et de les multiplier de façon à étendre le programme sur la majorité du territoire. A moyen terme, la Mission considère également l'extension de ce type de programme aux autres sources de recettes des communes, en particulier à la taxe foncière.

Auteurs

Sow Oumou Bagayoko
Conseiller Technique à la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles (MDRI), Chargée des Finances Locales
BP E 1420
Bamako, Mali
Tél: (00223) 24-06-80

Cas 3 :

Domaine: Techniques de gestion locale / Mobilisation des populations
Titre: Favoriser la gestion pérenne des ressources naturelles par le recouvrement des coûts: la création d'un périmètre pastoral pilote dans le village de Kourougué au Mali
Lieu: Kourougué, Diéma, Mali

I. Sommaire:

En 1994, un projet visant à inverser le processus de dégradation des ressources naturelles dans les zones boisées près du village de Kourougué a été mis en place. La création d'un périmètre pastoral pilote consiste à aménager et à protéger des zones boisées afin d'éviter leur dégradation rapide lors de leur exploitation aléatoire par les animaux en transhumance pendant la période de sécheresse. Les résultats sont mitigés. Des erreurs dans l'estimation des besoins des usagers et des délais nécessaires à la préparation de la zone en question, ainsi que l'incendie qui a couvert une grande superficie ont contribué à un taux de réussite bas pour le projet pendant la première année. Le projet a été repris en main depuis lors.

II. Contexte:

Ce projet s'inscrit dans l'effort plus large du Programme de gestion des ressources naturelles (PGRN). Ce dernier a pour but la diffusion d'un système d'utilisation des ressources naturelles qui soit rationnel, uniformisé et suivi, ainsi que le renforcement de la capacité institutionnelle des ministères et autres organismes concernés.

La zone choisie est aménagée puis divisée en sous-zones de pâturages. Ces sous-zones sont utilisées à leur tour de façon à éviter une surexploitation et un déséquilibre écologique de toute la zone. Le programme prévoit également la construction d'un puits à grand diamètre et d'un parc de vaccination.

III. Expérience/Innovation:

Pour assurer la pérennité de ce programme, la participation de la population et des services déconcentrés de l'Etat en devient une composante fondamentale. En effet, à terme, la composante sensibilisatrice et éducative vise la prise en charge du projet par les populations et les services de l'Etat: gestion des puits et gestions des sous-zones de pâturage. La participation financière vise à assurer la viabilité financière du projet.

Il est prévu que les populations bénéficiaires contribuent jusqu'à 10% du coût total de l'opération. Dans la plupart des cas, cette contribution est faite en nature: temps de travail. Dans le cas des puits, cettre contribution prend la forme de matériaux. Les 90% du coût qui restant sont financés par le programme de gestion des ressources naturelles (PGRN, Banque mondiale - IDA). Afin d'assurer une pérennité au projet, les bénéficiaires de la zone sont requis de payer un droit d'utilisation pour l'eau et le pâturage en fonction du nombre d'animaux et de la saison. Les revenus servent ensuite à couvrir les frais de gestion et d'entretien de ces zones aménagées.

Le projet s'est heurté à quelques difficultés dans sa première année de mise en œuvre. Premièrement, la sous-zone initial qui a été mise à la disposition des usagers a subi une sur-exploitation à cause d'une estimation incorrecte des besoins des usagers d'une part et des délais nécessaires à la préparation de la zone d'exploitation subséquente d'autre part. Deuxièmement, ces problèmes d'organisation ont été aggravés par un incendie qui a touché tout le reste de la zone.

IV. Résultats:

A cause de ces difficultés la première année qui a suivi la mise en place du programme n'a vu que des résultats faibles. Mais depuis, un système de contrôle d'exploitation a été mis en place et des pare-feu ont été construits. Ainsi, le projet a été repris en main et le fonctionnement rotatif des sous-zones se fait comme prévu.

Il est prévu d'étendre cettre expérience positive à d'autres zones de la régions qui souffrent de sur-exploitation, en particulier à la région du fleuve Baoulé dans le sud du pays. Cette région est riche en fourrage et constitue un centre d'attraction principal pour les transhumants pendant la saison sèche.

Auteur

Hady Diallo
Coordinateur National Woiyo Kondèye sur les projets PAIB,
Ingénieur des Eaux et Forêts, Spécialiste en gestion des
Ressources Naturelles
Bamako, Mali
Tél: (00223) 20-06-51

Cas 4 :

Domaine: Technique de gestion locale - mobilisation des ressources
Titre: Recouvrement de la taxe de stationnement en Mauritanie
Lieu: Mauritanie

I. Sommaire:

Le Ministère des Finances et le ministère de l'Intérieur ont décidé de centraliser le recouvrement de la taxe de stationnement afin de mettre fin à une situation de recouvrement désordonnée et à l'utilisation abusive de cette taxe. L'intervention du gouvernement central a été motivée autant par un souci d'amélioration de la sécurité des citoyens que de bonne gestion fiscale.

L'expérience est une réussite, malgré une certaine lenteur administrative qui mitige ce succès.

II. Contexte:

Avant la réforme, la taxe sur le stationnement et le transport a été une taxe administrée en totalité par les communes. Ces dernières étaient autorisées à ériger des barrages sur lesaxes routiers afin de prélever la taxe en question auprès des automobilistes. La situation résultant de ce système était chaotique. Parfois, les automobilistes se trouvaient être sollicités plusieurs fois sur un même tronçon routier (jusqu'à 15 fois). Les barrières et points de stationnement obligatoires étaient ainsi à l'origine de nombreux accidents de la circulation. Par ailleurs, malgré l'utilisation abusive de cette taxe, les fonds collectés ne parvenaient pas jusqu'aux caisses des communes dans leur intégralité. Le ministère de l'Equipement et du Transport a alerté le ministère des Finances et le ministère de l'Intérieur qui ont décidé d'intervenir en centralisant le recouvrement de cette taxe.

III. Expérience/Innovation:

Ainsi, depuis la réforme lancé par le gouvernement central en 1994, la taxe sur le stationnement et le transport est recouvrée une fois par an lors du recouvrement de la vignette sur le transport public. Elle apparaît à présent comme une surtaxe à la vignette dont les taux varient entre 10000 et 40000 UM par an, en fonction de la catégorie à laquelle appartient le véhicule.

La réforme a rencontré des obstacles à son lancement mais ceux-ci ont été aplanis rapidement grâce à la signature d'une convemtion avec la fédération des transports en 1996. La fédération est maintenant chargée du recouvrement.

IV. Résultats:

Depuis cette date, la taxe fonctionne de façon satisfaisante. Elle est bien acceptée des contribuables et produit des revenus appréciables. Ces revenus peuvent représenter jusqu'à un quart du budget pour les communes les plus petites.

Le produit de cette taxe est réparti entre les 208 communes du pays suivant la clé de répartition suivante: 50% pour la catégorie A composée des 20 communes les plus grandes, 30% pour la catégorie B composée de 45 communes moyennes, et 20% pour la catégorie C composée de 143 petites communes. La répartition entre communes de même catégorie se fait en fonction de leur parc automobile à l'exception de la part de la catégorie C dont la répartition fait l'objet d'une péréquation. Les communes de cette catégorie reçoivent une part égale au titre de cette taxe.

La réforme de la taxe de stationnement est considérée comme un succès, malgré le problème de la lenteur administrative dans la répartition des fonds (retard de quelques mois). On envisage donc de reproduire ce type de réforme et de l'étendre à d'autres sources de revenus dont disposent les collectivités locales.

Auteur

N'Diaye Kane
Directeur de Collectivités Locales au Ministère de l'Intérieur, des Postes et Télécommunications
BP 185
Nouakchott, Mauritanie
Tél: (00222) 25-63-40
Fax: (00222) 25-36-61

Cas 5 :

Domaine: Politiques de décentralisation / technique de gestion locale
Titre: La mobilisation des ressources pour le développement des communautés dans le modèle de gouvernance locale développé par la SAFEFOD (Société Africaine d'Education et de Formation pour le Développement): la mise en place d'une banque rurale

I. Sommaire:

Depuis 1993, la SAFEFOD s'est investie dans la mise en place d'une approche originale de gestion de la gouvernance locale. Il s'agit d'un modèle intégré tenant compte des contraintes et des réalités d'une part, et des aspirations des populations et communautés de base d'autre part. Cet appui au développement a pris la forme d'un réseau de caisses rurales d'épargne et de crédit (CAREC) destinées à devenir de véritables banques de développement des communautés rurales. Ce projet a été mis en place rapidement et des résultats ont été vite obtenus si on en juge par le rhytme rapide des adhésions.

II. Contexte:

Afin d'aboutir aux résultats voulus, la SAFEFOD a bâti son modèle de gestion de la gouvernance locale selon trois axes: la formation, les échanges dynamisants comme mode de communication entre les différents acteurs -Etat, collectivités locales, communautés de base- et l'appui au développement. Dans le contexte de cet appui, ont été créées les CAREC. Leur particularité est qu'elles sont implantées au niveau de chaque collectivité rurale dont elle devient la banque de développement. Cet établissement, créé dans un processus populaire, démocratique et participatif, est la propriété de l'ensemble de la communauté. La CAREC est montée par la communauté et gérée par des organes désignés par des "membres-propriétaires-actionnaires". Cependant, la CAREC, en tant qu'institution, appartient à la communauté rurale qui en assure la tutelle.

III. Expérience/Innovation:

Afin d'assurer le succès de cette opération, la SAFEFOD a dû s'appliquer à des opérations préliminaires. En effet, le processus du montage de la CAREC a débuté par une campagne de sensibilisation active auprès de toute la population de la communauté rurale (CR), effectuée sous l'égide de la SAFEFOD elle-même et du conseil rural en place. Ensuite, une assemblée populaire informative a été organisée dans le chef-lieu de la CR sous forme d'échanges dynamisants autour de la problématique de la caisse rurale et des conditions de sa création. Un comité provisoire d'organisation a été ensuite désigné. Celui-ci se compose d'une trentaine de membres. Leur commission de travail incluent la commission de sensibilisation, la commission de vulgarisation des textes aux conditions socio-économiques des terroirs de la CR, et la commission de politique de crédit. Ce travail préalable vise à créer une

organisation adaptée aux réalités du milieu dans lequel elle est implantée. Au terme de cette période initiale, une assemblée générale constitutive (AGC) de la CAREC a été convoquée au chef-lieu de la CR en vue de l'adoption des statuts et règlements intérieurs et de l'election du conseil d'administration et des différents comités. La SAFEFOD et le CR encadrent conjointement l'institution. Puis la SAFEFOD se dégagera définitivement. Avec le conseil d'administration, elle étudiera l'avenir de la caisse et son statut final, par rapport à la législation en vigueur.

Les activités de la CAREC commencent avec la collecte de l'épargne dès sa constitution. En effet, tout adhérant doit s'acquitter d;une épargne minimale. Le crédit est consenti seulement aux membres adhérants. Les conditions de cette adhésion sont fixées par l'AGC et exécutées par le comité de crédit et le gérant de la caisse. Dans un premier temps, des plafonds sont fixés pour sécuriser et démocratiser l'opération. En plus de l'épargne de ces membres, le réseau de la CAREC a bénéficié de deux fonds supplémentaires: un fonds issu des opérations d'appui au développement dans le cadre du programme pilote surle financement interne de la SAFEFOD et sur subvention de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) obtenue en 1996, et un fonds de subvention de la fondation de développement de l'Afrique (ADF) du congrès américain, qui a octroyé à la SAFEFOD 80 millions de FCFA pour le lancement de quatre CAREC (soit une totale enveloppe de 20 millions de FCFA par caisse).

IV. Résultats:

Le lancement du projet pilote dans les quatre CR s'est fait rapidement. Ceci laisse préconiser un développement rapide pour l'opération en général. En effet, les adhésions se font à un rhytme rapide et s'accompagnent de cotisations, malgré un minimum requis relativement élevé. Le développement des opérations de crédit reste à être observé.

A court terme, la SAFEFOD prépare un e requête pour le financement des sept communautés rurales qui ne sont pas encore concernées sur les onze que compte actuellement le Programme d'appui à la gouvernance locale.

Auteur:

Yéro Sylla
Secrétaire Exécutif, Société Africaine d'Education et de Formation pour le Développement
Dakar, Sénégal
Tél: (00221) 824-44-06
Fax: (00221) 824-14-59
E-Mail: yero@cyg.sn

Cas 6 :

Domaine: Techniques de gestion locale - mobilisation des ressources
Titre: Adressage de la ville de Nouadhibou, pour l'amélioration des recettes locales
Lieu: Nouadhibou, Mauritanie

I. Sommaire:

Le besoin d'une connaisance précise de la matière imposable ainsi que des contribuables en vue de l'amélioration des ressources a poussé les responsables de la commune de Nouadhibou à s'inspirer d'expériences semblables et à mettre en œuvre une opération d'adressage. Celle-ci a été effectuée en totalité par les services de la commune dans une période de six mois. L'expérience a été un succès et les nouvelles estimations et prévisions budgétaires basées sur les données récoltées sont considérablement plus élevées que les chiffres des années précédentes. Les bénéfices de l'adressage ne se limitent pas à la fiscalité. En effet, cette opération a eu des répercussions dans de nombreux domaines de la gestion urbaine.

II. Contexte:

L'opération d'adressage de la ville de Nouadhibou a été motivée par le besoins importants de la ville en matière de ressources financières ppour faire face à une demande croissante des services et d'équipement urbains. En effet, Nouadhibou est le centre économique d'un pays à forte croissance démographique urbaine. Les responsables de la commune se sont tournés vers des communes extérieures pour s'informer sur les techniques d'adressage utilisées à Bamako et Niamey. Le chef de service technique, après avoir acquis les éléments nécessaires à la conception d'une telle opération, a conçu un programme adapté aux dimensions et aux moyens de la commune de Nouadhibou.

III. Expérience/Innovation:

Ce sont donc le chef de service technique et le président de conseil (maire) la ville de Nouadhibou qui ont initiée l'opération d'adressage. Celle-ci a débuté en 1998. Elle est passé par plusieurs phases: il a fallu déterminer l'adressabilité partielle ou totale de la ville; il a fallu découper la commune en quartiers; il a fallu établir une codification définissant un système de numérotation des voies et des entrées (un système de numérotation métrique a été utilisé afin de permettre une mise à jour continue; puis une cartographie et des indexes des voies ont été établis (le support cartographique utilisé est basé sur des photographies aériennes, des croquis urbains récents et , à défaut, des plans de lotissement); ensuite, le panneautage des rues et la numérotation des entrées ont été effectués (pose de plaques ou pochage de panneaux); de plus il a été nécessaire d'établir des fichiers et de faire un recensement (celui-ci s'est effectué sur la base d'un formulaire type permettant de recueillir des informations assez précises sur le potentiel fiscal municipal, notamment en ce qui concerne l'impôt foncier, la taxe d'habitation et la taxe communale); les données recueillies ont ensuite été codifiées

selon la nomenclature des budgets municipaux et ont été reportées dans un fichier informatisé permettant de croiser et de trier; pour finir les responsables de l'opération ont dû communiquer leurs efforts et sensibiliser la population par le biais des différents média.

Le coût et le financement de l'opération a été pris en charge par la commune dans son intégralité. Son coût a été réduit et s'élève à environ 6,5 millions de UM ($1 = 248 UM).

Afin de faciliter le recouvrement des impôts, la commune a également mis en place des régies de recettes municipales sur tout le territoire. Celles-ci sont mises à la disposition du receveur/percepteur municipal (employé des services de l'Etat et responsable du recouvrement des ressources locales). La commune espère et pense avoir de grande chance de réaliser ainsi 100% des recettes budgétaires.

Puisque cette expérience a été un succès, le gouvernement mauritanien prévoit d'étendre l'opération d'adressage aux autres communes. Afin d'accomplir cette tâche, il a entrepris la formation d'un bureau technique chargé d'introduire ce programme dans le reste du pays. Cette formation étant aujourd'hui achevée, le gouvernement est sur le point de lancer des opérations d'adressage dans les onze villes chefs-lieu de Wilaya. L'achèvement de ces opérations est prévu pour le mois de mars 2000.

IV. Résultats:

Dans les zones dites "adressables", toutes les rues et les portes ont été numerotées, toutes les activités enregistrées et tous les contribuables identifiés. Une mise a jour mensuelle de cette base de données a été prévue.

Grâce à cette opération, les prévisions budgétaires de la communes pour 1999 introduisent pour la première fois des estimations faites à l'aide de cette nouvelle base de données. Comme prévu, ces estimaitons sont considérablement plus élevées que les réalisations de 1998. Pour l'impôt foncier, l'augmentation est de 300%, avec une estimation de recettes de 122 millions d'UM pour 1999. Pour la taxe d'habitation, l'augmentation est de 820% par rapport aux réalisations de 1998, avec un montant de 41 millions d'UM. En ce qui concerne les taxes communales, il est prévu un recouvrement de 295,5 millions, soit 114% celui de 1998. Enfin, l'augmentation totale des recettes fiscales s'élève à 153,5 millions d'UM, pour un coût d'adressage de moins de 7 millions d'UM. Même si ces estimations ne sont pas synomymes de recettes, elles sont en tous cas une appréciation précise du potentiel fiscal et peuvent donc constituer un objectif de recouvrement.

Les bénéfices de l'adressage ne se limitent cependant pas à la fiscalité. En effet, une telle opération représente un outil de gestion urbaine dont les domaines d'application sont variés. Par exemples, d'autres domaines d'application sont: l'organisation des services urbains (ambulances, sapeurs-pompiers, taxis), la gestion des ordures ménagères, la gestion des équipements (écoles, réservoirs d'eau, etc.), la gestion des voiries et réseaux divers (eau, électricité, téléphone, éclairage public), la distribution du

courrier à domicile, l'appui au recensement administratif, et l'appui au service de la santé, etc.

Auteur

Mamadou Falil Athié
Directeur des Services Techniques de la Mairie de Nouadhibou

Autre personne à contacter

N'Diaye Kane, Directeur des Collectivités
Locales, Ministère de l'Intérieur, des Postes et Communication
BP 185
Nouakchott, Mauritanie
Tél: (00222) 25-63-40
Fax: (00222) 25-36-61

Cas 7 :

Domaine: Technique de gestion locale
Titre: La création d'une caisse d'épargne et de crédit et son évolution dans l'espace de gestion sociale urbaine
Lieu: Sénégal

I. Sommaire:

En 1987, avec l'appui d'Enda Graf, un système d'épargne et de crédit autogéré par des acteurs populaires a été créé. Ce système devait permettre au femmes d'accéder à de petits crédits pour financer des activités économiques génératrices de revenus. De 1987 à 1998, la Caisse d'Epargne er de Crédit (CEC) des femmes de Grand Yoff a connu une évolution notable. De multiples initiatives populaires sont nées à partir des CEC.

II. Contexte:

En réponse à un climat social et économique défavorable au Sénégal, ce premier système financier populaire auto-organisé a été créé en 1987. En 1987, seul le quartier de Grand Yoff était concerné par le projet. Les groupes fondateurs de la CEC bénéficiaient déjà d'une longue expérience avec Enda Graf dans des domaines divers: économique, social, santé, amélioration du cadre de la vie, etc.

III. Expérience/Innovation:

De nombreuses actions d'animation ont alors été menées par les groupes fondateurs pour favoriser la communication entres les différents groupes de femmes. Ces concertations ont abouti à la définition des règles de fonctionnement de la CEC. Malgré un démarrage lent dû au peu d'entrain des femmes à épargner, celles-ci sont parvenu à mobiliser un million de FCFA en six mois. Afin d'appuyer l'initiative naissante, Enda Graf a mis à la disposition de la CEC des fonds complémentaires permettant d'amorcer un système de crédit rotatif géré par les femmes.

Au sein des quartiers, les femmes se sont organisées en associations et groupements qui ont ensuite constitué le réseau des associations et groupements des femmes de Dakar. L'objectif immédiat de ce réseau est de consolider les acquies de la CEC des femmes de grand Yoff et de multiplier l'expérience dans les quartiers populaires de Dakar. Pour ce faire, les femmes ont imaginé et mis en œuvre un système de mobilisation de la petite épargne populaire dans les marchés, lieux à forte circulation monétaire.

Malgré le succès général du projet en matière de crédit, les femmes des quartiers bénéficiaires continuaient à être confrontées à des problèmes sociaux graves auxquels les crédits et l'amélioration des revenus n'apportaient pas de solution immédiate: santé précaire, irrégularité foncière, éducation des enfants, chômage des jeunes, environnement insalubre, etc. Pour palier à cette situation, le réseau des associations

et groupements de femmes de Dakar a proposé de recentrer et d'adapter ses activités d'épargne et de crédit aux réalités du terrain. Le réseau a été donc réorganisé afin de pouvoir agir sur le contexte qui conditionne la vie des femmes et de leurs familles. Cette initiative est survenue au moment même où les autorités gouvernementales du Sénégal entamaient une politique de régionalisation visant à promouvoir la participation des populations à la gestion de leurs quartiers. L'ampleur des tâches auxquelles les femmes étaient confrontées les a amené à solliciter une coopération d'autres groupes sociaux (hommes, enfants, personnes du troisième âge, etc.). Une véritable coopération entre ces différents acteurs sociaux peut en effet amener des changements significatifs et durables.

Chaque quartier ou groupe de quartiers à l'échelle d'une commune d'arrondissement, a élaboré son propre plan de développement local, dont la mise en œuvre est assurée par un comité de développment local (CDL), en collaboration avec les autorités municipales et les acteurs institutionnels. Le CDL devient aussi un espace de concertation des différents acteurs du développement qui agissent sur le plan local. Le CDL représente également un espace de coordination des activités de développement à l'échelle du quartier.

IV. Résultats:

L'expérience a bénéficié d'un echo favorable auprès de plus d'une vingtaine de quartiers. Le nombre d'adhérantes est passé de 103 en 1987 à 30000 en 1998. Soixante-dix guichets, points de collecte d'épargne, ont été progressivement implantés dans les marchés et les quartiers.

En 1998, le bilan de ces activités se présentait ainsi: les adhésions s'élèvaient à 30000 membres (sociétaires et utilisateurs); le volume des fonds collectés était de 231 millions de FCFA; le volume des fonds globaux disponibles était de 537 millions de FCFA; le montant des crédits octroyés s'élevait à 417 millions de FCFA; et le taux de remboursement à l'échéance atteignait 97%.

Dans le domaine du crédit, le succès de l'opération est incontestable. De plus, aujourd'hui, 40 quartiers de Dakar et Thiès sont impliqués dans le processus de réorientation, qui, à terme, devrait permettre de multiplier l'expérience de mobilisation des ressources locales dans ces quartiers et qui devrait s'attaquer parallèlement aux problèmes sociaux ou autres situations jugées insatisfaisantes par leur population. A travers les CEC et leurs guichets, des mécanismes auto-gérés ont été mis en place pour répondre aux différentes préoccupations des populations. Ces actions touchent à des secteurs variés. Dans le domaine de la gestion et de l'environnement, la collecte des ordures ménagère est assurée par des charretiers privés qui sont payés à partir de contributions des ménages versées à la caisse du quartier. Dans le domaine de la santé, des utuelles de quartiers ont été créées à Thiès et sont en cours de création à Dakar. A Thiès, le réseau des mutuelles comptent 14 structures opérationnelles de base qui mobilisent chaque mois 3 millions de FCFA de cotisations pour 6000 adhérents et 30000 assurés. Dans le domaine de l'eau potable, le CDL a mis en œuvre un programme de mobilisation de ressources avec l'ouverture d'un compte eau potable

au niveau de la caisse, pour la création de bornes-fontaines dans les quartiers où l'accès à l'eau potable est difficile. Dans le domaine de l'éducation et de la formation, la caisse organise des campagnes d'épargne pour l'achat de fournitures scolaires qui sont achetées en gros avant l'année scolaire et ensuite distribuées aux familles épargnantes. Dans le domaine de la sécurité, le CDL a crée un comité de vigilance composé de jeunes du quartier. Ceux-ci sont indemnisées avec des contributions mensuelles versées par les familles au niveau de la caisse de quartier. Dans le domaine de l'habitat, les femmes ont réussi à collecter 100 millions de FCFA dans le cadre de leur campagne d'épargne logement. 100 femmes ont pu disposer d'une parcelles viabilisée chacune dans la zone d'aménagement de la banlieu de Dakar.

Ainsi, les CEC sont devenu un espace de gestion sociale urbaine.

Auteur

Babaccar Touré
Coordinateur de Programme ENDA Graf
BP 13.069 Gd Yoff
Dakar, Sénégal
Tél: (00221) 827-20-25
Fax: (00221) 827-32-15

Cas 8 :

Domaine : Cadre juridique
Titre : La Décentralisation au BENIN.
Lieu : Cotonou, Benin

I. Sommaire

La décentralisation n'est pas encore effective au BENIN mais elle fait l'objet d'un processus qui a permis d'en définir le cadre juridique, constitué des cinq lois ci-après :

1- La Loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'Administration Territoriale de la République du Bénin ;

2- La Loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes en République du Bénin ;

3- La Loi n° 98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes à Statut particulier ;

4- La Loi n° 98-006 portant régime électoral communal et municipal en République du Bénin (non encore promulguée en raison de l'invalidation de 7 de ces articles par la Cour Constitutionnelle).

5- La Loi n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin.

N.B. : Une 6e Loi portant sur la Fonction Publique Territoriale est prévue plus tard.

L'application effective de ces Lois permettra au BENIN de passer d'un Etat centralisé à un Etat décentralisé qui consacrera un véritable partage du pouvoir, des compétences, des responsabilités et des moyens entre l'Etat et les Communes.

II. CONTEXTE

L'historique Conférence Nationale des Forces Vives de février 1990 a permis au BENIN d'opérer une véritable révolution tranquille. Elle a en effet permis à notre pays de passer d'un Etat monolithique à un Etat démocratique, basé sur le multipartisme intégral, la construction de l'Etat de droit et le libéralisme économique. La décentralisation constituait l'une des grandes recommandations de cette Conférence. Elle est consacrée par la Constitution du 11 décembre 1990 au travers de son Titre X relatif aux Collectivités Territoriales qui "s'administrent librement par des Conseils élus" (article 151).

Les Etats Généraux de l'Administration Territoriale, organisés du 7 au 10 janvier 1993 ont enclenché le processus de décentralisation et en ont défini les principes fondamentaux à savoir :

1- Un seul niveau de décentralisation : la Commune, compétente pour la gestion des "affaires locales".

2- Un seul niveau de déconcentration : le Département, Circonscription Administrative dirigée par un Préfet chargé de la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat et des questions de développement régional.

3- Un statut particulier pour le grandes villes ; ce qui leur confère plus de responsabilités que les Communes ordinaires. Les critères cumulatifs à remplir sont les suivants :

   a) Avoir une population de 100.000 habitants au moins ;

   b) S'étendre de façon continue sur 10 km au moins ;

   c) Avoir des ressources propres, suffisantes pour assurer les dépenses de fonctionnement et d'investissement.

4- La réforme des finances locales aux fins d'accroître les ressources financières des Communes.

5- Le contrôle de tutelle assuré par le Préfet. Ce contrôle comporte deux volets :

   5.1. L'assistance-conseil aux Communes

   5.2. Le contrôle de légalité.

III. EXPERIENCE / INNOVATION :

L'approche béninoise est basée sur un processus de décentralisation/déconcentration qui vise à promouvoir :

- la démocratie à la base ;
- et le développement local.

A cet effet, les acteurs suivants interviendront en vue d'aboutir à une synergie locale :

1- Les élus locaux qui ont la charge d'administrer la Commune, d'en élaborer le plan de développement et de mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à son exécution.

2- La Société civile représentée par les ONG, associations professionnelles, associations de femmes, chefs traditionnels et religieux, etc… qui impulsera le développement des Communautés à la base et de l'économie locale.

3- L'Etat qui apportera son appui technique (expertise) et son soutien matériel et financier aux Communes.

4- Les partenaires au développement local (organismes bilatéraux et multilatéraux, Communes étrangères, organisations internationales de ville, etc…) qui apporteront leurs appuis aux efforts de développement local.

- Les futures Communes hériteront des personnels actuels des Sous-Préfectures et Circonscriptions Urbaines qui disparaîtront à l'avènement de la décentralisation. Ce personnel est constitué de 3.571 agents d'exécution pour l'essentiel. Un renforcement des capacités locales de gestion est prévu par la Maison des Collectivités Locales (recrutement et formation de cadres A).

- Les moyens matériels dont disposeront les Communes sont constitués du patrimoine actuel des Sous-Préfectures et Circonscriptions Urbaines (bureaux, voiries urbaines, pistes rurales, marchés, gares routières, meubles et immeubles etc…). Le patrimoine mobilier et immobilier a fait d'un inventaire en 1997, actualisé en 1999.

- Les moyens financiers sont globalement insuffisants. Ils sont constitués de taxes et impôts locaux, de recettes para-fiscales, de subventions de l'Etat.

Par exemple, en 199.., les ressources des Sous-Préfectures et Circonscriptions Urbaines se chiffraient à 4,85 milliards de FCFA soit 2,82% du budget général de l'Etat et 0,42% du Produit Intérieur Brut (PIB).

Les innovations ci-après de la Loi n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes, devraient permettre d'accroître ces ressources ; il s'agit:

- de la création d'une taxe de développement local

- du reversement par l'Etat aux Communes d'une quote-part de :

  - la TVA

  - la taxe touristique

  - la taxe sur les véhicules à moteur (vignette)

- de l'institution d'un Fonds de Solidarité Intercommunal (IFCL) dans le but de contribuer au développement équilibré des Communes.

  - de la création d'une Institution de Financement des Collectivités Locales (IFCL) dans le but de promouvoir le développement local ; et ce, grâce à des prêts consentis aux Communes à des taux préférentiels.

- de la possibilité pour les Communes de bénéficier du concours financier des ONG et des Collectivités décentralisées d'autres Etats.

- La gestion des Communes sera progressivement modernisée grâce entre autres, à :

  - la planification locale (Plan de Développement Communal)

  - l'informatique qui fait l'objet d'une application à travers :

le registre foncier urbain (RFU) qui est une informatisation du recensement et du recouvrement de certains impôts et taxes locaux (foncier bâti et non bâti, patente, taxe professionnelle) dans les grandes villes comme COTONOU, PORTO-NOVO et PARAKOU ainsi que dans certaines villes secondaires comme DJOUGOU, DASSA, SAVALOU et SAVE.

- L'informatisation de la gestion des ressources humaines et de la paie dans les 3 grandes villes précitées.

- Un nouveau cadre budgétaire et comptable, basé sur le système comptable ouest-africain (SYSCOA) qui permettra aux Communes de passer d'une comptabilité administrative à une comptabilité patrimoniale.

- Des manuels de procédure en matière de gestion (ressources humaines, finances, état civil, lotissement, etc…)

Les obstacles rencontrées Ils ont trait :

- au fait que les décideurs politiques ne semblent pas faire de la décentralisation, une priorité dans leur programme.

- à la résistance au changement caractéristique d'une Administration fortement centralisée, peu innovatrice et jalouse de ses prérogatives.

- au déficit d'information sur la décentralisation qui a engendré chez certains : inquiétudes et appréhensions.

- au manque de pragmatisme dans la gestion du processus de décentralisation : le vote et la promulgation des lois qui perdurent, finissent par émousser l'énergie de certains partisans de la décentralisation.

IV. Résultats :

- Le cadre juridique est défini pour l'essentiel. Il reste néanmoins l'élaboration d'un calendrier électoral qui interviendra après la promulgation de la loi électorale.

- La décentralisation constitue aujourd'hui une attente forte de la population dont la mise en œuvre effective, va déboucher sur des dynamiques locales qui serviront de levain à l'enracinement de la démocratie à la base et la promotion d'un développement local durable au cours du 3e millénaire.

Auteur

MOKO D. Issa
01 BP 4784 COTONOU (BENIN)
Tél. : (229) 31-49-21
(229) 31-63-20
Fax : (229) 31-63-21
E-mail : mcl @ leland.bj.

Autre personne à contacter

SASSE Flavien
01 BP 4784 COTONOU (BENIN)
Tél. : (229) 31-49-21
(229) 31-63-20
Fax : (229) 31-63-21
E-mail : mcl @ leland.bj.

Cas 9 :

Domaine: Ressources Humaines
Titre: Renforcement des compétences des élus locaux, membres du Conseil Communautaire ,de la Communauté Rurale de Développement (CRD) de Benty, Préfecture de Forécariah à la maîtrise de leurs rôles et responsabilités.

I. Sommaire:

A travers la formation participative et le développement de service de proximité, la Ligue des Coopératives des Etats-Unis en Guinée (Clusa/Guinée) participe au développement et a la valorisation des compétences des membres du Conseil Communautaire de la CRD de BENTY, qui fait d'elle aujourd'hui, une des meilleures CRD de la préfecture de Forécariah sur le plan de l'amélioration de la mobilisation des ressources locales, la réalisation des activités communautaires, l'implication et la responsabilisation de la population aux prises de décision et la gestion de la collectivité..

II. Contexte:

BENTY est l'une des neuf (9) sous préfectures que compte la préfecture de Forécariah. Située à 85 kilomètres du chef lieu de la Préfecture. Elle est limitée au Nord-Est par la Sous-Préfecture de Farmoriah, à l'Ouest par l'Océan Atlantique et au Sud par la République sœur de la Sierra Leone.

Avec la politique de décentralisation en Guinée, BENTY a été érigé en Communauté Rurale de Développement (CRD), en décembre 1992.

Cette CRD couvre une superficie de 574 km^2 avec une densité de 21 habitants par km^2. Elle a une population totale de 19.737 habitants repartis en 8 districts, subdivisés en 37 secteurs pour 2.660 ménages, ayant pour activité principale l'agriculture, la pêche artisanale et le petit commerce.

Avec l'instabilité en Sierra Leone, cette collectivité accueille deux importants camps de réfugies, ce qui affecte sérieusement son économie.

Suite a l'auto analyse ou le diagnostic participatif de la CRD de BENTY facilitée par CLUSA/GUINEE, et qui a réuni le conseil communautaire, les représentants des organisations de la société civile, les membres des services déconcentrés de l'Etat, et les autorités sous préfectorales, il a été ressorti un nombre de faiblesses:

- Les non maîtrise, par le conseil communautaire, des textes et lois régissant l'organisation et le fonctionnement des CRD en République de Guinée ; donc, une méconnaissance de leurs rôles et responsabilité en tant qu'élu de la population à la base.

- Une faiblesse dans la mobilisation des sources de recette de la CRD (Impôt Minimum de Développement Local (IMDL), droits de marché, la taxe d'habitation, le droit de stationnement des véhicules)

- Un faible taux de réalisation des infrastructures communautaires ;

- Une absence de dialogue et de concertation entre la CRD et les organisations de la société civile ;

Au cours de ce diagnostic, les participants ont défini un plan d'action, pour y remédier à ces faiblesses, notamment:

- Assurer la formation du conseil communautaire à la maîtrise de leurs rôles et responsabilités.

- Revoir le mode de gestion des marchés hebdomadaires, afin de les rentabiliser d'avantage ;

- Assurer la formation des gestionnaires des marchés ;

- Impliquer les conseillers à partir des districts dans la sensibilisation et le recouvrement des taxes d'habitation ;

- Instaurer un dialogue entre le Conseil Communautaire et les organisations de la société civile de la CRD, pour qu'elles participent au développement de leur CRD.

III. Expériences:

Pour mettre en application le plan d'action de la formation, l'Assistant- Formateur (A/F) de la CLUSA, basé dans la CRD de BENTY, a joué le rôle de facilitateur du processus de la formation.

L'A/F a préparé son guide pédagogique, en tenant en considération sa maîtrise des textes régissant le fonctionnement des CRD, et en y prévoyant des techniques actives d'animation telles que (les jeux de rôles, la saynète, l'analogie, le brainstorming, les travaux de sous-groupe, le questionnement, etc.), pour permettre aux participants a l'atelier de participer activement et efficacement a la formation en y générer des idées.

Cette formation, qui vise les membres du conseil communautaire, a été élargie aux représentants des organisations de la société civile et services déconcentrés de l'Etat pour inciter une synergie entre ces différentes composantes qui œuvrent pour le développement de leur CRD.

La formation s'est passé dans la langue et le langage du milieu (Soussou) au chef lieu de la CRD de BENTY. Elle a permis les 16 membres du conseil communautaire de mieux s'approprier de **leurs rôles et responsabilités**, et de lever, de facto, le mythe que cette connaissance représentait pour eux.

L'objectif visé par la formation, est que les membres du conseil communautaire puissent acquérir des compétences nécessaires qui va se traduire par des changements de comportement et l'impulsion du développement de leur collectivité.

Les thèmes suivants ont été développés au cours de l'atelier:

- La clarification du concept CRD et Communauté ;
- Les conditions de création, modification et suppression d'une CRD ;
- Le mode de désignation du conseil communautaire, et la durée de leur mandat ;
- Le fonctionnement du conseil communautaire ;
- Les attributions et tâches du conseil communautaire ;

Pour une pérennisation des acquises de la formation et des besoins de restitution à la population des districts, les participants, muni d'écritoire et cahiers, ont procède à la prise de note en Soussou caractère latin et/ou en Soussou caractère arabe.

La CRD s'est montré responsable pour la formation. Elle a fourni le local pour la formation. Elle s'est impliqué, à travers son secrétaire communautaire, a l'établissement et la ventilation des lettres d'invitation aux conseillers. Mieux, les participants : élus locaux, membres du conseil communautaire, les représentants des organisations de la société civile (groupements, coopératives, associations) ont assuré leur transport et frais de nourriture pour les différentes séances de l'atelier, ainsi que l'achat des bics et cahiers, ce qui dénote tout l'intérêt et le sérieux accorder à la formation.

La reconnaissance, par le conseil communautaire, de leurs rôles et responsabilités est fondamentale dans la réalisation du développement dans les collectivités décentralisées, car les textes de la décentralisation donnent un large pouvoir et autonomie au conseil communautaire et son Bureau Exécutif dans:

- L'identification, la réalisation et le suivi des actions communautaires ;
- La mobilisation des ressources locales ;
- L'établissement de lien de communication entre la population et le pouvoir central ;
- L'implication de la population aux prises de décisions ; et
- La protection et l'entretien des biens communautaires.

IV. Résultats:

A la suite de ces différentes séances de formation, les élus locaux, membres du conseil communautaire, les Organisations de la Société Civile et représentants des services déconcentrés de l'Etat, ont opéré des changements qualificatifs et quantitatifs dans le développement de leur CRD.On note qu'avant la formation de la CLUSA, la CRD avait un manque a gagné dans le recouvrement de son impôt minimum de développement local (IMDL) chaque année, mais pour l'année 98 son recouvrement est passé de 9.000.000 FG a 11.000.000 FG, soit 100% de prévu, grâce, surtout, à l'implication des conseillers communautaire dans le recouvrement de cet impôt dans leurs différents districts. Ce taux de recouvrement là valu d'être classé comme la première CRD lors du conseil préfectoral d'administration de Forécariah.

Entre autres impacts, la CRD a enregistré:

- L'augmentation du taux de recouvrement des taxes d'habitation de 0 a 200.000 FG grâce à l'implication des conseillers dans le recouvrement à partir de leur district.

- L'augmentation des droits du marché hebdomadaire de Darxagbe de 35.000 FG a 50.000 FG par mois, suite a l'établissement d'un contrat de gestion passé par la CRD avec un privé.

- L'implication d'une part des districts voisins du centre, dans la confection des briques, la mobilisation, le transport des agrégats, la fourniture de la main d'œuvre non qualifié et d'autre part la participation matérielle et financière des ressortissants de la CRD, pour la construction de 6 cases en briques dures avec tôles, d'une valeur de 12.000.000 FG, pour servir de centre d'accueil pour la CRD.

- Réfection par la CRD, de la toiture du poste de santé du district de Kigbaly, en association avec le groupement (liberté) de Kigbali, et l'appui de la population et conseillers communautaires de ce district.

- Instauration d'un dialogue et de cadre de concertation entre la CRD et l'union des entreprises Rurales Associatives (ERA) de BENTY pour discuter des questions d'intérêt général.

- Construction, par la CRD, d'une salle de classe dans le district de N'panu, avec la participation de la population du dit district dans la fourniture des agrégats et main d'œuvre non qualifié.

- Sensibilisation de la population par la CRD, et les organisations de la société civile qui, a amené la population à procéder à l'entretien et au remplissage des trous de la principale piste rurale de la localité.

A travers la formation, la sensibilisation, le dialogue et la concertation, nous remarquons, que les élus locaux d'une collectivité, en synergie avec les organisations de la société civile, et les services déconcentrés de l'Etat, sont capables d'identifier leurs problèmes, de les analyser et d'apporter des solutions appropriées.

IV. Auteur

Boubacar Dombel Diallo
Conseiller en Décentralisation et la Bonne Gouvernance
CLUSA/Guinée
BP:25 Coyah, République de Guinée
e-mail : wakili.clusa@eti-bull.net

Personnes a contacter:

Aboulaye Dione Camara
Président CRD de BENTY
Préfecture de Forécariah,

Ibrahima Sona Diallo
Assistant/Formateur
Clusa/Guinée, Bp:25, Coyah

Benjamin E.LENTZ
Représentant Résident
CLUSA/Guinée
Bp: 25 Coyah, République de Guinée
Tel: (+377.98) 66.24.74 (international)
Cellulaire: (224.11) 25.07.64
e-mail : belentz.clusa@eti-bull.net

Cas 10 :

Domaine : Cadre institutionnel
Titre : Les réformes institutionnelles dans le cadre de la Décentralisation.
Lieu : COTONOU (BENIN)

I. Sommaire :

Le processus de décentralisation enclenché au BENIN en 1993 est soutendu par des réformes institutionnelles opérées en vue de gérer ledit processus d'une part, et la Réforme de l'Administration Territoriale prévue par les lois de décentralisation dans le cadre de" la communalisation du pays d'autre part.

Ces réformes visent une gestion concertée et une bonne préparation technique du processus de décentralisation.

II. Contexte :

L'Administration Territoriale du BENIN est gérée depuis l'indépendance du pays en 1960, de manière étatiste et fortement centralisée. Il s'agit d'une administration de commandement qui a largement prouvé ses limites.

Les Etats Généraux de l'Administration Territoriale, organisés en janvier 1993, avaient abouti à la nécessité d'opérer la Réforme de l'Administration Territoriale. La gestion d'une telle réforme qui a un caractère transversal, incombe au Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale qui a initié les réformes institutionnelles ci-après :

2.1. La création en avril 1997 au sein du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale, de la Direction Générale de l'Administration Territoriale, divisée en :

- Direction de l'Administration de l'Etat
- Direction des Collectivités Locales

2.2. La création en mai 1997 de la Mission de Décentralisation qui est une Administration de mission à caractère interministériel, chargée de la gestion du processus de décentralisation.

2.3. La création en juin 1997, de la Maison des Collectivités Locales qui est un Etablissement Public à caractère administratif, chargée de l'assistance-conseil aux Collectivités Locales en matière de gestion de l'administration communale.

III. EXPERIENCE / INNOVATION :

L'approche mise en œuvre est axée sur :

3.1. l'interministérialité qui permet à chaque département ministériel (éducation, santé, finances, fonction publique, urbanisme, hydraulique, justice, culture, etc…) d'être mieux informé sur les enjeux de la décentralisation et de se préparer conséquemment à la gestion efficiente des nouveaux rapports qui existeront entre l'Etat et les Communes au plan local.

3.2. Le partenariat avec les bailleurs et surtout avec la Société Civile dont l'implication effective est indispensable à l'avènement d'une démocratie citoyenne et à la promotion d'un développement local durable.

- L'objectif étant d'aboutir à une synergie des différents acteurs, porteuse d'une décentralisation réussie.
- Les acteurs sont : l'Etat, les organisations de la Société Civile, les chefs traditionnels et religieux, et les partenaires au développement local.
- La gestion du processus l'est sur la base d'une programmation annuelle des tâches de la Réforme de l'Administration Territoriale.
- Les difficultés rencontrées, sont liées à la grande latence qui caractérise le processus de décentralisation.

IV. Résultats :

Ces résultats concernent les points ci-après :

- L'élaboration du cadre juridique de la décentralisation.
- L'élaboration des décrets d'application des lois de décentralisation.
- La conception et la mise en œuvre d'une campagne nationale de vulgarisation des lois de décentralisation.
- L'édition d'un guide du vulgarisateur, guide traduit en huit langues nationales représentatives.
- L'organisation permanente par des ONG, Fondations, Associations, etc… d'activités d'IEC (information, éducation et communication) sur les enjeux de la décentralisation.
- La réalisation d'une étude de faisabilité du Fonds de Solidarité Inter-Communal (FSIC) et de l'Institution de Financement des Collectivités Locales (IFCL).

- L'inventaire du patrimoine mobilier et immobilier des futures Communes.
- La création d'un Centre de documentation sur les Collectivités Locales.
- La réalisation d'une étude de simulation de la taxe de développement local.
- La réalisation d'une étude relative au Fonds de démarrage des Communes.
- La réalisation d'une étude sur la problématique de l'intercommunalité au Bénin.
- Le référentiel de quatre métiers territoriaux : le Secrétaire Général de Maire, le Chef du service financier, le Chef du service de la planification et le Chef du service technique.
- Le guide sur les modes de passation des contrats de louage de service.
- L'état des lieux de la coopération décentralisée.
- Le guide de la coopération décentralisée.
- Le guide de la maîtrise d'ouvrage publique communale.
- Le guide d'élaboration du plan de développement communal.
- La réalisation d'une étude de faisabilité d'une banque de données informatisées des 77 Communes.
- La réalisation d'une étude sur la balance d'entrée des Communes dans le but de transférer auxdites Communes des actifs sains.
- L'édition d'une revue trimestrielle d'information sur les Collectivités Locales intitulée "Dynamiques Locales".

Auteur

MOKO D. Issa
01 BP 4784 COTONOU (BENIN)
Tél. : (229) 31-49-21
(229) 31-63-20
Fax : (229) 31-63-21
E-mail : mcl @ leland.bj.

Autre personne à contacter

SASSE Flavien
01 BP 4784 COTONOU (BENIN)
Tél. : (229) 31-49-21

(229) 31-63-20
Fax : (229) 31-63-21
E-mail : mcl @ leland.bj.

Cas 11 :

Domaine: Techniques de gestion locale
Titre : Participation du secteur privé dans la gestion des déchets solides en Tunisie
Lieu: Sousse, Tunisie

I. Sommaire :

Devant la dégradation continue de la qualité du service de collecte des déchets solides, les pouvoirs publics tunisiens ont encouragé les communes à recourir au secteur privé pour améliorer ce service. Le processus de délégation a été conduit au niveau central et local en adoptant une approche de projet pilote qui a été, après évaluation, dupliquée à grande échelle. Il a produit des résultats positifs qui ont encouragé plusieurs collectivités locales à adopter cette pratique.

II. Contexte :

Depuis quelques années, une attention particulière est accordée en Tunisie à la protection de l'environnement. Parmi les services environnementaux, la gestion des déchets solides constitue une des préoccupations majeures pour les autorités publiques car la qualité du service n'a pas été au niveau requis. Pour un pays où le tourisme joue un rôle primordial dans l'économie nationale, une gestion déficiente des déchets solides affecte la qualité des plages et l'esthétique urbaine.

La gestion des déchets ménagers est de la responsabilité des communes qui y consacrent une part importante de leurs moyens. Elles s'en acquittent avec des résultats mitigés et souvent médiocres. Plusieurs raisons ont concouru à cette contre performance et notamment l'insuffisance des ressources financières générées par les taxes locales.

Devant cette situation, le Gouvernement a envisagé le recours au secteur privé comme une des solutions pouvant améliorer la qualité et l'efficacité du service. Il a fortement encouragé son implication et a incité les collectivités locales depuis 1992 à sous-traiter les activités de collecte aux opérateurs privés. Parallèlement, une réforme de la fiscalité locale a été mise en place pour améliorer les ressources municipales.

III. Expérience / Innovation :

Répondant aux directives du gouvernement, plusieurs communes ont tenté de sous-traiter le service de collecte à des opérateurs privés. Malheureusement, les premières expériences ont échoué pour diverses raisons dont : la mauvaise préparation du cadre général et du processus de délégation, l'imprécision dans la définition des prestations, l'inadaptation des cahiers des charges utilisés, l'inexpérience des services municipaux dans ce nouveau type de contrat.

Pour initier le processus de participation du secteur privé dans la gestion des déchets solides sur de nouvelles bases, le Gouvernement a lancé une série d'études qui a permis de préparer l'environnement propice, de codifier la démarche à suivre et de mieux définir les projets à concrétiser :

- une étude de marché a été préparée pour évaluer les potentialités du marché et identifier les formes possibles de participation du secteur privé susceptibles d'intéresser le secteur public et le secteur privé ;

- une stratégie nationale de participation du secteur privé dans la gestion des déchets solides a été élaborée de façon consensuelle proposant un cadre, des principes directeurs et un plan d'action qui guideront le gouvernement dans le processus d'implication du secteur privé ;

- une étude sur le recouvrement des coûts a proposé une stratégie et un système de recouvrement des coûts

- une étude sur les normes a été préparée

- des contrats types ont été élaborés

- des études ont été conduites pour concevoir chaque projet pilote et s'assurer de sa faisabilité.

Ces activités préparatoires ont été suivies au niveau technique par un groupe de travail ad hoc composé de responsables nationaux et locaux ainsi que de facilitateurs et de personnes ressources. Elles ont été validées au niveau gouvernemental par :

- un comité d'exécution qui gère les tâches courantes du programme et approuve les différents rapports et

- un comité de coordination composé de décideurs qui définit les orientations et la politique à suivre.

L'application au niveau local a été faite à travers un projet pilote de sous-traitance de la collecte dans la commune de Sousse, un important centre industriel et touristique situé sur la côte méditerranéenne qui est la cinquième ville du pays par le nombre d'habitants. La commune n'arrivait pas à assurer un bon niveau de services municipaux du fait que les dépenses d'investissement dépassaient les ressources municipales. Un premier appel d'offres a été lancé en décembre 1994 portant sur la collecte dans quatre zones et le balayage. Le montant des offres dépassait le budget prévu c'est pourquoi un deuxième appel d'offres a été lancé en mars 1996 en réduisant les zones à trois et en éliminant le balayage. Cet appel d'offres a permis de retenir un opérateur privé local qui a démarré les prestations en janvier 1997. Le projet dessert 15 900 habitants (passant à 33 000 en saison estivale) et 34 hôtels.

Un an après, à la lumière des résultats satisfaisants constatés par la commune, le périmètre d'intervention du privé a été étendu pour couvrir les quatre zones initialement prévues. La commune envisage actuellement de lancer un nouvel appel d'offres pour déléguer au privé la collecte des déchets d'une zone limitrophe et projette de recourir au privé pour la gestion des espaces verts. En outre, l'amélioration de la qualité de service a rendu possible l'établissement de contrats d'enlèvement des déchets avec les établissements industriels, commerciaux et professionnels et a grandement facilité le recouvrement des sommes dues par ces établissements.

L'approche empruntée et les documents de contractualisation du projet de Sousse ont été adoptés dans plusieurs autres opérations similaires. La délégation des activités de collecte est actuellement une pratique de plus en plus courante et qui va en s'accentuant. A la fin de l'année 1998, environ 45 communes avaient des contrats de sous-traitance pour la collecte avec une vingtaine de sociétés privées et nombreuses autres communes sont à différents stades d'avancement du processus de contractualisation.

IV. Résultats

Durant l'année 1997, une évaluation des expériences de participation du secteur privé dans les activités de collecte a été menée dans quatre villes et a montré des résultats encourageants.

D'une façon générale, les objectifs visés par l'implication du secteur privé ont été atteints. Il s'agissait le plus fréquemment de : (i) l'amélioration de la qualité de service et l'extension de la desserte, (ii) l'accroissement de l'efficacité de la collecte et (iii) l'introduction de nouvelles techniques. Certaines communes cherchaient à montrer un exemple d'exploitation performante à son personnel travaillant dans d'autres secteurs, d'autres visaient la diminution des coûts de gestion des déchets solides.

Au niveau stratégique, les résultats obtenus ont encouragé les collectivités locales à étendre le champs de participation du secteur privé vers d'autres services notamment l'exploitation des espaces verts. Onze communes ont déjà signé des contrats dans ce domaine. La participation du secteur privé est également retenue pour d'autres activités telles que l'exploitation des centres d'enfouissement et le développement de la collecte sélective. Un partenariat public-privé est également à l'étude pour promouvoir le recyclage des déchets d'emballages en plastiques.

Le processus de participation du secteur privé a amené les pouvoirs publics à développer le cadre institutionnel et de recouvrement des coûts pour la gestion des déchets. Au niveau local, le processus s'est accompagné d'un renforcement des capacités de gestion locales dans plusieurs domaines tels que la comptabilité, la gestion des contrats et le contrôle de performance.

Sur le plan technique, l'image de marque et les conditions de réalisation du service (hygiène et propreté) se sont considérablement améliorées. Le matériel et les

équipements utilisés sont bien adaptés. L'évaluation a souligné le besoin d'orienter les contrats vers les résultats plutôt que vers les moyens et de laisser une plus grande latitude au privé quant au choix du système et des techniques pour augmenter les opportunités d'amélioration.

Sur le plan financier, la sous-traitance a entraîné, le plus souvent, une augmentation sensible des dépenses de gestion des déchets solides des communes. En outre, la durée des contrats, généralement de cinq ans, permet de mieux planifier à l'avance les dépenses budgétaires.

La sous-traitance a introduit une amélioration des procédures financières et comptables, plus de transparence dans les comptes et une meilleure connaissance des coûts. Elle a eu également un impact positif sur le recouvrement des taxes locales. Tout d'abord l'augmentation des coûts a incité certaines communes à accroître leurs efforts de recouvrement des taxes et d'autre part les citoyens et les établissements commerciaux et industriels se sont montrés plus disposés à s'acquitter de leurs taxes du fait de l'amélioration constatée de la qualité de service.

Sur les plans économique et social, d'une façon générale, le recours au secteur privé ne s'est pas accompagné de licenciements mais d'un redéploiement des moyens qui a permis d'étendre le service et de développer d'autres services environnementaux.

Satisfaits de la qualité de service, les habitants se sont montrés généralement favorables à la délégation des services de collecte au secteur privé et plus coopératifs avec le prestataire privé. Ce nouveau partenariat doit, cependant, être renforcé par une campagne de sensibilisation.

Enfin, le secteur des déchets solides se révèle être un gisement prometteur pour la création d'emplois durables car il recèle de nombreuses activités à haute intensité de main d'œuvre. Il est en train de favoriser l'émergence d'un nouveau tissu d'entreprises et de micro-entreprises notamment dans les domaines de la collecte et du recyclage des déchets. Au total, à fin 1997, plus de 80 unités ont vu le jour avec un investissement global avoisinant 50 millions de dinars ([1]) et qui ont créé 2350 emplois.

Leçons tirées

- Le lancement d'un programme de participation du secteur privé sans cadre propice en place conduit à un échec. Les tentatives faites au début des années 1990 n'ont pas abouti en raison de l'insuffisance du cadre global. Ceci souligne l'importance du rôle de l'administration centrale dans la préparation du cadre propice.

- Une des conditions de succès de la délégation des services au secteur privé est l'efficacité de la fonction de contrôle des performances. Il est donc nécessaire de renforcer les capacités du secteur public dans ce domaine.

([1]) un dinar tunisien vaut 85 cents.

- La participation du secteur privé ne s'accompagne pas nécessairement d'une réduction des coûts, bien au contraire. Les collectivités locales ont donc été stimulées pour mobiliser les ressources additionnelles

Auteur

Nom: Fadhel GHARIANI
Adresse: 2, Rue du Sénégal 1002 – Tunis - Tunisie
No. Tél: 216.1.793 270
No. fax: :216.1.717 564
Adresse e-mail: fghariani@planet.tn

Autre personne à contacter (responsable de l'innovation) niveau local

Nom: Lamjad AMMAR
Titre: Directeur de l'Environnement
Adresse: Municipalité de Sousse – 4000 Sousse - Tunisie
No. Tél: 216.3.231333
No. fax: 216.3.228924

Autre personne à contacter (responsable de l'innovation) niveau central

Nom: Adel GUETAT
Titre: sous-directeur à la DGCPL
Adresse: Ministère de l'Intérieur
No. Tél: 216.1.354 858/ 216.1.333 000
No. fax: 216.1.350 309

Cas 12 :

DOMAINE : Ressources Humaines
Titre : La Maison des Collectivités Locales et la formation continue des acteurs locaux.
Lieu : Cotonou, Bénin

I. Sommaire :

La création de la Maison des Collectivités Locales, structure d'assistance conseil aux Communes répond à un triple objectifs :

- développer les outils d'aide à la décision,
- animer un réseau de conseil et d'assistance aux communes,
- former, informer et sensibiliser les acteurs de la vie communale.

En deux années d'existence, la Maison des Collectivités Locales a réalisé des outils d'aide à la décision dans les domaines du développement local, de la planification, de la formation et de la communication. Elle met également au point une stratégie de formation pour couvrir l'ensemble du territoire national.

II. Contexte :

A la conférence des forces vives de la nation de février 1990, le Bénin a opté pour la réforme de l'administration territoriale afin que de larges pouvoirs soient donnés à la population pour générer le développement à la base. Cette volonté a été consacrée dans la constitution du 11 décembre 1990 qui a prescrit que les collectivités territoriales de la République du Bénin s'administrent librement par des Conseils élus dans les conditions prévues par la loi.

La démocratie à la base et le développement local qui sont les enjeux fondamentaux de la décentralisation requièrent de la part des autorités locales une technicité voire une expertise qu'ils n'ont pas forcément en raison de leur désignation par le mode des élections. Dans ces conditions l'Etat, en créant les Communes, a le devoir de mettre en place un dispositif institutionnel d'accompagnement afin de permettre aux Communes d'exercer efficacement les nouvelles compétences qui leur sont dévolues.

La création de la Maison des Collectivités Locales en juin 1997 s'inscrit dans cette logique. Il ne s'agit pas pour elle de se substituer aux Communes dans l'exercice de leurs compétences ni de s'ingérer dans leur affaires internes. Son ambition est d'être un instrument aux mains des élus qui pourront à travers elle disposer de l'expertise nécessaire à l'exercice efficiente des nouvelles compétences dévolues aux communes par l'entremise de la formation continue de tous les acteurs locaux.

III. Expérience/Innovation :

L'approche de la Maison des Collectivités Locales comporte trois volets :

1- élaboration d'outils d'aide à la décision et conception de programmes de formation au profit des Communes ;

2- partenariat avec les communes dans le montage technique de dossiers particuliers (identification des actions, établissement des termes de référence, établissement d'un dossier final, aide dans la recherche de financement) ;

3- opérateur de projet pour le compte des Communes.

L'objectif principal est le renforcement des capacités de gestion et de maîtrise d'ouvrage des Communes.

Les acteurs sont :

- les élus locaux
- le personnel communal constitué de 3571 agents d'exécution ;
- la Société civile représentée par les Organisations Non Gouvernementales (plus de 1500 enregistrées au Ministère de l'Intérieur) ;
- les partenaires au développement local qui appuient les programmes mis en place ;
- les bureaux d'étude et les personnes ressources qui font partie du réseau constitué par la Maison des Collectivités Locales pour couvrir l'ensemble du territoire national.

Le personnel de la Maison des Collectivités Locales comprend :

- le Directeur,
- un assistant technique ;
- un administrateur chargé des ressources humaines ;
- un agent comptable chargé des finances locales ;
- un administrateur chargé du développement local et de la planification ;
- le personnel d'appui (aide comptable, secrétaire, agent de liaison, chauffeur.)

L'équipement de la maison des Collectivités Locales comprend :

- 6 micro ordinateurs pentium avec connexion au réseau internet ;
- 3 véhicules automobiles
- le matériel nécessaire pour la photocopie et la reliure

Le budget de la Maison des Collectivités Locales est de cent quatre vingt dix sept millions deux cent quatre vingt quinze mille sept cent soixante (197 295 760) FCA.

Les principales sources de financement des activités de la Maison des Collectivités Locales sont :

- Le Fonds d'Aide et de Coopération : 68,78% du budget ;
- Le Budget National : 24,44% ;
- Les Ressources Propres : 6,78%.

La stratégie de formation en cours d'élaboration devrait permettre à la Maison des Collectivités locales :

- d'identifier les besoins essentiels de formation à satisfaire dès le démarrage des Communes relativement à leur domaine de compétence ;
- de cibler les bénéficiaires desdites formations en privilégiant les acteurs sus énumérés ;
- d'identifier les formateurs ;
- de mettre en place une organisation opérationnelle en vue d'une bonne exécution des programmes annuels de formation de la Maison des Collectivités Locales.

La difficulté majeure de la Maison des Collectivités Locales est liée au fait que la décentralisation n'est pas encore une réalité au Bénin.

IV. Résultats

Les actions réalisées en terme d'outils de programmes ou d'action de formation sont les suivantes :

A- LES OUTILS

1- Etude sur le référentiel de quatre métiers territoriaux (le Secrétaire Général de mairie, le chef du service financier, le chef du service technique et le chef du service planification)

2- Etude sur les modes de passation des Contrats de louage de service ;

3- Elaboration d'un guide sur la maîtrise d'ouvrage communale ;

4- Elaboration d'un guide de la coopération décentralisée

5- Conception d'un guide d'élaboration du Plan de Développement Communal

6- Informatisation de la Gestion des Ressources Humaines et de la paye du Personnel des Villes de Cotonou et de Porto Novo.

7- Conception d'un programme informatique de gestion de la formation ;

8- Etude sur la stratégie de formation de la Maison des Collectivités Locales

B- PROGRAMMES ET ACTIONS DE FORMATION

1- Formation au profit de la Sous Préfecture de Bopa sur le thème « Société Civile et Décentralisation » ;

2- Formation des Chefs de Bureaux des Affaires Financières du Département de l'Atacora sur la gestion financière et comptable des Collectivités Locales

3- Elaboration d'un Programme de formation au profit des agents des collectivités locales, de la société civile et des structures déconcentrées de l'Etat dans le cadre du Projet de Gestion Urbaine décentralisée (financement Banque Mondiale) ;

4- Elaboration du plan de formation de la Ville de Parakou ;

5- Formation des équipes de terrain du Projet GTZ de promotion de l'élevage dans le Département de l'Atacora sur les lois de décentralisation ;

6- Formation des membres de la Cellule d'Appui aux Communes du Programme de Coopération décentralisée Picardie – Collines sur les lois de décentralisation ;

7- Formation des cadres du Projet de Gestion des Terroirs et des Ressources Naturelles sur « PGTRN et décentralisation ».

Auteur

SASSE Flavien
01BP4784
TEL : (229) 314921
(229) 316320
FAX : (229) 316321
E.MAIL mcl@leland.bj

Autre personne à contacter

MOKO D. ISSA
01BP4784
TEL : (229) 314921
(229) 316320
FAX : (229) 316321
E.MAIL mcl@leland.bj

Elaboration de la section des études de cas du site web du Dialogue Régional sur la décentralisation démocratique

Projet de développement municipal et de gestion: Phase II
Etudes de cas ARDNET

L'équipe du projet a reconçu le site web du dialogue régional afin de fournir une visibilité évidente aux études de cas sur la première page. Une des touches de navigation au bas de la première page a été changée de celle peu utilisée d' "Archives" à celle d' "Etudes de cas". Cette touche entraine les lecteurs vers une page où ils peuvent choisir de parcourir les études de cas existantes ou de contribuer sous la forme de leur propre étude de cas. De plus, cette page est reliée à des instructions et des informations historiques pour des auteurs potentiels d'études de cas.

Si le lecteur choisit de parcourir les études de cas, celles-ci sont divisées par sujet. Et le nombre d'études de cas dans chaque sujet est donné. Les lecteurs peuvent ensuite choisir le sujet qui les interessent et obtenir une liste des études de cas dans un certain domaine. La liste des études de cas présente le titre et le résumé de chaque étude. Le titre est en lien direct avec le texte intégral de l'étude de cas.

Afin de partager une étude de cas, l'utilisateur du web a deux choix. L'un est de choisir "en ligne": l'auteur reçoit un formulaire électronique qu'il remplira et renverra au site web. L'autre option est d'utiliser le format en Microsoft Word des études de cas fourni et d'envoyer l'étude de cas en appuyant sur la touche "téléchargez votre étude de cas achevée".

Vous pouvez observer ci-dessous des liens vers des pages web représentatives à partir du site web du Dialogue Régional.

http://www.rti.org/leland/region/home.cfm
http://www.rti.org/leland/region/etudes_instruc.cfm
http://www.rti.org/leland/region/etudes_main.cfm
http://www.rti.org/leland/region/etudes_domaine.cfm
http://www.rti.org/leland/region/etudes_sommaire.cfm?DomaineID=1
http://www.rti.org/leland/region/etudes_sommaire.cfm?DomaineID=5
http://www.rti.org/leland/region/etudes_sommaire.cfm?DomaineID=6
http://www.rti.org/leland/region/etudes_partager.cfm
http://www.rti.org/leland/region/etudes_form.cfm?DomaineID=1
http://www.rti.org/leland/region/etudes_telecharger.cfm