



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

FICHE DE PRESENTATION

Phase 2014-2016

STRATÉGIE GÉNÉRALE

Le Programme de Coopération internationale communale (CIC) est un instrument de la Coopération belge au développement, conçu et mis en œuvre par l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) et l'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (AVCB). A ce titre, il s'inscrit en cohérence:

- avec la loi belge sur la coopération internationale du 19 mars 2013;
- avec les orientations politiques et stratégiques de la Coopération belge, au niveau sectoriel, thématique et géographique.

Dans le cas présent, le renforcement institutionnel faisant partie des critères de pertinence pour le développement, la **lutte contre la pauvreté** doit s'envisager sous l'angle spécifique du **renforcement de l'institution communale du Sud**. Une des composantes du phénomène complexe que représente la pauvreté est en effet un **accès inadéquat de la population à la citoyenneté, et donc aussi à la plupart des biens et services publics, et plus particulièrement de proximité**.

Ainsi, la spécificité du Programme de CIC est de contribuer, au travers de **partenariats de commune à commune**, au **renforcement des capacités des institutions locales du Sud à prendre en charge leur propre développement**. Comme dans le Nord, ce renforcement du niveau local repose sur **trois piliers indissociables**:

- 1^{er} pilier: une bonne gouvernance politique,
- 2^{ème} pilier: une administration efficace,
- 3^{ème} pilier: une participation des citoyens dans le processus décisionnel.

Les Associations veulent ainsi relever le défi spécifique que représente la **bonne gouvernance au niveau local** dans le Sud, reconnue comme vecteur de développement.

PAYS PARTENAIRES ET SECTEURS DE COOPERATION

D'un point de vue sectoriel, les Associations ont fait le choix stratégique – et c'est là une des originalités du Programme qu'elles développent - que les partenaires municipaux belges et du Sud s'accordent en principe, par pays, sur un (voire deux) objectif(s) spécifique(s) commun(s) et donc, de facto, sur un (à deux) secteur(s) d'intervention. Ces objectifs et résultats à atteindre conjointement sont couchés dans un **cadre logique réalisé à l'échelle du pays**.

Les conclusions des monitorings, évaluations externes et ateliers bilans précédents, ainsi que des processus de consultation des partenaires du Sud, ont permis de confirmer la pertinence du choix des pays partenaires et secteurs retenus:

- *Burkina Faso*: état civil,
- *Bénin*: gestion administrative locale (état civil, registre foncier, stratégies de taxation locale, GRH) en appui aux politiques financières,
- *Maroc*: action sociale,
- *RDC*: état civil,
- *Sénégal*: développement économique local.

GROUPES CIBLES

Les groupes ciblés du Programme sont les **élus locaux et les agents des services communaux** concernés par le secteur d'intervention choisi, ainsi que, plus indirectement, les partenaires locaux des communes, c'est-à-dire:

- les *associations de terrain* avec lesquelles les communes du Sud recherchent des synergies et sur lesquelles elles s'appuient le cas échéant pour la mise en œuvre de leur mission de service public;
- les *autorités de tutelle*, centrales ou déconcentrées, de par le fait que le développement de l'administration locale les amène à faire évoluer leur organisation, la législation et leurs pratiques (comme révélateur d'impact structurel).

STRATEGIE OPERATIONNELLE

Le schéma ci-après présente synthétiquement les grands axes de la stratégie opérationnelle du Programme de CIC. Nous détaillons infra les fondamentaux de cette stratégie.

De façon générale, l'objectif global du Programme revêt **deux volets** complémentaires:

- le *renforcement de capacités des institutions locales du Sud* (partie de gauche du schéma ci-dessous);
- *l'autonomisation de ces institutions dans la conduite de leur développement* (partie de droite du schéma ci-dessous).



A. *Le renforcement des capacités des institutions locales du Sud*

L'acquisition de capacités nouvelles dans le chef des communes du Sud est le fait de processus complexes à long terme qui exigent d'être abordés efficacement. Par ailleurs, la garantie que ces acquis seront exploités effectivement repose sur le choix d'une approche globale. A tout niveau, la cohérence est de rigueur.

Ainsi, le renforcement des capacités se fait dans le cadre d'un **choix de secteur(s) partagé** par tous les partenariats de ville à ville actifs sur un même pays et, quoique s'opérant à l'échelle communale (*bottom-up*), respecte les orientations stratégiques prises par les autorités nationales de ce dernier. En découle un **cadre logique unique et spécifique à chaque pays**. Celui-ci s'inscrit dans les orientations stratégiques de la Coopération, elles-mêmes basées sur celles de leurs partenaires nationaux du Sud.

Dans ce contexte, les communes partenaires belges mettent à disposition des collectivités locales du Sud des **compétences spécifiques propres en réponse à la stratégie de développement structurel formalisée dans les Plans de développement communaux (PDC)**. Ainsi, ces Programmes appuient la mise en œuvre de certaines priorités identifiées dans le PDC.

Dans le cadre sectoriel retenu, les communes belges interviennent chacune auprès de leur partenaire, tenant compte de la réalité locale, en **appui-conseil au choix de solutions opérationnelles appropriées** devant permettre à ce dernier des savoir-faire qui lui sont adaptés. Cet appui-conseil passe notamment par une coordination active dans la commune belge.

Cet appui-conseil se déploie **de pair à pair** (politiques et administratifs/techniques) au sein de chaque partenariat communal et favorise une logique **d'apprentissage sur le terrain** par le faire.

Les **changements** opérés dans les politiques et modes de fonctionnement de l'administration de la commune du Sud sont rendus **visibles à la population**. L'image – souvent négative – des services publics auprès des citoyens doit en effet être améliorée et les retombées du paiement de l'impôt en termes de prestations et équipements publics doivent leur apparaître plus visiblement (notion de civisme fiscal).

B. L'autonomisation des institutions locales du Sud dans la conduite de leur développement

La durabilité des acquis repose sur le souci de rendre plus autonomes les communes partenaires. Le Programme de CIC veut mettre l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs du Sud à prendre la responsabilité sur l'ensemble du processus, du diagnostic initial à la pratique de l'auto-évaluation.

Mais, quels que soient les aménagements opérationnels envisagés, cette ambition d'autonomisation des communes du Sud dans la gestion de leur développement passe par un **travail coordonné à l'échelle des pays partenaires**, déjà initié précédemment à la faveur d'une concentration géographique. Tous les partenariats pour un pays donné mobilisent ainsi leurs forces autour de résultats communs, visibles localement, dans le(s) secteur(s) précis choisi(s), là où, comme nous l'avons dit supra, les communes belges ont une expertise avérée, mais aussi où les communes bénéficiaires peuvent partager entre elles, en fonction de leurs "forces" mutuelles, leurs moyens, connaissances spécifiques, réseaux, etc. propres, valorisables dans la matière concernée.

Cet appui apporté aux communes du Sud, qu'il est ainsi possible de mieux coordonner, est aussi un véritable **soutien à leur plaidoyer** pour une adaptation des textes légaux et réglementaires ainsi que des pratiques en vigueur au niveau (supra-)local.

La masse critique des communes qui ont rallié le Programme (plus d'une quarantaine entre 2008 et 2014) confère d'ailleurs à ces dernières **un poids et une visibilité au niveau national** qui leur permet de participer, dans un rôle moteur (*bottom-up*), à des processus de décentralisation.

Ainsi, le Programme de CIC s'emploiera à étendre davantage **le travail en réseau** à la faveur d'une gestion, en plateforme ou en communautés de communes, des ressources mutuelles de tous ordres, et afin de développer, aux quatre coins des pays, des **foyers pilotes de compétences nouvelles**. Elle appuiera également les associations de villes et communes du Sud existantes dans le but de diffuser les bonnes pratiques et en encourager le transfert le plus largement possible, à l'échelle nationale et/ou de la sous-région.

PROGRAMME DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE - SCHEMA DE LA STRATEGIE OPERATIONNELLE

Renforcement des capacités des institutions locales du Sud...

à

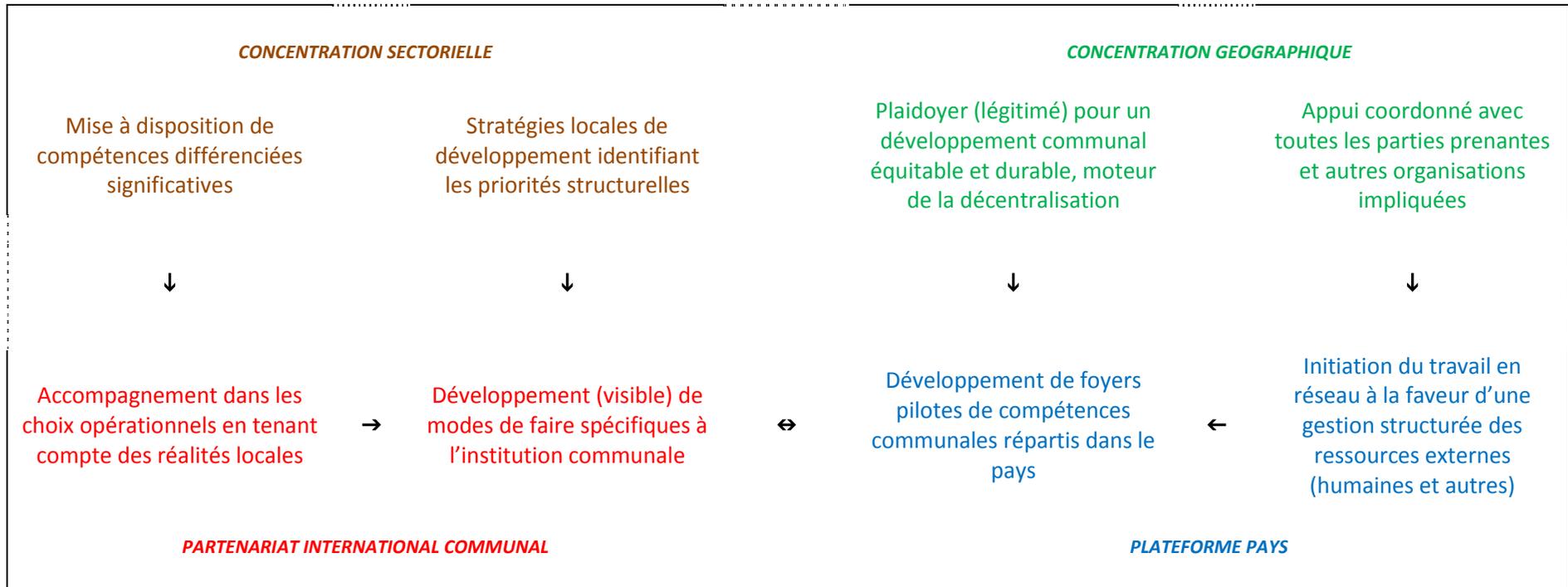
... prendre en charge leur propre développement

Apport du Nord

Apport du Sud

Apport du Sud

Apport du Nord





PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

LE PROGRAMME AU BENIN EN QUELQUES MOTS

Phase 2014-2016

Dans la foulée de la programmation précédente, le Cadre logique pour le Bénin prévoit les 2 objectifs spécifiques suivants:

OS 1 - Les communes béninoises maîtrisent (dans la limite de leurs compétences) la mobilisation des ressources financières endogènes et exogènes en vue d'améliorer les capacités de gestion du territoire communal

OS 2 - Les communes béninoises dynamisent leur gestion des ressources humaines (propres et collectives) en vue de doter les Services des capacités organisationnelles nécessaires à atteindre leurs objectifs de gestion du territoire communal

Pour ce qui est de la mobilisation des ressources endogènes, il s'agit:

- de poursuivre et consolider les efforts entrepris au travers d'une mise à niveau générale des communes à un horizon de trois ans (R1 et R2):
 - o en matière de **registre foncier**, via son actualisation, extension et la structuration des Services;
 - o en matière d'**état civil**, via la reprise informatique totale des actes existants, l'extension de la gestion informatisée à d'autres catégories d'actes (mariages, décès) et la structuration des Services;
- de les compléter par une identification du **potentiel fiscal et non fiscal** lié à l'activité économique présente sur le territoire communal, peu maîtrisée par l'administration locale – preuve d'une appropriation insuffisante de la décentralisation -, dans un objectif de taxation des opérateurs privés (R3) et autres impétrants.

En ce qui concerne la mobilisation de ressources exogènes, il est prévu d'asseoir les **capacités** des communes béninoises à **monter des projets** éligibles à financement par bailleurs, avec précisément comme finalité d'accroître les recettes communales pour un service public local de base renforcé (R4).

Le second objectif spécifique vise à la fois à asseoir l'atteinte du premier et à répondre à un constat fait lors de la programmation précédente, à savoir que les communes béninoises ne disposent généralement pas d'une organisation des ressources humaines adaptée pour un fonctionnement efficace. Les communes béninoises seront donc renforcées dans leurs capacités:

- à se doter d'une **GRH modernisée** (R5), en vue:
 - o de responsabiliser les agents dans l'exercice de leur métier;
 - o de rapprocher l'administration publique du citoyen en lui présentant une vision claire de l'organisation des services;
- à **structurer leur travail en réseau et mutualiser leurs ressources humaines** en vue d'un pilotage efficace des aspects collectifs inhérents au Programme (R6).

Dans le cadre de ces deux objectifs spécifiques, respectivement en réponse aux attentes exprimées par les communes béninoises (également en relais de leurs administrés) et aux recommandations de l'évaluation externe, il est veillé dans chaque résultat, de façon transversale, à:

- assurer la visibilité des opérations auprès des populations, et susciter leur adhésion;
- garantir, conventions de maintenance et inscriptions budgétaires et comptables à l'appui, l'entretien et le renouvellement des équipements hors financement externe.

Les communes partenaires au Bénin sont:

| |
|---|
| <p><i>Arlon - Bembereke</i> <i>Bouillon - Savalou</i> <i>Huy - Natitingou</i> <i>La Roche-en-Ardenne - Bohicon</i> <i>Tintigny - Djidja</i> <i>Virton - Tchaourou</i></p> |
|---|



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

LE PROGRAMME AU BURKINA FASO EN QUELQUES MOTS

Phase 2014-2016

Le Cadre logique pour le Burkina Faso prévoit l'objectif spécifique suivant:

En 2016, les 7 communes burkinabè auront renforcé leurs capacités institutionnelles d'offre de services de qualité en matière d'état civil, dont la délivrance des actes à au minimum 50 % de leur population, et auront assuré la disponibilité des données d'état civil à un horizon de 100 ans.

Comme on le voit, cet objectif spécifique a trait:

- d'une part, aux aspects de **développement** (relatifs à une évolution du système d'état civil par intégration progressive de la population en termes de déclaration de faits ou de délivrance d'actes);
- et, d'autre part, aux aspects d'ordre **opérationnel** (relatifs à l'organisation et la gestion de l'état civil incombant aux services dédiés).

Il se décline en 4 résultats, que l'on peut schématiquement résumer comme suit:

- le **résultat 1** concentre, dans un esprit de mise à niveau et d'échange de méthodes entre partenariats, à la fois toutes les **actions à mener collectivement** et/ou se référant à un même niveau commun **de base** pour ce qui est des capacités d'organisation et de gestion;
- le **résultat 2** découle de toutes les actions spécifiques de **renforcement de capacités opérationnelles à mener localement**, toujours partant du cadre établi collectivement sous le résultat 1, en vue de répondre aux exigences de **performance de gestion** requises par chaque commune individuellement;
- le **résultat 3** vise à conscientiser la population quant à l'importance de la déclaration des faits d'état civil et émane d'activités de **sensibilisation** au sein de chaque commune, partant de la stratégie locale et de modes opératoires définis collectivement sous le résultat 1;
- le **résultat 4** est une plateforme exemplative, structurée et opérationnelle, respectant les principes d'efficacité et d'efficience pour, d'une part, une **gestion collective** de la mise en œuvre du résultat 1 de la phase 2014-2016 du Programme de CIC et, d'autre part, au-delà de ce dernier, pouvant servir de **référence de fonctionnement collectif** à d'autres groupements de communes burkinabè.

Ces quatre résultats s'appuient:

- sur l'élaboration **d'outils, canevas** et autres éléments de méthode (inventoriés sous le résultat 1) facilitant une approche (et une dynamique) collective du développement local ainsi qu'une exploitation des résultats (plaidoyer, dissémination, diffusion etc.);
- sur **les actions** utilisant ces acquis méthodologiques;

- sur une **coordination en cascade**:
 - celle qui a cours localement,
 - celle de nature opérationnelle entre coordinateurs burkinabè,
 - celle étendue à une représentation plus large des communes burkinabè du Programme de CIC,
 - celle ayant cours entre les communes belges,
 - et finalement la coordination générale du Programme de CIC à charge des Associations.

Les communes partenaires au Burkina Faso sont:

| |
|---|
| <p style="text-align: center;"><i>Fernelmont – Tiébélé</i> <i>Lessines - Dô</i> <i>Leuze-en-Hainaut – Baskuy 1</i> <i>Leuze-en-Hainaut – Baskuy 2</i> <i>Oupeye – Gourcy</i> <i>Ramillies – Kombissiri</i> <i>Woluwe-Saint-Pierre – Sig-Noghin</i></p> |
|---|



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

LE PROGRAMME AU MAROC EN QUELQUES MOTS

Phase 2014-2016

Le Cadre logique pour le Maroc prévoit l'objectif spécifique suivant:

Dans les 3 ans (2014-2016), les Communes partenaires ont développé une politique d'action sociale, assuré la professionnalisation et la pérennisation d'un Service d'Action sociale. Elles ont mis en œuvre des projets sociaux intégrés et coordonnés avec les autres acteurs sociaux au bénéfice des citoyens en général et des plus défavorisés en particulier.

Inscrit dans la lignée du Programme précédent, il vise non seulement à consolider les acquis (en particulier pour les partenariats actifs lors de la programmation 2008/2009-2012/2013) mais surtout à développer une politique collaborative avec la sphère locale active en matière d'action sociale. Pour ce faire, plusieurs axes de travail sont envisagés:

1. consolider la politique d'action sociale locale et pérenniser ses outils de gestion, notamment par l'inscription d'un Service d'Action sociale dans l'organigramme communal et la définition des règles et procédures de fonctionnement du Service.
2. Renforcer les compétences spécifiques de la Commune en matière d'action sociale. Compte tenu de l'importance des associations de terrain dans la mise en œuvre de la politique sociale locale et de leur besoin en matière de formation en vue d'améliorer la qualité de leurs projets, le renforcement des capacités visera non seulement les élus et fonctionnaires communaux mais aussi, lorsque ce sera pertinent, des représentants d'associations locales.
3. Organiser une forme de coordination sociale avec les acteurs locaux du développement, en définir le fonctionnement et en assurer la gestion. Dans ce cadre, les partenaires sociaux (pouvoirs locaux – associations) développeront également des (micro-)projets relatifs à des priorités sociales identifiées par la Commune.
4. Sensibiliser les élus à la pertinence d'une politique de développement social et les impliquer dans les actions menées dans le cadre du Programme. Etant donné la tenue annoncée d'élections communales en 2015, ce résultat pourrait se montrer particulièrement important pour la bonne continuation du Programme dans sa seconde moitié (2015-2016).
5. Poursuivre les échanges de bonnes pratiques entre les partenaires, notamment entre communes marocaines, et renforcer la visibilité du Programme et des interventions par l'organisation de plateformes de rencontres et la réalisation d'outils de communication.

Dans le cadre de l'intervention programmée au Maroc, en réponse aux attentes exprimées par les communes marocaines (également en relais de leurs administrés) et aux recommandations de

l'évaluation externe, il est veillé, de façon transversale, à:

- augmenter la visibilité du Programme et des opérations auprès des populations, et susciter ainsi leur adhésion;
- centrer les efforts vers le renforcement de compétences en s'appuyant sur la recherche d'actions concrètes;
- poursuivre la professionnalisation des acteurs;
- renforcer les transferts Sud-Nord et Sud-Sud;
- favoriser l'engagement des élus.

Les communes partenaires au Maroc sont:

| |
|---|
| <p><i>Auderghem - Aït Zineb/Amerzgane</i></p> <p><i>Evere - Oued Essafa</i></p> <p><i>Jette - Sidi Bibi</i></p> <p><i>La Hulpe - Gourrama</i></p> <p><i>Molenbeek-Saint-Jean - Mokrisset</i></p> <p><i>Saint-Gilles - Berkane</i></p> <p><i>Saint-Josse-Ten-Noode - Aïn Bni Mathar/Bni Mathar</i></p> <p><i>Schaerbeek - Al Hoceima</i></p> |
|---|



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

LE PROGRAMME EN RDC EN QUELQUES MOTS

Phase 2014-2016

Le Cadre logique 2014-2016 du Programme de CIC pour la RDC prévoit un seul objectif spécifique et cinq résultats. Il s'inscrit dans la continuité de la phase programmatique précédente.

En partant des acquis de la phase précédente et des défis soulignés, tant par les partenariats eux-mêmes que par les évaluateurs dans leurs recommandations, les partenaires ont mis l'accent sur l'amélioration des stratégies de renforcement des capacités des Services d'Etat civil et Population au sein de l'institution communale et auprès de la population sur le terrain, tout en veillant à favoriser la mise en réseau, tant à l'interne du territoire (maternités, centre de santé, société civile, etc.) qu'à l'extérieur de celui-ci (plateforme CIC, communes hors CIC ou autres partenaires).

L'objectif spécifique de ce Programme de CIC en RDC pour la période 2014-2016 s'inscrit par ailleurs pleinement dans les nouvelles orientations 2014-2018 du Plan d'action national de redynamisation de l'Etat civil des autorités congolaises.

Au terme des 3 ans (2014-2016), les villes et communes congolaises prenant part au Programme de CIC disposent de Services d'Etat civil et de Population efficaces.

Les résultats ci-dessous répondent à l'essentiel des enjeux identifiés collectivement

- 1 les villes et communes ont planifié et mis en œuvre une politique de proximité axée sur la commune et ses antennes de quartier pour un accès amélioré aux Services d'Etat civil et de Population;
- 2 les Villes et communes collaborent entre elles et développent des réseaux avec les acteurs du secteur et du terrain en vue de renforcer la gestion communale, et en priorité celle du Service d'Etat civil/Population au bénéfice des citoyens;
- 3 les villes et communes développent leurs capacités en matière de recensement en vue de créer un registre de population tenu à jour, harmonisent et pérennisent les procédures de collecte et sécurisent l'exploitation des données;
- 4 les Services d'Etat civil/Population disposent des compétences et des outils nécessaires à l'exécution et à la pérennisation de leur mission en matière de gestion des faits d'état civil (en priorité naissances, décès, mariages) et de la population (mouvements et évolution);
- 5 les villes et communes disposent d'un système opérationnel et fonctionnel d'archivage des documents de l'état civil et de la population.

Les communes partenaires en RDC sont:

***Bandalungwa - Woluwe-Saint-Lambert
Goma (avec Boni et Butembo) – Woluwe-Saint-Pierre
Kalamu - Ixelles
Kasa-Vubu - Court-Saint-Etienne
Kinshasa (Ville) et Kimbansenke - Bruxelles-Ville
Kintambo - Uccle
Likasi - Saint Gilles
Limete - Watermael-Boitsfort
Lubumbashi - Liège
Madimba - Walhain
Masina - Namur
Matete - Olne
N'Djili - Flémalle
Ngaliema - Herve***



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



PROGRAMME FEDERAL DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE

LE PROGRAMME AU SENEGAL EN QUELQUES MOTS

Phase 2014-2016

Le Cadre logique 2014-2016 pour le Sénégal prévoit un seul objectif spécifique et six résultats intermédiaires. Il s'inscrit dans la continuité de la phase 2008/2009-2012/2013, en veillant à approfondir certains acquis (Bureau de développement local, Fonds communal de développement local), à exploiter efficacement les outils créés (Plan local de développement, politique sectorielle) et à améliorer la dynamique générale autour de l'appui au développement local (articulation interservices).

Plus spécifiquement, le secteur d'intervention portera sur l'appui au développement économique local. L'objectif spécifique pour la période 2014-2016 est le suivant:

Au terme de 3 ans (2016), les collectivités locales ont amélioré leurs stratégies de gestion et d'animation du développement local et promu des initiatives de développement économique.

L'objectif spécifique de ce Programme de CIC au Sénégal s'inscrit en cela pleinement dans les nouvelles orientations de la décentralisation au Sénégal, formalisée par l'Acte III de la décentralisation, dont l'objectif général est "*d'élaborer une nouvelle politique de décentralisation qui permet d'asseoir des territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable*". Assurer le développement économique constitue donc un des objectifs spécifiques de cette réforme.

Les résultats attendus à l'issue de ce Programme sont les suivants:

1. les collectivités locales renforcent et mettent en œuvre les stratégies opérationnelles de mobilisation des ressources financières (en vue de soutenir le développement économique local);
2. le service du Bureau de développement local et les autres services de la commune disposent des compétences et des outils nécessaires pour consolider et pérenniser les missions d'appui au développement local;
3. les collectivités locales renforcent leurs capacités de management institutionnel;
4. les collectivités locales disposent et mettent en œuvre des stratégies de communication efficaces, ciblant et s'appuyant sur les acteurs internes et externes concernés par le développement local;
5. les collectivités locales impulsent et consolident des initiatives de développement économique durable;
6. les collectivités locales collaborent entre elles, harmonisent leurs stratégies, outils et compétences, et mobilisent d'autres partenaires.

Les communes partenaires au Sénégal sont:

***Anderlecht - Sam Notaire
Berchem-Sainte-Agathe - Grand Dakar
Gembloux - Diourbel
Hastière - Léona
Molenbeek-Saint-Jean - Mbour***