



Centre
International
de Développement
et de Recherche

www.cidr.org



Département Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires

Rapport d'activités 2011

Mars 2012





Centre **International** de Développement et de Recherche

Association loi 1901

Date de création : 17 juin 1961

Siège social : 17, rue de l'Hermitage – 60350 – Autrêches – France

Bureaux à Paris : 7, rue Taylor – 75010 – Paris

Tél : (33) 3.44.42.71.40 – Autrêches

Fax : (33) 3.44.42.94.52 – Autrêches

Tél : (33) 1.42.39.66.61 – Paris

E-mail : cidr@cidr.org

Présidente : **Cécile FRUMAN**

Directrice Exécutive : **Isabelle HOYAUX**

Directeur Financier : **Gilles PONSOT**

Responsable des Relations Extérieures : **Laurence WALGER**

Département Ingénierie, management et gouvernance des territoires

Laurent DELACYROU - Directeur de département

Yolaine GUERIF – Responsable de programmes

Arnaud CHALVIN – Conseiller technique à Madagascar

Ronan LE MAREC – Conseiller technique à Madagascar

Gaston MANANJARA – Conseiller technique à Madagascar

Géry MARCHANT – Conseiller technique au Bénin

Antonin RAOUST – Conseiller technique au Bénin

Vincent RENAUD – Conseiller technique au Togo

Omer THOMAS – Conseiller technique au Bénin

Pays d'implantation

Bénin, Madagascar, Togo

Sommaire

SIGLES	5
I. FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2011	6
1. Quatre évaluations positives pour aller plus loin	6
2. Deux nouvelles phases de programme formulées	7
3. Deux nouveaux projets thématiques lancés	7
4. Une offre de formation IMGT enrichie	7
II. EVOLUTION DU CONTEXTE DANS LE SECTEUR ET LES PAYS D'INTERVENTION	8
1. Afrique de l'Ouest	8
1.1. Bénin	8
1.2. Togo	8
2. Madagascar	9
III. EVOLUTION DES PROGRAMMES	10
<i>Bénin</i>	11
<i>Togo</i>	11
<i>Madagascar</i>	12
1. Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités	12
1.1. Bénin	12
1.2. Madagascar	15
1.3. Togo	17
2. Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires	18
2.1. Bénin	18
2.2. Madagascar	19
2.3. Togo	21
3. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local	21
3.1. Bénin : Programme de développement local et d'appui aux communes de l'Alibori – PADC-Alibori. Volet développement économique local	21
3.2. Madagascar : Programme de développement des pôles urbains de la Région Diana – PDPU	23
4. Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud	23
IV. CONTRIBUTION AUX PRIORITES POLITIQUES DU CIDR	24
1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois	24
2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement	24
3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable	25

Ingénierie, management et gouvernance des territoires

Les programmes du département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » ont pour objectif d'accompagner la gouvernance territoriale dans la mise en œuvre de politiques de décentralisation articulées avec les politiques sectorielles et de développement durable.

Amélioration des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités

Les collectivités locales doivent être capables d'assurer de manière pérenne la chaîne complète de la maîtrise d'ouvrage d'équipements simples et de services de base destinés aux populations. Il s'agit aussi de développer une fiscalité locale nécessaire au renforcement des collectivités décentralisées. Pour ce faire, le département développe des activités de renforcement organisationnel, de formation, d'appui conseil, de mise en réseaux des personnels des collectivités. Il privilégie le développement de compétences propres des collectivités et la mise en place de services permanents. Il appuie la territorialisation des politiques sectorielles, accompagne les services déconcentrés de l'Etat dans le transfert de maîtrise d'ouvrage aux collectivités locales, notamment dans les domaines de l'eau et de l'assainissement.

Implication de la gouvernance dans la gestion durable du territoire

Afin de permettre aux collectivités locales de relever le défi d'une gestion durable de leur territoire, le département accompagne la mise en place d'instances pérennes de gouvernance territoriale.

Le département renforce les capacités des acteurs de ces instances sur le concept et les politiques nationales de développement durable. Il développe la participation des acteurs de la société civile dans toutes les étapes du processus de développement durable du territoire (planification, mise en œuvre, suivi, évaluation). Un effort particulier est fait pour que progressent la place et le rôle des femmes et des jeunes dans ces processus. Des outils et méthodes adaptés aux contextes et aux différentes échelles sont formalisés et diffusés.

Promotion de dispositifs d'appui au développement économique local

Les collectivités locales ont un rôle essentiel à remplir dans le développement économique local de leur territoire. Il s'agit d'augmenter les revenus, de créer des richesses et des emplois pour les populations des territoires.

Le département accompagne la mise en place de dispositifs territoriaux pérennes et efficaces basés sur des partenariats entre acteurs publics (collectivités, services publics) et privés (acteurs économiques, ONG, services aux entreprises, etc.) avec comme missions essentielles la conception de stratégies territoriales de développement économique, la coordination et l'organisation des acteurs, l'appui technique et financier aux porteurs de projets, la gestion de fonds de développement économique spécifiques dédiés à l'accompagnement de projets, la promotion interne et externe de l'économie du territoire.

Les pratiques du département en faveur du renforcement des capacités des collectivités et de la gouvernance locale sont capitalisées et diffusées au travers de publications, de consultations internationales et de cycles de formation.

Sigles

ADECOB	Association pour le Développement des Communes du Borgou
ADT	Animateur De Territoire
AFD	Agence Française de Développement
APIDA	Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori
ASGOL	Appui Suisse au Renforcement de la Gouvernance Locale
CCAC	Comité Communal d'Appui et de Concertation
CCF	Comité Commune et Fokontany
CIC	Conseil Intercommunal des Collines
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CIF	Conseiller en Ingénierie Financière
CRAT	Comité Régional d'Aménagement du Territoire
CU	Commune Urbaine
DEL	Développement Economique Local
DGDGL	Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
EDP	Espace de Développement Partagé
FACT	Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDF	Fonds de Développement des Fokontany
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel / Ministère de la Microfinance
F3E	Fonds d'Etudes Préalables, Etudes Transversales, Evaluations
FISONG	Fonds d'Innovation Sectorielle (ONG)
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population
GIC	Groupement Intercommunal des Collines
IMF	Institution de Microfinance
IMGT	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires
INDDL	Institut National de Décentralisation et de Développement Local
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes Français
MATD	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation
MECE	Microfinance, Entreprise et Création d'Emplois
OETA	Organisation pour le Développement Economique du Territoire de l'Alibori
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADC	Programme d'Appui au Développement des Communes de l'Alibori
PADSU	Projet d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo-Suarez
PAGLOC	Programme d'Appui aux Dynamiques de Territoires et à la Gouvernance Locale dans les Préfectures du Haho et du Moyen-Mono
PDC	Plan de Développement Communal
PDLU	Programme de Promotion du Développement Local et d'Appui au Processus de Décentralisation sur les Quatre Communes de Sava
PDPU	Programme de Développement des Pôles Urbains
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation/Déconcentration
POS	Plan d'Orientation Stratégique
PPTTE	Pays Pauvres Très Endettés
SIAC	Service Intercommunal d'Appui-Conseil aux Communes
SIAN S'ON	ONG chargée de l'alphabétisation
SNV	Organisation Néerlandaise pour le Développement
SRADDT	Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
T&D	Territoire et Développement
TIA Sava	Tetika Ifarimbonan'ny Ambonivohitr'i Sava
UFEC	Union des Femmes Conseillères Communales
UNICOSA	Union des Communes du Sambirano
VPDAT	Vice-Primature chargée du Développement et de l'Aménagement du Territoire

I. Faits marquants de l'année 2011

2011 fut une année de transition pour le département IMGT. Quatre des six programmes mis en œuvre en 2010 étaient en fin de projet ou de phase et ont bénéficié d'évaluations externes qui ont enrichi la réflexion du département. Outre le travail de formulation ou de négociation de nouvelles phases de ces programmes, le département a lancé en 2011 deux projets thématiques nouveaux sur l'eau et l'assainissement et sur la lutte contre l'exclusion urbaine. Enfin, cette année a permis d'amorcer l'évolution organisationnelle inscrite dans le POS avec le développement des activités de formation et la préparation des coordinations régionale en Afrique de l'Ouest et nationale à Madagascar prévues, respectivement, pour 2012 et 2013.

1. Quatre évaluations positives pour aller plus loin

Les deux programmes de coopération décentralisée CIDR-Picardie-Collines-Bénin et CIDR-Picardie-Diana-Madagascar, ainsi que le Programme de Développement Local urbain en Sava-Madagascar et la première phase du programme d'Appui Suisse à la Gouvernance Locale dans le Borgou-Bénin ont été évalués en 2011¹.

Malgré la diversité d'objectifs, de contexte et de modalités de l'appui du CIDR, ces évaluations externes ont été positives, insistant sur le caractère pilote et innovant des programmes dans certains domaines, comme par exemple :

L'intercommunalité est une des originalités des programmes IMGT/CIDR. Si les modalités diffèrent, la ligne directrice reste la même : développer la solidarité intercommunale, mettre en commun des compétences qu'aucune commune ne peut réunir, développer des logiques de concertation entre territoires. Désormais, sur plusieurs territoires soutenus par le CIDR, l'enjeu réside dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de projets de coopération intercommunales dépassant la seule solidarité et mutualisation de compétences entre communes.

La maîtrise d'ouvrage communale reste une des vocations premières des intercommunalités soutenues par le CIDR. Elle participe à construire chez le citoyen la reconnaissance de la nouvelle institution communale. Les résultats les plus positifs ont été obtenus en matière de planification participative, de maîtrise d'ouvrage technique et de mobilisation des ressources financières. Les principales difficultés demeurent sur les changements de comportement et de pratiques en matière d'entretien et de gestion durable des ouvrages.

La participation, animation territoriale et concertation entre populations et communes est une dimension essentielle des projets IMGT caractérisée par la mise à disposition « d'animateurs de territoire » pour animer des instances de dialogue entre population et commune de l'échelle du village/quartier à celle de la commune. Au-delà des dispositifs de soutien à la gouvernance, il s'agit de mieux apprécier et suivre les effets et changements pérennes dans les relations entre citoyens et communes.

La diversité de fonds de développement dans les programmes CIDR/IMGT est reconnue. Ces instruments financiers complémentaires sont destinés à soutenir les efforts des acteurs communaux, élus, associations locales ou opérateurs économiques. Quatre fonds correspondent à quatre types d'usage et de familles d'acteurs : (i) pour les investissements communaux, (ii) pour l'appui aux associations et aux dynamiques citoyennes locales, (iii) pour soutenir l'économie locale et les porteurs d'initiatives, (iv) pour renforcer les capacités des acteurs. Cette diversité de fonds dédiés est plutôt bien maîtrisée dans les programmes CIDR. Elle clarifie et facilite la mise en œuvre opérationnelle des interventions.

¹ Les éléments suivants sont inspirés des conclusions des rapports d'évaluation réalisés par « Inter-Mondes » (Coopération décentralisée Picardie), « Bourbon Madagascar » (PDLU-Sava) et « Interface Afrique » (ASGOL-Borgou).

Faire, désormais, plus systématiquement « coup double » ! Chacune à leur manière, en soulignant la qualité des dispositifs techniques des programmes IMGT, ces évaluations incitent, désormais, à aller plus loin. Elles encouragent les projets IMGT à **dépasser les dimensions techniques** liées aux infrastructures, à leur maîtrise, au fonctionnement des institutions, aux dispositifs de participation des populations **pour travailler**, de façon plus approfondie, **sur le sens des activités et les changements** de pratiques attendus. Cela de façon à favoriser les apprentissages et les effets de transformation au sein des sociétés. En d'autres termes, il s'agit de faire plus systématiquement « coup double » en menant habilement des opérations techniques pour en même temps déclencher – ou soutenir – des changements dans les sociétés. Au plan méthodologique, les outils de suivi évaluation des programmes IMGT traduiront cette approche en **intégrant**, davantage, **la logique du changement social et politique à celle des résultats**.

2. Deux nouvelles phases de programme formulées

En 2011, les équipes IMGT se sont impliquées dans la formulation de deux nouvelles phases de programmes :

- une nouvelle étape de la coopération décentralisée Picardie et Groupement Intercommunal des Collines-Bénin mettant l'accent sur la mise en œuvre de politiques intercommunales de développement économique ;
- une nouvelle phase de la coopération Picardie-Diana insistant sur la déclinaison opérationnelle du schéma régional d'aménagement du territoire en matière économique, et sur le concept de pôles urbains autour de projets intercommunaux entre ville et campagne.

Le Programme de Développement Local Urbain de la sava (PDLU-Sava) -Madagascar s'est achevé fin 2011. Un projet d'appui aux communes urbaines de cette région est en cours de formulation. Une deuxième phase du programme d'Appui Suisse à la Gouvernance Locale (ASGOL) Borgou-Bénin est prévue en 2012. Le CIDR négociera avec l'association de communes du Borgou et la Coopération Suisse les conditions de son éventuelle implication.

3. Deux nouveaux projets thématiques lancés

Il s'agit d'un **Programme d'Appui au Développement Social Urbain (PADSU) de Diégo-Suarez** à Madagascar. Mené en collaboration avec l'ONG malgache Territoires et Développement, ce projet vise la mise en œuvre, à titre pilote, d'une politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine dans six quartiers prioritaires. Il est cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre d'un projet « Fonds d'Innovation Sectoriel des ONG » (FISONG.)

Le second projet thématique concerne l'eau et l'assainissement et est destiné à l'association de communes d'Ambanja (UNICOSA) dans le cadre du programme PDPU-Picardie. Des politiques communales et intercommunale **d'amélioration de l'accès à l'eau et l'assainissement** doivent être définies et mises en œuvre autour d'un système d'information géographique ad hoc. Outre la région Picardie, ce projet thématique bénéficie de cofinancement de l'Agence de l'eau Artois-Picardie et du Ministère des Affaires étrangères français.

4. Une offre de formation IMGT enrichie

Après les cycles de formation « Gouvernance locale » en 2009 et « Planification communale » en 2010, le département a créé, en 2011, le cycle de formation « Améliorer la performance des communes ». Dix stagiaires du Bénin, Madagascar, Cameroun et Togo ont suivi ce stage à Autrêches.

A l'instar de MECE, les modalités techniques et financières de la mise en place de coordinations régionales Afrique de l'Ouest et Madagascar ont été réfléchies et présentées à nos partenaires techniques et financiers au Bénin.

II. Evolution du contexte dans le secteur et les pays d'intervention

1. Afrique de l'Ouest

1.1. Bénin

En 2011, le Bénin a vécu deux élections nationales qui ont abouti à la réélection dès le premier tour avec 53 % du président de la République et d'une Assemblée nationale qui lui est majoritairement acquise. Le ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale a été maintenu et confié à un acteur de la société civile. L'Etat s'est doté d'un Institut de la femme qui a démarré ses activités de promotion de l'équité entre les genres.

La politique nationale de décentralisation et déconcentration (PONADEC) vulgarisée en 2010 a été mise en œuvre à travers le renforcement des préfectures par des chargés de mission. Un cinquième ministère, celui des Travaux Publics, doit rejoindre les quatre premiers ministères sectoriels (Enseignement primaire et maternel, secondaire et professionnel, Santé et assainissement, Energie et eau potable, Agriculture) pour le transfert d'une partie des financements aux communes.

Le FADEC (Fonds d'Appui aux Développements des Communes) a bénéficié d'un financement de 15 milliards de FCFA en 2011. Le budget national a apporté 10,5 milliards dont 3 milliards de fonctionnement. Sur les 12 milliards d'investissement, les partenaires techniques et financiers ont apporté 4,5 milliards. Il s'agit entre autres de l'Union Européenne et de la Coopération Suisse. La deuxième tranche du FADEC a été versée aux communes en décembre 2011. Le fonds doit encore aux communes les dernières tranches de 2010 et de 2011. L'inspection générale d'Etat a audité l'utilisation des fonds publics par les communes. L'exercice a révélé certaines irrégularités dans l'utilisation des ressources transférées aux collectivités locales. Les résultats n'ont pas été publiés.

Le projet de décret d'application de la loi sur l'intercommunalité a été adopté en atelier national organisé par la direction générale de la décentralisation et de la gouvernance locale (DGDGL). Dans l'attente, les associations de communes ont entamé l'adaptation de leurs statuts aux dispositions de la loi.

Le plaidoyer sur le statut des animateurs de territoire (ADT) s'est poursuivi auprès des nouvelles autorités nationales. Plusieurs communes ont pris des dispositions pour pérenniser cette fonction sur leur territoire en attendant la décision de l'Etat.

1.2. Togo

Le Togo a maintenu sa croissance à un taux de 3,7 % pour une inflation de 2,4 %. Bien que modeste, cette croissance a permis d'atteindre le point d'achèvement de l'Initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTTE).

Les élections locales, un temps espérées pour 2011, sont désormais prévues en septembre 2012 où elles seraient organisées avec les élections législatives. Le Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales (FACT) a été créé en décembre. L'idée de décentralisation progresse. Certains programmes s'orientent vers une gestion décentralisée de leurs activités.

En décembre, quatorze chefs-lieux de préfecture ont obtenu le statut de commune urbaine. La communalisation intégrale n'est plus à l'ordre du jour pour la première mandature. Les conseils de préfecture auront à gérer les espaces ruraux non communalisés. Ceux à proximité d'une zone urbaine basculeront intégralement dans la commune urbaine concernée.

L'idée d'une planification plus large que l'échelon villageois progresse. De plus en plus de cantons tentent de se doter de comités de développement. Certains programmes qui intervenaient en collaboration avec les villages/quartiers souhaitent établir des partenariats avec les communes ou cantons.

Malgré ces signes encourageants, la capacité des délégations spéciales à la tête des collectivités reste très limitée, faute de légitimité électorale, de moyens humains et financiers. Les organisations de la société civile sont limitées. Si beaucoup de comités *ad hoc* parviennent à gérer les établissements scolaires, la gestion des services de base, eau et assainissement, mais aussi l'organisation des marchés restent approximatives. La demande forte de renforcement de capacités au niveau local peine à trouver une réponse parmi les acteurs du développement.

2. Madagascar

Le contexte national a été encore largement dominé par le processus de recherche de solutions pour sortir le pays de la crise politique actuelle. La nouvelle étape dans le processus de résolution de crise devrait conduire de manière progressive à la reconnaissance internationale du régime de transition. Mais son effectivité est toujours conditionnée par l'application stricte par les autorités malgaches de la nouvelle feuille de route.

Avec la mise en place du nouveau Gouvernement de consensus, le ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation (MATD) a été scindé en deux entités distinctes : la vice-primature chargée du Développement et de l'Aménagement du Territoire (VPDAT) et le ministère de la Décentralisation.

Plusieurs chantiers ont été lancés au cours de l'année :

- Révision des textes sur la décentralisation et du code des collectivités : il s'agit de les adapter à la nouvelle constitution de la quatrième République qui prévoit la création d'un troisième niveau de collectivité décentralisée qu'est la Province ;
- Création de l'INDDL (Institut National de Décentralisation et de Développement Local) : établissement public à caractère administratif, l'Institut va assurer la formation initiale et continue des agents des collectivités locales. Une des premières actions mises en œuvre par l'Institut a été l'organisation à Antananarivo les 14 et 15 décembre 2011 d'un symposium international sur le thème « les processus de décentralisation et leurs actualités dans le Sud ». Ce symposium a vu la participation de la Région Diana (présentation de l'expérience de promotion du développement économique local) et des élus et techniciens des trois intercommunalités de pôle urbain, partenaires du Programme de développement des pôles Urbains de la Diana (PDPU-Diana)

Toujours au plan institutionnel, le mandat des élus communaux a expiré en décembre 2011. Le Gouvernement a décidé par décret de le prolonger jusqu'à la tenue des prochaines élections. Cette décision a rassuré les élus qui pourront sereinement poursuivre leurs activités dans l'attente des élections.

Enfin, sur le plan macroéconomique, le taux de croissance en 2011 n'a été que de 0,7 % contre 2,8 % prévu. La baisse des investissements (publics et privés) constitue le principal facteur de cette stagnation économique. Les conséquences restent préoccupantes au niveau social : augmentation du chômage et donc de l'insécurité ; insuffisance de l'offre de services publics de base aux populations (eau potable, santé, éducation, etc.). La non-résolution de la crise politique est encore le principal obstacle au développement socio-économique du pays. Les appuis budgétaires de sources externes n'ont toujours pas repris et plusieurs projets économiques restent en suspens.

III. Evolution des programmes

L'année 2011 correspond à la deuxième année du nouveau plan d'orientation stratégique à cinq ans du département. Ce rapport d'activités reprend donc les axes stratégiques du plan d'actions 2010-2014.

Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » a pour objectifs généraux de contribuer :

- à une meilleure satisfaction des besoins de base des populations (OMD) ;
- à une plus grande participation de la société civile à la gouvernance des territoires ;
- à une amélioration des revenus et la création d'emplois par une valorisation économique des ressources des territoires dans le respect de leur patrimoine (social, culturel, naturel, etc.) ;
- au renforcement des politiques de décentralisation et de déconcentration des services de l'Etat.

L'objectif spécifique de la période 2010-2014 est d'accompagner la gouvernance territoriale dans la mise en œuvre de politiques de développement durable articulées avec les politiques sectorielles et de décentralisation :

- 80 % des politiques territoriales (plans de développement, schémas d'aménagement, etc.) élaborées et mises en œuvre par les collectivités intègrent le concept de développement durable ;
- 50 % des collectivités appuyées mettent en œuvre des programmes sectoriels en lien avec les politiques nationales.

En 2011, le département IMGT a accompagné 49 collectivités urbaines ou rurales dans ses trois pays d'intervention pour une population concernée d'environ 3 millions d'habitants.

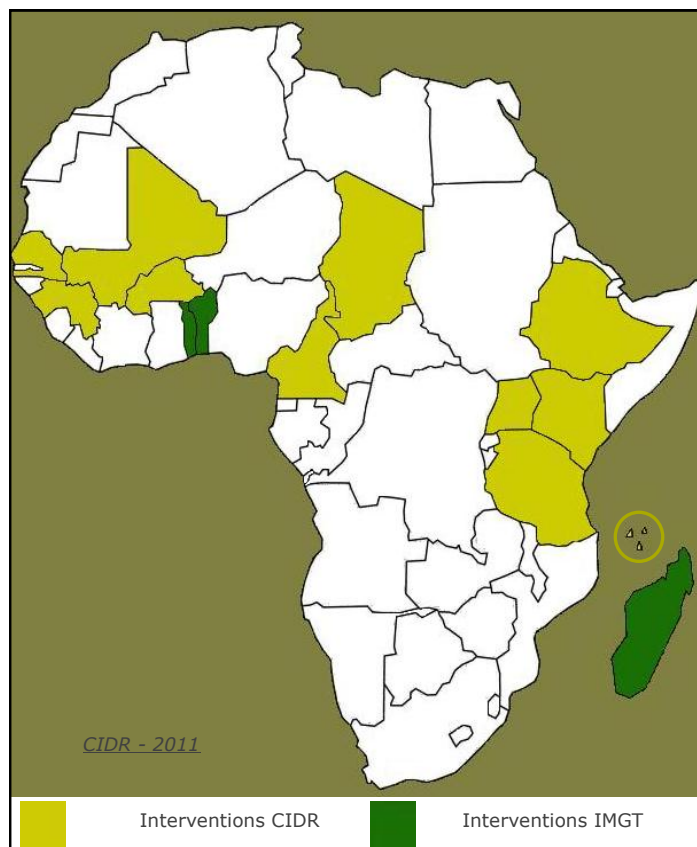


Tableau récapitulatif fin 2011

Territoire	Nombre de collectivités	Politiques territoriales intégrant le développement durable	Programmes sectoriels
Bénin Alibori	6 communes	6 Plans de développement communal (PDC)	Développement économique
Bénin Borgou	7 communes	7 PDC	-
Bénin Collines	6 communes	6 PDC	Développement économique Eau et Assainissement
Madagascar Diana	23 communes	33 Plans de développement des quartiers (PDF) Schéma Régional d'Aménagement du territoire	Développement économique Eau et Assainissement
Madagascar Diégo	1 Commune	<i>Document de politique sociale en cours d'élaboration</i>	Exclusion Sociale
Madagascar Sava	4 Communes	48 PDF 1 stratégie intercommunale	-
Togo	1 Commune 2 Préfectures	5 plans de développement des territoires (PDT) : commune urbaine et 4 cantons	-

a. Bénin

Les 19 communes béninoises (100 %) accompagnées par les équipes du CIDR/IMGT mettent désormais en œuvre des plans de développement communal (PDC) intégrant les dimensions du développement durable (économique, sociale, environnementale, gouvernance). Elles ont réalisé à l'occasion de la planification 2012 un premier bilan de leur PDC sans pour autant faire explicitement référence au concept de « développement durable ».

Les communes appuyées (68 %) du Borgou (sept communes) et des Collines (six communes) se sont engagées dans des programmes sectoriels en lien avec les politiques nationales :

- dans le domaine de l'égalité entre les genres et du renforcement des femmes élues locales pour les communes du Borgou ;
- dans le domaine de l'accès à l'eau et l'assainissement, pour les communes des Collines dans le cadre d'un programme mené avec la SNV sur financement de l'Union Européenne.

b. Togo

Les trois collectivités togolaises appuyées par le CIDR dans le cadre du programme PAGLOC représentent une population d'environ 312 000 personnes dans les Préfectures du Haho et du Moyen Mono. Seule la commune urbaine de Notsé a élaboré en 2011 une politique territoriale. Ce projet de territoire de la CU n'a pas encore été mis en œuvre.

Dans les deux autres collectivités appuyées, les conseils de Préfecture du Haho et du Moyen Mono n'ont pas élaboré de plans de développement durable à l'échelle de leur territoire mais seulement initié des plans de développement pilote à l'échelle de leurs cantons respectifs.

Aucun programme sectoriel n'est mis en œuvre par ces collectivités togolaises.

c. Madagascar

Les programmes mis en œuvre par le CIDR/IMGT et son partenaire malgache « Territoire et développement » concernent vingt communes rurales et sept communes urbaines pour une population estimée à 400 000 habitants. La région de Diana (800 000 habitants) est une collectivité accompagnée par le programme. Plusieurs types de politiques territoriales ont été élaborés en 2011 : le schéma régional d'aménagement et de développement durable de la région Diana et de nombreux plans de développement de quartiers dans 19 des 27 communes accompagnées en Diana et en Sava.

Quatre communes de Diana (15 % des communes malgaches CIDR) bénéficient également d'un programme sectoriel en lien avec les politiques nationales. Il s'agit d'un projet d'amélioration de l'accès à l'eau et l'assainissement sur trois communes autour d'Ambanja et d'un projet de lutte contre l'exclusion urbaine menée par la commune urbaine de Diégo-Suarez. Ces deux projets ont été lancés en 2011 et ont permis le recrutement d'un nouveau conseiller technique IMGT basé à Diégo-Suarez.

1. Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités

1.1. Bénin

1.1.1. Développement local et appui à la décentralisation – Collines

Rubriques	2011
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale par les collectivités appuyées	323.000 €
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	75%
Nombre d'hommes / jour de formation des collectivités locales d'appui conseil	508 h/j

L'année 2011 aura permis de vulgariser, au niveau de chaque arrondissement, auprès des populations, les Plans de Développement communal élaborés en 2009 et 2010. Les nombreux acteurs villageois, d'arrondissement et communaux impliqués dans le processus d'élaboration participative des PDC ont ainsi pu débattre des résultats de leur travail. Les services communaux ont pu réaliser leur plan annuel d'investissement en s'appuyant sur la programmation du PDC. Le Groupement Intercommunal des Collines (GIC) a continué à renforcer les communes dans la maîtrise d'ouvrage d'investissements simples. En 2011, un total de 262 millions de FCFA a été investi par les six communes de ce département. L'animation des réseaux de chefs de services communaux et l'appui-conseil restent un des principaux leviers du renforcement des capacités des communes.

Le GIC a mis en œuvre ses nouvelles instances de gouvernance après révision de ces statuts. Dorénavant, le Conseil Intercommunal des Collines (CIC) réunit des représentants de chaque commune désignés en conseil municipal. Le CIC s'est réuni

plusieurs fois et a activement participé à l'évaluation externe du programme réalisé par le cabinet Inter-Mondes.

Cette évaluation positive a insisté sur l'importance de mieux capitaliser et diffuser l'expérience de ce projet de coopération décentralisée Picardie-Collines accompagné par le CIDR depuis une quinzaine d'années. Il a suggéré une nouvelle phase de la coopération dont les contours ont été définis lors d'une mission conjointe Picardie-CIDR-GIC en présence de l'élue responsable de la Coopération picarde.

Il s'agira désormais pour le GIC, avec l'appui du CIDR, de poursuivre son appui-conseil aux communes dans le cadre de programmes pluriannuels de renforcement plus précis clairement négociés, en amont des communes. Le GIC s'emploiera à concevoir et mettre en œuvre des politiques et des projets intercommunaux.

Enfin, un projet thématique du GIC sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable et l'assainissement a été sélectionné par l'Union Européenne. Lancé en fin d'année, il vise le renforcement des communes en matière de gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement, de maîtrise d'ouvrage et de gestion des ouvrages d'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Le projet prévoit le recrutement par le GIC d'un ingénieur et d'un sociologue.

1.1.2. Appui suisse au renforcement de la gouvernance locale dans le Borgou – ASGOL Borgou

Rubriques	2011
Pourcentage de collectivités appuyées (ayant un Plan de Développement) ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100%
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	85%*
Nombre d'hommes / jour de formation et d'appui-conseil aux collectivités locales	2654

* Comptes administratifs disponibles en juin de l'année N+1

Pour la dernière année de la première phase de ce programme, ASGOL Borgou a continué de renforcer les communes en s'appuyant davantage sur l'Association des communes du Borgou (ADECOP) pourvue désormais d'un secrétaire exécutif. Des petits investissements mis en œuvre par les services communaux ont été soutenus par le programme. Dans le cadre de l'association des femmes élues UFEC, des microprojets ont été identifiés, définis et portés par les conseillères municipales du département avec le soutien du programme. Un effort particulier a été fourni pour renforcer les capacités de la Préfecture du Borgou en matière d'appui-conseil aux communes. Deux chargés de mission ont été recrutés, formés et mis à la disposition de la tutelle. L'année 2011 a permis la réalisation d'études et d'évaluation externes dans la perspective d'une seconde phase du programme ASGOL. Le CIDR a eu l'occasion de formuler des propositions quant à la place centrale de l'association de communes dans le futur dispositif d'appui aux communes. Ces propositions ont été retenues par la Coopération Suisse et les communes concernées.

1.1.3. Programme de développement local et d'appui aux communes de l'Alibori – PADC Alibori

Rubriques	2011
Pourcentage de collectivités appuyées ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100%
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	100% <i>Progression continue pour les 6 communes depuis 2008</i>
Nombre d'hommes / jour de formation et d'appui conseil aux collectivités (<i>réseau des services communaux</i>)	98

A l'instar du Groupement Intercommunal des Collines, l'association des communes de l'Alibori APIDA a accompagné la communication et la vulgarisation des PDC dans chaque commune. En l'absence des animateurs de territoire financés par l'Etat depuis fin 2010, le SIAC/APIDA a appuyé les chefs de services planification dans cet exercice. Réalisé au niveau de l'arrondissement, il a permis un dialogue très apprécié entre populations et élus communaux. Les échanges à cette échelle ont été suivis de la tenue de comités communaux de concertation pour dresser le bilan de l'année 2011 et assurer la programmation 2012. Pour la première fois, les programmations budgétaires ont pu s'appuyer sur les PDC et une large concertation avant les arbitrages du conseil municipal.

Pour rappel, en novembre 2010 se sont achevés les contrats des ADT jusque-là agents de l'Etat mis à la disposition des communes via leur intercommunalité. L'APIDA avait organisé un séminaire national sur le métier et l'avenir des ADT au Bénin au cours duquel le ministre avait réaffirmé son engagement en faveur de l'animation territoriale et proposé de soutenir financièrement les associations de communes afin qu'elles recrutent directement les ADT. Avec les élections présidentielles et les changements au niveau du ministère de la Décentralisation, il n'a pas été possible en 2011 de donner suite à cet engagement.

L'APIDA a changé de statut en 2011. Choissant de responsabiliser plus fortement les maires, elle a mis en place des vice-présidences thématiques et prévoit des commissions intercommunales thématiques.

Des travaux d'études ont été réalisés sur la situation du recouvrement des ressources financières par les communes. Complétées par une autoévaluation du fonctionnement des communes, ces études permettront à l'APIDA de mieux préciser et négocier l'appui-conseil qu'elle entend apporter aux communes en matière de renforcement des capacités.

Enfin, l'Agence de Développement Economique ODETA de l'Alibori a appuyé les services communaux, en particulier ceux en charge des affaires économiques. Au travers de l'animation du réseau intercommunal, ses agents ont travaillé sur l'amélioration du recouvrement de la taxe de développement local prélevée par les communes sur les produits agricoles.

1.2. Madagascar

1.2.1. Intercommunalité de service entre les pôles urbains de la Région Sava pour la promotion du développement local

Rubriques	2006-2011
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale	651.000€
Nombre de rencontres des réseaux des techniciens communaux	36
Augmentation des dépenses d'investissements des communes	1.849 ariary/hab. + 80%

Pour sa dernière année, ce programme de renforcement des communes urbaines en matière de gouvernance locale et de maîtrise d'ouvrage a cherché à pérenniser ses actions. Il était parvenu, en 2010, à faciliter la création d'une association des quatre communes urbaines de la région Sava. Cette association « TIA Sava », véritable plateforme de développement local urbain, est composée d'élus et d'agents des services communaux mais aussi de représentants de la société civile et d'acteurs économiques. Elle a été consolidée en 2011 en étant partie prenante de la plupart des activités du programme et en bénéficiant d'un appui conséquent pour la définition d'une stratégie pluriannuelle.

Le programme a été évalué de façon positive par des consultants externes à la demande de l'Agence Française de Développement et de l'Union Européenne.

A travers des formations, la mise en réseaux et l'appui-conseil des acteurs communaux, le renforcement des communes s'est en partie organisé autour de la gestion des équipements communaux. Environ 590 000 euros ont été investis en équipements de proximité dans les quartiers par les communes urbaines sur les 5 années du programme. Dans le contexte de crise politique, la mobilisation des contreparties des communes (20 % des investissements) s'est révélée parfois difficile.

Les services communaux d'animation territoriale, créés en 2010 avec l'appui du programme dans trois communes, ont été renforcés en 2011 assurant la pérennité des acquis du programme.

Un travail important de capitalisation sur le processus de renforcement des capacités de mobilisation des ressources financières communales a été réalisé par le CIDR. Il sera diffusé et valorisé dans les autres programmes.

1.2.2. Programme de développement des pôles urbains de la Région Diana – PDPU

Rubriques	2011
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale par les collectivités appuyées (<i>en Euros</i>)	62 929,13 €
<i>Nombre d'actions de fokontany réalisées et durablement gérées</i>	24
<i>Nombre d'actions d'initiatives locales réalisées</i>	57
<i>Nombre de projets économiques mis en œuvre</i>	8

Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	65%
Nombre d'hommes jours de formation et d'appui conseil aux collectivités locales	506 h/j

Après une année 2010 de grande incertitude et précarité des élus avant des élections annoncées fin 2010, le report de celles-ci aura permis aux maires de retrouver en 2011 une relative sérénité propice à l'action de développement des communes.

Les trois associations intercommunales (composées de commune urbaine et communes rurales périphériques), soutenues par le programme PDPU, ont renforcé leurs capacités d'appui à leurs communes membres.

L'amélioration des ressources financières locales et la fiscalité restent la priorité des communes. Leurs associations de communes se sont mobilisées fortement avec l'appui du PDPU obtenant souvent des premiers résultats positifs.

Les réalisations 2011, cofinancées sur des fonds FDF 2009 et 2010, ont permis aux communes appuyées de se renforcer sur toute la chaîne de maîtrise d'ouvrage. Près de 105 000 euros d'investissements de proximité ont été investis et cofinancés (de 10 à 20 %) par les communes des trois pôles urbains.

2011 était la dernière année de la première phase de ce programme de coopération décentralisée Picardie-Diana. L'évaluation externe et les travaux de formulation d'une nouvelle phase auront permis de dresser un bilan complet des appuis aux communes et associations de communes.

Les nouvelles orientations définies mettent l'accent sur la nécessité de mieux préciser avec les partenaires, en amont, les changements attendus en matière de renforcement des capacités, l'accompagnement du programme et le suivi régulier de ces changements. En matière d'appui aux collectivités, le PDPU cherchera à apporter un accompagnement au travers des associations de communes, plus spécifique et plus adapté à la situation différente de chaque commune. Le concept de pôle urbain sera rendu plus concret par la réalisation d'un diagnostic territorial de chaque association de communes et un renforcement des dynamiques intercommunales existantes sur chaque territoire.

Le programme PDPU a intégré pleinement un volet « eau et assainissement » pour le pôle urbain d'Ambanja. Cette nouvelle composante du projet permet de renforcer les capacités sectorielles des communes et de l'intercommunalité en matière de politique d'amélioration de l'accès à l'eau potable et l'assainissement. L'appui s'est concentré sur la méthodologie d'inventaire de la situation « eau et assainissement » du territoire et la conception de système d'information géographique.

Après la mise en place d'un nouveau dispositif de suivi-évaluation du programme PDPU en 2010, un effort particulier a été mené pour améliorer la qualité du reporting, du suivi et l'organisation du travail des associations de communes appuyées par le CIDR.

1.2.3. Programme d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo-Suarez - PADSU

Rubriques	2011
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale (<i>en Euros</i>)	45 000 €
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil à la collectivité	48 h/j

Ce programme pilote d'accompagnement de Diégo-Suarez dans la conception et la réalisation d'une politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine a démarré en avril 2011. Mis en place par le CIDR et son partenaire Territoires et Développement, le PADSU a souffert des problèmes de gouvernance interne de la commune urbaine : la faible implication de son maire et la longue vacance du poste de directeur des affaires sociales.

Deux animatrices sociales ont été recrutées et mises à la disposition de la commune urbaine. Les services d'aide sociale et d'aménagement de la commune ont été renforcés. Ils ont bénéficié de meilleures conditions de travail et de formation à l'élaboration de diagnostics territoriaux. Le dialogue entre services de la commune et autres acteurs du développement social sur la commune urbaine (ONG, services déconcentrés de l'Etat) a été amélioré. Les principaux résultats 2011 auront porté sur les connaissances de la situation de l'exclusion sociale dans les six quartiers prioritaires de ce programme et des différents acteurs impliqués dans ces problématiques de l'exclusion.

1.3. Togo

1.3.1. Programme d'appui aux dynamiques de territoires et à la gouvernance locale dans les préfectures du Haho et du Moyen-Mono – PAGLOC

Rubriques	2011
Nombre de territoires disposant d'un plan de développement local	5
Nombre d'hommes/jours d'appui conseil aux collectivités	780

Démarré en octobre 2010, le programme d'appui à la gouvernance locale PAGLOC a développé son appui, nouveau au Togo, à la gouvernance et la planification territoriale à l'échelle du canton ou de la commune urbaine de Notsé.

Après un accord de principe, le ministère de la Décentralisation n'a pas mis à la disposition des collectivités du Haho et du Moyen Mono des ressources humaines complémentaires. Le programme a travaillé avec les délégations spéciales et les techniciens présents au niveau des conseils de préfecture et de la commune urbaine. Des formations sur la décentralisation et la gouvernance ont été organisés. Les besoins d'accompagnement des collectivités ont été recensés.

Les collectivités ont suivi et accompagné l'organisation d'une gouvernance et de plans de développement à l'échelle du canton. Un premier chantier sur la fiscalité a été ouvert.

2. Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires

2.1. Bénin

2.1.1. Programme de développement local et appui à la décentralisation du Département des Collines et programme de développement local et d'appui aux communes de l'Alibori

Rubriques	2011
Pourcentage de collectivités appuyées ayant un Plan de Développement	100%
Pourcentage de collectivités appuyées (ayant un Plan de Développement) ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100%
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances	Alibori : 100 rencontres (5.968 pers.) Collines : 85 rencontres (1.200 pers.)
Pourcentage (moyen) de prise en charge par les collectivités des coûts de fonctionnement de leurs instances de concertation	Alibori : 33% Collines : 50%

Les élections présidentielles et législatives ont fortement mobilisé les élus communaux, notamment les maires, qui se sont montrés assez peu présents et disponibles dans leur commune au premier semestre 2011.

Au second semestre, les douze communes appuyées par leurs intercommunalités sont retournées vers leurs populations pour communiquer sur leurs plans de développement communal. Des assemblées d'arrondissement ont permis d'engager un dialogue nouveau entre élus communaux et représentants des villages. Cette vulgarisation des PDC a permis d'actualiser les priorités communales en comités communaux de concertation en prévision de la programmation budgétaire annuelle.

Pour la première fois, les programmations budgétaires se sont réalisées après le processus de bilan annuel et de concertation. Au niveau technique, de nouveaux acteurs communaux comme le chef de service planification ont été impliqués avec les chefs des services technique et financier dans l'exercice d'élaboration du budget.

Les instances prévues dans le cadre de l'évolution institutionnelle du GIC se sont mises en place pour la première fois. Le conseil intercommunal des Collines s'est réuni à plusieurs reprises et a participé activement à l'évaluation externe du programme de coopération décentralisée avec la Région Picardie.

La stratégie intercommunale du GIC en faveur de l'égalité hommes-femmes, élaborée en 2010, a pu trouver quelques financements en 2011. Elle sera partiellement mise en œuvre en 2012 et bénéficiera de l'appui global du CIDR. Avec la mise en place d'un programme sectoriel Eau et Assainissement, elle constitue la deuxième politique sectorielle pilotée par le niveau intercommunal. Au-delà de l'appui à chaque commune membre, le GIC devra veiller à mettre en œuvre des politiques et projets dans ces deux domaines à l'échelle intercommunale.

2.1.2. Appui suisse au renforcement de la gouvernance locale dans le Borgou - ASGOL Borgou

Rubriques	2011
Pourcentage (moyen) de prise en charge par les collectivités des couts de fonctionnement de leurs instances de concertation	100%
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	43

Le programme a permis l'organisation et l'animation des instances de concertation communale (CCAC) et d'arrondissement dans le cadre des PDC. Mais ces instances restent fragiles et peu pérennes par manque d'implication des maires comme des services communaux durant cette année électorale.

Les activités de promotion de l'équité femmes-hommes, notamment des femmes élues, ont été poursuivies. En termes de gouvernance, ASGOL aura permis, avec la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire, d'initier la mise en place de trois EDP (Espaces de Développement Partagé), regroupement de deux ou trois communes autour d'un projet concret.

En 2011, le programme ASGOL, pour sa dernière année, a expérimenté la mise en œuvre d'une action intercommunale, en l'occurrence une piste rurale entre deux communes du Borgou. Cette première au Bénin a permis de faire travailler ensemble les services et exécutifs de deux communes sur une opération d'investissement.

2.2. Madagascar

2.2.1. Intercommunalité de service entre les pôles urbains de la Région Sava pour la promotion du développement local

Rubriques	2006-2011
Pourcentage de quartiers appuyés ayant un Plan de développement actualisé	100% 9 / an en moyenne
Pourcentage de quartiers appuyés ayant réalisé un bilan annuel	100%
Pourcentage de prise en charge par la commune du coût de la concertation	100% en 2011
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation à l'échelle de la commune	30
Pourcentage de la population mobilisée autour du dialogue société civile – commune sur la phase	21%

L'association intercommunale TIA Sava des quatre communes urbaines a pu développer ses capacités en 2011. Composée de plusieurs collèges de représentants des acteurs communaux (communes, société civile, acteurs économiques, etc.), TIA Sava incarne un mode de gouvernance territoriale unique à Madagascar. L'association a organisé des forums d'initiatives locales dans chacune des communes de la région.

Les priorités stratégiques exprimées par TIA Sava sont de travailler sur le développement économique et la gestion de l'environnement urbain (gestion des déchets/assainissement).

A travers son dispositif d'appui aux initiatives locales, TIA Sava a accompagné l'organisation de forums sociaux dans chaque commune, pour renforcer une vingtaine d'organisations de la société civile et mettre en œuvre 19 projets de promotion de l'hygiène et de l'assainissement.

En 2011, l'association a été reconnue pour la première fois au niveau national tant par les autorités que par certains partenaires techniques et financiers. Pour autant, avec la fin du PDLU Sava fin 2011, l'association reste encore à renforcer.

2.2.2. Programme de développement des pôles urbains de la Région Diana – PDPU

Rubriques	2011
Nombre de PDF réalisés et validés	33
Document de planification Régionale	SRAT SRDE en cours
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	190

Au niveau des communes et des pôles urbains, des comités de Fokontany (quartier) ont continué de se mettre en place dans les quartiers choisis par les communes. Ils ont élaboré leurs plans de développement de Fokontany. Les représentants de ces quartiers se retrouvent régulièrement avec la commune dans une nouvelle instance de dialogue (CCF - Conseil Commune Fokontany). Enfin, la Commission Intercommunale de Financement (CIF) se réunit à l'échelle de chaque pôle urbain pour instruire les projets communaux soutenus par l'association de communes.

Le programme a finalisé la création de plates-formes associatives communales de femmes et de jeunes dans les communes, y compris rurales. Ces plates-formes constituent de nouveaux interlocuteurs pour les responsables communaux. Elles sont représentées dans la commission intercommunale de financement (CIF).

Au niveau régional, dans le cadre de l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire, une CRAT (Commission Régionale d'Aménagement du Territoire) a poursuivi ses activités. Composée de plusieurs services déconcentrées de l'Etat et de quelques représentants des communes et pôles urbains, elle a accompagné la réalisation du SRADDT en 2011. La région, en 2011 comme en 2010, a été un partenaire difficile à mobiliser du fait de ses capacités limitées et de ses liens avec le gouvernement provisoire.

2.2.3. Programme d'Appui au Développement Social Urbain de Diégo-Suarez – PADSU

Rubriques	2011
Pourcentage de quartiers appuyés ayant un Plan de développement	33%
Pourcentage de communes ayant un plan de développement local, axé DSU	En cours
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation a l'échelle de : - la commune - des quartiers	7 45
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances : - communale - de quartier	174 1173

En dépit de la faible disponibilité du maire de Diégo-Suarez et du manque d'un directeur des affaires sociales pendant une grande partie de l'année, le programme a pu renforcer l'organisation des acteurs de l'exclusion urbaine des six quartiers prioritaires de la commune urbaine. Les instances existantes créées à l'initiative de partenaires comme Handicap International ont été valorisées.

Des comités de développement de Fokontany ont été mis/accompagnés sur les questions d'exclusion urbaine. Un dialogue avec les services déconcentrés de l'Etat a été engagé.

Avec la nomination et la forte motivation d'une nouvelle directrice des affaires sociales fin 2011, la commune avec l'appui du programme est fermement engagée dans la définition de sa politique sociale en faveur des plus démunis.

2.3. Togo

2.3.1. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale du Haho et du Moyen Mono

Rubriques	2011
Nombre de territoires disposant d'un plan de développement local	5
Nombre de rencontre de dialogue et de concertation	
Au niveau village / quartier	400
Au niveau canton / commune	45
Pourcentage de la population adulte ayant participé aux activités du programme	13%
Nombre de comités cantonaux/communaux formés	5
Nombre de comités villageois de développement créés ou redynamisés	60

Le programme fait figure de pionnier au Togo par son accompagnement de démarches de développement local à l'échelle du canton - quand la plupart des acteurs continuent à pratiquer des approches communautaires et villageoises uniquement.

L'équipe du CIDR et son partenaire togolais Entreprises, Territoires et Développement (ETD) ont développé des méthodologies de planification participative et de gouvernance cantonale en faveur du développement. Des premières stratégies et plans de développement cantonal en milieu urbain et en milieu rural ont été initiés.

Plusieurs programmes d'investissement ont manifesté leur intérêt, reconnaissent la pertinence et seraient prêts à soutenir la mise en œuvre de ces plans de développement local.

3. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local

3.1. Bénin : Programme de développement local et d'appui aux communes de l'Alibori – PADC-Alibori. Volet développement économique local

Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au développement économique fonctionnels	1
Nombre de partenariats sectoriels concrétisés	1

L'ODETA (Organisation pour le Développement Economique des Territoires de l'Alibori), qui a démarré ses activités depuis début 2010, est pilotée par un comité de suivi composé d'acteurs publics et privés du développement économique local.

Ce comité se réunit tous les trimestres en séances plénières et commissions thématiques (foire intercommunale et plans communaux, modalités institutionnelles et financières, filières et *warrantage*, appels à projets DEL et partenariat public-privé).

L'ODETA a continué d'accompagner la réalisation de projets concrets comme l'organisation de la deuxième foire intercommunale à Banikoara en mai 2011 : soixante exposants de tous secteurs économiques sont venus de l'Alibori, du Borgou, de Cotonou, du Niger et du Burkina Faso. Des manifestations sportives et culturelles ont été organisées. L'immense succès économique² mais aussi culturel et social que rencontre cette foire annuelle renforce la lisibilité de l'APIDA, l'association de communes à l'origine de l'ODETA. Outre cette foire, l'ODETA a développé de nombreuses actions, lancées fin 2010, parmi lesquelles :

- Le mécanisme de *warrantage* « maïs ». 2 500 producteurs sensibilisés, 1 500 effectivement engagés, formés et organisés en groupes de solidarité, partenariats signés avec deux institutions de microfinance (FECECAM et SIAN S'ON) et les organisations de producteurs de Banikoara, Kandi et Segbana, 443 tonnes stockées, 40 millions de crédits octroyés ;
- L'appui aux porteurs de projets DEL via un mécanisme d'appels à projets. Choix des thématiques prioritaires par le comité de suivi (« femmes et développement » et « accès au marché »), 18 dossiers reçus, les six projets sélectionnés portés par des ONG locales appuyant des groupements de producteurs se sont mis en œuvre durant l'année 2011 (fromage, tissage, mise en marché riz, maraîchage), environ 650 bénéficiaires dont 500 femmes ont été impliqués ;
- L'appui aux communes. Les techniciens de l'ODETA ont travaillé avec les chefs de services communaux des affaires marchandes. Par le biais de leur réseau intercommunal, ils travaillent sur le transfert d'expériences remarquables de partenariat public-privé et sur l'optimisation du recouvrement des taxes agricoles revenant aux communes ;
- La réalisation d'études sur les filières « arachide », « maïs » et « miel ». Les études « arachide » et « maïs » confiées à des cabinets béninois sont destinées à préciser un plan de renforcement de chacune des filières. Ces études ont permis de lancer la création de trois entreprises de transformation et de commercialisation de riz (deux) et de miel (une).

Outre ces activités, l'ODETA, outil du développement économique de l'association de communes de l'Alibori, est de plus en plus reconnue au niveau national. Une rencontre des principaux ministères et partenaires techniques et financiers en mai 2011 a montré le très bon accueil fait à cette initiative.

Pour assurer la pérennité de l'agence, il est nécessaire de clarifier ses relations avec l'association de communes et d'œuvrer à la recherche de partenariats institutionnels, techniques et financiers autres qu'avec la région Picardie et le CIDR. En 2011, une étude sur l'évolution institutionnelle de l'ODETA a été lancée pour un résultat attendu au printemps 2012. Plusieurs partenariats techniques et financiers potentiels ont été identifiés et pourraient se concrétiser en 2012. Enfin, le maire de Banikoara est devenu ministre de l'Agriculture en 2011. Sa connaissance et son attachement à l'association de communes et à son agence de développement économique pourraient faciliter la collaboration de l'ODETA avec les acteurs et programmes nationaux du développement agricole.

² Pendant les dix jours de la foire, hôtels et restaurants ont fait le plein. La plupart des exposants ont épuisé leur stock après seulement quelques jours et ont dû se réapprovisionner. Certains ne sont pas parvenus à satisfaire la forte demande pendant toute la durée de la foire.

A noter que l'évaluation externe et la formulation de la nouvelle phase du programme de coopération Picardie-Collines a également insisté sur la nécessité pour le territoire d'une politique de développement économique dans ce département. Le CIDR sera fortement impliqué dans l'accompagnement du Groupement Intercommunal des Collines pour un Schéma Directeur de Développement Economique.

3.2. Madagascar : Programme de développement des pôles urbains de la Région Diana – PDPU

Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au développement économique fonctionnels	1
---	---

La promotion du développement économique à l'échelle régionale fait partie des objectifs du programme PDPU Diana. Un fonds de développement économique local existe pour soutenir des porteurs de projets DEL sélectionnés par appel à projets régional. De nouveaux projets DEL ont été sélectionnés par la commission régionale du DEL en 2011.

Dans le même temps, le programme a renforcé les capacités en matière de développement économique en soutenant la région Diana dans la réalisation du volet économique de son schéma régional d'aménagement du territoire.

Les travaux d'évaluation et de formulation d'une nouvelle phase du programme ont insisté sur l'importance d'aller plus loin et de disposer d'une véritable stratégie régionale de développement économique et de la décliner au niveau des pôles urbains. Il s'agira de priorités mises en œuvre dès 2012.

4. Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud

Si la coordination régionale en Afrique de l'Ouest n'a pas été mise en place en 2011, ses modalités ont été étudiées et discutées avec les principaux partenaires financiers concernés. Elle devrait se mettre en place mi-2012.

Quant à la coordination Madagascar, avec la fin du programme PDLU-Sava, elle ne s'instaurera qu'à la faveur de nouveaux projets développés dans ce pays.

Ce report des coordinations régionales continue d'occasionner une charge importante de travail pour le département en suivi et appui technique des programmes au détriment d'activités transversales comme la recherche-développement ou le management des connaissances.

Pour autant, même sans coordinations, les programmes, au Bénin-Togo comme à Madagascar, se réunissent régulièrement entre eux lors de rencontres inter-programmes d'échanges et de réflexions entre techniciens.

Le département a également mené des démarches de prospection pour développer de nouveaux projets dans de nouveaux pays auprès de nouveaux partenariats techniques et financiers. Une mission a été réalisée pour le montage d'un nouveau projet au Cameroun par un consultant externe, Alain Le Cavorzin. Des contacts et échanges ont eu lieu avec des collectivités françaises engagées fortement en coopération décentralisée (Champagne-Ardenne, Yvelines, Aquitaine). Une réponse à un appel à proposition « décentralisation » de l'Union Européenne au Cameroun a été déposée en octobre. Un dossier à l'appel annuel du FNUAP a été transmis en ligne pour développer le programme concernant la gouvernance locale au Togo. Les programmes Togo et PADSU enregistrent une importante contribution locale à leurs financements, via les partenaires techniques et/ou institutionnels.

Le département a lancé une newsletter interne *Territoires en action* destinée à diffuser l'actualité et renforcer les liens entre les membres de l'équipe IMGT.

Un travail particulièrement approfondi de capitalisation et de management des connaissances a été produit sur le processus d'amélioration des ressources financières communales à Madagascar.

Les deux principaux chantiers du programme de recherche-développement 2010-2014 du département portent sur les processus d'appui à la fiscalité communale et sur la gouvernance du développement économique local. L'année 2011 aura permis de bien faire progresser ce programme.

Après la création d'un premier cycle de formation sur la gouvernance territoriale en novembre 2009, d'un second cycle sur la planification territoriale en 2010, le département IMGT a créé et organisé deux semaines de formation sur l'amélioration de la performance des communes en 2011. Dix stagiaires du Bénin, du Cameroun, du Togo et de Madagascar ont participé à cette formation à Autrêches début novembre. En 2012, le département prévoit de créer le quatrième et dernier cycle de formation de son catalogue, à savoir un cycle sur la promotion du développement économique local.

Le département participe activement aux activités du réseau F3E comme représentant du CIDR.

IV. Contribution aux priorités politiques du CIDR

1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois

Avec le lancement et les résultats concrets de l'agence de développement économique locale au Bénin initiée par l'association de communes de l'Alibori, le CIDR contribue à la modernisation des économies locales. Outre l'impact économique et social des activités engagées (*warrantage*, volet économique des PDC, foire économique intercommunale, promotion de filières et soutien à des porteurs de projets DEL), l'ODETA représente un espace de dialogue, de réflexion et d'actions entre des acteurs publics (Etat et collectivités) et privés (entreprises, groupements, associations, ONG, IMF) qui généralement coopèrent peu sur les questions économiques, voire se méfient beaucoup les uns des autres.

Désormais, au Bénin comme à Madagascar, pour mieux contribuer à cette priorité, le département s'engage dans l'accompagnement de démarche de conception de stratégies de développement économique qui servent de référence pour l'ensemble des acteurs du territoire.

Dans ces deux pays, le département positionne de plus en plus son soutien au développement économique à une échelle régionale en partenariat avec les collectivités locales. Après une réflexion stratégique à ce niveau de concertation, il s'agit de décliner les orientations de façon opérationnelle sur les territoires de projets.

2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Depuis 2009/2010, le rôle des associations et communautés dans le développement des territoires bénéficie d'une place croissante dans les programmes du département. Par la structuration des associations de femmes et de jeunes en plates-formes ou

forum à Madagascar, par un soutien des communes aux projets associatifs inclus dans les PDC au Bénin, le département entend renforcer le rôle qu'elles jouent dans le développement communal.

Les actions d'appui à la gouvernance et la planification locale au niveau des villages, des quartiers et des communes sont menées en faisant participer les populations à l'expression des besoins, aux choix des priorités et à la mise en œuvre des actions. Les projets mis en œuvre par les communes avec le soutien du CIDR sont tous en réponse à des besoins exprimés par les populations. Les documents de planification PDC au Bénin avec l'appui des programmes prennent tous comme référentiel les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Afin de mieux tenir compte des diversités sociales et territoriales, de plus en plus de réflexions spécifiques sont menées par la réalisation d'études sur la situation des femmes, par l'animation de focus groupes ou groupes thématiques de jeunes et de femmes, etc.

Les premières actions de développement économique au Nord Bénin ont privilégié les projets ayant un impact social important : *warrantage* avec 1 500 producteurs, choix des thèmes de l'appel à projets « femmes et développement », appui aux groupements (650 producteurs dont 500 femmes). La dimension culturelle et de loisir a également été intégrée dans la foire économique intercommunale.

Enfin, le département s'est lancé en 2011 dans un programme nouveau pour le CIDR d'appui à la définition et la mise en œuvre d'une politique urbaine de lutte contre l'exclusion portée par la commune de Diégo-Suarez à Madagascar. Ce projet permet de développer un savoir-faire en matière de diagnostic social du territoire et de conception de politiques et projets locaux en faveur des populations les plus exclues socialement et économiquement.

3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable

Au Bénin, les travaux de planification territoriale accompagnés ont abouti à des plans d'actions à la fois articulés avec les politiques sectorielles nationales de l'Etat et équilibrés entre les différentes dimensions du développement durable.

Toutes les communes soutenues mettent l'accent dans leur PDC sur une gouvernance locale participative de la conception à la mise en œuvre. Outre les dimensions économiques, sociales et environnementales, ces documents de planification prévoient la prise en compte et l'articulation des politiques nationales.

A l'échelle régionale en Diana, la composition de la CRAT et la méthodologie d'élaboration du SRADDT témoignent de cette volonté de croiser les politiques nationales sectorielles avec les préoccupations des territoires de projets que constituent les pôles urbains et les communes urbaines de la région.

Au Bénin (Collines) comme à Madagascar (Pôle urbain d'Ambanja), le CIDR a encouragé les associations de communes à se lancer dans un programme de renforcement de la gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement.

A Madagascar, le nouveau programme thématique de politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine constitue un bon exemple de la cohérence recherchée entre politiques sectorielles et politiques de développement durable du territoire.

Fiches programme

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé Phase en cours	BENIN – Département de l'Alibori – Communes de Kandi, Gogounou, Banikoara, Ségbana, Malanville et Karimama Programme d'Appui au Développement des Communes (PADC) Phase II – Développement d'institutionnalisation 2009/2013
Partenaire institutionnel	Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (APIDA)

I. Objectifs généraux du programme

Le programme entend contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations dans les domaines suivants :

- contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) par la réalisation d'actions de services publics de proximité (éducation, santé, eau, etc.) ;
- améliorer le revenu des populations par la réalisation d'équipements marchands et le développement de l'économie locale ;
- promouvoir une gouvernance locale concertée en renforçant le dialogue élus populations et les pratiques participatives dans la gestion des affaires publiques locales.

Le programme vise de façon spécifique à renforcer les capacités et le partenariat entre pouvoirs publics, acteurs économiques et société civile pour un développement économique local et la production/gestion de biens et services publics de qualité sur les territoires de l'Alibori.

II. Réalisations de l'année 2011

- Etudes et réflexions sur l'évolution institutionnelle de l'APIDA – Amélioration du portage politique et élargissement de la gouvernance de l'APIDA aux élus communaux – entérinée par le congrès de l'association intercommunale.
- Lancement d'une étude de préfiguration relative à la mise en œuvre d'un observatoire des territoires du département de l'Alibori au sein de l'APIDA.
- Appui-conseil aux collectivités (planification-fiscalité et maîtrise d'ouvrage technique) et tenue de sept réunions de réseaux des chefs services communaux pour harmonisation des procédures et des outils.
- Finalisation puis mise en œuvre des Plans de Développement Communaux : 82 réunions d'arrondissement de vulgarisation, élaboration de budgets annuels participatifs, identification des investissements communaux prioritaires.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités de l'APIDA et des collectivités membres.
- Réalisation d'une étude sur le potentiel financier de communes lié à la taxe de développement local et à la réorganisation des marchés.
- Organisation et tenue de la deuxième foire intercommunale de l'Alibori.

600 personnes dont 90 % de femmes ont amélioré leur savoir-faire et leur revenus au travers de micro-projets et 160 femmes ont amélioré leur revenus dans la collecte et le traitement des graines de neem.

Deux entreprises (type ESOP) sont en cours de création (miel et riz).

Le projet pilote de mise en œuvre de warrantage démarré en 2010 dans trois communes a permis de dégager 24 millions de FCFA de bénéfice aux producteurs de l'Alibori et s'est généralisé en 2011 aux six communes.

III. Résultats et impact fin septembre 2011

Rubriques	2011
Pourcentage de collectivités appuyées ayant un plan de développement approuvé	100 %
Pourcentage de collectivités appuyées ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100 %
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	100 % Progression continue pour les 6 communes depuis 2008
Nombre d'hommes/jour de formation et d'appui-conseil aux collectivités (réseau des services communaux)	98
Pourcentage moyen de prise en charge par les communes des coûts de fonctionnement des instances de concertation communales	33%
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	100
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances	5 968 personnes
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au développement économique fonctionnel	1

IV. Programme 2012

Mise en œuvre de l'évolution institutionnelle de l'APIDA par la tenue d'au moins douze réunions de commissions permanentes et la tenue du forum des élus de l'Alibori.

Fin de l'étude de préfiguration et lancement de l'étude de faisabilité relative à la mise en œuvre d'un observatoire des territoires dans l'Alibori.

Voyage d'étude des maires et techniciens intercommunaux en région Picardie auprès de collectivités territoriales afin d'étudier les différentes modalités de mise en œuvre de la compétence développement économique par ces collectivités et découvrir des exemples concrets d'observatoire.

Recrutement de deux chargés de mission au sein du Service intercommunal d'Appui Conseil (SIAC).

Tenue à Gogounou de la troisième édition de la foire intercommunale à Gogounou.

Poursuite, renforcement et diversification des activités développement économique local : visite d'échanges au Niger en prélude au lancement du processus de warrantage sur l'oignon, lancement de formations professionnelles, accompagnement de quatre à cinq ESOP.

Lancement et mise en œuvre de l'enveloppe 2012 du Fonds de Développement Local.

Mise à jour et formation des techniciens des six communes de l'Alibori au logiciel GBCO.

**Partenaire
financier**

Conseil Régional de Picardie

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé Phase en cours	BENIN – Communes de Bembéréké, Kalalé, N'Dali, Nikki, Pèrèrè, Sinendé et Tchaourou Appui suisse au renforcement de la gouvernance locale Phase de lancement – 2008/2011
Partenaire institutionnel	Association de Développement des Communes du Borgou (ADECOP) Maison des Collectivités Locales (MCL)

I. Objectifs généraux du programme

Le programme vise à :

- l'amélioration des conditions de vie des hommes, des femmes et des enfants dans les sept communes ordinaires du Borgou ;
- l'instauration de mécanismes favorisant la participation des acteurs de la société civile à la définition des politiques publiques locales, en synergie avec d'autres programmes de la Coopération Suisse ;
- la consolidation du rôle de la commune comme important moteur du développement local en articulation avec les politiques nationales ;
- le renforcement des capacités institutionnelles des collectivités territoriales décentralisées communales et de l'administration locale déconcentrée de l'Etat ;
- l'accompagnement et le renforcement de la dynamique de regroupement des communes en « territoire de développement ».

Objectif spécifique : la société civile, les opérateurs économiques et les communes se concertent au sein de « territoires de développement » pour fournir des services de bonne qualité et en quantité suffisante répondant aux besoins des populations.

II. Réalisations de l'année 2011

- Résultat 1. Les femmes, les hommes et la société civile participent à la gestion des affaires publiques par le biais de mécanismes durables de concertation et de communication : 540 animateurs villageois (50 % de femmes) formés, 33 conseils d'arrondissement élargis installés, 270 chefs de villages formés sur leur rôle.
- Résultat 2. La majorité des femmes et des hommes, particulièrement dans les zones défavorisées, accède à des services de qualité : élaboration de sept plans d'investissements annuels communaux construits en concertation avec les habitants, trois sessions de formation des Comités Communaux d'Appui Conseil (CCAC).
- Résultat 3. Des « territoires de développement » intercommunaux assurent la gestion de services collectifs et mutualisent leur capital humain et financier : deux sessions de conseil de territoire de Ouénou-Bénou et huit réunions du bureau ou du comité technique, lancement d'une action pilote « piste Sikki Kokabo ».
- Résultat 4. Les services déconcentrés de l'Etat sont renforcés dans leur fonction de régulation et d'accompagnement des communes : le renforcement de capacités des assistants au chargé de mission, une tournée des chargés de mission de la préfecture du Borgou pour l'assistance conseil.

Résultat 5. Les expériences et acquis sont partagés et alimentent la réflexion pour l'élaboration des politiques publiques aux niveaux macro, méso et local : trois rencontres inter-programmes, sept fiches de capitalisation diffusées, un article dans le municipal, un documentaire de 26 minutes diffusé à la télévision nationale.

Résultat 6. L'égalité homme/femme est effective dans toutes les activités en relation avec le programme où les intérêts des femmes et des hommes sont pris en compte de manière équitable : seize élues formées sur les techniques de négociation, une journée internationale de la femme et remise de prix à 165 lauréates par l'Union des Femmes Elues Conseillères.

III. Résultats et impact à fin 2011

Rubriques	2011	2010	Taux de croissance
Pourcentage de collectivités appuyées ayant un plan de développement	100 %	0 %	+ 100 %
Pourcentage de collectivités appuyées (ayant un plan de développement) ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100 %	100 %	-
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	85 % (2010)*	85 % (2009)*	-
Nombre d'hommes/jour de formation et d'appui-conseil aux collectivités locales	2 654	5 000**	-
Pourcentage (moyen) de prise en charge par les collectivités des coûts de fonctionnement de leurs instances de concertation	100 %	50 %	+ 50 %
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	43	90**	-
Nombre de partenariats pluri-annuels institutionnels, techniques ou financiers formalisés	3	3	-

* Comptes administratifs disponibles en juin de l'année N + 1 - ** Année d'élaboration des PDC

IV. Principaux acquis de la phase

Relance de l'intercommunalité : ADECOB et opérationnalisation des trois espaces de développement partagés autour d'une action pilote de réhabilitation de piste.

Mise en place de l'Union des Femmes Elues conseillères porteuses de seize projets de promotion de l'équité homme-femme.

Renforcement des services communaux : formation (élus et techniciens), mise en place de réseaux (SG et planificateurs), mise à disposition d'outils techniques, matériels et financiers de maîtrise d'ouvrage.

Instauration de cadres de concertation villageois, d'arrondissement et communaux.

Mise à disposition des communes de ressources humaines qualifiées, animateurs de territoire.

Partenaires financiers	Coopération Suisse Etat Béninois
-------------------------------	-------------------------------------

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé Phase en cours	BENIN – Communes de Banté, Dassa-Zoumé, Glazoué, Ouessè, Savalou et Savè Coopération décentralisée Picardie-Collines Phase d'autonomisation et d'accompagnement stratégique – 2007/2011
Partenaire institutionnel	Groupement Intercommunal des Communal des Collines (GIC) Maison des Collectivités Locales (MCL)

I. Objectifs généraux du programme

Objectif général : Le GIC participe à la mise en œuvre d'un développement économique et social concerté au niveau des communes du département (objectif statutaire du GIC).

Objectif spécifique : Le développement concerté des Collines est assuré par un dispositif reconnu de participation des habitants et par une capacité durable des communes et de leur intercommunalité à fournir des biens et des services de qualité.

II. Réalisations de l'année 2011

- RA1. Les communes et acteurs locaux assurent la qualité des réalisations et la gestion durable des équipements dans le cadre des chartes de territoire : 19 actions de proximité hiérarchisées par les populations ont été réalisées sous maîtrise d'ouvrage communale.
- RA2. La participation des populations est redynamisée et reconnue au niveau villageois et communal : 1 170 personnes ont participé aux assemblées d'arrondissements de mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PDC). 248 animatrices villageoises ont été formées sur leur rôle.
- RA3. Les communes disposent de moyens pour renforcer leurs actions dans les domaines de la planification et de la maîtrise d'ouvrage des équipements, de la communication, de la promotion du développement économique local et de la mobilisation des ressources financières locales : deux réunions du réseau des secrétaires généraux, un Système d'information géographique (SIG) intercommunal et six SIG communaux ont été mis en place pour la gestion du patrimoine public, sept plans de renforcement des capacités des agents ont été conçus.
- RA4. Une intercommunalité de service est développée au niveau du GIC : Le GIC a concrétisé et fait vivre sa nouvelle gouvernance, les six maires et les 24 conseillers communautaires du CIC se sont réunis trois fois, trois commissions ad'hoc ont mobilisé 60 élus et techniciens à cinq reprises sur les enjeux de la mise en œuvre des PDC.
- RA5. La structure intercommunale assure la promotion collective et solidaire des communes des Collines en articulation avec les politiques nationales : deux nouveaux projets financés par l'Union Européenne à plus de 2 milliards de FCFA avec l'appui d'autres partenaires.

III. Résultats et impact à fin 2011

Rubriques	2011	2010
Pourcentage de collectivités appuyées ayant un plan de développement	100 %	83 %
Pourcentage de collectivités appuyées (ayant un plan de développement) ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100 %	100 %
Nombre des collectivités appuyées mettant en œuvre un nouveau programme thématique spécifique impliquant les services déconcentrés du Ministère sectoriel concerné	6 (Eau)	0
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale par les collectivités appuyées	323 000 Euros	395 000 Euros
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	75 %	75 %
Nombre d'hommes / jour : de formation des collectivités locales d'appui conseil	508	1 170
Pourcentage (moyen) de prise en charge par les collectivités des coûts de fonctionnement de leurs instances de concertation	50 %	50 %
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	85	29
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au développement économique fonctionnel	1	1

IV. Programme 2012

- R1. Des stratégies et des projets intercommunaux d'aménagement et de développement durable sont conçus et mis en œuvre : un diagnostic territorial intercommunal est réalisé.
- R2. La coopération intercommunale promeut un développement économique local choisi, solidaire, équitable et respectueux de l'environnement.
- R3. Soucieuses d'améliorer leur performance et leurs capacités propres, les communes négocient et formalisent l'appui du GIC et un document sur les outils d'appui est conçu.
- R4. Les Collines restent un espace d'innovation au Bénin et le GIC est reconnu comme un laboratoire de la coopération intercommunale et de développement durable des territoires : des conventions de partenariat sont signées avec les universités et centres de formation pour capitaliser et diffuser quatre bonnes pratiques.
- R5. Le GIC dispose durablement des moyens (technique, partenarial et financier) de ses ambitions : un nouveau projet de promotion du genre est soumis au financement de l'Union Européenne.

**Partenaires
financiers**

Conseil Régional de Picardie
Etat Béninois

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé Phase en cours	MADAGASCAR – Région Diana – Commune de Diégo-Suarez Projet d'Appui aux Développement Social Urbain (PADSU) Lancement
Partenaires institutionnels	ONG Territoire & Développement (T&D) Commune Urbaine de Diégo Suarez (CU D/S) ONG Finance et Développement (FIDEV) ONG HARDI Madagascar (HARDI)

I. Objectifs généraux du programme

Objectif général :

- contribuer à la territorialisation des politiques nationales de lutte contre la pauvreté et les inégalités.

Objectifs spécifiques :

- favoriser l'inclusion des femmes et des jeunes particulièrement défavorisés à la gestion des affaires publiques locales ;
- réduire de manière durable les phénomènes d'exclusion sociale et économique sur les six quartiers les plus défavorisés de la ville de Diégo-Suarez.

II. Réalisations de l'année 2011

- Lancement des activités en avril 2011 et recrutement de l'équipe projet (un coordinateur, un chargé d'animation, une assistante administrative).
- Recrutement et formation de deux animateurs sociaux mis à disposition de la Direction des Affaires Sociales, Culturelles et Sportives (DASCS) de la Commune.
- Mise en place d'une instance de concertation « Développement Social urbain » (DSU) au niveau de la Commune Urbaine de Diégo-Suarez (CU D/S).
- Organisation de la première revue sociale communale et définition des priorités de la CU D/S en matière d'action sociale pour l'année 2012.
- Redynamisation et/ou mise en place de Comités de Développement de Fokontany au niveau des six quartiers prioritaires.
- Réalisation d'un diagnostic de territoire dans les six quartiers d'intervention du projet.
- Elaboration de deux plans de développement de Fokontany (Quartiers de Mahatsara et Cité Ouvrière).
- Réalisation, sous maîtrise d'ouvrage communale, d'infrastructures de base dans les six quartiers d'intervention : construction de six kiosques fontaine, meilleure accessibilité des personnes handicapées à cinq kiosques fontaine, assainissement d'une école primaire publique, construction de deux marchés.
- Etude de faisabilité de la mise en place de fonds d'appui et de soutien à des initiatives socio économiques de femmes et de jeunes.
- Organisation d'un atelier de capitalisation de l'année 1 du projet : formalisation d'un dispositif de suivi-évaluation, lancement d'une démarche de capitalisation.

III. Résultats et impact à la fin de l'année 1

Rubriques	2010	2011
Pourcentage de quartiers appuyés ayant un plan de développement	0 %	33 %
Pourcentage de communes ayant un programme DSU	0 %	0 %
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale	NR	42 000
Pourcentage de prise en charge par la commune du coût de la concertation :		
- à l'échelle des quartiers	0	0
- à l'échelle de la commune	0	0
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au DSU	0	1
Nombre de partenariats pluri annuels formalisés	2	3

IV. Programme de l'année 2

- Accompagner la réorganisation et le renforcement des services de la DASCS de la CU D/S.
- Affiner un diagnostic des problématiques d'exclusion sociale et économique à Diégo-Suarez.
- Elaborer et mettre en œuvre un programme communal d'actions sociales pour l'année 2012.
- Elaborer un document de politique communale de développement social urbain 2013-2016.
- Animer, développer et consolider le dispositif de concertation DSU à l'échelle communale.
- Etudier la faisabilité de la mise en place d'un observatoire du DSU au niveau de la CU D/S.
- Finaliser le plan de développement des six quartiers, le traduire en plan d'actions sociales et soutenir la mise en œuvre d'actions sociales et communautaires.
- Accompagner les Comités de Développement de Fokontany dans leur dialogue avec la commune et dans la coordination des actions menées dans le quartier.
- Appuyer la CU D/S à mieux coordonner l'action sociale sur son territoire et à favoriser l'intervention de ses partenaires dans les quartiers défavorisés.
- Lancer et mettre en œuvre des appels à projets de soutien à des initiatives socio-économiques portées par des femmes et des jeunes.
- Mettre en œuvre deux démarches de capitalisation sur la thématique de l'exclusion socio-économique.

Partenaires financiers

FISONG Agence Française de Développement
Commune Urbaine de Diégo-Suarez

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé	MADAGASCAR - Région Diana - Pôle urbain d'Ambanja Programme de Développement des Pôles Urbains de la Diana (PDPU)
Phase en cours	Volet Eau & Assainissement
Partenaires institutionnels	Territoire & Développement (T&D) Union des Communes du Sambirano (UNICOSA)

I. Objectifs généraux du programme

Objectif général :

- contribuer à la territorialisation de la politique sectorielle de l'eau et de l'assainissement à Madagascar.

Objectif spécifique :

- mettre en place et opérationnaliser des dispositifs locaux de planification, de maîtrise d'ouvrage, de gouvernance et de gestion, garantissant au plus grand nombre l'accès pérenne à l'eau potable et l'assainissement.

II. Réalisations de l'année 2011

- Mise en place, formation et accompagnement d'une commission Eau & Assainissement (E&A) au sein de l'UNICOSA.
- Mise en place, formation et accompagnement de groupes de travail sur l'E&A au niveau de deux communes de l'UNICOSA.
- Mise en place, formation et accompagnement de groupes de travail sur l'E&A au niveau de sept quartiers.
- Mise en place d'un système d'information géographique E&A au sein de l'UNICOSA, inventaire des ouvrages et des ressources de la commune d'Ambohimena.
- Elaboration d'une méthodologie de diagnostic et de définition d'une stratégie communale E&A.
- Formation des techniciens UNICOSA et des acteurs locaux : politique et stratégie nationales E&A, code de l'eau, démarche WASH, assainissement « liquide ».
- Mise en place d'un système de suivi technique des ouvrages E&A réalisés par l'UNICOSA.
- Elaboration de six diagnostics E&A de quartiers et de plans de développement de Fokontany.
- Réalisation, sous maîtrise d'ouvrage communale, de onze projets E&A : construction de vingt six puits munis de Pompe à Motricité Humaine (PPMH), réhabilitation de deux PPMH, construction d'un puits pour abreuvoir, protection d'un réservoir d'Adduction d'Eau Potable Gravitaire (AEPG).
- Réalisation de treize actions portées par les associations sur les thématiques suivantes : lavage des mains avec du savon, potabilité de l'eau jusqu'au lieu de consommation, utilisation de latrines, gestion des ordures ménagères, gestion des ouvrages E&A (en cours).

- Contribution au réseau Ran'Eau : présentation du volet E&A du PDPU Diana, participation aux réunions techniques sur le S&E du secteur E&A et sur le suivi technique et financier des services publics de l'eau.

III. Résultats et impact à fin 2011

Rubriques	2010	2011
Pourcentage de communes ayant un programme E&A	0 %	0 %
Pourcentage d'intercommunalités ayant un programme E&A	0 %	0 %
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale	NR	10 700
Pourcentage de prise en charge par la commune du coût de la concertation		
- à l'échelle des quartiers	0	0
- à l'échelle de la commune	0	0
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation		
- à l'échelle des communes	NR	2
- à l'échelle de l'intercommunalité	NR	4
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances		
- à l'échelle de l'intercommunalité	NR	68
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au secteur E&A	0	1
Nombre de partenariats pluri-annuels formalisés	1	1

IV. Programme 2012

- Développement, renforcement et institutionnalisation de la gouvernance E&A à l'échelle intercommunale, communale et Fokontany.
- Renforcement des capacités des acteurs : gestion des ouvrages E&A, assainissement et hygiène.
- Opérationnalisation du système d'information géographique E&A au sein de l'UNICOSA.
- Poursuite des inventaires des ouvrages et des ressources des communes membres de l'intercommunalité.
- Elaboration d'une stratégie intercommunale E&A et définition de stratégies communales E&A.
- Elaboration de Budget Programme Par Objectifs, recherche de partenariats et appui à la mise en œuvre de programmes d'actions.
- Mise en œuvre de démarches de capitalisation et élaboration d'outils méthodologiques : maîtrise d'ouvrage E&A, suivi technique et financier des services de l'E&A.
- Poursuite des contributions du volet E&A du PDPU au réseau Ran'Eau et aux orientations sectorielles du Ministère de l'Eau : assainissement en milieu urbain (gestion des boues de vidange, gestion des blocs sanitaires), etc.

Partenaires financiers

Conseil Régional de Picardie
 Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
 Agence de l'Eau Artois Picardie
 Conseil Général de la Somme
 Communes membres de l'UNICOSA

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation	MADAGASCAR - Région Sava - Communes de Sambava, Anthala, Vohémar et Andapa
Intitulé	Programme de Développement Local Urbain des Communes Urbaines de la Sava (PDLU Sava II)
Phase en cours	Phase II - Institutionnalisation 2007/2012
Partenaires institutionnels	TIA Sava Communes de Sambava, Anthala, Vohémar et Andapa

I. Objectifs généraux du programme

Le Programme entend porter une contribution à la mise en œuvre de la politique nationale et des Objectifs du Millénaire pour le Développement, par :

- l'amélioration des conditions de vie des populations dans la Région Sava ;
- l'instauration de mécanismes favorisant la participation des acteurs de la société civile à la définition des politiques publiques locales ;
- la consolidation du rôle de la commune urbaine comme moteur du développement local en articulation avec les politiques régionales et sectorielles.

II. Résultats attendus

- La participation des habitants est consolidée et reconnue par la commune.
- Des actions de proximité sont réalisées et durablement gérées, en cohérence avec la politique communale.
- La maîtrise d'ouvrage communale est effective avec l'appui des services techniques déconcentrés de l'Etat.
- Un outil communal de recensement et de recouvrement des impôts et taxes fonctionne de manière performante.
- Des services de concertation et d'appui aux communes sont mutualisés à une échelle intercommunale, en partenariat avec la région, collectivité territoriale décentralisée.

III. Réalisations de l'année 2011

- Renforcement de capacités de l'association intercommunale créée en 2010 : accompagnement à l'élaboration de la stratégie intercommunale, plaidoyer national, administration des fonds d'intervention, etc.
- Organisation de quatre salons des initiatives économiques communales.
- Renforcement de capacité des animateurs communaux - création du service dans trois communes.
- Appui aux initiatives locales - vingt associations locales renforcées : formation, financement de projets, accompagnement, auto-évaluation. Forum Régional des initiatives locales.
- Douze comités de développement local organisés, préparés, animés et financés par les communes.

- Travaux de capitalisation sur la mobilisation des ressources locales avec l'ensemble des acteurs du territoire.
- Travaux de capitalisation sur le dispositif d'appui aux initiatives locales.
- Evaluation et réajustement des protocoles de collaboration quartier-commune.
- Trois évaluations de la phase (UE, AFD et évaluation externe sur les acquis du programme).

IV. Résultats et impact fin décembre 2011

Rubriques	2006-2011
Pourcentage de quartiers appuyés ayant un plan de développement actualisé	100 % 9/an en moyenne
Pourcentage de quartiers appuyés ayant réalisé un bilan annuel	100 %
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communal	651 000 €
Nombre de rencontres des réseaux des techniciens communaux	36
Pourcentage de prise en charge par la commune du coût de la concertation	100 % en 2011
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation à l'échelle de la commune	30
Pourcentage de la population mobilisée autour du dialogue société civile – commune sur la phase	21 %
Augmentation des dépenses d'investissements des communes	1.849 Ariary/hab. + 80 %

1 € = 2 800 Ariary

V. Principaux acquis de la phase

Malgré une crise politique persistante entre 2008 et 2011, les évaluations externes du programme relèvent les principaux acquis suivants :

- création d'une association intercommunale dotée d'une stratégie et d'un budget propre – outil de dialogue multi-acteurs et d'aménagement du territoire ;
- appropriation par les communes et acteurs de la société civile et pérennisation des instances de concertation (niveaux quartiers et communes) et de la fonction d'animation territoriale ;
- renforcement de capacités humaines, financières et techniques des communes ;
- 122 ouvrages réalisés et/ou réhabilités sous maîtrise d'ouvrages des communes (depuis 2002) dont 80 % sont en bon ou excellent état (contre une moyenne de 55 % du patrimoine des communes) ;
- élaboration et diffusion d'une dizaine de documents de capitalisation des pratiques valorisés par d'autres programmes à Madagascar ;
- renforcement du tissu associatif local : recensement d'une centaine d'associations, organisation de forums sociaux, 35 projets financés ;
- institutionnalisation des réseaux de techniciens communaux favorisant l'échange de pratiques et le renforcement de capacités ;
- résilience accrue des communes face à la crise politique.

Partenaires financiers	Union Européenne Agence Française de Développement Conseil Régional de Picardie Evangelischer Entwicklungsdienst (EED) - Allemagne Communes urbaines de la Sava
-------------------------------	---

Secteur d'activités	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)
Pays/Localisation Intitulé	TOGO – Préfectures du Haho et du Moyen Mono Programme d'appui à la gouvernance locale et aux dynamiques de territoire - PAGLOC
Phase en cours	Phase de lancement 2010/2013
Partenaires institutionnels	Entreprise, Territoire et Développement (ETD), Conseils de Préfecture du Haho et du Moyen Mono, Commune Urbaine de Notsé

I. Objectifs généraux du programme

Objectifs globaux :

Le projet entend apporter sa contribution à la politique nationale de lutte contre la pauvreté dans les domaines suivants :

- contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire (ODM) par la réalisation d'actions de proximité (éducation, santé, eau potable, etc.) ;
- promouvoir la bonne gouvernance en contribuant à l'ancrage des pratiques démocratiques et participatives dans la gestion des affaires locales ;
- assurer la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles : sensibiliser les acteurs sur le choix et la mise en œuvre des actions de développement durable.

Le projet entend aussi contribuer à la politique nationale de consolidation de la décentralisation dans les domaines suivants :

- mettre en place des mécanismes d'appui technique aux collectivités territoriales décentralisées ;
- dynamiser et développer le système de financement des collectivités locales ;
- doter les collectivités territoriales décentralisées de ressources humaines et renforcer leurs capacités ;
- promouvoir l'information, la mobilisation et la participation de tous les acteurs de la décentralisation.

L'objectif spécifique du projet est de promouvoir la concertation et la collaboration entre la société civile locale (populations, groupements, associations, comités villageois de développement, etc.) et les pouvoirs publics locaux (collectivités locales, Préfecture et services techniques déconcentrés) en vue de produire et de gérer des biens et services publics de qualité pour les populations et de préparer les acteurs à la décentralisation.

II. Réalisations de l'année 2011

- Recrutement de l'équipe programme (un coordonateur, six animateurs de territoires, deux chargés d'appui aux collectivités) et sa formation initiale (170 hommes/jours).
- Diagnostic de la gouvernance dans 230 villages et quartiers.
- Formation de 230 correspondants villageois et de 520 délégués villageois.
- Diagnostic participatif de 140 villages et quartiers.
- Mise en place de cinq comités cantonaux ou communaux de développement.

- Elaboration de cinq projets de territoire.
- Inventaire de 600 organisations de la société civile locale.
- Etablissement d'un projet concerté de renforcement de capacités des trois collectivités et appui à l'élaboration budgétaire des trois collectivités.
- Inventaire des entreprises de la zone du projet.
- Réalisation de DAO expérimentaux.
- Organisation de trois ateliers de formation à l'endroit des autorités et services de l'Etat.
- Organisation de sept journées de sensibilisation des acteurs locaux.

III. Résultats et impact fin 2011

Rubriques	2011
Nombre de territoires disposant d'un plan de développement local	5
Nombre d'hommes/jours d'appui-conseil aux collectivités	780
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation :	400
- au niveau village / quartier	45
- au niveau canton / commune	
Nombre de personnes mobilisées	17.000
Pourcentage de la population adulte ayant participé aux activités du programme	13%
Nombre de comités cantonaux/communaux formés	5
Nombre de comités villageois de développement créés ou redynamisés	60
Nombre d'entreprises locales recensées	20

IV. Programme 2012

- Diagnostic de la gouvernance dans les 200 villages restants.
- Formation de 200 correspondants du programme.
- 260 diagnostics participatifs restants.
- Formation de 1 000 délégués villageois.
- Création de neuf comités cantonaux de développement.
- Production de onze projets de territoire.
- Elaboration de douze programmes d'actions annuels.
- Création de deux comités préfectoraux d'appui-conseil (CPAC).
- Validation du code de procédure du fonds de développement des territoires.
- Mise en œuvre de trois infrastructures de proximité.
- Validation de la procédure d'appui aux initiatives locales.
- Mise en œuvre de dix actions d'initiatives locales.
- Mise en œuvre de cinq projets d'amélioration des recettes des collectivités.
- Formation de techniciens des trois collectivités à la passation de marché public.
- Une campagne de sensibilisation à la décentralisation.
- Deux journées de formation des autorités et services de l'Etat.
- Capitalisation de la démarche « projets de territoire ».

Partenaires financiers	Agence Française de Développement/DPO Union Européenne Genève Tiers Monde Développement
-------------------------------	---