

B. PARTIE II - PRESENTATION DU PROGRAMME PAR PAYS

I. Bénin

1. Fiche Bénin

Coûts opérationnels totaux pour le pays:	3.614.492,26 €			
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le pays:	COMPAGNIE Isabelle	UVCW	081 24 06 35	isabelle.compagnie@uvcw.be

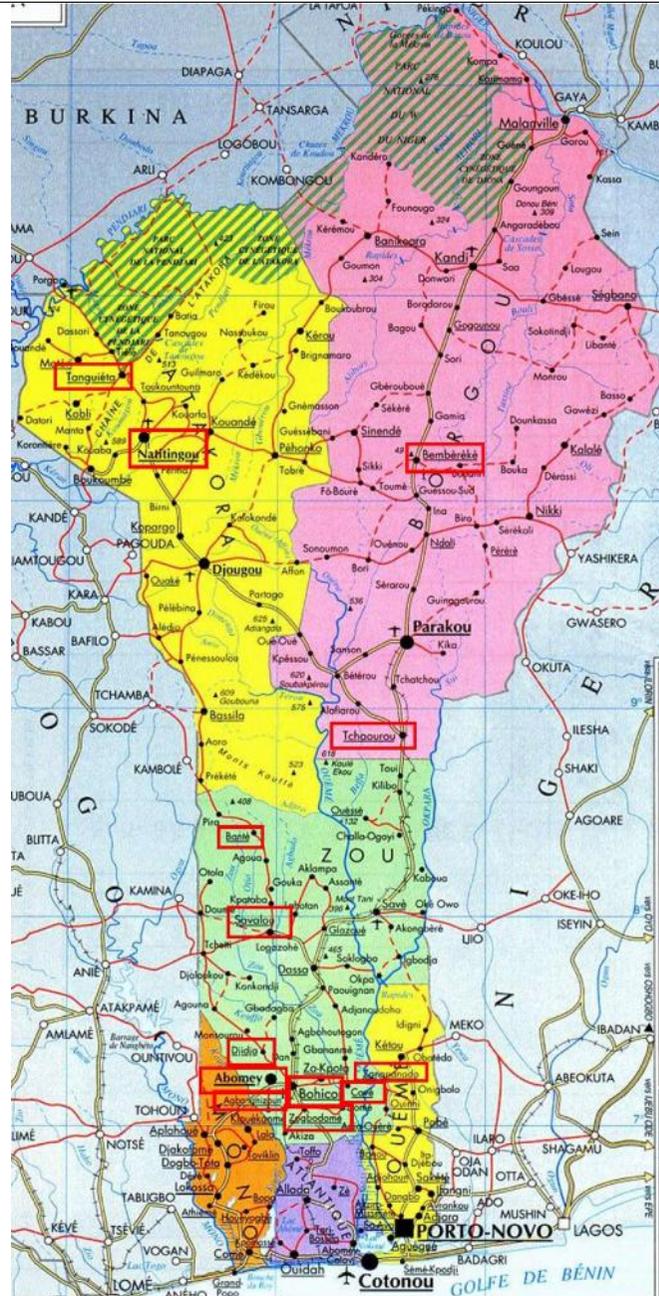
Résumé synthétique du programme pour ce pays (15 lignes maximum):

Pour renforcer les capacités des autorités décentralisées et de leurs Services, le Programme fédéral de Coopération internationale communale au Bénin vise à ce que d'ici 2021, les communes béninoises aient **dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles** pour la maîtrise de leurs **ressources financières** et une amélioration des **capacités de gestion de leur territoire** et des **services de base aux citoyens**.

A cet effet, et pour assurer une pleine cohérence avec la Politique nationale en ces matières, les communes:

- harmonisent leurs pratiques et mutualisent leurs actions et acquis;
- disposent d'un registre foncier sécurisé et maîtrisé par l'administration, qui permet une occupation régulée des sols, doublée d'une optimisation des recettes fiscales;
- disposent d'un état civil (EC) modernisé, complet et sécurisé, au service du citoyen et de ses droits;
- disposent d'une administration responsable et fonctionnelle, dotée d'outils modernes de gestion, et efficace notamment pour une mobilisation optimale des ressources financières, afin d'augmenter leurs capacités d'investissement et de faire face à leurs dépenses courantes;
- ont adopté des mesures de sécurisation de leur fonctionnement pour assurer l'efficacité permanente de leurs Services.

Carte du pays avec localisation des interventions



2. Liste des partenaires¹⁻² connus au moment de la demande

AMAY/BANTE*			
Nom complet et abréviation:	Commune d'Amay		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées:	Chaussée F. Terwagne 76 4540 AMAY	085 31 44 48	naziha.chahed@amay.be
Personne de contact :	Naziha CHAHED		
Nom complet et abréviation:	Commune de Banté		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées:	BP Mairie de Banté Dépt. des Collines	229 97 48 55 10	akobinno@yahoo.fr
Personne de contact :	Innocent K. AKOBI		
Outcome(s)/Objectif(s) spécifique(s):	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome:	Budget OS 1: 212.000 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG ³ :	22/08/2016		

ANTOING/TANGUIETA*			
Nom complet et abréviation:	Commune d'Antoing		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées :	Chemin de St-Druon 1 7640 ANTOING	069 33 29 37	julien.bauwens@antoing.net
Personne de contact :	Julien BAUWENS		
Nom complet et abréviation:	Commune de Tanguiéta		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées:	Commune de Tanguiéta BP 26 TANGUIETA	229 96 06 68 48	feysalam@yahoo.fr
Personne de contact :	Feysal PEGO		
Outcome(s)/Objectif(s) spécifique(s):	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome:	Budget OS 1: 212.000 €		

¹ Sont identifiés par un astérisque les 8 partenariats (sur 13) n'ayant pas participé à la phase de programmation 2014-2016.

² Comme par le passé, nous entendons ici par "partenaire" les partenariats de commune belge à commune béninoise, qui bénéficient directement des fonds du Programme.

³ Nous indiquons ici la date de signature du Protocole de collaboration générale qui lie les deux communes (v. modèle en annexe 3) et acte de leur volonté de participer au Programme de CIC.

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	25/08/2016

ARLON/BEMBEREKE			
Nom complet et abréviation :	Commune d'Arlon		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	rue P. Reuter 8 6700 ARLON	063 24 56 09	philippe.defrance@arlon.be
Personne de contact :	Philippe DEFRANCE		
Nom complet et abréviation :	Commune de Bembereke		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 32 BEMBEREKE	229 95 39 51 21	aliouabifico@yahoo.fr
Personne de contact :	Aliou SABIFICO BOUCO		
Outcome(s)/Objectif(s) spécifique(s):	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome:	<i>Budget OS 1: 276.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	17/10/2008		

BOUILLON/SAVALOU			
Nom complet et abréviation :	Commune de Bouillon		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place ducale, 1 6831 BOUILLON	061 28 03 17	ecoconseiller@bouillon.be
Personne de contact :	Mélanie TASSIN		
Nom complet et abréviation :	Commune de Savalou		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 90 Savalou	229 22 54 02 17	fatiouboris@gmail.com
Personne de contact :	Boris FATIOU		

Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 276.000 €</i>
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	26/10/2009

HUY/NATITINGOU			
Nom complet et abréviation:	Commune de Huy		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Grand Place 1 4500 HUY	085 21 78 21	philippedraize@yahoo.fr
Personne de contact:	Philippe DRAIZE		
Nom complet et abréviation:	Commune de Natitingou		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 07 - Natitingou Dépt. Atacora	229 96 58 90 86	kassaberes@yahoo.fr
Personne de contact :	Serges KASSA BERE		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 276.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	22/10/2007 ⁴		

⁴ La signature du Protocole de collaboration générale fait suite dans le cas présent à une relation partenariale formalisée dès 2000.

LA LOUVIERE/AGBANGNIZOUN*			
Nom complet et abréviation:	Commune de La Louvière		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place communale 1 7100 LA LOUVIERE	064 27 81 62	mflasse@lalouviere.be
Personne de contact:	Michaël FLASSE		
Nom complet et abréviation:	Commune d'Agbangnizoun		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Mairie d'Agbangnizoun BP 36 - Commune d'Agbangnizoun Département du Zou	229 95 62 20 65	padoss@yahoo.fr
Personne de contact :	Pascal DOSSA		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 212.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	22/08/2016		

LIBRAMONT/ZOGBODOMEY*			
Nom complet et abréviation:	Commune de Libramont		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place communale 9 6800 LIBRAMONT	061 51 01 17	fabrice.conrotte@libramont.be
Personne de contact:	Fabrice CONROTTE		
Nom complet et abréviation:	Commune de Zogbodomey		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 144 BOHICON	229 64 44 10 10	bienvenusaho@yahoo.fr
Personne de contact :	Bienvenu SAHO		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 212.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature 		

	strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	21/04/2016

NEUPRE/BOHICON*			
Nom complet et abréviation:	Commune de Neupré		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	rue des Deux Eglises 16 4120 NEUPRE	04 372 99 50	siolanathalie@hotmail.com
Personne de contact:	Nathalie SIOLA		
Nom complet et abréviation:	Commune de Bohicon		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Mairie de Bohicon BP 41 - Commune de Bohicon Département du Zou	229 95 34 00 33	huguest@live.fr
Personne de contact :	Hugues TCHAOU		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 212.000 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	08/09/2016		

SAINT-HUBERT/ABOMEY*			
Nom complet et abréviation:	Commune de Saint-Hubert		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place du marché 1 6870 SAINT-HUBERT	0495 991 383	info@jlbphoto.net
Personne de contact:	Jean-Louis BROCARD		
Nom complet et abréviation:	Commune d'Abomey		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Ville d'ABOMEY Dépt. du Zou	/	glele blaise@yahoo.fr
Personne de contact :	Blaise AHANHANZO		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 212.000 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	29/08/2016

TINTIGNY/DJIDJA			
Nom complet et abréviation:	Commune de Tintigny		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Grand Rue 76 6730 TINTIGNY	063 44 02 21	anne-marie.devahif@tintigny.be
Personne de contact:	Anne-Marie DEVAHIF		
Nom complet et abréviation:	Commune de Djidja		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 01 Djidja	229 95 36 50 88	cassiendossouh@yahoo.fr
Personne de contact:	Cassien DOSSOUHOUAN		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome:	<i>Budget OS 1: 276.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	17/10/2008		

TOURNAI/COVE*			
Nom complet et abréviation:	Commune de Tournai		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	rue Saint-Martin 52 7500 TOURNAI	069 33 24 09	christophe.lison@tournai.be
Personne de contact:	Christophe LISON		
Nom complet et abréviation:	Commune de Cové		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 62 COVE	229 97 96 27 85	nelphille1@gmail.com
Personne de contact :	Philippe A. Néri ADANGNIHOUN		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 212.000 €</i>		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	03/08/2016

VAUX-SUR-SURE/ZAGNANADO*			
Nom complet et abréviation :	Commune de Vaux-sur-Sûre		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Chaussée de Neufchâteau 36 6640 VAUX-SUR-SURE	061 26 09 95	angelique.creer@commune-vaux-sur-sure.be
Personne de contact :	Angélique CREER		
Nom complet et abréviation :	Commune de Zagnanado		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	ZAGNANADO Dépt. du Zou	229 97 26 29 71	hounagnon7@gmail.com
Personne de contact :	Henri HOUNTEWADAN		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.		
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 212.000 €</i>		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	03/08/2016		

VIRTON/TCHAOUROU			
Nom complet et abréviation :	Commune de Virton		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	rue C. Magnette 17 6760 VIRTON	063 57 89 11	scharffpierre@yahoo.fr
Personne de contact :	Pierre SCHARFF		
Nom complet et abréviation :	Commune de Tchaourou		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	BP 30 TCHAOUROU	229 97 37 55 71	osbadd@yahoo.fr
Personne de contact :	Orou Badé SINAÏCIRE		

Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.
Budget par Outcome :	<i>Budget OS 1: 276.000 €</i>
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme béninoise, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-béninoise et en assurant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R1) dans les différentes matières citées; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R2 à R4).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	17/11/2008

3. Cohérence avec le Plan stratégique

Non applicable

4. Théorie du Changement associée au Bénin

L'ACC pour le Bénin a identifié une liste de problèmes auxquels les partenariats belgo-béninois et d'autres organisations impliquées⁵ (ou parties prenantes – PP)⁶ sont liées.

A la suite, les gestionnaires (UVCW/AVCB)⁷, partenaires (communes belges et béninoises) et parties prenantes principales (dont le Directeur général de l'Etat civil auprès du Ministère de l'Intérieur béninois, et les experts locaux de la digitalisation des matières traitées) se sont réunis à l'occasion d'un atelier d'évaluation/programmation⁸ pour tenter d'identifier un objectif spécifique (et un cadre logique associé) contribuant significativement et prioritairement à la cible 1 du CSC Bénin: "**Assurer une démocratie participative au sein de laquelle la société civile interagit avec les autorités, dans un contexte de bonne gouvernance, en vue d'un développement durable basé sur les valeurs de paix, de justice et de respect des droits de l'Homme**". Signalons que cette concertation s'est poursuivie au-delà du groupe initialement présent à l'atelier en y impliquant localement toutes les parties prenantes, en ce compris l'Association nationale des Communes du Bénin (ANCB)⁹. L'objectif du travail en atelier a aussi été de construire un esprit de groupe (solidaire, confiant, travaillant dans un esprit positif). L'UVCW, assurant l'animation de cet atelier, a tenté de favoriser au mieux une transparence optimale de perception des enjeux entre acteurs représentés. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle une journée et demie a été consacrée à une auto-évaluation collective portant sur les aspects fonctionnels innovants de la mise en œuvre du Programme de CIC 2014-2016.

Les **hypothèses** (H)¹⁰ liées à cet objectif spécifique, identifiées au départ des travaux sur la Theory of Change (ToC), sont reprises au point B.I.7.2.

Les **risques** liés à ces hypothèses sont repris dans le tableau B.I.5.

Le **contexte général et local** est le suivant: des élections présidentielles et locales se sont tenues au Bénin aux mois de mars et juin 2016 respectivement, et ont permis l'installation de nouveaux mandataires politiques à tous les échelons. Dans le même temps, diverses évolutions politiques et législatives ayant un impact direct sur le fonctionnement et le financement des communes ont continué d'intervenir. Si la programmation 2014-2016 a déjà permis de répondre aux besoins des communes béninoises de poursuivre le développement de leurs capacités d'autonomisation, le Programme 2017-2021 s'y inscrit totalement, de par la concertation directe menée entre protagonistes principaux. Sur certains aspects (cf. volets listés infra), les communes du Programme de CIC sont d'ailleurs reconnues comme référents pour le pays.

Il a été tenu compte de l'ensemble des enseignements issus de l'auto-évaluation pour définir le cadre logique, lequel décline chaque résultat attendu jusqu'au niveau des activités-types. Un résultat (R1) concentrera toutes les **activités-types qui seront menées collectivement** en vue de renforcer le potentiel

⁵ Voir point B.I.7.1.

⁶ Nous entendons par "autres organisations impliquées" ou "parties prenantes" (PP), les organisations avec lesquelles nous interagissons à des degrés divers pour la bonne marche de l'intervention, mais qui ne bénéficient pas directement des moyens financiers du Programme.

⁷ Pour le Programme Bénin, c'est l'UVCW qui assurera majoritairement cette coordination (voir Convention de collaboration structurelle, art. 3).

⁸ Cet atelier s'est déroulé à Cotonou, du 17 au 20 mai 2016.

⁹ Une rencontre sur les pistes de collaboration avec l'ANCB s'est ainsi tenue à Namur le 30 mai 2016.

¹⁰ Les relations entre hypothèses, risques, et parties prenantes, identifiées au travers de la ToC, sont détaillées dans le tableau figurant en annexe 6.

d'efficacité, d'impact et d'impact du Programme. Les cinq autres résultats (R2, R3, R4, R5 et R6) découlent des **activités à mener individuellement par chaque partenariat** en répondant à la spécificité des réalités locales et en vue d'arriver à ce que toutes les communes béninoises du Programme de CIC:

- disposent d'un registre foncier sécurisé, s'inscrivant dans les orientations nationales, dont la gestion, l'actualisation des données et la maintenance sont maîtrisées par l'administration communale, et qui permet une occupation contrôlée/régulée des sols/plans fonciers, avec une optimisation des recettes fiscales (R2);
- disposent d'un état civil modernisé, complet et sécurisé, au service du citoyen et de ses droits, en conformité avec les orientations nationales (R3);
- aient une administration efficace pour la mobilisation optimale des ressources financières endogènes et exogènes, afin d'augmenter leurs capacités d'investissement et de faire face à leurs dépenses courantes (R4);
- disposent d'une administration communale responsable, efficace et fonctionnelle, dotée d'outils modernes de gestion (R5);
- aient adopté des mesures de sécurisation de leur fonctionnement pour assurer l'efficacité permanente de leurs Services (R6).

De par un ordre séquentiel, précis et planifié de manière concertée, de mise en œuvre de ces activités, au total, **9 chemins de changement** (répartis sous **5 volets**) sont empruntés:

- A. la **responsabilisation des administrations communales**, qui compte deux voies:
 - développement d'une politique de gestion du personnel (chemin 1);
 - renforcement du potentiel de productivité des services communaux (chemin 2);
- B. la **dynamisation du Système registre foncier (RF)**, qui compte deux voies:
 - développement des outils de gestion du territoire communal (chemin 3);
 - développement de l'adressage et du panneautage sur le terrain (chemin 4) ;
- C. la **dynamisation du Système d'Etat civil (SEC)** (chemin 5);
- D. la **dynamisation de la mobilisation des ressources financières**, qui compte trois voies:
 - développement de la gestion des matières (chemin 6);
 - exploitation des atouts économiques et financiers de la commune (chemin 7);
 - développement du système fiscal communal (chemin 8);
- E. le développement d'une **politique de sécurisation** du fonctionnement de l'administration communale (chemin 9).

L'évaluation des processus de changement ne fait pas l'objet d'un chemin particulier mais elle est intégrée à ces 5 volets dans le cadre des travaux qui leur sont consacrés collectivement par les coordinateurs béninois sous le résultat 1 (A.1.2).

Chacun des chemins identifiés passe, suivant le cas, par au moins **2 phases parmi les 4 suivantes du processus de changement**:

1. phase durant laquelle les **éléments de référence**, préalables au processus de changement, sont réunis. *Sont précisément entendus comme éléments de référence, les éléments "passifs" et/ou extérieurs au processus de changement;*

2. phase de **pilotage** qui permet d'organiser et de planifier techniquement le développement programmé. *Est visée à cette phase, l'organisation stratégique du changement;*
3. phase de **renforcements de capacités** indispensables à l'atteinte des résultats et donc de l'objectif. Parfois aussi, à titre intermédiaire, pour soutenir un pilotage efficace. *Sont ici retenus les apports aux bénéficiaires dotant ceux-ci d'atouts nouveaux;*
4. phase se concentrant sur l'**appropriation des capacités** acquises. *Il s'agit ici de l'utilisation par les bénéficiaires des capacités nouvellement, voire anciennement acquises.*

La catégorisation des activités-types, toutes phases de changement confondues, permet de mieux appréhender l'ordre des priorités et donc de structurer les chemins du changement. Ainsi, on hiérarchise **5 natures d'activités-types** au sein du processus de mise en œuvre:

1. constitution du **cadre de travail** (*conditions de travail - CT*);
2. élaboration des **conventions** spécifiques entre parties prenantes (*accords formels fixant les termes d'un échange - CV*);
3. réalisation des **analyses** utiles (*identification d'un sujet - AN*);
4. réalisation des **plans** stratégiques et opérationnels (*organisation théorique de la mise en œuvre - PL*);
5. prise des **dispositions organisationnelles** (*décision d'opérationnalisation, préparation de la mise en œuvre et concrétisation - DI*).

Figurent ci-après en page 30, à titre d'exemple, les **chemins du changement** relatifs à la dynamisation de la mobilisation des ressources financières (les schémas relatifs aux autres chemins figurant en annexe 5)¹¹.

Quant aux **liens existant entre les chemins**, ils apparaissent dans le schéma de la ToC infra.

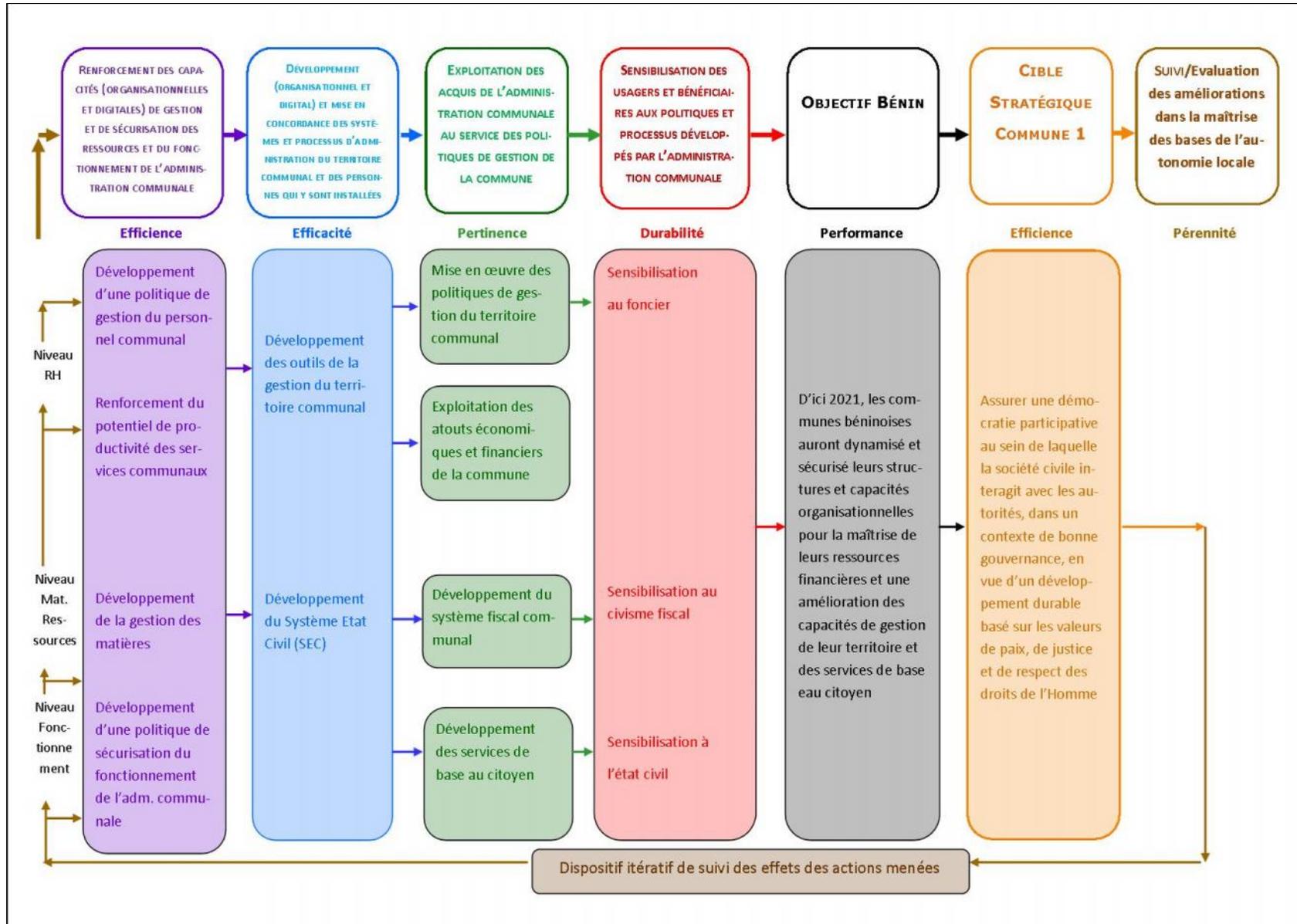
On notera ici que:

- a. d'un point de vue **stratégique**, comme le présente ce dernier, ces chemins se structurent de manière à ce que l'intervention atteigne la cible: "**Assurer une démocratie participative au sein de laquelle la société civile interagit avec les autorités, dans un contexte de bonne gouvernance, en vue d'un développement durable basé sur les valeurs de paix, de justice et de respect des droits de l'Homme**";
- b. d'un point de vue **opérationnel**, la mise en œuvre sera coordonnée et se concentrera, étape par étape, autour de groupes d'activités prioritaires multi-chemins en suivant l'ordre des phases du changement. Cette planification, bien que tentant de respecter autant que possible l'annualité budgétaire, se distanciera de la logique annuelle par des plans à termes plus rapprochés¹², finement étudiés et pleinement coordonnés par l'ensemble des parties prenantes, l'objectif étant que le programme se dote des meilleures chances de succès. Cela suppose évidemment un effort de coordination important et efficace. Les enseignements de l'auto-évaluation collective intermédiaire réalisée au printemps 2016 - se focalisant sur les aspects fonctionnels de la mise en œuvre et en particulier sur les innovations apportées à la structure, aux méthodes et aux moyens de coordination durant la phase 2014-2016 - ont d'ailleurs contribué grandement à définir la nature de cette coordination de manière à ce qu'elle soit adaptée aux besoins du terrain.

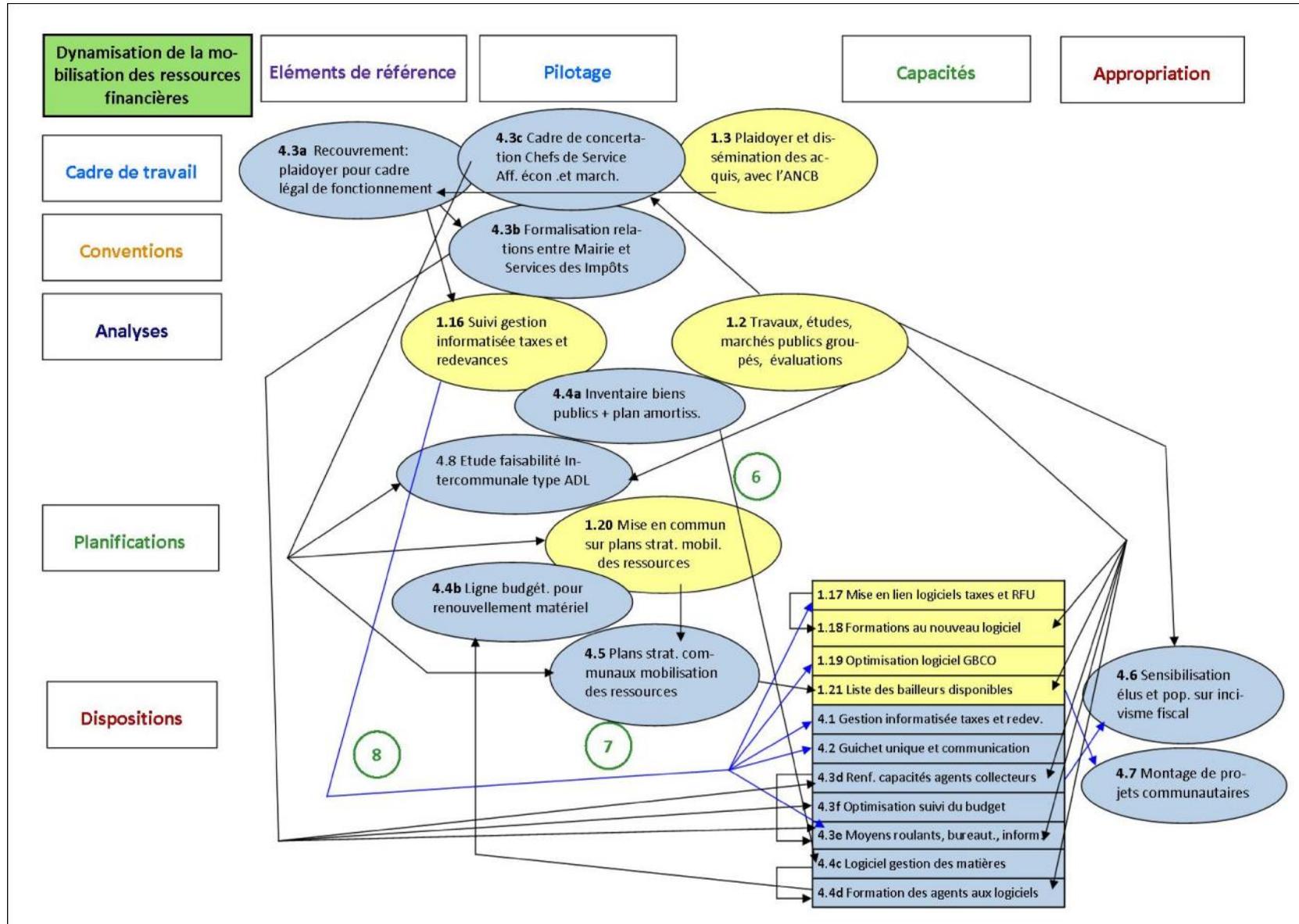
¹¹ L'ensemble des documents relatifs à l'analyse détaillée réalisée sur la ToC et à la méthodologie suivie sont disponibles sur demande.

¹² Par opposition aux Plans opérationnels annuels proposés par chaque partenariat, qui ont prévalu jusqu'à présent, mais qui ont montré leurs limites à mesure que le Programme évoluait vers des logiques de plus en plus collectives et intégrées.

Schéma de la Théorie du Changement



Chemins du changement - Dynamisation de la mobilisation des ressources financières



5. Analyse des risques associée au Bénin

Probabilité	1	Improbable	Effets	1	Négligeable	Niveau de risque	1	Bas	Impact résultat	Identifier sur quel(s) résultat(s) le risque aurait de l'impact. Utilisez ici la numérotation du cadre logique	
	2	Possible		2	Petit		2	Moyen			
3	Probable		3	Moyen	3	Haut					
4	Presque sûr		4	Grand	4	Extrême					
Estimation du risque				Gestion du risque (pour les niveaux hauts et extrêmes)				Suivi du risque			
Source et nature du risque (R)		Probabilité	Effets	Niveau risque	Impact résultat	Mesures (M) de traitement	Responsable	Timing	Responsable	Quand	
1. Défaut d'un intervenant incontournable pour une mise en œuvre efficace de(s) l'activité(s) (R-Eng-Etat/PTF/OSC/OS) ¹³		3	4	3	R1 R3, R4 R5	Favoriser un suivi rigoureux de la mise en œuvre par un contact régulier entre les acteurs de la mise en œuvre (M-Eng-Etat/PTF/OSC/OS) ¹⁴	Plateforme (PF) béninoise	Minimum annuellement	1° Coordinateur pays ¹⁵ 2° UVCW	Au rythme du calendrier de mise en œuvre	
2. Désinvestissement structurel au niveau de la commune béninoise ou belge avec effet sur le partenariat et la thématique coordonnée (R-Eng-ELUS)		2	3	2	R1 à R6	Dynamisation du volet politique du Programme au niveau belge afin d'encourager les contacts belgo-bénois entre mandataires (M-Eng-ELUS)	UVCW	Semestriellement	1° Coordinateur pays 2° UVCW	En continu	
3. La plateforme Bénin manque de dynamisme et les activités collectives sont négligées (R-Coord-ELUS)		2	4	3	R1 à R6	<ul style="list-style-type: none"> Les autorités communales signent une convention par laquelle elles marquent leur accord pour réserver à leur coordinateur le temps nécessaire à l'accomplissement de son rôle au niveau thématique Un suivi de la coordination thématique (se basant notamment sur l'avancement des travaux et les doléances éventuelles exprimées par les communes béninoises) est directement effectué par l'UVCW avec le soutien des communes belges (M-Coord-ELUS) 	1° Coordinateur pays 2° UVCW, appuyée par la PF belge	Mensuellement	1° Coordinateur pays 2° UVCW	Mensuellement	
4. Choix inappropriés de responsables dans l'administration communale,		2	2	2	R1 R3	Le Programme prévoit, dans le cadre du R5, de développer la gestion locale des	Coordinateur local	Au rythme du calendrier de mise	Coordinateur thématique,	Au rythme des rapports émis par le	

¹³ Chaque risque est identifié par un acronyme figurant entre parenthèses.

¹⁴ Chaque mesure de traitement est identifiée par un acronyme figurant entre parenthèses.

¹⁵ Les responsables du suivi du risque sont ici listés selon leur niveau d'implication.

absence de politiques motivationnelles, instabilité du personnel (du fait d'un redéploiement, d'absentéisme ou d'un non-respect des clauses contractuelles) ou manque de personnel (notamment par manque de provisionnement en termes de masse salariale (R-GRH-ELUS))				R4 R5 R6	ressources humaines (et notamment une politique du personnel et un cadre de concertation avec les organisations syndicales) pour une administration responsable à ce niveau (M-GRH-ELUS)		en œuvre	appuyé par l'UVCW	coordinateur thématique
5. Les communes béninoises sont peu dynamiques par elles-mêmes dans la mobilisation de ressources financières (R-EngMobRess-ELUS)	2	2	2	R1 R4	Le Programme prévoit, dans le cadre du R1, de soutenir l'engagement des élus par l'organisation d'une concertation entre communes béninoises sur les stratégies de mobilisation de ressources (M-EngMobRess-ELUS)	Coordinateur thématique, appuyé par l'UVCW et la PF belge	Au minimum annuellement	Coordinateur thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
6. Les populations adhèrent trop faiblement aux évolutions administratives et elles le traduisent notamment par de l'incivisme fiscal (R-RedCpte-ELUS)	2	2	2	R4	Le Programme prévoit, sous le R4, des activités de sensibilisation des élus à la transparence des comptes (reddition régulière) et de la population au civisme fiscal (M-RedCpte-ELUS)	Coordinateur thématique et local	Au minimum annuellement	Coordinateur thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
7. L'administration communale n'organise pas le développement local et ne profite pas des ressources exogènes potentielles (R-Proj-ELUS)	2	2	2	R4	Le R4 prévoit l'élaboration de plans stratégiques de mobilisation des ressources (M-Proj-ELUS)	Coordinateur thématique et local	Au minimum annuellement	Coordinateur thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
8. L' ANCB ne peut pas participer à la dynamisation de la plateforme Bénin (R-ANCB)	2	2	2	R1 R5	L'UVCW/AVCB entretient des contacts réguliers avec l'ANCB afin de favoriser son développement, notamment en soutenant les rencontres avec les coordinateurs thématiques du Programme de CIC (M-ANCB)	UVCW, appuyée par les PF béninoise et belge	Trimestriellement	1° Coordinateur pays 2° UVCW	Trimestriellement
9. Les administrations communales sont soit ralenties dans leur développement, soit évoluent en marge de la loi (R-RecLog-ETAT)	2	2	2	R3	Le Programme prévoit pour chaque thématique traitée un plaidoyer collectif auprès des autorités compétentes pour que le développement des administrations communales s'articule adéquatement avec les orientations nationales (M-RecLog-ETAT)	Coordinateur thématique, appuyé par les PF béninoise et belge	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateur thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
10. Le recouvrement à l'échelle communale se fait de manière désordonnée en marge de la loi (R-EngMobRess-ETAT)	2	2	2	R1	Un plaidoyer est organisé auprès des autorités nationales pour un cadre légal au recouvrement à l'échelle locale (M-EngMobRess-ETAT)	Coordinateur thématique, appuyé par les PF béninoise et belge	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateur thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
11. La qualité des audits , diagnostics, formations, équipements ou autres	2	4	3	R1 à R6	Un suivi rigoureux des procédures de marché sera assuré par une coordination collective	<i>Marchés collectifs</i> : PF belge	Au rythme du calendrier de mise	<i>Marchés collectifs</i> : PF béninoise et	Au rythme du calendrier de mise

services prestés par des organisations externes (travaux de sensibilisation, etc.) sont de qualité médiocre (R-Qual-PREST)					(M-Qual-PREST)	Marchés locaux: coordinateur local	en œuvre	belge Marchés locaux: coordinateur local et thématique	en oeuvre
12. Les agents de l'administration apprécient mal les enjeux juridiques de leur travail et ne comprennent pas le sens des procédures en vigueur (R-MaîtCadJurGRH-AG)	2	2	2	R5	Les coordinateurs veilleront à ce que les formations prévues à destination des agents de l'administration communale incluent les aspects juridiques liés leur fonction (M-MaîtCadJurGRH-AG)	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre
13. Les agents des Services d'EC apprécient mal les enjeux juridiques de leur travail et ne comprennent pas le sens des procédures en vigueur (R-MaîtCadJurEC-AG)	2	2	2	R1 R3	Les coordinateurs veilleront à ce que les formations prévues sous le R1 à destination des agents des Services d'EC incluent les aspects juridiques liés leur fonction (M-MaîtCadJurEC-AG)	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre
14. L'intégrité des bases de données de l'EC de la population n'est pas assurée et leur exploitation excède le cadre de la loi (R-Moral-AG)	2	2	2	R3	Des formations, notamment sur les enjeux et implications de leur fonction, sont prévues, sous le R3, à l'intention des agents des différentes sections des Services locaux de l'EC (M-Moral-AG)	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateur local et thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
15. Les agents du Service RF ont du mal à exercer leur fonction (R-MaîtRF-AG)	2	2	2	R1 R2	Les coordinateurs veilleront à ce que les formations prévues à destination des agents du Service RF (sous le R2) incluent tous les aspects liés leur fonction (M-MaîtRF-AG)	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateurs local et thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
16. Méfiance mutuelle, dysfonctionnements et lenteurs à l'échelle de l'administration communale (R-SynServ-AG)	2	2	2	R1 R4	Le R5 prévoit le développement organisé de descriptions de fonction et de plans de travail à l'échelle de l'administration communale, ainsi que la formalisation des relations entre la Mairie et le Service déconcentré des Impôts (M-SynServ-AG)	Coordinateurs local et thématique	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateurs local et thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
17. Retard dans la validation des registres d'EC impliquant des lenteurs dans les mises à jour du SEC (R-SignJug-AJ)	3	2	2	R3	Un plaidoyer sera organisé, par l'UVCW avec le concours de l'ANCB, à destination de l'Etat béninois pour qu'il résolve les problèmes de commissions occultes prélevées par des magistrats (M-SignJug-AJ)	UVCW, appuyée par les PF béninoise et belge	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateurs local et thématique	Au rythme des rapports émis par le coordinateur thématique
18. Le travail de l'administration communale est entravé et la pleine conservation des données gérées par elle n'est pas assurée (R-Sécu)	2	2	2	R1 à R6	Le Programme prévoit, dans le cadre du R6, que les administrations communales adoptent des mesures de sécurisation de leur fonctionnement; sous le R4, que des ressources financières soient générées à cet effet, et au travers du R5 que les ressources humaines soient adéquatement gérées (M-Sécu)	Coordinateurs thématiques en charge de ces 3 questions	Au rythme du calendrier de mise en oeuvre	Coordinateur local	Au rythme des rapports émis par les 3 coordinateurs thématiques

6. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue stratégique lié au CSC Bénin

De façon générale, aucune des recommandations émises par la DGD lors du Dialogue stratégique relatif au CSC Bénin ne s'applique spécifiquement au présent Programme. Toutefois, face à une formulation des **approches communes** (AC) qui a pu sembler assez vague, ce dernier nous semble illustrer très concrètement comment il y contribuera:

- l'AC 1A est rencontrée par l'OS même du Programme;
- l'AC 1B sera alimentée par le R1, en particulier au travers des plaidoyers pertinents qui seront organisés de concert avec l'ANCB (v. également point B.I.7.6);
- l'AC 1C sera enrichie par les R1 à R6;
- l'AC 1D sera alimentée par les R2 à R4, en particulier au travers des opérations de sensibilisation qui y sont prévues, respectivement sur le foncier, la déclaration des faits d'EC et le civisme fiscal.

En matière de **digitalisation** également, nous ajouterons qu'à ce jour et depuis quelques années déjà, le recours à la digitalisation au sein du Programme de CIC se développe, raison pour laquelle nous mentionnons ici deux évolutions phares en la matière.

○ *La numérisation des actes d'état civil*

Dès 2009, les communes béninoises se sont engagées de façon volontariste dans une modernisation des services d'EC, qui a notamment impliqué, au travers d'un marché public commun, le développement d'un logiciel de gestion de l'état civil¹⁶ devant permettre la reprise informatique complète des actes existants, doublée d'une actualisation systématique. C'est ainsi que la reprise de l'antériorité est aujourd'hui déjà très avancée dans toutes les communes ayant participé aux phases de programmation précédente et actuelle. A titre d'exemple, rien qu'à Natitingou, à la fin 2015, 151.328 actes avaient été numérisés, le même nombre avait été encodé et 150.453 avaient été corrigés et vérifiés. C'est donc vers une véritable reconstitution d'une base informatisée des données d'état civil existantes que l'on s'achemine. Les avancées déjà engrangées se traduisent dans tous les cas par une amélioration des prestations directes aux populations en matière d'état civil: célérité dans la gestion des dossiers, meilleure conservation des archives, etc.

○ *La modernisation de la gestion générale du Programme*

Pour les pays pour lesquels prévaut une programmation particulièrement intégrée, ce qui est le cas du Bénin, a été développé un **outil de gestion informatisé ad hoc**, en Excel, mis à la disposition de chaque partenariat via un espace protégé individuel sur un **réseau social d'entreprise**¹⁷ et qui recouvre l'ensemble de son cycle de travail.

Les raisons du développement de cet outil, qui a dès à présent fait ses preuves, sont multiples: répondre aux besoins de professionnalisation des communes¹⁸, renforcer l'efficacité de la gestion, favoriser une simplification administrative, rentrer dans une logique de suivi par tableau de bord (dans lequel les partenaires béninois assurent un rôle progressivement prédominant), sans oublier le souci d'opter pour des modes d'échange d'informations totalement transparents, mais aussi responsabilisants pour les partenaires grâce à un accès équivalent à l'information, en ligne, pour les trois parties (commune béninoise, commune belge, UVCW/AVCB).

Enfin, pour ce qui est de la prise en compte des **thèmes transversaux genre et environnement**, quoique ne faisant pas explicitement partie du parcours d'amélioration pour le CSC Bénin, celle-ci se trouve assurée dans le présent Programme au travers des mêmes mécanismes que ceux décrits pour le Burkina Faso (v. Partie B.II.6).

¹⁶ Il s'agit du logiciel RADIANCE, développé par la société Sirius.

¹⁷ Ce réseau social d'entreprise, du nom de Yammer, permet d'être en contact avec les personnes appropriées, de partager des informations au sein d'une équipe et d'organiser des projets. Seules les personnes habilitées peuvent y participer; aussi l'outil de gestion et les communications propres à chaque partenariat sont-ils sécurisés et visibles par ces seuls membres.

¹⁸ En matière de gestion de projet, mais aussi afin de familiariser les responsables béninois à l'utilisation d'outils de gestion publique plus modernes et rigoureux.

7. OS 1

7.1. Fiche OS 1

Bénin - Outcome/Objectif spécifique 1

Outcome (français) :		D'ici 2021, les communes béninoises auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens .			
Outcome (néerlandais) :		Tegen 2021 zullen de Beninse gemeenten hun structuren en organisatiecapaciteiten dynamischer en veiliger gemaakt hebben voor de beheersing van hun financiële middelen en een verbetering van het beheer van hun grondgebied en van de basisdiensten aan de burgers.			
Pays :		Bénin	Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC ?		<i>Oui</i>
Province(s) / Etat(s) ciblé(s) :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localité
Partenaires locaux:	<i>Agbangnizoun</i>	Dépt. Zou			<i>Agbangnizoun</i>
	<i>Banté</i>	Dépt. Collines			<i>Banté</i>
	<i>Bembereke</i>	Dépt. Borgou			<i>Bembereke</i>
	<i>Bohicon</i>	Dépt. Zou			<i>Bohicon</i>
	<i>Cové</i>	Dépt. Zou			<i>Cové</i>
	<i>Djidja</i>	Dépt. Zou			<i>Djidja</i>
	<i>Natitingou</i>	Dépt. Atacora			<i>Natitingou</i>
	<i>Savalou</i>	Dépt. Collines			<i>Savalou</i>
	<i>Tanguiéta</i>	Dépt. Atacora			<i>Tanguiéta</i>
	<i>Tchaourou</i>	Dépt. Borgou			<i>Tchaourou</i>
	<i>Zagnanado</i>	Dépt. Zou			<i>Zagnanado</i>
	<i>Zogbodomey</i>	Dépt. Zou			<i>Zogbodomey</i>
	Groupe-cible:		<p>Elus locaux et agents des services communaux concernés par le secteur d'intervention, ainsi que, plus indirectement :</p> <ul style="list-style-type: none"> les partenaires locaux des communes (associations de terrain sur lesquelles les communes béninoises s'appuient le cas échéant pour la mise en oeuvre de leur mission de service public); les autorités de tutelle, centrales ou déconcentrées, de par le fait que le développement de l'administration locale les amène à faire évoluer leur organisation, la législation et leurs pratiques. 		
Nombre de bénéficiaires :		L'ensemble des citoyens de ces 13 communes, estimé à 1.351.660 personnes (chiffres 2013 - Institut national de la Statistique et de l'Analyse économique - Bénin)			
Secteur principal :		151-Gouvernement et société civile			

Interactions des demandeurs:	Comme expliqué, l'AVCB et l'UVCW proposent une stratégie générale unique, qui se décline, pour le Bénin, en un objectif spécifique unique. Tant elles-mêmes que les communes wallonnes et béninoises ¹⁹ , organisées en plateformes sous leur égide et coordination, contribuent de concert à tous les résultats qui le sous-tendent. Les deux Associations se consultent en continu, que ce soit au niveau de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion du Programme de CIC. Elles assurent également toutes les transpositions pertinentes vers le Bénin des avancées engrangées dans d'autres pays partenaires (Burkina Faso, RDC, Sénégal) où les thématiques de l'EC, de la mobilisation/gestion des ressources financières et humaines sont également traitées par le Programme.
Autres organisations impliquées (ou parties prenantes):	<p><u>En général:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • l'Association nationale des Communes du Bénin - ANCB (plaidoyer et diffusion des acquis) • la Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten - VVSG (synergies informatives et opérationnelles, notamment en matière de plaidoyer - voir B.I.7.6) • l'Ambassade du Bénin (information et relais vers les autorités nationales) • l'Ambassade belge et Wallonie-Bruxelles International - WBI (information) • le Ministère de la Décentralisation, Direction de la Coopération décentralisée <p><u>En matière foncière:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • le Ministère du Cadre de vie • l'Institut géographique national • l'Agence nationale du Domaine et du Foncier • les propriétaires terriens • les leaders d'opinion • les OSC <p><u>En matière d'état civil:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • le Ministère de l'Intérieur béninois, Direction générale de l'Etat civil (GDEC) • les préfectures • les autorités judiciaires, dont les parquets (contrôle de la tenue des registres) • les bureaux secondaires et autres relais identifiés pour les déclarations des faits d'état civil tels que les opérateurs de la santé, les représentants des courants philosophiques, les relais communautaires (sensibilisation et communication d'informations sur les naissances/mariages/décès) • les directions d'école (sensibilisation) • les radios communautaires (sensibilisation) • le Cinéma numérique ambulant - CNA (sensibilisation) • Plan Belgique et Bénin (sensibilisation) • les OSC • l'UNICEF

¹⁹ A ce stade, seules les communes wallonnes sont actives au Bénin, raison pour laquelle c'est l'UVCW qui assurera majoritairement cette coordination.

	<p><i>En matières financière et fiscale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • les Services déconcentrés de l'Etat (recouvrement des impôts et taxes) • le Ministère de l'Economie (gestion bancaire) • Social Watch (sensibilisation en vue de renforcer l'attitude citoyenne face à l'impôt) • les radios communautaires (sensibilisation) <p><i>En matière de gestion des ressources humaines:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la Préfecture • les Services déconcentrés de l'Etat 	
Coûts opérationnels de l'outcome/objectif spécifique (total):	3.614.492,26 €	
Marqueurs CAD:		
	Environnement	1
	RIO: désertification	0
	RIO: biodiversité	0
	RIO: CC adaptation	0
	RIO: CC mitigation	0
	Genre	1
	Bonne gouvernance	2
	Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)	1
	HIV/Aids	1
	Droits des enfants	1
	Trade development	0

7.2. Description des résultats Outcome/Objectif spécifique 1

	Baseline	An 3	An 5	Sources de vérification	Acteur(s) impliqué(s)	
Cible(s) stratégique(s) 1						
Outcome/Objectif spécifique 1	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC auront dynamisé et sécurisé leurs structures et capacités organisationnelles pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens .					
<i>Hypothèses</i>	La stabilité politique est préservée à l'échelle nationale et locale pour une appropriation et intégration durables des nouveaux modes de gouvernance.					
<i>IOV 1²⁰ - Pourcentage d'augmentation des recettes d'imposition par rapport à leur niveau de 2016</i>	–	17%	26%	Registre des paiements au niveau du Service des Impôts	UVCW - AVCB	
<i>IOV 2 - Pourcentage d'augmentation des recettes de taxation par rapport à leur niveau de 2016</i>	–	16%	27%	Bordereau de développement des recettes au niveau du Service des Affaires financières (mairie) ou au niveau de la Recette Perception		
<i>IOV 3 - Pourcentage d'augmentation des recettes de redevances par rapport à leur niveau de 2016</i>	–	21%	32%	Bordereau de développement des recettes au niveau du Service des Affaires financières (mairie) ou au niveau de la Recette Perception		
Résultat 1 (collectif)	Les communes béninoises participant au Programme de CIC développent leur registre foncier (RF) et leur état civil (EC) , mobilisent les ressources financières endogènes et exogènes , gèrent leurs ressources humaines et sécurisent leurs données , en toute cohérence avec la Politique nationale en ces matières, et sont efficaces pour ce faire, en harmonisant leurs pratiques et en mutualisant leurs actions et acquis .					
<i>Hypothèses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Etat accepte de s'inscrire dans la dynamique du Programme de CIC et traduit son engagement dans les faits (H-Eng-Etat)²¹ • Les élus communaux s'engagent dans le Programme de CIC (H-Eng-ELUS) • Les autorités communales accordent du temps de travail pour la coordination thématique (H-Coord-ELUS) • Les responsables politiques locaux sont soucieux d'une gestion responsable des ressources humaines (H-GRH-ELUS) • Les autorités communales béninoises s'engagent dans une politique locale de mobilisation des ressources (H-EngMobRess-ELUS) • L'ANCB trouve la confiance des élus communaux béninois et développe ses structures opérationnelles (H-ANCB) • L'Etat béninois s'engage à soutenir le développement de la mobilisation des ressources financières locales au travers d'un cadre juridique ad hoc (H-EngMobRess-ETAT) 					

²⁰ Les valeurs d'IOV sont calculées à l'échelle d'un territoire couvrant 13 communes béninoises, dont 8 n'ayant jamais participé au Programme de CIC. Il sera donc nécessaire à ces dernières de parfois préciser ces valeurs, avec l'appui de l'UVCW et des 5 autres communes. Le cas échéant, l'UVCW communiquera à la DGD ces estimations affinées.

²¹ Chaque hypothèse est identifiée par un acronyme figurant entre parenthèses.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le cahier des charges et le prestataire sont de bon niveau (H-Qual-PREST) • Les agents du Service d'EC maîtrisent le cadre juridique lié à leur fonction (H-MaîtCadJurEC-AG) • Les agents affectés à la mobilisation des ressources maîtrisent le cadre juridique lié à leur fonction (H-MaîtCadJurFISC-AG) • Les agents du Service RF maîtrisent tous les aspects (juridiques, informatiques, procédures administratives) liés à leur fonction (H-MaîtRF-AG) • Tous les services de l'administration communale ou déconcentrés de l'Etat évoluent en bonne synergie (H-SynServ-AG) • Les ressources (notamment humaines et financières), les équipements, les systèmes et les données sont sécurisés à l'échelle de l'administration communale béninoise (H-Sécu) 			
<i>IOV 1.1 - Nombre d'écrits (mails, courriers, PV de réunion) inventoriés au titre de conclusions d'une concertation autour d'une problématique spécifique avec les autorités nationales compétentes (dont Ministère de la Décentralisation, Ministère du Cadre de vie, Ministère de l'Intérieur, autorités judiciaires, Services déconcentrés de l'Etat, Ministère de l'Economie)</i>	0	10	15	Rapports produits ou PV
<i>IOV 1.2 - Pourcentage des dépenses (cumulées) consacrées aux travaux collectifs à l'échelle de la plateforme pays</i>	15%	20%	30%	Décomptes financiers réalisés par l'UVCW pour le Bénin
<i>IOV 1.3 - Nombre d'écrits (mails, courriers, PV de réunion) inventoriés au titre de conclusions d'une concertation entre communes béninoises autour d'une problématique liée à la mise en œuvre du Programme 2017-2021</i>	0	15	25	Rapports produits ou PV
<i>Typologie des activités</i>				
A.1.1 - Les coordinateurs béninois (thématiques et pays) disposent d'un cahier des charges relatif à leur mission à dimension collective (y compris l'organisation de la concertation avec les autorités supra-locales compétentes), en assurent la mise en œuvre et en font un reporting régulier.				
A.1.2 - Organisation de travaux, études (y compris la participation à des rencontres techniques trans-pays), marchés publics groupés, évaluations et élaboration des principes qui doivent régir leur mise en œuvre.				
A.1.3 - La plateforme belgo-béninoise organise les plaidoyers pertinents et la dissémination des acquis de concert avec l'ANCB.				
A.1.4 - Définition d'un système de gestion des bases de données numériques concernant le RF (module d'archivage, base de données foncière, extension aux nouveaux lotissements,...) en harmonie avec le système général d'archivage.				
A.1.5 - Formation des responsables du RF sur le développement des volets urbain et foncier de la base de données (visibilité et exploitation des données urbaines du RF, notamment à des fins de prise de décisions politiques: alimentation en eau, électricité, assainissement, accessibilité, ...).				
A.1.6 - Plaidoyer auprès des autorités nationales quant à la politique de gestion de l'actualisation de la cartographie .				
A.1.7 - Formation des agents des mairies et des élus communaux sur le nouveau CFD (Code foncier et domanial).				
A.1.8 - Concertation autour des options d' autonomisation de la mise à jour des données du RF .				

A.1.9 - Organisation du processus pilote d'adressage et de panneutage (réflexion sur la procédure et sur les zones prioritaires comme préalable au lancement des opérations au travers d'un projet pilote sur une zone limitée au sein de chaque commune - Rue Entrée Parcelle (REP) pour zones loties, Quartier Ilot Parcelle (QIP) pour zones non loties), tirant parti des enseignements (concertations et visites d'étude) de la programmation 2014-2016.	
A.1.10 - Identification des principes de fonctionnement des centres secondaires .	
A.1.11 - Concertation entre les communes pour une bonne appropriation des directives du Cadre de concertation dans le domaine de l'EC (autorités nationales, préfectures, communes).	
A.1.12 - Concertation structurelle avec les autorités nationales afin d'articuler de façon optimale les orientations du Programme de CIC avec les évolutions futures de la vision et des objectifs retenus au niveau gouvernemental .	
A.1.13 - Organisation d'un plaidoyer par l'UVCW et les communes partenaires du Programme de CIC, en sollicitant l'ANCB, auprès du Ministère de l'Intérieur pour faire de ces communes des expériences pilotes dans le cadre du projet gouvernemental de modernisation de l'EC .	
A.1.14 - Formation des acteurs de l'EC sur les dispositions légales en matière d'EC (agents et officiers de l'EC, agents de déclaration des centres secondaires, agents de santé).	
A.1.15 - Formation des coordinateurs thématiques et des agents communaux en charge sur les méthodes et outils avancés de gestion de l'EC : contenu de la politique et de la stratégie de l'EC, gestion axée sur les résultats, méthodes et outils de suivi-évaluation du système national de gestion de l'EC, etc.	
A.1.16 - Concertation et suivi des mises à niveau de la gestion informatisée des taxes et redevances, et vérification des compatibilités.	
A.1.17 - Mise en lien du logiciel taxes et redevances (occupation du domaine public) avec les différents logiciels de gestion du RF , pour optimiser les procédures de recouvrement.	
A.1.18 - Formation des services communaux du RF et des Affaires économiques et marchandes à l'utilisation du nouveau logiciel conçu - cf. A.1.17.	
A.1.19 - Optimisation du logiciel de Gestion budgétaire et comptable (GBCO) via Excel (en envisageant un renforcement des capacités en Excel du Chef de Service des Affaires financières notamment), moyennant l'organisation d'un plaidoyer pour obtenir l'accord des autorités de tutelle (Ministère des Finances).	
A.1.20 - Mise en commun sur l'élaboration / actualisation de plans stratégiques communaux de mobilisation des ressources .	
A.1.21 - Etablissement de la liste exhaustive des bailleurs disponibles pour l'appui des projets communautaires.	
A.1.22 - Mutualisation des meilleures pratiques en matière de GRH (au sein de la plateforme et dissémination via l'ANCB et autres relais supra-locaux).	
A.1.23 - Organisation, de concert avec les autorités de tutelle, d'un audit collectif relatif à la sécurisation des systèmes et des données des Services en lien avec les thématiques visées par le Programme de CIC, comportant au minimum un volet inventaire et un volet recommandations.	
A.1.24 - Plaidoyer pour la définition de normes communes minimales de sécurité applicables à l'ensemble des communes béninoises, en accord avec les autorités de tutelle.	
A.1.25 - Identification des modalités de mise en place et du coût de solutions à court, moyen et long termes.	
A.1.26 - Partage des bonnes expériences en matière de sécurisation (au sein de la plateforme et au-delà via l'ANCB et autres relais supra-locaux).	
Résultat 2	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC disposent d'un registre foncier sécurisé s'inscrivant dans les orientations nationales, dont la gestion, l'actualisation des données et la maintenance sont maîtrisées par l'administration communale, et qui permet une occupation contrôlée/régulée des sols/plans fonciers, avec une optimisation des recettes fiscales.
Hypothèses	H-Eng-ELUS, H-Coord-ELUS, H-Qual-PREST, H-MaîtrRF-AG, H-Sécu²²

²² Toutes les hypothèses ont été définies finement, au regard des activités-types, dans le cadre de la ToC. Ramenées de façon agrégée au niveau des résultats, certaines d'entre elles ont trait à plusieurs de ces résultats. Pour relier précisément ces hypothèses aux phases de la ToC, nous invitons le lecteur à se référer au tableau figurant à l'annexe 6.

<i>IOV 2.1 - Proportion du territoire urbain et loti effectivement couvert par le RF (au 31 décembre de l'année) (en pourcentage)</i>	43%	67%	75%	Base de données RF et cartographies
<i>IOV 2.2 - Retard maximal d'actualisation (en semaines au 31 décembre de l'année) de la base de données du RF</i>	20	15	10	Base de données RF
<i>IOV 2.3 - Pourcentage d'augmentation des recettes foncières générées suite à un avis émis par la commune (par rapport au chiffre de la baseline)</i>	–	23%	30%	Registre des paiements du Service des Impôts
Typologie des activités				
A.2.1 - Mise en œuvre des recommandations de l'audit sur le RF (réalisé durant la phase 2014-2016) et développement d'une procédure de suivi-évaluation de cette mise en œuvre.				
A.2.2 - Mise en place d'un système de gestion des bases de données numériques concernant le RF - cf. A.1.3.				
A.2.3 - Mise à jour périodique du RF (base de données et cartographie) dans le cadre des options retenues à l'activité A.1.6.				
A.2.4 - Mise en place d'une base de données au niveau du Service Affaires domaniales , en rapport avec la base RF.				
A.2.5 Corrélation/communication entre les bases de données de la commune (Service des Affaires domaniales - SAD, RF) et les bases de données du BCDF (Bureau communal du Domaine et du Foncier) moyennant une étude de faisabilité technique préalable, à l'interne.				
A.2.6 - Sensibilisation des populations (par les agents et les élus) sur le nouveau CFD (Code foncier et domanial).				
A.2.7 - Démarrage du processus d'élaboration et application stricte des Schémas directeurs d'aménagement des communes (SDAC) et plans d'affectation des sols , en concertation avec le Plan foncier national.				
A.2.8 - Elaboration et application des Plans de développement urbains .				
A.2.9 - Démarrage du processus d'adressage et panneautage (réflexion sur la procédure et sur les communes prioritaires, lancement des opérations), au travers d'un projet pilote sur une zone limitée (REP pour zones loties, QIP pour zones non loties).				
Résultat 3	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC disposent d'un état civil modernisé, complet et sécurisé, au service du citoyen et de ses droits, en conformité avec les orientations nationales.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • H-Eng-Etat, H-Eng-ELUS, H-Coord-ELUS, H-GRH-ELUS, H-Qual-PREST, H-MaîtCadJurEC-AG, H-Sécu • Les OSC acceptent de s'inscrire dans la dynamique du Programme de CIC et traduisent leur engagement dans les faits (H-Eng-OSC) • L'Etat reconnaît les logiciels de gestion de données officielles utilisés par l'administration communale (H-RecLog-ETAT) • Les agents d'état civil respectent le Code de moralité (H-Moral-AG) • Les autorités judiciaires (dont le parquet) effectuent le contrôle de la tenue des registres d'EC dans le strict respect de la loi (H-SignJug-AJ) 			
<i>IOV 3.1 - Nombre de registres d'EC (naissances, mariages, décès) reliés et classés</i>	Mairie centrale: 8278	12.139	15.045	Répertoire des registres d'EC de la mairie (registre tenu par le Service EC ou le Service des Archives)
	Centres arrond.: 88	488	622	
<i>IOV 3.2 - Nombre d'actes digitalisés (encodés et numérisés) sur le nombre total d'actes d'EC recensés:</i>	Antériorité: 2.125.833	2.664.037	2.710.935	Base de données d'EC de la mairie (au niveau du Service des Archives ou du Service d'EC)
	Actualité: 350.834	951.559	996.799	

* antériorité (avant septembre 2016) * actualité (à partir de septembre 2016)				
IOV 3.3 - Proportion des déclarations de naissance recueillies dans l'année: * dans les centres d'arrondissement par rapport au nombre total de déclarations de naissance * dans les bureaux secondaires par rapport au nombre total de déclarations de naissance	Centres arrond.: 20% Bureaux second.: 0%	27% 7%	35% 15%	Base de données d'EC au niveau du secrétariat d'arrondissement concerné ou base de données d'EC au niveau du Service d'EC (mairie) ou des Archives
IOV 3.4 - Proportion de régularisations de déclarations de naissance de filles par rapport au total de régularisations de déclarations de naissance dans l'année	3%	10%	23%	Registre des annulations/reconstitution au niveau du Service d'EC
IOV 3.5 - Pourcentage de déclarations de naissance recueillies dans l'année au niveau des formations sanitaires par rapport aux naissances qui y sont constatées	31%	48%	62%	Registres de déclarations des naissances au niveau des formations sanitaires
IOV 3.6 - Pourcentage de déclarations de décès recueillies dans l'année au niveau des formations sanitaires par rapport aux décès qui y sont constatés	9%	17%	28%	Registres de déclarations des décès au niveau du Service d'EC/des secrétariats d'arrondissement
<i>Typologie des activités</i>				
A.3.1 - Création et animation d'un cadre de concertation décentralisé des acteurs de l'EC (comité communal de l'EC): organisation d'au moins deux sessions par an, suivi-évaluation décentralisé de l'EC au niveau communal				
A.3.2 - Elaboration d'un plan d'action communal quinquennal de l'EC				
A.3.3 - a. état des lieux exhaustif des registres d'EC , dont reconstitution des registres et actes détruits, altérés, volés et perdus, b. mise à jour subséquente de la base de données RADIANCE, c. mise en place d'une identification et d'un suivi des registres.				
A.3.4 - (Poursuite de la) formation des agents des Services centraux d'EC des mairies (priorité 1).				
A.3.5 - (Poursuite de l') équipement des Services centraux d'EC des mairies (priorité 1): matériel informatique (en ce compris le développement des connexions avec les centres d'arrondissement), d'archivage, de bureau et de sécurisation énergétique.				
A.3.6 - Formation des chefs et agents des bureaux d'arrondissement sur la gestion de l'EC et sur l'utilisation de l'outil informatique (priorité 2, faisant suite à A.3.4.et A.3.5).				
A.3.7 - Équipement des bureaux d'arrondissement en matériel informatique, solaire et roulant pour l'activité de supervision des centres secondaires d'EC (priorité 2, faisant suite à A.3.4.et A.3.5).				
A.3.8 - Dotation des bureaux d'arrondissement de secrétaires d'un niveau minimum de BEPC (secondaire premier niveau) et budgétisation de l'indemnité sur fonds propres (priorité 2, faisant suite à A.3.4.et A.3.5).				
A.3.9 - Formation des agents de déclaration des centres secondaires à leur fonction dans une zone pilote (à déterminer sur base de critères de choix objectifs et				

pertinents) (priorité 3, faisant suite à A.3.4 - A.3.8).				
A.3.10 - Equipped des centres secondaires de la zone pilote: cahiers de déclarations des naissances et des décès, panneaux (ou kits) solaires, matériel léger de sensibilisation (priorité 3, faisant suite à A.3.4 - A.3.8).				
A.3.11 Elaboration/finalisation/actualisation et b. mise en œuvre du plan de communication et de sensibilisation en s'appuyant sur les acteurs locaux.				
Résultat 4	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC ont une administration efficace pour la mobilisation optimale des ressources financières endogènes et exogènes, afin d'augmenter leurs capacités d'investissement et de faire face à leurs dépenses courantes.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • H-Eng-OSC, H-Eng-ELUS, H-Coord-ELUS, H-GRH-ELUS, H-EngMobRess-ELUS, H-Qual-PREST, H-MaîtCadJurFISC-AG, H-SynServ-AG, H-Sécu • Les PTF acceptent de s'inscrire dans la dynamique du Programme de CIC et traduisent leur engagement dans les faits (H-Eng-PTF) • Les élus locaux assurent la transparence comptable vis-à-vis de la population (H-RedCpte-ELUS) • Les autorités communales impriment une dynamique de développement local (H-Proj-ELUS) 			
<i>IOV 4.1 - Nombre de bulletins d'imposition (y compris sur le foncier) et d'avis de taxation et redevance émis dans l'année</i>	99.922	117.266	130.294	Registre des accusés de réception des avis (Service du RF et Service des Affaires économiques et marchandes)
<i>IOV 4.2 - Pourcentage de bulletins émis dans l'année (impôts, taxes et redevances) ayant été acquittés</i>	34%	48%	56%	Registre des paiements au niveau du Service des Impôts et logiciel de gestion des taxes au niveau du Service des Affaires économiques et marchandes
<i>Typologie des activités</i>				
A.4.1 - Mise à niveau de la gestion informatisée des taxes et redevances et vérification des compatibilités.				
A.4.2 - Adaptation ou mise en place du guichet unique (manuel de procédures et arrêté communal), et communication à son propos.				
A.4.3 - Dynamisation du système de recouvrement (avec mise en œuvre des recommandations de l'audit réalisé durant la phase 2014-2016, dont l'optimisation de la gestion budgétaire):				
a. organisation d'un plaidoyer pour un cadre légal de fonctionnement adapté et permettant une réelle efficacité dans le recouvrement, b. finalisation de la formalisation des relations entre la Mairie et les Services des Impôts, c. mise en place et animation d'un cadre de concertation des Chefs des Services des Affaires économiques et marchandes, d. renforcement des capacités au niveau des agents collecteurs: formation aux stratégies de recouvrement et au civisme fiscal, contrôle des agents, e. dotation en moyens roulants, bureautiques, informatiques, f. optimisation de la procédure d'élaboration et de suivi du budget.				
A.4.4 - Dynamisation de la gestion des matières (avec mise en œuvre des recommandations de l'audit, dont l'optimisation de la gestion budgétaire):				
a. inventaire exhaustif des biens publics présents dans la commune et élaboration d'un plan d'amortissement, b. création, dans le budget 2019, d'une ligne spécifique pour le renouvellement du matériel (comptabilité analytique), c. acquisition d'un logiciel de gestion des matières et extension de l'utilisation du logiciel GBCO disponible dans les Services financiers de la Mairie au Service de gestion des matières, d. formation des agents à ces logiciels.				
A.4.5 - Elaboration/actualisation de plans stratégiques communaux de mobilisation des ressources : recherche de gisements financiers nouveaux, notamment identification des sites potentiellement touristiques, spéculation agricole, circuits touristiques,...				

A.4.6 - **Sensibilisation des élus et de la population sur l'incivisme fiscal** (utilité des taxes communales) et mise en place d'un mécanisme efficace de communication dans les villages (radios, plaquettes, causeries, projections, etc.), et instauration/poursuite du processus régulier de reddition de comptes des élus à la population pour répondre au plan stratégique communal de mobilisation des ressources - cf. A.4.5.

A.4.7 - Mobilisation des ressources exogènes, pour la réalisation des services de base, au travers du **montage de projets communautaires** dans les délais impartis par les appels à projets.

A.4.8 - Etude de faisabilité sur la mise en place d'une **structure intercommunale** de type ADL (agence de développement local).

Résultat 5 **D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC disposent d'une administration communale responsable, efficace et fonctionnelle, dotée d'outils modernes de gestion.**

Hypothèses

- **H-Eng-Etat, H-Eng-OSC, H-Eng-ELUS, H-Coord-ELUS, H-GRH-ELUS, H-ANCB, H-Qual-PREST, H-Sécu**
- Les organisations syndicales (OS) acceptent de s'inscrire dans la dynamique du Programme de CIC et traduisent leur engagement dans les faits (**H-Eng-OS**)
- Les agents de l'administration maîtrisent le cadre juridique lié à leur fonction (**H-MaîtCadJurGRH-AG**)

<i>IOV 5.1 - Proportion pour l'année des postes de l'administration communale faisant l'objet d'une description de fonction à jour et d'une évaluation à une fréquence et selon des modalités conformes au manuel de procédures élaboré conformément aux recommandations de l'audit organisationnel</i>	54%	76%	86%	Manuel de procédures
<i>IOV 5.2 - Ancienneté moyenne (en mois) des agents communaux, pondérée selon l'importance hiérarchique</i>	117,23 mois	138,89 mois	159,26 mois	Fichier du personnel
<i>IOV 5.3 - Pourcentage moyen de personnel communal féminin, pondéré selon l'importance hiérarchique</i>	23,68%	27%	29%	Fichier du personnel

Typologie des activités

A.5.1 - **Mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel (réalisé sous la programmation 2014-2016)** dans le respect des récentes évolutions législatives (en particulier la Loi sur la Fonction publique territoriale, dès sa promulgation) **et suivi:**

- Elaboration (ou actualisation) de manuels de procédures (y compris de recrutement et de mobilité du personnel),
- Elaboration des descriptions de fonctions,
- Elaboration d'un mécanisme permettant d'élaborer et de suivre les plans de travail annuels,
- Elaboration de plans de formation et mise en œuvre,
- Mise en œuvre d'une politique d'évaluation motivationnelle du personnel,
- Mise en place de politique de renouvellement de personnel et de gestion des carrières (gestion des recrutements, des départs à la retraite, ...),
- Mise en place d'un registre informatisé pour le suivi et la gestion des carrières,
- Formation (en vue de l'appropriation) et actualisation permanente des outils GRH (cadre organique - organigramme, tableau de position du personnel-localisation, gestion axée sur les objectifs/résultats),
- Organisation de l'archivage et de la tenue des dossiers individuels du personnel.

A.5.2 - Les communes assurent la **publicité permanente de l'organisation des services, en interne** pour les agents, **et en externe** pour les populations

<p>a. faire connaître à cet effet le manuel de procédures par des ateliers d'appropriation avec le personnel, les élus et les services déconcentrés de l'Etat,</p> <p>b. organisation d'émissions radiophoniques interactives en faveur des populations sur l'organisation des Services de la mairie et leurs différentes prestations,</p> <p>c. organisation de journées portes ouvertes de l'administration communale,</p> <p>d. réalisation de tableaux d'affichage et de renseignement,</p> <p>e. mise en place d'un Intranet pour favoriser des procédures au niveau des cadres de l'administration communale (uniquement là où les connexions réseau sont garanties et le personnel suffisamment doté au niveau informatique), voire création d'un site Internet/blog (uniquement là où les ressources nécessaires sont présentes).</p>			
A.5.3 - Formation / recyclage sur les procédures de passation de marché des organes en charge de ces questions au niveau communal (internalisation des dispositions légales, outils, méthodes de cotation, ...).			
A.5.4 - Equipped des Services GRH en matériel strictement nécessaire à l'exercice de leur mission.			
A.5.5 - Amélioration du cadre de travail , notamment au travers d'une bonne répartition des espaces en regard des fonctions.			
A.5.6 - Organisation d'un plaidoyer auprès des pouvoirs centraux, en sollicitant l'ANCB, relativement à la Loi sur la Fonction publique territoriale.			
A.5.7 - Création de cadres de concertation avec les syndicats .			
Résultat 6	D'ici 2021, les communes béninoises participant au Programme de CIC ont adopté des mesures de sécurisation de leur fonctionnement pour assurer l'efficacité permanente de leurs Services.		
Hypothèses	H-Eng-ELUS, Coord-ELUS, H-GRH-ELUS, H-Qual-PREST, H-Sécu ²³		
Indicateur 6.1 - Nombre de points de faiblesse identifiés par l'audit de sécurisation et non encore solutionnés	Indicateur qui ne pourra être alimenté que dès lors que l'audit de sécurité aura été effectué		Rapport d'audit et rapports internes des mairies sur les points problématiques
Indicateur 6.2 - Moyenne journalière sur l'année écoulée du nombre d'heures sans approvisionnement électrique pendant les horaires de travail (Mairie centrale et centres d'arrondissements)	0,8 heures	0,6 heures	0,5 heures
Typologie des activités			
A.6.1 - Audit de la sécurisation des systèmes, procédures et données, comportant au minimum un volet inventaire et un volet recommandations			
A.6.2 - Phase décisionnelle: décision politique du choix des scénarios de mise en place en fonction des niveaux de risque, de leur impact et probabilité de survenance			
A.6.3 - Diagnostic technique pour répondre aux besoins prioritaires , au regard de la décision politique relative à la sécurisation - cf. A.6.2: approvisionnement en énergie, processus, gestion des données, gestion des compétences, etc.			
A.6.4 - Mise en œuvre des améliorations prioritaires à apporter en fonction du diagnostic technique			
A.6.5 - Suivi-évaluation de la mise en place du plan de sécurité et tests de fiabilité portant sur les processus critiques (plan d'urgence et récupération des données en cas de sinistre)			
Conditions préalables:	Le Programme dispose du soutien des autorités belges et des financements nécessaires tout au long des cinq années de programmation.		

²³ Dans le cas présent, l'hypothèse ne porte que sur la sécurisation financière.

7.3. T3 – Coûts opérationnels OS1

	2017	2018	2019	2020	2021	Grand total
Coûts opérationnels						
1. Partenaires	420.000,00	578.000,00	634.000,00	690.000,00	754.000,00	3.076.000,00
Investissement	142.359,00	197.659,00	217.259,00	236.859,00	259.259,00	1.053.395,00
Fonctionnement	264.381,00	367.081,00	403.481,00	439.881,00	481.481,00	1.956.305,00
Personnel	13.260,00	13.260,00	13.260,00	13.260,00	13.260,00	66.300,00
2. Collaborations						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
3. Bureau local						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
4. Siège	107.655,04	93.467,41	116.189,37	99.347,12	121.833,32	538.492,26
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement (de la plateforme belgo-béninoise)	49.500,00	35.000,00	57.000,00	35.000,00	57.000,00	233.500,00
Personnel	58.155,04	58.467,41	59.189,37	64.347,12	64.833,32	304.992,26
Total CO :	527.655,04	671.467,41	750.189,37	789.347,12	875.833,32	3.614.492,26
Investissement	142.359,00	197.659,00	217.259,00	236.859,00	259.259,00	1.053.395,00
Fonctionnement	313.881,00	402.081,00	460.481,00	474.881,00	538.481,00	2.189.805,00
Personnel	71.415,04	71.727,41	72.449,37	77.607,12	78.093,32	371.292,26

Partenaires						
Amay - Bante	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Antoing - Tanguieta	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Arlon - Bembereke	44.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	276.000,00
Bouillon - Savalou	44.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	276.000,00
Huy - Natitingou	44.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	276.000,00
La Louvière - Agbangnizoun	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Libramont - Zogbodomey	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Neupré - Bohicon	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
St Hubert - Abomey	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Tintigny - Djidja	44.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	276.000,00
Tournai - Cové	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Vaux-s/-Sûre - Zagnanado	25.000,00	36.000,00	43.000,00	50.000,00	58.000,00	212.000,00
Virton - Tchaourou	44.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	276.000,00
Total Partenaires :	420.000,00	578.000,00	634.000,00	690.000,00	754.000,00	3.076.000,00

Collaborations						
Total Collaboration X	-	-	-	-	-	-
Total Collaborations :	-	-	-	-	-	-

Programme commun - UVCW						
Investissement	142.359,00	197.659,00	217.259,00	236.859,00	259.259,00	1.053.395,00
Fonctionnement	313.881,00	402.081,00	460.481,00	474.881,00	538.481,00	2.189.805,00
Personnel	71.415,04	71.727,41	72.449,37	77.607,12	78.093,32	371.292,26
Total UVCW	527.655,04	671.467,41	750.189,37	789.347,12	875.833,32	3.614.492,26

Programme commun - AVCB						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
Total AVCB	0	0	0	0	0	0

7.4. Motivation au regard des critères du CAD

7.4.1 DESCRIPTION DE LA PERTINENCE

La finalité du Programme de CIC Bénin 2017-2021 est d'aboutir à ce que les communes partenaires arrivent à maîtriser durablement les capacités de gestion fondamentales pour, à terme, être à même de fournir les services de base à la population au départ de ressources propres. Le processus a déjà été bien engagé par les partenariats actifs depuis 2008.

En effet, les volets état civil, registre foncier et mobilisation des ressources ont déjà permis respectivement:

- de rattraper l'essentiel du retard de digitalisation et d'inciter certaines franges de la population à la déclaration spontanée;
- de traiter une partie significative du territoire concerné des communes;
- de mettre en place certains des mécanismes qui conduisent aujourd'hui à la collecte régulière de taxes et autres contributions fiscales.

Il n'en reste pas moins que, pour ces mêmes communes, nous ne sommes encore qu'au milieu du gué et que de nombreuses capacités doivent encore être acquises, à la fois pour répondre optimalement aux exigences de la décentralisation et contribuer par là même opportunément à une société béninoise plus démocratique (moins politisée et corrompue) et plus équitable envers les plus défavorisés (femmes, enfants, personnes âgées, illettrées ou handicapées). La société civile aura à cet effet son rôle à jouer, à tout le moins en termes de sensibilisation des populations, pour que celles-ci puissent s'approprier au mieux et au plus tôt les évolutions que connaît leur administration communale et ainsi participer à sa dynamique.

Par ailleurs, l'approche adoptée et les résultats atteints par le Programme de CIC ont suscité un tel intérêt que, dans le cadre de la présente phase, 8 nouveaux partenariats communaux ont souhaité emboîter le pas. Ces derniers vont bien sûr devoir passer par des étapes déjà franchies par ceux qui les ont précédés. L'approche collective, aujourd'hui éprouvée, sera très précieuse à cet endroit puisqu'elle autorisera, outre l'émulation actuelle autour de matières nouvelles (telles que la GRH et la sécurisation du fonctionnement de l'administration), un véritable transfert de savoirs à large échelle au sein d'un cadre de travail ad hoc.

Au total, malgré sa relative faible capacité de financement, le Programme de CIC Bénin 2017-2021 appuiera à lui seul, sur des matières des plus fondamentales de la gouvernance et du développement local, 13 des 77 communes béninoises, soit près de 17 % d'entre elles. A ce titre, ce Programme, tout en conservant sa dimension pilote, témoigne de sa capacité d'impact durable à large échelle.

7.4.2 DESCRIPTION DE L'EFFICACITÉ

1. Si l'objectif spécifique du Programme Bénin est unique, l'arrivée de 8 nouveaux partenariats s'ajoutant aux 5 anciens va inévitablement conduire à des interventions locales à géométrie variable. Certes, si les réalités locales pouvaient précédemment déjà être divergentes, le besoin de références communes (notamment capitalisées les années antérieures), d'une coordination forte et donc d'un dialogue très régulier entre partenariats sera plus que jamais criant. Les enseignements générés par l'auto-évaluation collective (dans le cadre de l'atelier de programmation de Cotonou au printemps 2016) sur le fonctionnement de la plateforme pilote (initiée à l'occasion de la phase 2014-2016)²⁴ seront en l'occurrence très utiles. Ils permettront, à dessein, d'adapter le fonctionnement de cette dernière pour répondre à ce défi nouveau de

²⁴ Voir à ce propos le PPA 2014-2016, Partie I, Chapitre II.6, pp. 45 à 48.

coordination de la mise en œuvre des 9 chemins retenus, malgré la diversité de stratégies locales, de rythmes et de capacités d'absorption financière d'un partenariat à l'autre.

2. Ainsi, pour favoriser l'autonomie et l'appropriation, la coordination des activités sera, comme auparavant, continuellement assurée de concert par l'UVCW/AVCB (coordinateur général) et les coordinateurs locaux béninois (qui sont coordinateur pays ou thématiques). Cependant, les chemins du changement seront dorénavant empruntés en suivant un phasage de plans d'activités successifs par "paquets transversaux" (cohérents, respectant les priorités définies dans la ToC), sur des horizons plus rapprochés, pour une appréciation plus fine et mieux concertée qu'auparavant de leur contenu et de leur budget. Cette approche devrait permettre de réduire les points d'inefficacité pour une mise en œuvre plus fluide et une consommation budgétaire contrôlée en continu.

Pour plus de clarté, les activités qui seront menées collectivement ont été regroupées sous un même résultat (R1) qui sera donc le fruit et le révélateur de cette approche coordonnée. Chaque partenariat prendra en charge la coordination, sous sa responsabilité, et la réalisation, sur son budget, d'une partie de ces activités collectives, généralement en préalable aux autres activités plus locales (reprises sous les 5 autres résultats), qu'il gèrera en toute autonomie en respectant le phasage général et le fruit du travail collectif préalable.

3. Afin de favoriser l'intégration des nouveaux partenariats au groupe et donc de répondre à l'accroissement inévitable du flux de communication qui en résultera, il conviendra dorénavant aussi d'encourager le travail par binômes béninois, que ce soit pour la coordination thématique et générale ou simplement au niveau de la coordination locale. Bien que reposant sur des critères stratégiques (géographiques ou de caractéristiques locales), ces formes additionnelles de solidarité béninoise (qui trouveront certainement leur pendant en Belgique) permettront de renforcer la cohésion et l'équilibre du groupe et ainsi la dynamique collective.
4. D'autres difficultés risquent probablement de surgir du terrain. Afin de les résoudre ou de les contourner, un système itératif de suivi/évaluation sera mis en place. Lui-même sera à cette même fin complété par une sollicitation accrue du levier politique: béninois en premier lieu, mais belge aussi en appui. Une attention particulière sera d'ailleurs portée à une meilleure appropriation du Programme par ce dernier, comme cela avait déjà été prévu dans la phase précédente.

7.4.3 DESCRIPTION DE LA DURABILITÉ

1. Les communes béninoises ayant participé aux phases précédentes ont déjà eu l'occasion de capitaliser bon nombre d'acquis dans les domaines majeurs composant la présente programmation (état civil, registre foncier, mobilisation de ressources endogènes). Bien que la dynamisation de l'administration communale dans la mobilisation de ressources endogènes (mais aussi exogènes) soit un atout majeur en termes de durabilité, les différents protagonistes ayant participé aux programmes précédents ont entretemps fait le constat que la pérennisation de ces acquis et leur extension devaient indéniablement passer, à la fois par une gestion renforcée des ressources humaines des administrations locales, et par une sécurisation de leur fonctionnement. Ces deux volets ont ainsi été intégrés à la stratégie 2017-2021²⁵, faisant chacun l'objet d'un résultat (respectivement 5 et 6).

²⁵ Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que la gestion des ressources humaines avait déjà explicitement fait l'objet d'un résultat à l'occasion de la programmation 2014-2016, mais qu'en raison des retards administratifs encourus au démarrage de la mise en œuvre, celui-ci n'aura pu être que partiellement atteint. C'est la raison pour laquelle, de par son importance, ce volet a été largement reconduit et même étendu dans le cadre du Programme de CIC 2017-2021.

2. Une articulation des actions menées dans le cadre du Programme de CIC avec les orientations données par les autorités nationales ou déconcentrées est également un souci partagé par les communes partenaires dans l'espoir de se voir confortées dans leur progression, parfois en avance sur les directives des autorités compétentes. C'est la raison pour laquelle, tel que le prévoit le résultat 1, la plateforme béninoise s'attachera à entretenir des contacts réguliers avec ces dernières ou à mener, à leur endroit, des plaidoyers sur des questions clés.
3. La volonté récemment exprimée par l'Association nationale des Communes du Bénin (ANCB) de soutenir le Programme de CIC est une opportunité supplémentaire d'élargir l'influence du Programme, que ce soit de par l'appui qui peut en résulter dans le dialogue avec les autorités compétentes, ou en termes d'extension du nombre de bénéficiaires indirects de par son rôle de disséminateur sur tout le territoire béninois.
4. Outre le fait qu'un seul partenariat préexistait à son intégration au Programme, la situation financière des communes belges ne leur permet pas de soutenir de manière significative leurs partenaires béninois sans le soutien financier de la Coopération belge. C'est la raison pour laquelle la durabilité de l'intervention est clairement recherchée sur le terrain béninois.

Ainsi, la durabilité des effets de l'intervention repose stratégiquement sur:

- le **mode de gouvernance**: comités de pilotage locaux donnant l'impulsion stratégique et budgétaire²⁶;
 - le **mode de gestion**: autonomisation du groupe des communes bénéficiaires. En effet, de par la responsabilité qu'elles prennent dans la coordination et de par la culture qu'elles développent à travailler collectivement, les communes béninoises du Programme se dotent d'un potentiel d'autonomie de fonctionnement et donc de ressources en savoir-faire indépendants de leurs partenaires belges. C'est aussi un gage de pérennisation du développement en cours du fait de la capacité de plaidoyer qui est par là même réunie;
 - le **mode d'acquisition**: pleine appropriation de l'EC, du foncier et de la fiscalité - socioculturelle par les populations et technique par les personnes localement responsabilisées au sein des services administratifs de la commune. Ce souci d'appropriation, en l'occurrence via un programme de sensibilisation et de formation multidimensionnel, apparaît d'ailleurs dans les volets concernés de la ToC;
 - le **mode de financement**: viabilité financière des investissements de par l'adoption d'une comptabilité matière. Grâce à elle, les communes béninoises pourront organiser l'amortissement comptable de leurs équipements au rythme de l'usure constatée, et en planifier et budgéter le renouvellement.
5. En Belgique, la durabilité est essentiellement assurée par:
 - la délibération du conseil communal (et non simplement du collège) sur le principe de nouer le partenariat communal couché dans le *Protocole de collaboration générale*. C'est une assurance de continuité du partenariat, quelle que soit l'issue des élections communales à venir;
 - les comités de pilotage, obligatoires dans chaque commune;
 - les commissions consultatives²⁷ rassemblant des représentants de la société civile, relais avec la population locale.

²⁶ Voir également en annexe 4, modèle de convention spécifique entre communes partenaires, article 5.

²⁷ Ces Commissions consultatives pour la coopération internationale, quoique non obligatoires, existent dans de nombreuses communes.

7.4.4 DESCRIPTION DE L'EFFICIENCE

Le mode de gestion opérationnelle du Programme de CIC donne lieu à plusieurs canaux de gain d'efficacité dans la mise en œuvre de l'intervention:

- **programme commun:** l'option de l'UVCW et de l'AVCB, aujourd'hui ancienne, de mener en commun le Programme de CIC est une source importante de mutualisation des ressources. Le modèle de fonctionnement, dorénavant totalement unifié, tel que formalisé dans la convention de collaboration structurelle, permettra encore des gains d'efficacité;
- **coordination élaborée:** la structure complexe de coordination du Programme Bénin est source de nombreux gains de temps et de moyens. L'expérience a d'ailleurs montré que l'efficacité et la durabilité des interventions au sein du Programme de CIC reposaient essentiellement sur des approches très coordonnées. Elles ne sont pas sans coût, mais celui-ci se trouve largement compensé par la mutualisation des actions (études, audits, acquisition d'équipements, formations, etc.) permettant des économies d'échelle très substantielles;
- **approche sectorielle:** le partage d'un même secteur d'intervention par les partenariats d'un même groupe pays autorise une approche collective;
- **approche collective:** le travail en plateforme à l'échelle d'un groupe pays, rendu possible grâce à l'expertise acquise précédemment en termes de coordination, permet une mutualisation importante entre communes béninoises, notamment au travers de marchés groupés et de partages des savoirs spécifiques entre communes, pour un recours limité à la prestation externe. Le partage de connaissances est même aujourd'hui déjà effectif entre groupes pays (Bénin et Burkina Faso);
- **comptabilité matière:** l'adoption de systèmes comptables d'amortissement permettra de limiter le recours aux budgets de la Coopération belge pour financer le remplacement d'équipements déjà financés antérieurement par celle-ci;
- **contrôle des dépenses:** les Associations assurent un contrôle documentaire des procédures de marché en cours et des dépenses effectuées par les partenariats. Ce suivi permet de limiter drastiquement les gaspillages de budget.

7.5. Description de la Stratégie de partenariat spécifique pour le Bénin

Le Programme de CIC se concentre depuis ses débuts exclusivement sur des matières dont les communes des pays partenaires ont charge de gestion, conformément aux lois nationales et locales. La gestion foncière, l'état civil et la fiscalité n'y font pas exception²⁸. Par ailleurs, c'est un souci majeur au sein du Programme que de favoriser la normalisation de la collaboration Nord-Sud comme vecteur de développement. Ainsi, comme par le passé, doivent être considérés comme partenaires des Associations dans le présent Programme pour le Bénin les **partenariats de commune belge à commune partenaire béninoise** qui répondent à certains critères minimaux en termes de motivation et d'engagement politique, de capacité de coordination et d'apport de savoir-faire administratif et/ou technique et/ou de gestion publique²⁹.

En vue de soutenir les ambitions locales en matière de décentralisation, le Programme de CIC vise, par essence, un renforcement des groupes-cibles suivants:

- très directement, les **élus locaux et les agents** des services communaux (non seulement de ceux concernés par les thématiques susmentionnées, mais plus généralement l'ensemble des

²⁸ C'est ainsi que, par exemple, la Direction générale de l'Etat civil (DGEC), quoique n'étant pas à proprement parler un partenaire car ne bénéficiant pas directement des moyens du présent Programme, en est un intervenant essentiel: ses plus hauts représentants ont d'ailleurs été associés de bout en bout à l'atelier de programmation, qui s'est tenu à Cotonou du 17 au 20 mai 2016.

²⁹ Voir dossier d'agrément, chapitre 7.1.

mandataires et du personnel, au travers des résultats 5 et 6 dédiés au fonctionnement général de l'administration communale et à la sécurisation de ses données);

- plus indirectement, les partenaires locaux des communes, c'est-à-dire:
 - les **autorités de tutelle**, centrales ou déconcentrées, dont la DGEC, de par le fait que le développement de l'administration locale les amène à faire évoluer leur organisation, la législation et leurs pratiques;
 - les **associations de terrain** sur lesquelles les communes béninoises s'appuient le cas échéant pour la mise en œuvre de leur mission de service public.

Le Programme repose à cet effet sur un **travail de pair à pair** (politiques et administratifs/techniques) au sein du monde communal dans une logique **d'apprentissage sur le terrain, par le faire**:

- en **bilatéral** (R2 à R6), dans le cadre des partenariats communaux belgo-béninois;
- en **collectif** (R1), au départ de ces dynamiques partenariales et au travers d'une approche double, participative (*bottom-up*) et sectorielle, inscrite dans un cadre logique unique et spécifique au Bénin.

Eu égard aux besoins du présent programme pays, qui se veut très intégré, ont été développés des **mécanismes de coordination** très structurés en appui à la fois à la mise en œuvre des actions programmées et au suivi du renforcement de capacités.

Cette coordination, assurée par l'UVCW, poursuit les objectifs suivants:

- entretenir une dynamique constructive entre les différents acteurs de la mise en œuvre pour conserver le même enthousiasme tout au long de la période de mise en œuvre;
- responsabiliser l'ensemble de ces acteurs, y compris les bénéficiaires, pour que chacun trouve sa place et s'approprie les changements opérés;
- intégrer entre eux les mécanismes du suivi et de la mise en œuvre dans une logique itérative pour une gestion fluide et performante des opérations.

Concrètement, la programmation en cours a largement œuvré, en vue de rencontrer ces objectifs de coordination, au **renforcement organisationnel de la plateforme de coordination béninoise**, par une structuration du travail en cascade et en réseau, de sorte que celle-ci développe ses capacités de mettre en œuvre et de suivre le Programme.

Pour la période 2017-2021, cette logique sera encore approfondie puisque cette plateforme, assistée de son homologue belge, a défini **26 activités-types**, réunies dans le R1, **qui seront réalisées collectivement et pilotées par la plateforme béninoise**, de manière à assurer, selon les cas, cohérence et/ou impact optimal et/ou économies d'échelle.

L'organisation du travail en cascade et en réseau induit des **flux d'information en continu** au sein de et entre les 3 niveaux d'acteurs suivants:

- les gestionnaires du Programme (UVCW et AVCB), coordinateurs généraux du Programme à l'échelle de l'ensemble des pays;
- les plateformes pays, l'une au Bénin regroupant les partenaires du pays, l'autre en Belgique regroupant les partenaires belges sur le pays;
- les coordinateurs locaux, l'un dans la commune béninoise, l'autre dans la commune belge.

7.6. Description des synergies et complémentarités

7.6.1 SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS TRANSVERSALES

Dans le cadre de l'exercice du CSC, une série de synergies transversales (première section du chapitre 3) ont été envisagées entre les OSC/AI. Les participants au CSC Bénin se sont coordonnés pour assurer le suivi du CSC et mettre en œuvre des mécanismes visant à favoriser les synergies et complémentarités entre tous les acteurs. Notamment, l'ensemble des OSC/AI collaboreront pour **entretenir un dialogue suivi avec le bureau de coopération et la DGD**. Un des moments privilégiés de ces échanges est le *Forum des ACNG*, organisé deux fois par an par le bureau de la coopération à Cotonou. Les acteurs belges auront l'occasion de s'y rencontrer et d'aborder des thématiques communes, telles que la gestion des risques, l'évolution du contexte, la théorie du changement ou encore l'approche genre, la protection de l'environnement ou le D4D, s'inscrivant ainsi dans la dynamique du parcours d'amélioration. Ces rencontres seront également l'occasion d'établir de nouvelles collaborations et synergies. De même, les OSC/AI, en Belgique comme au Bénin, échangeront afin d'assurer le suivi du parcours d'amélioration et de préparer les dialogues stratégiques successifs au cours du quinquennat. En fonction des informations qui seront transmises aux acteurs du secteur et de la décision des OSC/AI, le rôle de *lead* d'Iles de Paix pourrait être confirmé.

7.6.2 SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS BILATÉRALES/MULTILATÉRALES EN LIEN AVEC LES CIBLES STRATÉGIQUES DU CSC

Acteurs impliqués: UVCW/AVCB et VVSG				
Objectif	Cible (CSC)	Type	Engagements	Budget
Partager les compétences, outils et pratiques innovantes de gestion communale	1B	Opérationnelle	Les plaidoyers qu'il s'agira de mener auprès des autorités nationales le seront conjointement par l'UVCW/AVCB et la VVSG, de concert avec l'ANCB. A ce stade, ont en tout cas été identifiés les deux plaidoyers suivants: le premier sur le transfert de minimum 15 % des ressources de l'Etat vers les communes, le second concernant la formation à large échelle des agents communaux sur les matières qui sont de leurs compétences.	Nul
	1C	Opérationnelle	L'UVCW/AVCB et la VVSG proposeront systématiquement aux communes béninoises partenaires de communes de l'autre Région de participer aux formations et/ou visites d'étude qu'elles-mêmes ou leurs partenaires béninois organiseront (sur la question de la mobilisation des ressources financières notamment, laquelle est traitée par les trois Associations dans le cadre de leurs Programmes respectifs).	L'UVCW/AVCB et la VVSG prendront à charge de leur Programme les frais de déplacement, logement et séjour des communes béninoises en partenariat avec leurs propres communes membres. Vu qu'il s'agit de montants très limités, ceux-ci seront prélevés sur les petites enveloppes budgétaires prévues par chaque commune béninoise pour ses déplacements à l'intérieur du pays au sein du poste <i>Fonctionnement - Missions</i> .

	1C	Informative	L'UVCW/AVCB et la VVSG échangeront, pour diffusion aux communes béninoises partenaires de leurs communes membres, tout modèle, procédure, cahier des charges type , etc. qui serait réalisé dans le cadre de leur Programme (sur la question de la mobilisation des ressources financières notamment).	Nul
	1C	Informative	Les plateformes des communes wallonnes et béninoises, déjà structurées au sein du Programme de CIC, prévoient au moins une fois par an une session d'échange élargie , respectivement aux communes flamandes et aux communes béninoises en partenariat avec celles-ci ³⁰ .	Idem que pour la synergie susmentionnée en matière de formations et visites d'étude.
	1D	Informative	L'UVCW/AVCB et la VVSG échangeront, pour diffusion aux communes béninoises partenaires de communes de l'autre Région, tout support de communication/sensibilisation , développé ou prévu de l'être, notamment sur la question du civisme fiscal, des déclarations de naissance et de décès.	Nul
UVCW/AVCB, VVSG et Plan Belgique				
Elargir la sensibilisation des autorités locales aux droits de l'enfant	1C	Opérationnelle	Les autorités communales de l'Atacora-Donga partenaires de l'UVCW/AVCB et de la VVSG, en tant que garants du respect des Droits, seront invitées à participer aux activités de sensibilisation et de plaidoyer des partenaires de Plan Belgique ³¹ .	Idem que pour la synergie susmentionnée en matière de formations et visites d'étude.

Au niveau supranational, le Programme de CIC se veut **complémentaire aux actions de l'UE**, qui prévoit, en son Programme indicatif national 2014-2020, secteur Appui à la bonne gouvernance pour le développement, que l'OS 3 (Déconcentration et décentralisation) se décline en deux résultats:

3.1. la reddition de comptes et les performances en termes de services rendus, de gestion, d'exécution budgétaire et de contrôle aux niveaux communal et déconcentrés sont améliorées;

3.2. les ressources financières et humaines au niveau communal/départemental (...) sont renforcées en cohérence avec les missions/rôles à chaque niveau.

Ces actions, qui soutiennent les autorités nationales béninoises (qui sont également largement impliquées dans le Programme de CIC), se voient ainsi utilement complétées par un travail de fond, mené lui au niveau local, pour un renforcement de communes à suivre, en termes de capacités organisationnelles internes et de prestations de services aux citoyens, les évolutions qui interviennent au niveau national.

³⁰ A noter qu'une coordination encore plus rapprochée sera assurée dans le cas précis de Bohicon, partenaire de Neupré et Zoersel dans les Programmes respectifs de l'UVCW/AVCB et de la VVSG. Si les thématiques traitées par ces derniers ne sont pas strictement identiques, la question du renforcement des services financiers, notamment au travers du guichet unique, est toutefois abordée dans les deux cas. L'UVCW/AVCB et la VVSG veilleront donc à une répartition optimale des dépenses y afférentes entre les deux Programmes (évitant ainsi tout risque de double financement).

³¹ A noter qu'une coopération étroite est déjà en place dans le cadre de la conception et l'élaboration d'outils et de supports de formation et du **renforcement des capacités** des communes sur diverses thématiques, notamment le rôle des communes dans la lutte contre les violences basées sur le genre, la protection des enfants contre le mariage précoce, l'enregistrement des naissances et l'accès général à l'enseignement pour tous les enfants, en ce compris les enfants handicapés.