



Implication des Autorités Locales du Bénin dans le Processus de Programmation de la Coopération Européenne

2021-2027

RAPPORT ANALYTIQUES



UCLG AFRICA
United Cities and Local Governments of Africa
Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CGLU AFRIQUE

Siège social:

Association Nationale des Communes du Bénin, Département du Zou (Bénin) 01 BP.6828 Cotonou / BENIN

Contacts :

Tel: +229 22 50 07 64 / +229 21 30 85 11 / +229 97484878

Email: info.ancb@ancb-benin.org

Site web: www.ancb.bj

décembre 2020

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS	2
INTRODUCTION	4
RAPPEL DU CONTEXTE DE LA MISSION	4
OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS.....	5
METHODOLOGIE	5
I ANALYSE DE POLITIQUE ECONOMIQUE.....	6
I.1 LOCALISATION DU DEVELOPPEMENT	6
I.2 ODD ET DEVELOPPEMENT LOCAL	18
I.3 CAPACITE DE MISE EN OEUVRE.....	20
I.4 COOPERATION INTERNATIONALE ET DEVELOPPEMENT LOCAL	21
II ANALYSE SWOT DE L'ANCB	23
III ETAT DE L'ART CONCERNANT LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES NATIONALES ET DES PROGRAMMES GLOBAUX	31
IV LIGNES ET PRIORITES D' ACTIONS A CONSIDERER.....	31
IV.1 QUALITE DES SERVICES AUX MEMBRES.....	31
IV.2 RESSOURCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS	33
CONCLUSION	33
ANNEXES :.....	35
I MODELES UTILISES POUR L'ANALYSE SWOT DE L'ANCB.....	35
II LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	36

LISTE DES ABREVIATIONS

ACCESS	: Appui aux Communes et Communautés pour l'Expansion des Services Sociaux
AD	: Association Départementale
ACP	: Afrique Caraïbes Pacifique
AR	: Association Régionale
ANCB	: Association Nationale des Communes du Bénin
AIMF	: Association Internationale des Maires Francophones
CE	: Commission Européenne
CeFAL	: Centre de Formation en Administration Locale
CGLUA	: Cité Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CONAFIL	: Commission Nationale des Finances Locales
EFOB	: Elus Français d'Origine Béninoise
FADeC	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
FED	: Fonds Européen de Développement
GiZ	: Coopération Allemande au Bénin
ODD	: Objectif de Développement Durable
PADT	: Programme d'Appui au Développement Territorial
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PAGEDA	: Programme d'Appui à la Gestion Décentralisée de l'Alphabétisation
PAI	: Plan Annuel d'Investissement
PASDeR	: Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural
PC2D	: Programme de Croissance pour le Développement Durable
PDIEM	: Programme de Développement des infrastructures économiques et marchandes
PDC	: Plan de Développement Communal
PHPS	: Politique Holistique de Protection Sociale
PND	: Plan National de Développement
PONADEC	: Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration

PPP	: Partenariat Public – Privé
PRODECOM	: Projet d'Appui au Démarrage des Communes
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RECAFEM	: Renforcement des capacités d'action des femmes
SP-CAN	: Secrétariat Permanent du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition
SWOT	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (Contraintes)
TALD	: Approche Territoriale du Développement Local
UE	: Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNCDF UN	UN Capital Development Fund
VNG International	: Agence internationale de l'Association des Municipalités des Pays-Bas

INTRODUCTION

RAPPEL DU CONTEXTE DE LA MISSION

L'article 4 L'Accord de partenariat ACP-CE signé à Cotonou le 23 juin 2000 puis révisé à Luxembourg le 25 juin 2005 et à Ouagadougou le 22 juin 2010 dispose que « *les parties reconnaissent le rôle complémentaire et la contribution potentielle des acteurs non étatiques et des **autorités locales décentralisées** au processus de développement. A cet effet, conformément aux conditions fixées dans le présent accord, les acteurs non étatiques et les **autorités locales décentralisés**, selon le cas : - sont informés et impliqués dans la consultation sur les politiques et stratégies de coopération, et sur les priorités de la coopération, ...* »

Cette reconnaissance s'est renforcée avec l'adoption de la Communication de la CE de 2013 « **Autonomiser les Autorités Locales dans les pays partenaires pour renforcer la gouvernance et des résultats de développement plus efficaces** ». Cette évolution a été prise en compte au Bénin dans le Programme Indicatif National (PIN) 2014 – 2020.

Dans la même logique, en novembre 2015, l'Union Européenne a organisé à Cotonou un séminaire régional sur « **l'approche territoriale du développement local pour les pays d'Afrique Centrale et de l'Ouest** ». Le contenu, les implications et réponses émergentes de l'UE ont fait l'objet de communications au cours de ce séminaire. Il en est ressorti le constat d'une « inégalité croissante entre les zones urbaines et rurales et au sein des zones urbaines, qui menacent la stabilité politique, la cohésion sociale et la croissance économique » et « des réponses inefficaces pour réduire cette inégalité ». Ces constats ont conduit à l'option pour un changement de paradigme avec le choix de la territorialisation du développement (TALD) comme le « **lien manquant** » entre les **réformes de décentralisation** et les **effets du développement**. La TALD s'articule autour de trois points :

- **Comprendre** le développement territorial comme le développement du potentiel global des territoires ;
- **Valoriser** le développement territorial en tant que composante majeure d'une politique nationale de développement ;
- **Reconnaître** la responsabilité première des Autorités Locales autonomes et redevables pour promouvoir le développement territorial, et les renforcer pour qu'elles puissent le planifier, le financer et le gérer.

Parallèlement aux mutations dans le partenariat ACP-CE, le processus de décentralisation est entré dans sa phase active avec l'organisation des premières élections locales et la création de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB) en novembre 2003. Depuis, cette dernière porte la parole locale au niveau des instances nationales et internationales.

Ainsi, dans la mise en œuvre du PIN 2014 – 2020, l'Union Européenne accompagne la décentralisation au Bénin à travers le Programme d'Appui au Développement Territorial (PADT) mais, en même temps, fait une ouverture aux associations de collectivités locales avec un appui direct à l'ANCB pour l'exécution du Projet d'Appui aux Associations Nationale

et Locales des Collectivités Locales du Bénin (PAACOL). Ce projet a démarré en janvier 2017 pour une durée de trois ans.

L'expérience capitalisée par l'ANCB grâce à cette ouverture la rend apte pour négocier, aux côtés de l'Etat central dans le cadre de la nouvelle programmation 2021 – 2027 de l'Union. Pour ce faire, l'ANCB entend mener des activités préparatoires de plaidoyer aussi bien auprès du gouvernement du Bénin que de la Délégation de l'Union Européenne.

En effet, l'ANCB est bien placée pour contribuer à l'analyse territoriale des problématiques sectorielles et axes prioritaires à prendre en compte pour la prochaine programmation en vue d'un développement durable, équitable et harmonieux des communes membres en lien avec les ODD localisés.

OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

La présente mission vise à produire, pour le compte de l'ANCB deux rapports.

Le premier rapport constitué par un recueil des politiques, stratégies et cadre légal qui guident la décentralisation et le développement harmonieux des territoires au Bénin a été validé.

Le présent rapport analytique est centré principalement sur la mise en œuvre du processus de décentralisation, dans la perspective de la localisation et de la territorialisation des politiques et programmes nationaux et sectoriels.

Ce document permettra, au cours d'un séminaire national des membres, d'éclairer l'association afin qu'elle dispose des informations nécessaires et décide des options pour entamer un processus de plaidoyer / lobbying auprès du Gouvernement et de la Délégation de l'Union Européenne pour sa pleine participation, aux côtés du gouvernement, au Processus de Programmation de la Coopération 2021-2027 de l'Union Européenne.

METHODOLOGIE

Elle a consisté en :

- des discussions avec des cadres des Ministères de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL : DGCL et CONAFIL), du Plan et du Développement (MPD : DGPD) et de l'Economie et des Finances (MEF : Unité technique d'appui à l'Ordonnateur National du FED), et avec la Direction exécutive de l'ANCB ;
- une analyse croisée des compétences transférées aux communes avec la localisation des ODD au Bénin, l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les orientations stratégiques de l'Union Européenne ;
- une analyse des rapports, études et documents portant sur la décentralisation, la spatialisation / territorialisation du développement notamment des conclusions et recommandations ;
- une analyse SWOT de l'ANCB à partir de ;
 - entretien avec un échantillonnage des cadres de la direction exécutive ;
 - entretien avec quelques cadres de l'organe de tutelle (Préfet et DGCL) ;

- entretien avec un échantillonnage du staff des associations départementales des communes ;
 - analyse et synthèse des entretiens ;
 - identification des pistes pour une amélioration de la performance de l'association.
- une analyse du plan stratégique 2020 – 2025 en cours de validation de l'ANCB;
 - une analyse du rapport de localisation des ODD au Bénin de juillet 2020 élaboré à l'initiative de l'ANCB ;
 - une analyse du document « Etat des lieux - Audit qualité pour une modélisation de la démarche qualité des communes du Bénin » élaboré par EFOB en 2018 :
 - l'identification des domaines de plus-value des communes pour un accord de partenariat avec l'Union Européenne;
 - la rédaction du présent rapport.

I ANALYSE DE POLITIQUE ECONOMIQUE

L'analyse met en lumière les domaines prioritaires de l'action communale susceptibles de faire l'objet de négociations aussi bien avec l'État central qu'avec les Partenaires Techniques et Financiers en particulier l'Union Européenne. Elle prend en compte l'agenda 2030 pour le développement durable (ODD localisés), l'agenda 2063 de l'Union Africaine, le Plan National de Développement et certains accords d'intérêt majeur pour les communes comme la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (le Programme d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques/PANA Bénin), ou des domaines transversaux clés pour un développement durable, inclusif et harmonieux tel le genre.

L'analyse prend également en compte les acteurs qui interviennent dans les actions de développement durable en vue de l'atteinte des ODD, l'opérationnalisation des politiques et stratégies et les mécanismes de mise en œuvre (y compris les ressources humaines, matérielles, financières et technologiques mobilisées).

I.1 LOCALISATION DU DEVELOPPEMENT

Un certain nombre d'évènements, d'échéances et de mutation tant au niveau international que national ont conduit à placer la localisation du développement au cœur des orientations nationales du Bénin. Cette localisation s'est effectuée à travers, la révision des principaux documents de planification au niveau national et sectoriel, d'une part, pour prendre en compte le contexte et les problématiques du niveau local, d'autre part, pour intégrer les dimensions développement durable et genre. Les évènements et échéances marquants sont :

- l'agenda 2063 adopté par l'Union Africaine en 2013;
- l'adoption en 2015 des Objectifs de Développement Durable (ODD) et du Programme de Développement Durable 2030 ;

- l'arrivée à terme de la mise en œuvre de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRП) 2011 - 2015 et l'adoption du Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) 2018 – 2021 ;
- l'arrivée au pouvoir en 2016 du Gouvernement du Nouveau Départ et l'adoption d'un Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) 2016-2021.

Le tableau ci – dessous présente une analyse croisée des orientations nationales et internationales avec les compétences des communes du Bénin qui fait ressortir les arrimages.

Tableau : Analyse croisée des compétences des communes avec les orientations nationales et agendas internationaux

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
<p>Développement local, aménagement, habitat et urbanisme (la commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élabore des documents de planification ; - délivre le permis d'habiter et le permis de construire ; - contrôle permanent de la conformité des réalisations et des constructions avec la réglementation en vigueur ; - assure la promotion immobilière publique et privée ; - donne son avis sur la tranche communale du plan national de développement ainsi que sur les projets concernant les investissements publics à caractère régional ou national à réaliser sur son territoire ; - réglemente, autorise et contrôle l'occupation temporaire de son domaine public) 	<p>Développement d'un capital humain sain, compétent et compétitif (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantie de la sécurité alimentaire, nutritionnelle et de l'accès à l'eau potable pour tous ; - promotion des meilleures opportunités de revenus et d'emplois décents pour les populations.) 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2, 1.3 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cibles 2.1 et 2.2)</p> <p>ODD 3 : Bonne santé et bien-être (Cibles 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4)</p> <p>ODD 4 : Education de qualité (Cibles 4.1, 4.4 et 4.5)</p> <p>ODD 6 : Eau propre et assainissement (Cibles 6.1, 6.2, 6.4 et 6.5)</p> <p>ODD 11 : Villes et Communautés durables (Cibles 11.1, 11.3 et 11.5)</p>	<p>Objectif 1 : Niveau de vie élevé, qualité de vie et bien-être pour tous les citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> - revenus, emplois et travail décent ; - pauvreté, inégalités et faim ; - sécurité sociale et protection, y compris les personnes handicapées ; - habitats modernes, abordables et habitables et services de base de qualité. 	<p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>
<p>Enseignement primaire et maternel (pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - construction, équipement et réparations des établissements publics de l'enseignement primaire et maternel ; - entretien de ces établissements ; - toutes mesures de nature à favoriser et à promouvoir l'éducation de la jeunesse.) 	<p>Développement d'un capital humain sain, compétent et compétitif (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - installation d'un système éducatif équitable, inclusif et de qualité ; - mise en place des mécanismes durables et inclusifs de protection sociale ; 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2, 1.3 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cibles 2.1 et 2.2)</p> <p>ODD 4 : Education de qualité (Cibles 4.1, 4.4 et 4.5)</p> <p>ODD 5 : Egalité entre les sexes (Cibles 5.1 et 5.5)</p>	<p>Objectif 2 : Citoyens bien éduqués et révolution des compétences reposant sur la science, la technologie et l'innovation</p>	<p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
	- renforcement de la qualité des interventions en faveur de la jeunesse.)			
<p>Alphabétisation et éducation des adultes (commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> - veille à la promotion des langues nationales en vue de leur utilisation sous forme écrite et orale.) 	<p>Développement d'un capital humain sain, compétent et compétitif (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - installation d'un système éducatif équitable, inclusif et de qualité; - mise en place des mécanismes durables et inclusifs de protection sociale.) 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cibles 2.1 et 2.2)</p> <p>ODD 4 : Education de qualité (Cibles 4.1, 4.4 et 4.5)</p> <p>ODD 5 : Egalité entre les sexes (Cibles 5.1 et 5.5)</p>	<p>Objectif 2 : Citoyens bien éduqués et révolution des compétences reposant sur la science, la technologie et l'innovation</p>	<p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>
<p>Santé, action sociale et culturelle (pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - réalisation, équipement, réparations et entretien des centres publics de santé et de promotion sociale, des infrastructures publiques culturelles de jeunesse, de sports et de loisirs, au niveau de l'arrondissement du village ou du quartier de ville ; - aide sociale aux déshérités et aux sinistrés ; - animation des activités culturelles, sportives, de jeunesse et de loisirs, en assurant aux structures et aux organes chargés de ces activités une assistance matérielle et financière ; - conservation du patrimoine culturel local.) 	<p>Développement d'un capital humain sain, compétent et compétitif (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - accessibilité des populations aux informations, produits, services et soins de santé de qualité ; - installation d'un système éducatif équitable, inclusif et de qualité pour le développement durable ; - mise en place des mécanismes durables et inclusifs de protection sociale ; - assurance de la sécurité alimentaire, nutritionnelle 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cible 2.2)</p> <p>ODD 3 : Bonne santé et bien-être (Cibles 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.7)</p> <p>ODD 10 : Inégalités réduites (Cibles 10.1, 10.2 et 10.3)</p>	<p>Objectif 1 : Niveau de vie élevé, qualité de vie et bien-être pour tous les citoyens (</p> <ul style="list-style-type: none"> - revenus, emplois et travail décent ; - la pauvreté, les inégalités et la faim ; - sécurité sociale et protection, y compris les personnes handicapées ; - habitats modernes, abordables et habitables et services de base de qualité. <p>Objectif 3 : Citoyens en bonne santé et bien nourris</p> <p>Objectif 16 : Renaissance culturelle africaine prééminente</p>	<p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
	<p>et de l'accès à l'eau potable pour tous ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - promotion des meilleures opportunités de revenus et d'emplois décents pour les populations ; - renforcement de la qualité des interventions en faveur de la jeunesse ; - promotion de l'égalité et de l'équité entre fille et garçon et entre femme et homme.) 		<ul style="list-style-type: none"> - valeurs et idéaux du panafricanisme ; - valeurs culturelles et renaissance africaine ; - patrimoine culturel, arts créatifs et entreprises. <p>Objectif 17 : Égalité complète hommes femmes dans toutes les sphères de la vie</p> <ul style="list-style-type: none"> - autonomisation des femmes ; - violence faite aux femmes et aux filles. <p>Objectif 18 : Jeunes et enfants engagés et responsabilisés (autonomisation)</p>	
<p>Environnement Hygiène et salubrité (pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - fourniture et distribution d'eau potable ; - collecte et traitement des déchets solides autres que déchets industriels ; - collecte et traitement déchets liquides ; - installation de réseau public d'évacuation des eaux usées ; - aménagement de réseau d'évacuation des eaux pluviales ; - construction d'ouvrages d'aménagement des bas-fonds et de protection contre inondations ; - délimitation de zones interdites à urbanisation dans les périmètres réputés dangereux pour des raisons naturelles ou industrielles ; 	<p>Assurance de la gestion durable du cadre de vie, de l'environnement et l'émergence des pôles régionaux de développement (pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantie d'une meilleure gestion de l'environnement et des changements climatiques ; - contribution à l'attractivité et à la compétitivité des établissements humains) 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2, 1.3 et 1.4)</p> <p>ODD 3 : Bonne santé et bien-être (Cibles 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4)</p> <p>ODD 6 : Eau propre et assainissement (Cibles 6.1, 6.2, 6.4 et 6.5)</p> <p>ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure (Cibles 9.1 et 9.2)</p>	<p>Objectif 7 : Économies et communautés durables sur le plan environnemental et résilientes au climat</p> <ul style="list-style-type: none"> - biodiversité, conservation et gestion durable des ressources naturelles. - sécurité de l'approvisionnement en eau - résilience climatique et préparation face aux catastrophes naturelles 	<p>Secteur 2 : Développement durable de l'agriculture</p> <p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
<ul style="list-style-type: none"> - création, entretien et gestion des cimetières et des services funéraires ; - création, d'entretien des plantations, espaces verts et tout aménagement public visant à l'amélioration du cadre de vie ; - protection des ressources naturelles, notamment des forêts, sols, faune, ressources hydrauliques, nappes phréatiques et contribution à leur meilleure utilisation ; - préservation des conditions d'hygiène et de salubrité publique ; - élaboration de la réglementation concernant l'assainissement individuel ; - avis chaque fois qu'il est envisagé la création, de tout projet susceptible de porter atteinte à l'environnement ; - protection des terres agricoles, pâturages, espaces verts, nappe phréatique, plans et cours d'eau de surface dans l'implantation des différentes réalisations à caractère public ou privé 		<p>ODD 11 : Villes et Communautés durables (Cibles 11.1, 11.3 et 11.5)</p> <p>ODD 12 : Consommation et production responsables (Cibles 12.2, 12.5, 12.7 et 12.8)</p> <p>ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (Cible 13.1)</p> <p>ODD 14 : Vie aquatique (Cible 14.2)</p> <p>ODD 15 : Vie terrestre (Cibles 15.1, 15.2 et 15.3)</p>		
<p>Infrastructures, équipement et transports (commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> - initie les actes liés aux travaux d'aménagement, d'infrastructures et d'équipements ; - assure l'urbanisation du territoire ; - réalise et entretient les routes, pistes et ouvrages d'art ; - réalise et entretient les voies urbaines et de leurs réseaux d'assainissement en zones agglomérées ; 	<p>Accroissement durable de la productivité et de la compétitivité de l'économie béninoise (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - accélération de la transformation structurelle de l'économie ; 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2, 1.3 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cibles 2.1 et 2.2)</p> <p>ODD 3 : Bonne santé et bien-être (Cibles 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4)</p>	<p>Objectif 4 : Économies transformées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - croissance économique durable et inclusive; - fabrication, industrialisation et valeur ajoutée - diversification économique et résilience <p>Objectif 5 : Agriculture moderne pour une</p>	<p>Secteur 2 : Développement durable de l'agriculture</p> <p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
<ul style="list-style-type: none"> - installe la signalisation routière ; - réalise et entretient les réseaux d'éclairage public ; - réalise, entretient et gère les gares routières, embarcadères et parkings à caractère local ; - réalise des infrastructures hydrauliques et installation de lignes de télécommunication locales ainsi que des cabines publiques, centres d'écoute publique radiophonique et/ou télévisuelle ; - réglemente les transports des biens et des personnes.) 	<ul style="list-style-type: none"> - accroissement de la productivité globale des facteurs ; - renforcement de l'intégration des secteurs, notamment l'agriculture et l'agro-industrie et les chaînes de valeur; - développement des infrastructures rurales ; - assurance d'un financement plus adapté de l'économie.) 	<p>ODD 4 : Education de qualité (Cibles 4.1, 4.4 et 4.5)</p> <p>ODD 7 : Energie propre et d'un coût abordable (Cible 7.1)</p> <p>ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure (Cibles 9.1 et 9.2)</p> <p>ODD 11 : Villes et Communautés durables (Cibles 11.1, 11.3 et 11.5)</p>	<p>productivité et une production accrue</p> <p>Objectif 6 : Économie bleue / océanique pour une croissance économique accélérée</p> <ul style="list-style-type: none"> - ressources marines et énergie - opérations portuaires et transport maritime 	
<p>Services marchands et investissements économiques (commune)</p> <ul style="list-style-type: none"> - assure construction, équipement, réparations, entretien et gestion des marchés et des abattoirs ; - décide des dépenses d'investissements économiques dans son domaine ; - prend toutes mesures de nature à favoriser le tourisme sur le territoire communal et à encourager les opérateurs économiques intéressés à entreprendre des activités dans ce domaine ; - prend des mesures et initie des investissements visant à promouvoir l'installation et le développement des 	<p>Accroissement durable de la productivité et de la compétitivité de l'économie béninoise (par</p> <ul style="list-style-type: none"> - accélération de la transformation structurelle de l'économie ; - accroissement de la productivité globale des facteurs ; - renforcement de l'intégration des secteurs, notamment l'agriculture et l'agro-industrie et les chaînes de valeur; 	<p>ODD 1 : Pas de Pauvreté (Cibles 1.2 et 1.4)</p> <p>ODD 2 : Faim « zéro » (Cibles 2.1, 2.2 et 2.3)</p> <p>ODD 3 : Bonne santé et bien-être (Cibles 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4)</p> <p>ODD 4 : Education de qualité (Cibles 4.1, 4.4 et 4.5)</p>	<p>Objectif 4 : Économies transformées</p> <ul style="list-style-type: none"> - croissance économique durable et inclusive; - fabrication, industrialisation et valeur ajoutée - diversification économique et résilience <p>Objectif 5 : Agriculture moderne pour une productivité et une production accrue</p> <p>Objectif 6 : Économie bleue / océanique pour une</p>	<p>Secteur 2 : Développement durable de l'agriculture</p> <p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p>

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
activités économiques, notamment par l'aménagement de zones artisanales et industrielles.)	<ul style="list-style-type: none"> - développement des infrastructures rurales ; - assurance d'un financement plus adapté de l'économie.) 	<p>ODD 7 : Energie propre et d'un coût abordable (Cible 7.1)</p> <p>ODD 8 : Travail décent et croissance économique (Cibles 8.2, 8.3, 8.5 et 8.9)</p> <p>ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure (Cibles 9.1, 9.2 et 9.5)</p> <p>ODD 10: Inégalités réduites (Cibles 10.1, 10.2 et 10.3)</p>	<p>croissance économique accélérée</p> <ul style="list-style-type: none"> - ressources marines et énergie ; - opérations portuaires et transport maritime. <p>Objectif 16 : Renaissance culturelle africaine prééminente</p> <ul style="list-style-type: none"> - valeurs et idéaux du panafricanisme ; - valeurs culturelles et renaissance africaine ; - patrimoine culturel, arts créatifs et entreprises. 	
Renforcement du cadre institutionnel ¹	<p>Consolidation de l'état de droit et de la bonne gouvernance (pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - affermissement des acquis en matière de droits humains et de démocratie ; - promotion d'une administration de développement ; - renforcement de l'accès de tous à une justice indépendante, intègre et efficace ; 	<p>ODD 12 : Consommation et production responsables (Cibles 12.7 et 12.8)</p> <p>ODD 16 : Paix, justice, et institutions efficaces (Cibles 16.2, 16.3, 16.5, 16.6 et 16.9)</p>	<p>Objectif 11 : Les valeurs démocratiques, les pratiques, les principes universels des droits de l'homme, de la justice et de l'état de droit sont solidement ancrés</p> <ul style="list-style-type: none"> - démocratie et bonne gouvernance ; - droits de l'homme et l'état de droit. <p>Objectif 12 : Des institutions compétentes et un leadership</p>	<p>Secteur 3 : Accès à l'énergie moderne et durable</p> <p>Secteur 1 : Appui à la bonne gouvernance</p>

¹ Il ne s'agit pas à proprement parler d'une compétence déléguée mais ce renforcement est considéré ici comme transversal et important pour l'atteinte des objectifs de développement

Compétences transférées	Localisation / territorialisation des politiques/stratégies de développement			
	PND	Agenda 2030 : ODD	Agenda 2063	Priorités UE
	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration de l'allocation et la gestion des ressources publiques ; - inversement de la tendance d'aggravation de la corruption à tous les niveaux ; - préservation de la paix et la sécurité communautaire.) 		<p>transformateur à tous les niveaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - institutions et leadership - développement participatif et gouvernance locale. <p>Objectif 13 : La paix, la sécurité et la stabilité sont préservées</p>	

Il y a lieu de préciser que pour la localisation des ODD, les choix des communes portent sur des cibles et pas forcément sur l'ODD dans son entièreté.

Il ressort de l'analyse croisée qu'il y a un parfait arrimage entre les agendas internationaux, la PND d'où découlent les politiques sectorielles et les compétences transférées aux communes du Bénin. Les communes constituent le relais naturel pour un développement durable équilibré et équitable qui tient compte des spécificités locales.

Par ailleurs, pour la mise en œuvre de la localisation du développement, l'Etat s'est engagé aux côtés des PTF par le biais d'un certain nombre de programmes / projets qui visent l'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Les plus marquants sont :

Projets	Thèmes	Financement	Période	Mise en œuvre
Projets d'appui à la décentralisation				
Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Communal (PDDC)	<ul style="list-style-type: none"> Planification du développement local Renforcement de capacités Promotion économie locale /mobilisation de ressources Participation citoyenne 	Coopération allemande GiZ, KfW	2004 2020	<ul style="list-style-type: none"> Dans 1 département, 9 communes et au niveau central ANCB explicitement désigné comme acteur / bénéficiaire
Programmes DDC <ul style="list-style-type: none"> RECAFEM Redevabilité PDIEM PASDeR PAGEDA 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance Etat de droit/ démocratie/droits de l'homme Décentralisation : services sociaux de base, économie locale Maladies infectieuses 	Coopération suisse DDC	01.01.2016 ² – 30.09.2027	<ul style="list-style-type: none"> 3eme phase Dans les 14 communes de 2 départements Accompagnement de la maitrise d'ouvrage
Projet d'aménagement urbain et d'Appui à la décentralisation (PAURAD)	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de du cadre de vie (Assainissement urbain) Lutte contre la pauvreté Renforcement des capacités des municipalités 	Banque mondiale	10.2014 12.2020	<ul style="list-style-type: none"> Mis en œuvre dans 10 communes de 8 départements

² Les dates varient légèrement d'un programme à l'autre dans cette fourchette

Projets	Thèmes	Financement	Période	Mise en œuvre
Programme d'Appui au Développement Territorial (PADT)	<ul style="list-style-type: none"> Opérationnalisation de la PONADEC Aménagement équilibré du territoire national et promotion de l'attractivité des territoires Fourniture de services de qualité aux citoyens. 	Union Européenne	2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> Appui budgétaire non ciblé pour la consolidation des transferts de l'Etat aux communes Assistance technique pour le renforcement des capacités de l'administration centrale et déconcentrée Financement aux projets de territoire portés par les communes et leurs intercommunalités
Projet d'Appui aux associations Nationale et Locales de collectivités locales (PAACOL)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement et dynamisation de l'association nationale Renforcement et dynamisation des associations régionales et départementales 	Union Européenne	2017-2020	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre dans la vision d'opérationnaliser le plan stratégique 2015-2019 de l'ANCB Clôturé le 14 juillet 2020
Projets d'amélioration des conditions de vie				
Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition (PMASN)	<ul style="list-style-type: none"> Couverture et utilisation des interventions à base communautaire relatives à la nutrition et à la croissance des enfants Réduction de l'incidence de l'émaciation, du retard de croissance, des déficiences en micronutriments, et des poids faibles à la naissance 	Banque mondiale		<ul style="list-style-type: none"> 40 communes dans les 12 départements Mis en œuvre à travers une plateforme communale dénommée Cadre de Concertation Communal (CCC) ANCB partenaire de mise en œuvre

Projets	Thèmes	Financement	Période	Mise en œuvre
Projet d'Appui aux Communes et Communautés pour l'expansion des services Sociaux (ACCESS)	Appui mise en œuvre PONADEC PHPS et PAG <ul style="list-style-type: none"> • Fourniture de services décentralisés • Filets sociaux et systèmes de protection sociale 	Banque Mondiale	2019 - 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle phase de l'ancien PSDCC • 77 communes couvertes • ANCB explicitement désignée comme un des organes de mise en œuvre
Projet de Nutrition et du Développement de la Petite Enfance (PNDPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la prestation des interventions et service de nutrition et de développement de la petite enfance • Alimentation scolaire intégrée 	Association Internationale pour le Développement (AID) Banque Mondiale	04.2019 03. 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion assurée par le Secrétariat permanent du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition (SP-CAN) • 40 communes ciblées • Finalité le renforcement du capital humain

Le constat marquant de ces accompagnements est qu'ils sont inégalement répartis sur le territoire national et que certains départements sont plus clairement accompagnés que d'autres. Un équilibre devra donc être recherché dans les prochains cycles de planification.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre du PAG 2016 – 2021 un nombre important de projets sont en cours d'exécution dans les communes sur financement du budget national (en collaboration avec ses partenaires). Quelques-uns de ces projets sont : **Assurance pour le Renforcement du Capital Humain** (ARCH) qui concerne l'assurance maladie pour toute personne vivant sur le territoire du Bénin, la formation des acteurs du secteur informel et l'accès au micro crédit et l'assurance retraite, **Grand Nokoué** qui vise la modernisation de la gestion des déchets solides (y compris la valorisation) dans les communes concernées, **Marché des Territoires** dont l'objectif est d'assurer l'attractivité et la compétitivité des territoires et ainsi, contribuer au développement équilibré et durable de l'espace national. Il convient d'y ajouter le **Projet développement de la zone à vocation touristique Cotonou-Ouidah** encore appelé **projet route des pêches** dont le but est l'aménagement de la bande côtière (littoral) de Cotonou à Ouidah afin de favoriser le développement de la région et le tourisme et les projets spécifiques à certaines villes Porto Novo notamment.

Ces projets sont réalisés à travers des sociétés ou agences. Généralement un accord cadre est signé avec la commune bénéficiaire. Etant donné que les conventions clarifient que la gestion et l'entretien sera de la responsabilité des communes, ces dernières devront être suffisamment préparées à assurer leur rôle et à faire face aux couts qu'engendreront ces

responsabilités. Il s'agit donc d'un chantier pour lequel des discussions fines devront être menées.

I.2 ODD ET DEVELOPPEMENT LOCAL

1.2.1 Démarche et choix de localisation des ODD

Le tableau ci – dessus (paragraphe localisation du développement) présente également l'analyse croisée des ODD et de leurs cibles en rapport avec les compétences des communes.

Le gouvernement a mené une série d'actions visant, d'une part, la sensibilisation et l'appropriation de l'Agenda 2030, d'autre part sa localisation. Il s'est avéré qu'au moins 60% des cibles prioritaires pour la mise en œuvre ont pour ancrage le niveau local, d'où l'importance et la centralité du rôle des collectivités locales dans le processus. Aussi, le gouvernement a fait l'option de les positionner comme des acteurs fondamentaux de mise en œuvre des ODD auprès de l'Etat central. Pour mieux jouer son rôle d'interface, l'ANCB a créé une commission technique chargée du Suivi des ODD.

Chaque commune, à la lumière des compétences transférées, dans le respect des normes de l'action publique et de la cohérence d'ensemble, a indiqué ses cibles prioritaires pour de la localisation des ODD sur le territoire communal. Ces choix sont axés sur la situation de la commune, les priorités définies de manière participative par tous les acteurs de la vie communale, en termes de construction, aménagement, etc. Globalement les communes ont orienté leurs priorités vers les ODD 1 à 6, 9 à 14, 16 et 17.

1.2.2 Niveau et étapes de mise en œuvre

<i>Date</i>	<i>Actions</i>
Sept 2015 – Sept 2016	Période de pré-campagne, de campagne, d'élection et de mise en place du nouveau gouvernement au Bénin
1er septembre 2016	Séminaire national de Haut niveau sur les ODD et l'Accord de Paris sur le Climat pour validation de l'agenda/processus d'appropriation des ODD
Décembre 2016	Inscription du Bénin à la revue globale du Forum Politique de Haut Niveau (FPHN) de juillet 2017 : transparence et respect des engagements internationaux
Janvier 2017	Atelier méthodologique sur la priorisation des cibles des ODD
Février – Avril 2017	Processus (inclusif et participatif) de priorisation des cibles des ODD
Mai 2017	Validation technique du rapport national de priorisation des cibles ODD. Au total, 49 cibles des ODD sont retenues comme prioritaires au Bénin
Mai-Juin 2017	Démarrage des travaux de domestication des indicateurs et de Finalisation du rapport de la revue nationale volontaire
Décembre 2017	Rapport alternatif 2017 : mise en œuvre des ODD au Bénin
2017	Mise en place d'un mécanisme de coordination et de suivi-évaluation efficace qui a pour mission d'assurer la prise en

Date	Actions
	compte des cibles prioritaires des ODD dans le dispositif national de planification (PDC, PTA, PAI...à
Février 2018	Lancement du rapport sur la priorisation des cibles des Objectifs de Développement Durable au Bénin.
Juillet 2018	Contribution Nationale Volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de Haut niveau, New York
Juin 2020	Contribution Nationale Volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de Haut niveau, New York
Juillet 2020	Formation des acteurs intervenant dans l'élaboration des documents de planification (PTA) pour l'arrimage aux ODD

Au **niveau central**, le point des progrès sur les objectifs et les cibles, fait ressortir qu'à partir des indices ODD calculés, le Bénin est à mi-chemin (50%) de l'atteinte de la cible 1.2 « pauvreté » et a réalisé 65% des pas vers l'atteinte de la cible 3.2 relative à la mortalité néonatale et infantile. Au niveau du pilier « Prospérité », le Bénin est à 36% du chemin vers l'atteinte de la cible 9.1 relative aux infrastructures durables, résilientes et accessibles et à 1% vers l'atteinte de la cible 9.2 « industrialisation socio-économique durable ». Pour ce qui est du pilier « Planète », le Bénin a effectué 9% des progrès vers l'atteinte de la cible 15.2 relative à la gestion durable des forêts. Enfin, au niveau du pilier « Paix », le pays a parcouru 6% du chemin vers l'atteinte de la cible 16.6 « institution exemplaire » et 44% vers l'atteinte de la cible 16.9 relative à l'état civil.

Par ailleurs, le Gouvernement a décidé de mettre en place l'initiative spéciale de financement des ODD, « Ne laisser personne de côté », organisé autour de neuf (09) ODD clés à savoir : Protection sociale (ODD 1), Faim et agriculture (ODD 2), Santé (ODD 3), Education (ODD 4), Energie (ODD 7), Travail décent et croissance économique (ODD8), Infrastructures (ODD 9), Villes et Communautés Durables (ODD 11) et Vie terrestre (ODD15). Ce costing des ODD a révélé des besoins en ressources financières et technologiques qui représentent environ 60,8% du PIB alors que les ressources fiscales domestiques atteignent à peine 18% du PIB par an.

Pour ce qui concerne **le niveau local**, l'ANCB dans le souci d'une réelle appropriation dispose d'une commission technique dénommée « **Commission ODD** ». Aux côtés d'autres acteurs constitués par des élus locaux, cadres de l'administration communale et d'Etat, d'experts de la décentralisation et des médias, de représentants d'organisations de la société civile, de personnes ressources et de Partenaires Techniques et Financiers, cette commission anime un cadre de dialogue multi acteurs et de réflexions / propositions pour l'atteinte des ODD au niveau local.

En collaboration avec ses partenaires, l'ANCB a mené une série d'actions notamment :

- des campagnes de formations des élus locaux et des cadres des administrations territoriales ;
- la réalisation de plusieurs études dont: le Lexique sur les ODD, l'identification des besoins des Communes; la réalisation de la boîte à outils pour le financement des ODD ;

- la réalisation des documents de plaidoyers pour accroître le transfert des ressources par l'Etat vers les Communes ;
- la participation à différents fora nationaux et internationaux ;
- la contribution à l'étude sur la spatialisation des ODD ;
- la facilitation de la signature de nombreuses conventions entre le Gouvernement et les Communes pour des interventions de développement durable au profit des populations de celles-ci.

L'ANCB a également commandité une étude validée en juin 2020 qui vise à évaluer « *l'évolution de la stratégie nationale de mise en œuvre des ODD au Bénin et la stratégie de soutien aux collectivités locales...apprécier la participation des communes dans le processus d'élaboration de l'Examen National Volontaire, le cadre institutionnel des collectivités locales dans la mise en œuvre des ODD ...* ». L'identification des initiatives locales, et des bonnes pratiques de certaines communes (en études de cas à valoriser), l'analyse des partenariats pour la localisation des ODD ont constitué l'ossature du rapport d'évaluation.

Pour ce qui concerne les **actions des communes prises individuellement**, le niveau de mise en œuvre diffère selon que la commune dispose de partenaires ou non. Ainsi, une plus grande avancée est notée pour les communes soutenues par les coopérations allemande ou suisse.

Pour récapituler, des résultats de l'analyse, il ressort que l'exercice du Costing des ODD n'a pas véritablement intégré les besoins des communes, que le mécanisme suivi-évaluation n'est pas assez clair et maîtrisé par les acteurs locaux et que le système de renseignement des indicateurs est désuet. Il s'agit de points qui peuvent faire l'objet de l'attention de l'ANCB pour une prise en compte dans les discussions pour la programmation en cours.

I.3 CAPACITE DE MISE EN OEUVRE

L'ANCB a enclenché une démarche qui donne la preuve de sa capacité à accompagner ses membres dans la territorialisation des ODD. Elle a su s'entourer des compétences nécessaires pour l'accomplissement de ses objectifs. Elle dispose d'un réseau de partenaires qui l'ont soutenu dans l'atteinte des premiers résultats. L'ANCB a également lancé un certain nombre d'études qui pourraient guider ses actions notamment :

- étude sur l'évaluation des besoins des communes dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda 2030
- étude sur le coût de l'assistance conseil des structures déconcentrées supportés par les communes
- étude sur le coût des compétences transférées et à transférer aux communes

Il lui reste à poursuivre les efforts entamés pour l'opérationnalisation des choix opérés par chacune des 77 communes. En effet, la question de financement de la mise en œuvre demeure une préoccupation majeure.

I.4 COOPERATION INTERNATIONALE ET DEVELOPPEMENT LOCAL

I.4.1 Coopération République du Bénin / Union Européenne

Dans le cadre du 11ème FED, la coopération entre la République du Bénin s'effectue à travers le Programme Indicatif National (traduction nationale des orientations générales de la coopération) pour la période 2014-2020 et conformément à l'accord de Cotonou du 23 juin 2000.

Signé le 29 novembre 2014, le PIN est basé sur la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRIP) 2011-2015 (basé sur les OMD) remplacé par le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) 2018 – 2021 (qui s'appuie sur les ODD), cadre stratégique à moyen terme pour les politiques nationales et les appuis des partenaires internationaux, dont l'UE. Le PC2D a priorisé les axes opérationnels suivants :

- ✓ Axe 1 : Renforcement des bases de la démocratie et de l'Etat de droit ;
- ✓ Axe 2 : Amélioration de la gouvernance ;
- ✓ Axe 3 : Assainissement du cadre macroéconomique et maintien de la stabilité ;
- ✓ Axe 4 : Amélioration de la croissance économique ;
- ✓ Axe 5 : Amélioration des performances de l'éducation ;
- ✓ Axe 6 : Renforcement des services sociaux de base et protection sociale ;
- ✓ Axe 7 : Développement équilibré et durable de l'espace national

Comme signalé dans le tableau d'analyse croisée, les secteurs de concentration du PIN quant à eux sont :

- ✓ la promotion de la bonne gouvernance et de la réforme de l'Etat : (i) création d'institutions fortes, crédibles et responsables, (ii) amélioration de l'efficacité et de l'efficience des interventions publiques, réforme de l'administration publique qui devra être dotée d'une politique de gestion des ressources appuyant la décentralisation et la déconcentration, ...
- ✓ le développement durable du secteur agricole à fort potentiel de transformation de l'économie...
- ✓ l'accès à une énergie moderne, durable pour tous s'inscrivant dans l'initiative Sustainable Energy for All (SE4All).

Il y a donc, par rapport au PC2D, convergence des priorités auxquelles sont parfaitement arrimées les compétences transférées aux communes notamment concernant (i) le développement local, l'aménagement, l'habitat et l'urbanisme, (ii) les Infrastructures, équipements et transports, (iii) les services marchands et investissements économiques. Les dimensions bonne gouvernance et genre étant transversales sont forcément incluses dans les éléments de convergence.

Par rapport à la coopération entre l'UE et l'ANCB, il s'est établi une tradition de concertation pour la promotion du développement local concrétisé dans le Programme d'Appui au Développement Local (PADL 2012-2016) dans une continuité des appuis des programmes PRODECOM 8ème FED et PACTE (lorsque les CL étaient considérées au même niveau que les

organisations de la société civile) 9ème FED. Ainsi, lors de la formulation du Programme d'Appui au Développement Territorial (PADT 2017-2021) des concertations se sont tenues entre la DUE et l'association, notamment la ***réunion de travail du mercredi 15 juin 2016 au siège de l'Association. L'association avait d'ailleurs au cours de cette réunion fait le plaidoyer pour une plus grande implication dans les discussions/ programmations et avait reçu des assurances de la DUE.***

De plus, le renforcement des capacités des divers acteurs institutionnels et techniques et le soutien aux réformes nécessaires pour l'opérationnalisation des axes prioritaires du PC2D concernent également les collectivités locales. Cela se matérialise par l'abondement du FADeC par l'Union Européenne et l'appui direct à l'ANCB par le Projet PAACOL.

1.4.2 Programmation 2021 – 2027 de l'Union Européenne

Les discussions en vue de la programmation 2021 – 2027 sont à un niveau embryonnaire au Bénin, avec quelques contacts préliminaires. Toutefois il existe des indicateurs que les appuis pourront se poursuivre dans la continuité. Un exemple concerne le PAACOL dont la mise en œuvre a été clôturée en juillet 2020 à la satisfaction des différents partenaires. De plus, le Délégation de l'Union Européenne participe régulièrement aux réunions stratégiques de CONAFIL avec lequel les indices d'une relation mutuellement enrichissante existent.

Le cadre de partenariat existant entre la Délégation de l'Union Européenne et l'ANCB constitue un atout pour la pleine participation de cette dernière aux négociations de la prochaine programmation.

1.5 FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Les communes ne disposent pas pour l'instant de moyens suffisants pour assurer sur ressources propres le financement de la totalité des actions de développement du local. En conséquence, pour l'heure, le financement de certaines actions de promotion du développement local est assuré par l'Etat central. Or, en tenant compte de critères bien précis, des régions ont été déterminées/ classifiées pour des natures/secteurs d'actions de développement, en particulier économiques. Les communes devraient alors s'organiser sous forme associative (intercommunalités) pour être efficaces. Le cadre légal s'y prête avec l'adoption du décret n°2012-308 du 28 août 2012 portant règles de création, d'organisation et de gestion des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI).

En dehors du mode de financement direct par l'Etat, le mécanisme mis en place avec la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) à travers le FADeC a permis une contribution des communes au financement du développement local. Ce mécanisme de financement qui fait l'objet d'audit annuel a contribué non seulement à la réalisation d'infrastructures structurantes, mais a renforcé les capacités des communes en maîtrise d'ouvrage. Des réflexions pourraient être menées en vue du renforcement de ce mécanisme.

La Loi n° 2016 – 24 du 28 juin 2017 portant cadre juridique du partenariat public privé dispose en son article 10 que « ***les collectivités locales et leurs groupements*** » peuvent recourir aux

contrats de partenariat publics privés pour « ***l'exécution de projets relevant de leur compétence respective*** ... ». Il s'agit d'une véritable opportunité pour les communes et leurs associations. Toutefois, en raison de la nouveauté et de la complexité de l'approche pour les collectivités locales notamment en ce qui concerne les subtilités dans les négociations avec les acteurs du secteur privé, le renforcement des capacités des autorités locales revêt une importance particulière.

II ANALYSE SWOT DE L'ANCB

L'analyse est faite sur la base de la combinaison de deux outils d'analyse : le Modèle intégré d'Organisation (MIO) et UNIVERSALIA. Elle a permis de dégager les forces et faiblesses de l'association mais aussi les opportunités qui se présentent à elle et les contraintes qu'elle subit. Leur prise en compte devrait permettre de déboucher sur un plan d'action pour l'amélioration de sa performance en vue d'un meilleur service aux membres. Les principales forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'ANCB sont retracées dans le tableau qui suit :

ORGANISATION INTERNE	
FORCES	FAIBLESSES
<i>Par rapport à la motivation organisationnelle</i>	
<p><u>Envergure nationale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • adhésion des communes à ses objectifs, au-delà des divergences politiques et des questions d'ordre opérationnel • rayonnement national • Existence de relais départementaux (associations départementales) • association encore jeune et ambitieuse 	<ul style="list-style-type: none"> • non libération systématique des cotisations annuelles par les membres (les raisons ?) • peu de valorisation / exploitation des opportunités avec les associations départementale (une sorte de concurrence / confusion de rôle)
<p><u>Reconnaissance publique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 • existence des documents réglementaires et d'un acte de reconnaissance juridique • Bénéficie de subventions de l'Etat (MDGL) et de certains PTF • Reconnue par les PTF comme principal porte-parole des communes 	
<p><u>Existence d'une vision clairement formulée</u></p> <p>« D'ici à 2030, l'ANCB est une organisation forte, incontournable dans l'ancrage constant de la décentralisation et du développement durable, jouissant d'une notoriété internationale affirmée et disposant de ressources suffisantes lui</p>	

ORGANISATION INTERNE	
FORCES	FAIBLESSES
permettant de rendre efficacement les services appropriés à ses membres ».	
<p><u>Missions définies et connues</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribution au renforcement de la décentralisation • Accompagnement des communes dans l'animation de la vie locale • Appui à la participation de tous les acteurs locaux au développement des communes • Développement, capitalisation et fructification des expériences de gestion communale pour renforcer les capacités des communes membres • Promotion de la solidarité, du partenariat et de la coopération entre les communes du Bénin d'une part, et, entre celles-ci et les communes d'autres pays d'autre part 	<ul style="list-style-type: none"> • missions non pleinement jouées • délaissement de certaines missions prioritaires pour jouer un autre rôle (celui des structures / administrations publiques) • faible clarification des liens de travail/ collaboration avec les associations départementales (dans l'exercice des rôles et missions)
<p><u>Valeurs et culture promues et exprimées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • abnégation/dévouement pour la promotion des membres • <u>engagement</u> aux valeurs de bonne gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • tendance de faire prévaloir les considérations politiques • lenteur des processus décisionnels
<p><u>Mesures incitatives</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • possibilités de développement à travers le renforcement des capacités du personnel • cadre de travail amélioré avec la construction du siège • création de primes trimestrielles 	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisante clarification du statut du personnel de la Direction Exécutive • ambiance de travail parfois frustrante • paiement irrégulier des primes • pas de souscription à l'assurance maladie
<i>Par rapport à la Capacité organisationnelle</i>	
<p><u>Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • existence d'un organigramme de la direction exécutive • création d'une direction de plaidoyer et d'une direction de suivi-évaluation • création de huit commissions thématiques dans lesquels sont inscrits les membres • quatre commissions centrées sur le développement durable localisé 	<ul style="list-style-type: none"> • cohérence entre les directions et les services qui les composent non évidente • absence de coordination des activités des commissions thématiques

ORGANISATION INTERNE	
FORCES	FAIBLESSES
<p><u>Stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • existence de plans d'action quinquennaux • existence d'autres stratégies citées dans d'autres rubriques (communication par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisante mise en œuvre des stratégies existantes • inexistence d'une stratégie claire de mobilisation des ressources financières
<p><u>Systeme et procédures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables • existence d'un dispositif de planification et de suivi des activités (PTA, PAI) • existence d'outils de gestion comptable et de logiciel spécifique • disponibilité de certains outils de gestion (contrats d'objectif, lettre de mission) 	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisante application des systèmes et procédures • absence de mécanisme de suivi et d'évaluation des interventions de l'ANCB • inexistence d'un mécanisme d'audit interne et absence d'audits annuels de l'association • non application des outils de gestion à tout le staff • mécanisme de suivi / évaluation des activités (y compris l'approche GAR et l'assurance qualité) encore perfectible
<p><u>Ressources financières et matérielles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilité de ressources endogènes (cotisations des membres) • disponibilité de moyens matériels et équipements • disponibilité d'un patrimoine immobilier et mobilier propres • tenue d'un fichier sur les moyens matériels équipements • existence de mécanisme de gestion des moyens matériels 	<ul style="list-style-type: none"> • non-paiement spontané des cotisations par les membres (ponction sur les affectations du FAdeC) • insuffisance de ressources pour initier et opérationnaliser des activités propres • dépendance vis- à vis des PTFs et de l'État
<p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • présence d'un personnel qualifié, engagé et flexible • conscience professionnelle et esprit de sacrifice du personnel • formations au besoin selon les opportunités • existence d'un Plan de formation du personnel • existence d'un plan de carrière du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • inadéquation de certains profils avec les postes occupés • stratégie de gestion de connaissance non explicite • inexistence de mécanisme / procédure de recrutement • tendance à substituer aux cadres de la direction exécutive des personnes ressources (nettement plus politiques) • absence d'un mécanisme d'évaluation du personnel

ORGANISATION INTERNE	
FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> • application non inclusive de la grille de salaire • défaut de versement des cotisations retraite.
<i>Par rapport à la performance Organisationnelle</i>	
<p><u>Efficacité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • effectivité de la mise en œuvre des actions prévues 	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence d'un système de contrôle de mise en œuvre des activités • absence de dispositif visant à apprécier la satisfaction des clients/usagers/ bénéficiaires (<i>mandants que sont les communes, acteurs étatiques ou non et PTF</i>)
<p><u>Efficience</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • formalisation d'une relation de collaboration avec les Associations Régionales et Départementales des CL • proximité avec les communes membres (l'accord avec les Associations régionales et départementales (AR/AD) y contribue également) 	
<p><u>Pertinence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • adéquation des missions avec les services rendus • adéquation des services rendus avec les compétences des communes 	
<p><u>Durabilité/viabilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • existence d'actions de mobilisation de ressources • statut de faitière de diverses associations de communes 	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance d'expertise par thématiques (exemple : mobilisation des ressources financières, maîtrise d'ouvrage, finances publiques, passation des marchés, planification locale, statistiques, aménagement du territoire, suivi-évaluation et capitalisation, etc.)
<i>Par rapport à la coordination</i>	
<p><u>Mise en œuvre des activités</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • absence d'orientation et de dispositif formel en matière de prestation de services aux communes • passerelle entre commissions thématiques et direction exécutive peu visible • insuffisante mise à contribution des cadres de la direction exécutive
<p><u>Leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • engagement/dévouement des instances et équipes de décisions et opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • propension à la politisation (débouche sur mise à l'écart de cadres dans

ORGANISATION INTERNE	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • possibilités d'influencer l'environnement externe • prise de parole dans des débats d'intérêt national 	<p>l'opérationnalisation des activités techniques)</p> <ul style="list-style-type: none"> • guerre de leadership entre les membres • non visibilité de pratiques de gestion de connaissance • faible efficacité de la participation des représentants de l'ANCB dans les commissions nationales, (mauvaise préparation, faible portage, absence de compte rendu et de suivi)
<i>Par rapport à la communication</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • existence d'une stratégie de communication • existence d'un mécanisme de plaidoyer • Appartenance à des réseaux qui la rendent apte à recevoir et partager des informations stratégiques pour l'accomplissement de sa mission • existence d'un mécanisme de gestion et de sauvegarde des informations et documents produits (classement, archivage, etc.) • existence d'un site web régulièrement mis à jour • existence de contrats de partenariat avec des organes de presse 	<ul style="list-style-type: none"> • non actualisation de la stratégie de communication • absence d'un mécanisme formel de communication entre le Bureau national et le personnel de la DE • insuffisante circulation de l'information à l'interne • rareté de concertation entre les cadres de la direction exécutive • politisation progressive de la communication de la direction exécutive • insuffisante visibilité des communes dans la communication institutionnelle de l'association • absence d'un mécanisme de communication institutionnelle claire avec les communes membres • lenteur dans la transmission des informations importantes pour l'association
<i>Prise en compte du genre</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • personnel composé aussi bien de femmes que d'hommes à tous les niveaux hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> • inexistence d'une orientation formelle par rapport à l'équité du genre

ENVIRONNEMENT EXTERNE	
OPPORTUNITES	CONTRAINTES
<i>Par rapport aux facteurs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> développement durable localisé au cœur des agendas nationaux et internationaux et appui des PTF 	<ul style="list-style-type: none"> environnement économique international en dégradation
<ul style="list-style-type: none"> engagement pour le financement de la localisation des ODD par les agences de développement et les PTF 	<ul style="list-style-type: none"> réduction progressive des subventions internationales
<ul style="list-style-type: none"> reconnaissance des CL comme des acteurs étatiques par l'Union Européenne 	
<ul style="list-style-type: none"> existence d'une volonté politique nationale de promotion de la décentralisation et du développement (économique et social) durable 	<ul style="list-style-type: none"> non clarification des rôles et responsabilités des agences créées par l'Etat par rapport à la maîtrise d'ouvrage communale
<ul style="list-style-type: none"> reconnaissance des collectivités locales dans la plupart des documents de politiques existants 	
<ul style="list-style-type: none"> relecture en cours des textes sur la décentralisation (PONADEC et lois) 	
<i>Par rapport aux acteurs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> existence d'un partenariat avec l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> leadership de l'ANCB dans la conclusion des partenariats non perceptibles
<ul style="list-style-type: none"> appartenance à des réseaux internationaux des pouvoirs locaux 	
<ul style="list-style-type: none"> existence des divers réseaux nationaux partenaires (experts, médias) 	
<ul style="list-style-type: none"> existence d'un réseau des parlementaires pour la décentralisation 	
<ul style="list-style-type: none"> existence d'accords de partenariat avec plusieurs PTF 	
<ul style="list-style-type: none"> adoption de l'approche « territorialisation du développement » par les partenaires, en particulier l'UE 	

Les principaux enseignements de l'analyse SWOT révèlent que l'ANCB bénéficie d'un contexte national et international favorable qui devrait lui faciliter sa mission de services aux membres. Avec presque deux décennies de fonctionnement, l'association est dans une phase de consolidation et dispose d'atouts qui lui permettent d'assumer sa mission d'interface pour la satisfaction des intérêts stratégiques et pratiques des membres.

Il se pose toutefois plusieurs défis qui devront être relevés pour que l'association soit effectivement performante. La volonté et le leadership des premiers responsables permettront de relever la plupart de ces défis. Pour d'autres, des actions vigoureuses sont nécessaires :

- ***Par rapport à la motivation du personnel***

Priorité devrait être donnée à l'application des outils de gestion à l'ensemble du personnel (règlement intérieur, contrats d'objectif, lettre de mission, outils d'évaluation, plan de carrière, plan de formation) ce qui garantit une évolution rigoureuse et transparente de leur carrière et une gestion qui rencontre l'adhésion de tous.

La question du paiement des arriérés de cotisation devrait également constituer une préoccupation. En tant qu'employeur, l'ANCB a le devoir de protéger son staff des incertitudes préjudiciables à leur rendement.

La stimulation de l'esprit d'appartenance (membership) tant du personnel de la direction exécutive que des autres membres devrait faire l'objet de toute l'attention du bureau national.

- ***Par rapport à la performance de l'association***

La performance de l'association s'apprécie, d'une part, par la satisfaction des membres, d'autre part par les informations que génèrent le système de suivi mis en place. Elle s'apprécie également par la capacité de l'association à fournir en temps réel les informations utiles à la prise de décisions pour elle-même et pour ses partenaires.

Par ailleurs, tout en disposant d'une direction exécutive composée de cadres qualifiées, l'ANCB n'a pas encore tous les profils nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il devra donc être envisagé soit des recrutements complémentaires, soit l'assistance / accompagnement par une équipe légère pour une période donnée négocié avec un partenaire. En effet, l'équipe complémentaire de consultants à la disposition de l'ANCB et dédiée à la mise en œuvre du PAACOL a fait la preuve de la pertinence de cette approche.

Enfin, une série de mesures s'impose pour améliorer la qualité de la performance de l'association. Elles sont présentées dans le chapitre IV consacré aux points possibles de dialogue stratégique.

- ***Par rapport au positionnement de l'association face aux enjeux de développement***

Quatre des huit commissions thématiques du Bureau national (commission Environnement, Eau et Assainissement, commission Suivi des ODD, commission Agriculture, Foncier et Aménagement du Territoire, commission Economie et Finances Locales) sont expressément dédiés à la localisation des ODD et à la promotion d'un développement harmonieux, intégré et durable. L'analyse SWOT fait ressortir des insuffisances dans le fonctionnement de ces commissions. Avec les élections locales de mai 2020 qui fait apparaître un renouvellement à 90,91% des premiers responsables des communes, il serait opportun de saisir cette opportunité pour renforcer les capacités des nouveaux membres desdites commissions.

- ***Par rapport à la structure de l'organisation***

Deux types d'organes accompagnent le bureau national dans l'exécution de sa mission : les commissions thématiques et la direction exécutive. Il n'existe cependant pas de document de clarification de leurs relations. De même, la cohérence entre deux des trois directions de la direction exécutive et les services qui les composent n'est pas établie. Une relecture de l'organigramme est donc nécessaire. La description des attentes par rapport à chaque direction devrait faciliter cette relecture.

- ***Par rapport à la mobilisation des ressources***

L'association dispose de ressources propres constituées par les cotisations des membres. Toutefois, le mode de recouvrement de ces ressources (ponction sur les dotations FADeC) fait ressortir qu'au final, les cotisations sont payées sur des ressources externes aux communes membres. Cela interpelle sur l'effectivité de l'adhésion des membres et n'est pas favorable pour la durabilité de l'organisation. Ces ressources servent essentiellement à financer son fonctionnement.

L'association a acquis une expérience de mobilisation de ressources externes avec différents partenaires (ONG (CGLU, VNG, AIMF, Association des Villes et Communes Flamandes Plan International), Coopération bilatérale (GiZ, Ambassades de France et des Pays-Bas, Coopération Suisse), SP CAN, UEMOA et Union Européenne).

Il est noté que l'ANCB mobilise ces ressources externes sans disposer d'un plan bien conçu et méthodiquement mis en œuvre. Il est donc impératif que l'ANCB élabore sa stratégie de mobilisation des ressources et alloue / renforce les capacités du personnel affecté à cette tâche.

Une autre préoccupation est le taux d'exécution des fonds mobilisés qui varient de 2015 à 2019 entre 52,11% et 74,00%. Les raisons de ces sous-épuisements répétitifs devraient être explorées pour que les solutions idoines soient apportées.

Au total, avec les changements intervenus à la tête des communes à la suite des élections de mai 2020 et les changements qui en résulteront au niveau de l'association, le moment est

favorable pour mener des actions en vue de l'accroissement de sa performance. Les principaux axes d'intervention sont :

- l'élaboration et l'adoption d'une stratégie pour une gestion efficace et transparente des ressources humaines et la relecture de l'organigramme ;
- l'actualisation ou l'élaboration de documents stratégiques tels que la politique de communication, la stratégie de mobilisation des ressources ;
- le renforcement des capacités de la direction exécutive à faire face aux nouveaux enjeux auxquels l'association est confrontée, d'une part, à travers les formations, d'autre part à travers des recrutements d'experts thématiques. Surtout que le personnel en place n'est pas en nombre suffisant pour l'accomplissement de la mission de l'association. Une solution à ce niveau pourrait être la négociation avec des partenaires pour la mise à disposition d'une équipe légère et pointue pour soutenir la direction exécutive dans les activités liées aux ODD localisés, aux questions environnementales et climatiques, etc.
- la clarification du rôle et des missions de l'ANCB et par rapport aux associations départementales et régionales dans l'appui et le soutien à leurs membres est nécessaire et répond au principe de subsidiarité.

Plusieurs des points soulignés ont déjà fait l'objet de recommandations dans des études et rapports antérieurs. Une réunion de travail regroupant le bureau national et la direction exécutive pourrait permettre de faire les options les plus pertinentes pour ces nécessaires ajustements.

III ETAT DE L'ART CONCERNANT LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES NATIONALES ET DES PROGRAMMES GLOBAUX

Le chapitre I consacré à l'analyse de politique économique, en ses paragraphes 1.1 localisation du développement et 1.2 ODD et développement local a été suffisamment explicite pour qu'il soit nécessaire d'y revenir dans ce chapitre.

IV LIGNES ET PRIORITES D' ACTIONS A CONSIDERER

Ces lignes sont indicatives et concernent (i) la qualité des services aux membres, (ii) les ressources pour la mise en œuvre des actions tant au niveau de l'association elle – même qu'au niveau de ses membres. Les recommandations des études commanditées ont déjà fait des suggestions dont la prise en compte devrait faire l'objet d'une évaluation. Ceci pourrait être considéré comme un préalable pour la priorisation des actions à considérer.

IV.1 QUALITE DES SERVICES AUX MEMBRES

La quasi-totalité des communes inscrivent leurs actions dans un processus décisionnel qui leur permet de disposer de documents de planification tels que le Plan de Développement Communal, le Plan Annuel d'Investissements, le Plan de Travail Annuel. Toutefois, il manque à la plupart des communes les capacités techniques à constituer un portefeuille de projets et

programmes d'investissement ambitieux rigoureusement planifié et régulièrement évalué. Il se pose un besoin en compétences à combler par le développement de ressources humaines complémentaires tant quantitativement que qualitativement.

L'ANCB, pour réussir sa mission devra donc se focaliser sur les services rendus aux membres. Elle devra également, aux côtés des structures nationales comme le CeFAL s'investir pour l'amélioration de la qualité des prestations communales aux populations.

Etant donné que Costing des ODD n'a pas véritablement intégré les besoins des communes, que le mécanisme suivi-évaluation n'est pas assez clair et maîtrisé par les acteurs locaux et le système de renseignement des indicateurs peu usité au niveau des communes, un programme d'actions devrait aller dans ce sens.

IV.1.1 Renforcement de l'ANCB

Les différentes études menées par l'ANCB, notamment : *Etat des lieux - Audit qualité pour une modélisation de la démarche qualité des communes du Bénin* dans trois communes en 2018 par EFOB, et le *rapport de localisation des ODD au Bénin de juillet 2020* sont convergentes sur les besoins prioritaires de l'ANCB et de ses membres. Pour l'ANCB, priorité doit être accordée :

- à un dialogue intelligent et efficace pour une complémentarité d'actions entre Etat-Communes dans le respect des textes ;
- au financement de la mise en œuvre intégral et équilibré de la localisation des ODD dans toutes les communes ;
- à la dynamisation des commissions thématiques mise en place, notamment les commissions Suivi des ODD, Environnement, Eau et Assainissement, Intercommunalité et Coopération décentralisée, Agriculture, Foncier et Aménagement du Territoire, Economie et Finances Locales ;
- à la mise en place d'un mécanisme de coordination des actions de plaidoyer à opérationnaliser par la direction créée à cet effet au sein de la direction exécutive ;
- et, à l'amélioration de la qualité de la représentation de l'ANCB dans les réflexions et commissions nationales.

IV.1.2 Renforcement des communes

Les rapports de l'équipe EFOB et de la localisation des ODD au Bénin révèlent un besoin de renforcement des capacités des communes du point de vue de la gestion stratégique et opérationnelle, de la démarche qualité et du système de management de la qualité (SMQ), de l'orientation résultats, du suivi-évaluation, de la qualité et de la complétude des ressources humaines et matérielles, de la communication et du plaidoyer. Ces rapports portent également une attention, d'une part, sur le financement du développement local, d'autre part, sur l'importance de la protection du personnel face aux accidents, maladies et autres risques professionnels, et enfin, sur la nécessité de mettre en place des audits internes destinés à la surveillance régulière des outils de changement mis en place.

A ces points il convient d'ajouter :

- la généralisation guichets unique de recettes communales à l'ensemble des communes qui n'en disposent pas encore (65 communes) ;
- La maîtrise d'ouvrage communale compris comme un apprentissage continu à soutenir ;
- les intercommunalités comme une opportunité de mutualisation des moyens par les communes ;
- la disponibilité de bases de données fiables sur le développement dans les communes et d'indicateurs de suivi régulièrement renseignés ;
- la sécurisation des documents en particulier d'état civil, un impératif pour une administration communale performante et à l'écoute de l'utilisateur.

En résumé, le renforcement des capacités des communes et de leur faitière au service d'un développement local durable, équitable et harmonieux constitue un vaste chantier qui pourrait faire l'objet d'un programme à discuter avec l'Union Européenne dans le cadre de la programmation 2021- 2027.

IV.2 RESSOURCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

Les actions en cours pour le renforcement des communes en investissements pour le développement local sont, pour une très grande part, financées par le budget de l'Etat. Or les communes se doivent de disposer d'un minimum de ressources ne serait-ce que pour l'entretien et la maintenance desdits investissements. Le FADeC, bien que contribuant de manière consistante, ne suffit pas pour couvrir tous les chantiers ouverts, notamment pour la mise en œuvre des ODD localisés. C'est pourquoi les réflexions devraient porter sur l'accompagnement aux communes pour :

- l'accès aux possibilités du PPP pour les investissements structurants ;
- l'accès au financement issu des appels à projets ;
- les financements alternatifs et innovants pour des investissements économiques (recours aux emprunts, fonds verts climat, fonds pour l'environnement, coopération décentralisée) ;
- les négociations en vue de la mise en œuvre de programmes avec l'appui de partenaires notamment l'Union Européenne.

CONCLUSION

Les communes disposent de capacités qui les conduisent à inscrire leurs actions dans un processus décisionnel qui leur permet de disposer des documents de planification tels que le PDC, le PAI, le PTA. Elles ont veillé à l'alignement de ces documents de planification avec les politiques nationales et agendas internationaux.

L'implication à part entière de l'ANCB dans la prochaine programmation constitue pour elle, d'une part, la réaction logique face au changement de paradigme intervenu en 2013 au niveau

de l'Union Européenne avec la reconnaissance des collectivités locales comme des acteurs étatiques, d'autre part, une opportunité pour démontrer sa valeur ajoutée aux membres, au gouvernement et aux PTF. Cette implication lui donne enfin l'occasion de se renforcer en construisant sur ses forces et en réduisant ses faiblesses.

- ***Pour les membres***

Les actions promotion d'un développement local équilibré, équitable, inclusif et genre sensible exigent des communes un niveau de professionnalisme que la plupart n'ont pas atteint. Il leur faut consolider leur savoir-faire et acquérir les outils et mécanismes pour une gestion moderne de leurs territoires, les moyens humains, matériels et financiers de leurs ambitions. Les conditions sont la motivation des agents en charge d'animer les administrations locales et un bon mécanisme de dialogue entre les deux groupes.

- ***Pour le gouvernement***

Il est noté une tendance à centraliser les actions de développement avec la multiplication des Agences. Malgré les conventions cadres qui existent entre ces agences et l'ANCB., le risque existe qu'elles érodent dans leur fonctionnement et opérationnalisation les prérogatives et le mandat des collectivités locales. La clarification des rôles et responsabilités de ces agences par rapport aux compétences transférées demeure donc une préoccupation. Cela contribuera au respect du PC2D qui dispose que « ... PC2D fixe comme objectif en 2021 que la ***part des transferts aux Collectivités Territoriales dans le total des dépenses du Budget Général de l'État soit d'au moins 15%*** »

- ***Pour les PTF***

Les PTF, en ouvrant les négociations aux collectivités locales et à leur faitière confirment les orientations prises en 2013. Tous les acteurs étant dans une phase d'apprentissage, leur appui est nécessaire pour renforcer les capacités de leurs interlocuteurs.

La démonstration de la valeur ajoutée de l'ANCB pour ces trois acteurs lui permettra d'entrer dans un cercle vertueux de mobilisation de moyens pour contribuer aux synergies pour l'atteinte des ODD.

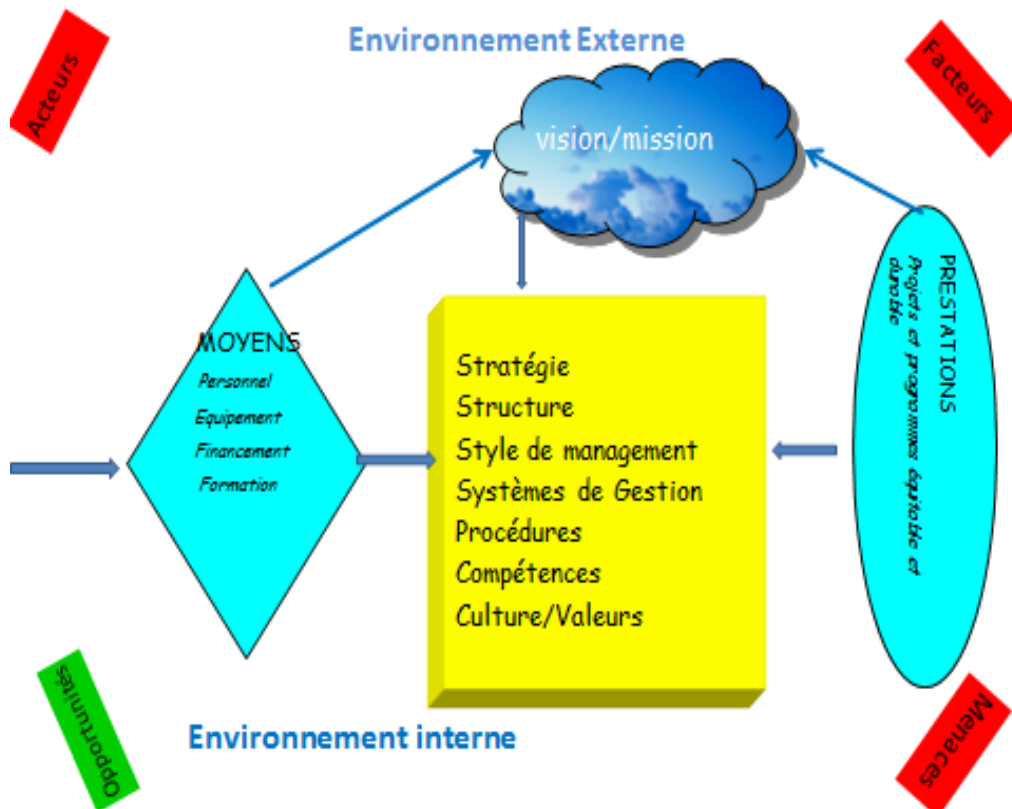
ANNEXES :

I MODELES UTILISES POUR L'ANALYSE SWOT DE L'ANCB

Modèle EOI Universalia



Modèle Intégré d'Organisation (MIO)



II LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

- **Documents officiels**

- Priorisation des cibles des Objectifs du Développement Durable (ODD) au Bénin, Gouvernement du Bénin et PNUD, juillet 2017
- Projet de Plan Stratégique Quinquennal 2020-2025 de l'ANCB
- Manuel de procédures du FADeC, par CONAFIL
- Guide méthodologique d'élaboration de la stratégie communale de promotion de l'économie locale adopté en février 2020
- Initiative LoCAL-Bénin : Document de Cadre, août 2013 par UNCDF

- **Etudes et rapports**

- Etat des lieux – Audit qualité pour une modélisation de la démarche qualité des communes du Bénin, décembre 2018 par EFOB
- Rapport de la localisation des ODD au Bénin, juillet 2020 par ANCB
- Spatialisation des enjeux environnementaux en Alibori : Retour d'expérience, par Omer THOMAS, novembre 2016
- Contribution nationale volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de Haut niveau, New York, juillet 2020
- Document de présentation des résultats des trois ans de mise en œuvre du PAACOL

- **Communications et articles**

- Doter le Bénin d'une décentralisation effective pour impulser le développement local : l'autre défi de la Rupture, par Luc M C GNACADJA, 15 juillet 2020
- Mise en œuvre des ODD au niveau local au Bénin : Feuille de route par Dr. Cyriaque EDON, Direction Générale de la Coordination et du Suivi des ODD
- Communication sur la localisation et la territorialisation des ODD par Mohamed Loukouman A. BISSIRIOU, le 12 septembre 2017