



SOMMET AFRICITES 2006

Session thématique transversale : *Repenser les politiques financières*

mardi 19/09 au matin

Le Programme de Renforcement et d'Équipement des Collectivités Locales
Financement État du Sénégal, AFD et Banque Mondiale





SOMMAIRE

- Rappel objectifs PAC et Procédures
- Bilan et évaluation du PAC
- Le PRECOL: Relais du PAC
- Présentation
- Plan de financement
- Montage institutionnel
- Affectation des financements



Agence de Développement Municipal

PROGRAMME D'APPUI AUX COMMUNES (PAC) 1998 - 2004

OBJECTIF GENERAL :

Le PAC appuie la politique de décentralisation du Sénégal et vise à transférer progressivement les fonctions et la responsabilité de la mise en place puis de l'entretien des services et des infrastructures aux communes.



LE PROGRAMME D'APPUI AUX COMMUNES

OBJECTIFS SPECIFIQUES :

- **Amélioration de la gestion administrative et financière des Communes;**
- **Amélioration de la programmation des investissements urbains prioritaires;**
- **Rationalisation et simplification du financement des investissements urbains;**
- **Amélioration des infrastructures de base des communautés rurales (PAC 3).**



Description du programme

Développement institutionnel des autorités centrales et locales grâce à :

☞ l'exécution d'un programme d'ajustement municipal s'appuyant sur un contrat de ville

☞ des mesures d'appui institutionnel: formation, études spécifiques, fiscalité, automatisation gestion etc.

☞ l'assistance technique et le suivi de l'ADM

Investissements physiques et maintenance au moyen de:

☞ la construction, la réhabilitation d'infrastructures (voirie, drainage, éclairage public) et de superstructures (équipements de santé et d'éducation, bâtiments administratifs et techniques, équipements marchands, sous projets environnementaux, restauration du patrimoine historique).

☞ l'entretien régulier du patrimoine municipal.



TABLEAU DE FINANCEMENT PREVISIONNEL DU PAC

☐ RESSOURCES (en millions de Franc CFA)

Crédit IDA	45 000	
Fonds de l'État		
FECL: PAC1/PAC2	5 000	
FECL: PAC 3	900	
Solde CCC	3 000	
Communes		
Autofinancement	2 695	
Total 1	56 595	
Remboursements		
Crédit PAC2	2 797	
CCC	2 000	
AFD	5 000	
Total 2	9 797	
Total global	66 392	

☐ EMPLOIS (en millions de Franc CFA)

Volet développement Institutionnel	6 000
Volet Investissements physiques	
1e phase PAC1 et PAC2	30 000
PAC1	15 000
PAC2	15 000
PAC1 et PAC2 (AFD)	5 000
Autres phase PAC1 et PAC2	16 392
PAC3	9 000
Total	66 392



Agence de Développement Municipal

Les actions de l'ADM sont régies par :

L'accord de financement avec l'IDA

La convention rétrocession du financement AFD

La convention tripartite ETAT / A.D.M. / MAIRES

La convention A.D.M. / AGETIP « MOD »

Le manuel de procédures de l'A.D.M.



Extrait des statuts de l'ADM

Missions de l'ADM

Dans le cadre du Programme d'appui aux communes, les principales missions de l'Agence consistent à :

- engager toute action destinée à faciliter le redressement municipal ;
- favoriser le développement communal en aidant les communes à assurer les missions essentielles de gestion urbaine, notamment par la mise en œuvre de contrats de ville pour lesquels elle œuvre par délégation de l'Etat ;
- répondre à un souci d'efficience et d'efficacité dans la réalisation des objectifs du programme.



Extrait des statuts de l'ADM

A cet effet, l'ADM se fixe les objectifs principaux suivants :

- proposer aux communes qui le souhaitent des contrats de ville ;
 - aider les communes à préparer les contrats de ville ;
 - proposer des contrats de ville au contenu réaliste et adaptés aux conditions locales, conditions locales, et conformes à son manuel de procédures ;
- nuel de procédures ;
- légation de l'Etat ;
- es communes à partir des financements nationaux ou provenant de bailleurs de
- nds internationaux ;
- contrats de ville ;
- ts de développement intéressant les communes ;



Extrait des statuts de l'ADM

- mettre en œuvre une politique de communication destinée à favoriser la connaissance de l'action de l'ADM auprès des populations et des responsables communaux ;
- favoriser le développement de la maîtrise d'ouvrage déléguée des missions de gestion urbaine, à la fois du côté des maîtres d'ouvrage en leur apportant un soutien technique juridique et du côté du secteur privé en encourageant les initiatives privées, qu'elles proviennent des entreprises ou du secteur associatif;
- favoriser une plus grande capacité institutionnelle des partenaires administratifs ou privés des collectivités locales.



Agence de Développement Municipal

L'ADM: une association à but non lucratif

Membres fondateurs:

- État du Sénégal représenté par
 - Ministre de l'Economie et des Finances
 - Ministre en charge des collectivités locales

- Le Président de l'Association des Maires du Sénégal

- Le Directeur Général



Agence de Développement Municipal

Organes de l'ADM et fonctionnement

Assemblée générale	Comité technique	Direction Générale
Organe souverain de l'ADM	Observatoire du développement municipal et suivi contrat de ville	Responsable exécution PAC
Approbation organigramme, budget, comptes Entérine nomination DG Nomination Président Comité technique	Membres: <ul style="list-style-type: none">- Ministère Finances- " Urbanisme- " Décentralisation- Association des Maires- D.G ADM ou représentant	Prépare le programme annuel d'activités et le budget Gestion des comptes de l'ADM Présidence commission marchés Représente l'ADM ...

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn



Agence de Développement Municipal

Organigramme de l'ADM

Directeur Général
Conseiller technique principal

Directeur technique
Supervision exécution PIP - PEP
Chargés de projets techniques
Répartition portefeuille de communes par CPT

Directeur administratif et financier
Exécution financière du PAC
Chef comptable - Comptables - Chargés des prêts
Assistant Administratif

Directeur de l'appui institutionnel
Suivi du P.A.M - Exécution Appui institutionnel
Chargés de projets financiers
Répartition portefeuille de communes par CPF



Agence de Développement Municipal

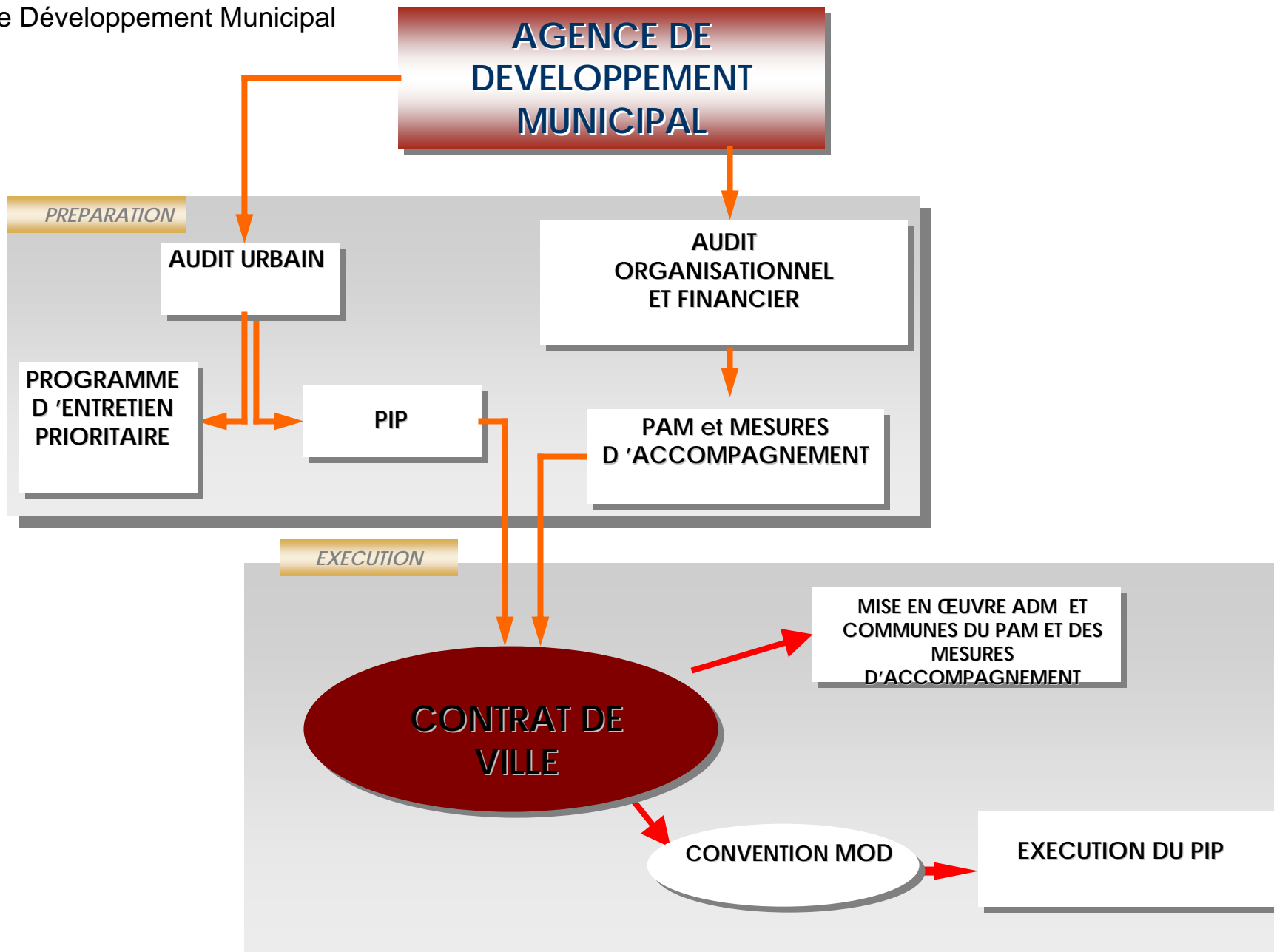
PROCEDURES DE L'ADM

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn



PROCEDURES DE L'ADM

Agence de Développement Municipal





Agence de Développement Municipal

LES CONTRATS DE VILLE

L'intervention de l'ADM est conditionnée par la signature d'un contrat de ville entre l'ADM et les Communes éligibles*, après l'exécution d'un audit organisationnel et financier, ainsi que d'un audit urbain.

***Toute commune en règle avec l'ex Crédit communal est éligible au PAC.**

DEMARCHE GENERALE /ACCES AU PROGRAMME

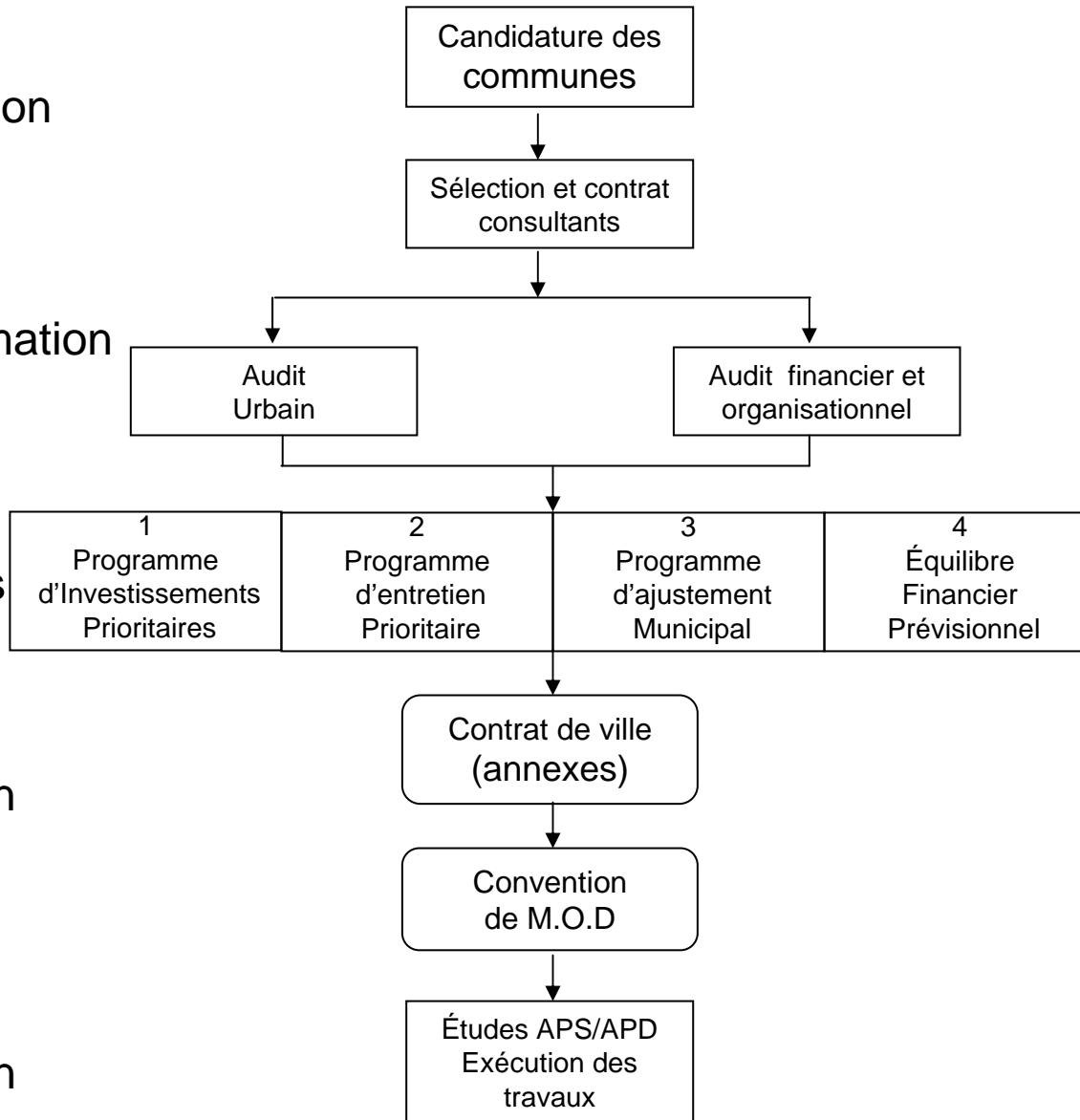
•Préparation

•Programmation

•Résultats

•Validation

•Exécution



Commune	ADM	MOD AGETIP	Consultant
■	■		
	■		■
■	■		■
■	■	■	■
■	■		
■		■	
		■	■



Canevas de l'audit urbain

Rapport	Tableaux	Cartes
Diagnostic		
1. Situation et site urbain La ville dans sa région La ville dans son site		1. Atouts et contraintes du site
2. Organisation de la ville Périmètre communal. Découpage en quartiers Évolution spatiale (lotissements) Occupation du sol (grandes catégories IPIE) Projets récents et futur engagé Tendances et recommandations d'extension (SD/ PUR)	1. Projets récents et futur engagé	2. Périmètre communal. Découpage en quartiers 3. Occupation du sol. Densité 4. Projets récents et futur engagé. Tendances
3. Économie urbaine La ville et son hinterland Activités et emplois Estimation sommaire du patrimoine urbain	2. Principales activités urbaines	
4. Démographie et besoins en terrains Évolution de la population Perspectives de population 5, 10 et 15 ans Population par quartier et type d'habitat. Densités Besoins en espaces aménagés (5, 10, 15 ans)	3. Population, besoins en espaces urbains	



Canevas de l'audit urbain (Suite)

Rapport	Tableaux	Cartes
Diagnostic (Suite)		
5. Desserte quartiers par infra et équipements Classement des quartiers. Identification des besoins	4. Inventaire pour la Programmation des Infra et des Équipements (IPIE)	5. Voirie 6. Drainage 7. Eau potable 8. Électricité; éclairage public 9. Eaux usées; ordures ménagères 10. Équipements de superstructure
6. Conclusion: profil de la ville		
Propositions		
7. Besoins et priorités Synthèse des besoins et traduction en projets Demandes formulées par les autorités Définition des priorités Classification des besoins/ projets	5. Synthèse des besoins	
8. Programme d'Investissements Prioritaires	6. PIP par type de projet et priorité 7. Échéancier de réalisation	10. Projets prioritaires
9. Fiches projets du PIP Justifications économiques Impacts social Impact environnemental de l'investissement		
10. Programme d'Entretien Prioritaire	pacadem@sentoo.sn cheikhouadiop@sentoo.sn	



Canevas de l'audit financier

Rapport	Tableaux
Diagnostic	
1. Situation financière de la commune Equilibre financier Ratios de situation financière	1. Equilibre financier + graphique 2. Ratios de situation financière
2. Marges de manoeuvre En recettes En dépenses	3. Principaux postes de recettes 4. Potentiel et effort fiscal 5. Inventaire des premiers contribuables de la commune 6. Rendement des équipements marchands (droits de place, loyers et taxes de sortie) 7. Principaux postes de dépenses
3. Effort d'entretien Effort de la commune Méthode Contrats Contraintes	8. Effort d'entretien
4. Impayés et risques Impayés Risques	9. Impayés 10. Consommations annuelles et échéances (annuités) 11. Apurement et mesures prises par la commune pour réduire ses dettes 12. Synthèse avec impact chiffré



Canevas de l'audit financier (Suite)

Rapport	Tableaux
Diagnostic (Suite)	
5. Situation de trésorerie Analyse de la situation de trésorerie de la commune Analyse succincte de la chaîne comptable	13. Situation mensuelle de trésorerie (+ graphiques)
Propositions	
6. Dimensionnement du programme Rappel des opérations d'investissement des trois dernières années Premier dimensionnement du Programme	14. Opérations d'investissement des trois dernières années 15. Premier dimensionnement du programme 16. Plan de financement échéancé 17. PEP échéancé
7. Test prévisionnel Evolution des recettes Evolution des dépenses Equilibre financier prévisionnel	18. Hypothèses en recettes 19. Recettes prévisionnelles 20. Hypothèses en dépenses 21. Dépenses prévisionnelles 22. Equilibre prévisionnel (+ graphique)
8. Recommandations	
9. Actions d'accompagnement	
10. Annexes	pacadem@sentoo.sn cheikhouadiop@sentoo.sn



Dimensionnement financier du PIP

Dotation

Dimensionnement

Financement

PAC 1

Dotation Forfaitaire Par Habitant
3.550 F.cfa

+ Selon capacité financière

PAC 2

Capacité Paiement Mensualité
280.000
=
100 Millions F.CFA

=

P.I.P

Plafond
4.900 F.CFA
Par habitant

90 %
Subvention
PAC

10 %
FECL
Etat

70 %
Subvention
PAC

20 %
Emprunt
4,25 % sur 12 ans

10 %
Autofinancement

Mensualité
6 % des
Recettes
Moyennes
(Maximum)



Agence de Développement Municipal

BILAN ET EVALUATION DU PAC

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn



Agence de Développement Municipal

PROJETS FINANCES

- 421 projets pour 67 communes;
- 310 projets pour 212 communautés rurales.



COÛTS GLOBAUX DES PROJETS FINANCES

56.952 608 615 Francs CFA engagés au 31/12/2004:

- 47.660 883 589 (83 %) investissements physiques
- 4.399 652 574 (8 %) mesures d'accompagnement
- 4.892 072 452 (9 %) études et rémunération MOD.



STRUCTURE DU FINANCEMENT DE CES PROJETS

- Subvention 51.366 419 389 soit 88 %
- Autofinancement 1 862 053 076 soit 4 %
- Crédit 3 724 136 150 soit 8 %

Total du financement 56.952 608 615 de F.CFA



Agence de Développement Municipal

**DONT DECAISSEMENTS DES SOURCES DE FINANCEMENT
AU 31 DECEMBRE 2004 en francs CFA**

■ IDA	46.628.564.641
■ AFD	3.939.632.384
■ FECL	3.106.813.510
■ CCC	234.295.271
■ <u>COMMUNES</u>	<u>1.856.670.228</u>
TOTAL	55.765.976.034



PROGRAMME D'ENTRETIEN PRIORITAIRE 2004

- Recettes ordinaires prévues environ 50 milliards
- PEP prévu environ 4,410 milliards soit environ 8,8 % des recettes ordinaires
- PEP réalisé environ 3,420 milliards soit environ 6,8 % des recettes ordinaires
Minimum contractuel exigé 3 %



Mesures d'accompagnement

- Evaluation fiscalité locale communes pilotes: Thies et Kaolack
- Diagnostic gestion et révision des procédures de fonctionnement du Fonds d'Équipement des Collectivités Locales (FECL)
- Etude et Assistance Maîtrise d'œuvre institutionnelle équipements marchands
- Développement de logiciels ordonnateurs (COMMAIR), comptables (COLLOC), bases de données



Mesures d'accompagnement

- Exécution formation au bénéfice de 1 741 agents municipaux dans cinq modules :
 - la maîtrise d'ouvrage communale (115)
 - la gestion financière (536)
 - la gestion des services et des ressources humaines (636)
 - l'informatique (336)
 - la passation des marchés (118)
- Ateliers de sensibilisation aux procédures du PAC et de préparation du prochain programme en faveur de l'ensemble des élus municipaux.



Mesures d'accompagnement

- Appui logistique et informatique aux communes et à l'Administration déconcentrée:
 - 30 serveurs, 216 micros ordinateurs, 251 onduleurs, 113 imprimantes
 - 136 tables ordinateurs, 1362 chaises visiteurs, 155 bureaux, 142 fauteuils
 - 587 tables de réunion, 89 chaises, 25 classeurs à clapet, 324 armoires
 - 56 bacs à fiches, 76 tableaux d'affichage, 72 tables de bureau
 - 45 télécopieurs, 21 climatiseurs...



Mesures d'accompagnement

- Adressage, impression de plans pour 8 communes.
- Poursuite opération d'adressage: 3 autres villes.
- Élaboration annuelle Guide des ratios financiers des communes.
- Réalisation, diffusion auprès acteurs décentralisation manuel procédures budgétaires.



Agence de Développement Municipal

Impacts du PAC

Au titre des Investissements (PIP et PEP)

Pérennisation entretien infrastructures

Appropriation projets par les bénéficiaires

Augmentation du niveau d'équipement des collectivités



IMPACTS DU PAC

Au titre du Programme d'ajustement municipal (PAM)

Accroissement ressources municipales et promotion des investissements

Mise en place et suivi Tableaux de Bord

Mise en place outils de gestion (fichiers d'adresses, registres fiscaux, logiciels...)

Rationalisation des effectifs: ratio de 40 % des ROR*

Renforcement des capacités du personnel par la formation

* ROR: Recettes Ordinaires Réalisées



IMPACTS DU PAC

Au titre du Programme d'ajustement municipal (PAM)

Assainissement financier et promotion de

l'épargne (↗ recettes ↘ dépenses)

Capacitation des Communes à la gestion d'un service de la dette



Agence de Développement Municipal

EVALUATION DU PAC PAR LA BANQUE MONDIALE

Le PAC a obtenu de la Banque (message du 14/09/05) la mention “**Highly satisfactory**” (très satisfaisant) rarement attribué à un Programme ou Projet. En effet:

- Le crédit a été décaissé à 100 %;
- La contrepartie État a été entièrement versée et à bonne date;
- Le versement par les communes, de l'autofinancement et du crédit PAC 2, a atteint la barre des 95 %;
- Les communes ont consacré en moyenne 6 % de leur recettes ordinaires au PEP alors que contractuellement il était prévu 3 %;
- Les 67 communes et 212 communautés rurales ont respectivement bénéficié de 421 et 310 projets.



EVALUATION DU PAC PAR LA BANQUE MONDIALE

Dans son message du 14 septembre 2005, la Banque Mondiale notifiait ainsi à l'ADM son évaluation en précisant qu' "il a été attribué au PAC la note la plus élevée (Highly satisfactory: **très satisfaisant**), note rarement donnée à un projet".



Agence de Développement Municipal

■

LE PRECOL : RELAIS DU PAC

Présentation du Programme de Renforcement et d'Équipement des Collectivités locales

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn

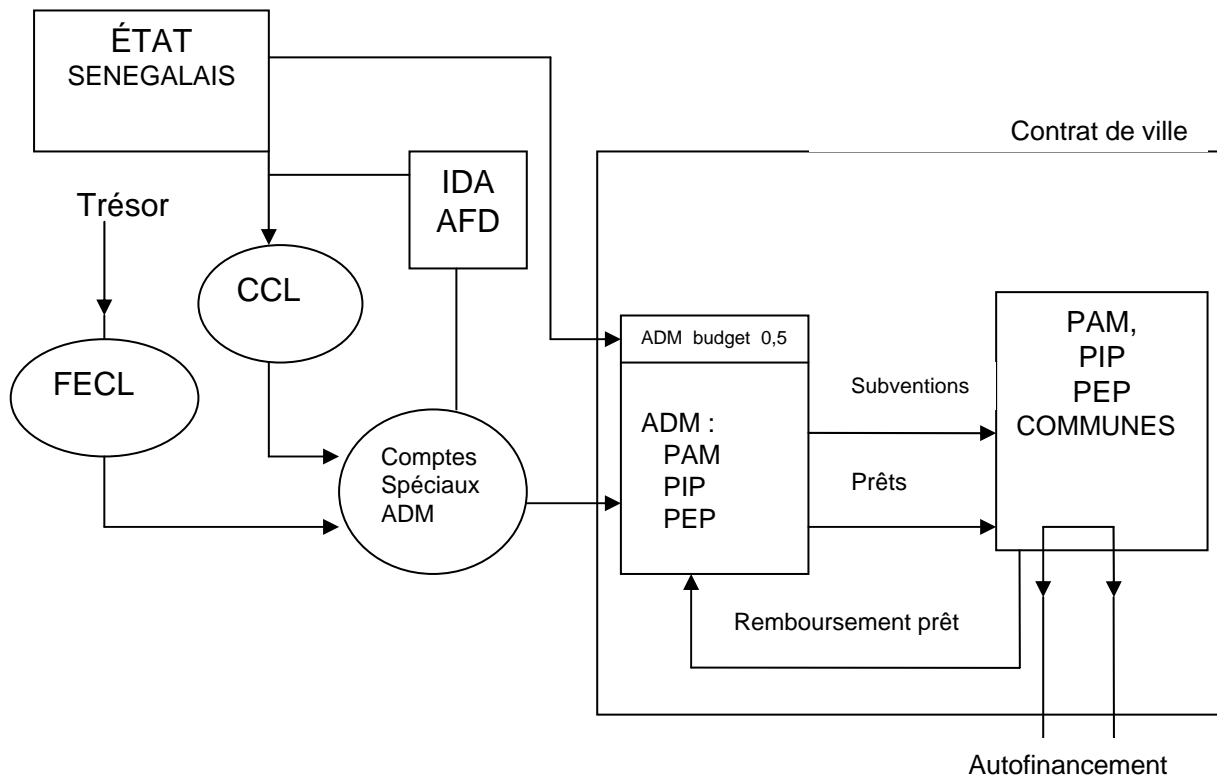


LE PRECOL : RELAIS DU PAC

- Le PRECOL s'inscrit dans la continuité du PAC tout en introduisant des évolutions significatives, notamment en ce qui concerne le financement et la gestion des **infrastructures intercommunales** dans l'agglomération dakaroise.
- Le PRECOL a pour objectifs de **renforcer la gestion organisationnelle et financière** des communes d'une part, et **d'augmenter la fourniture d'infrastructures et de services urbains** d'autre part.

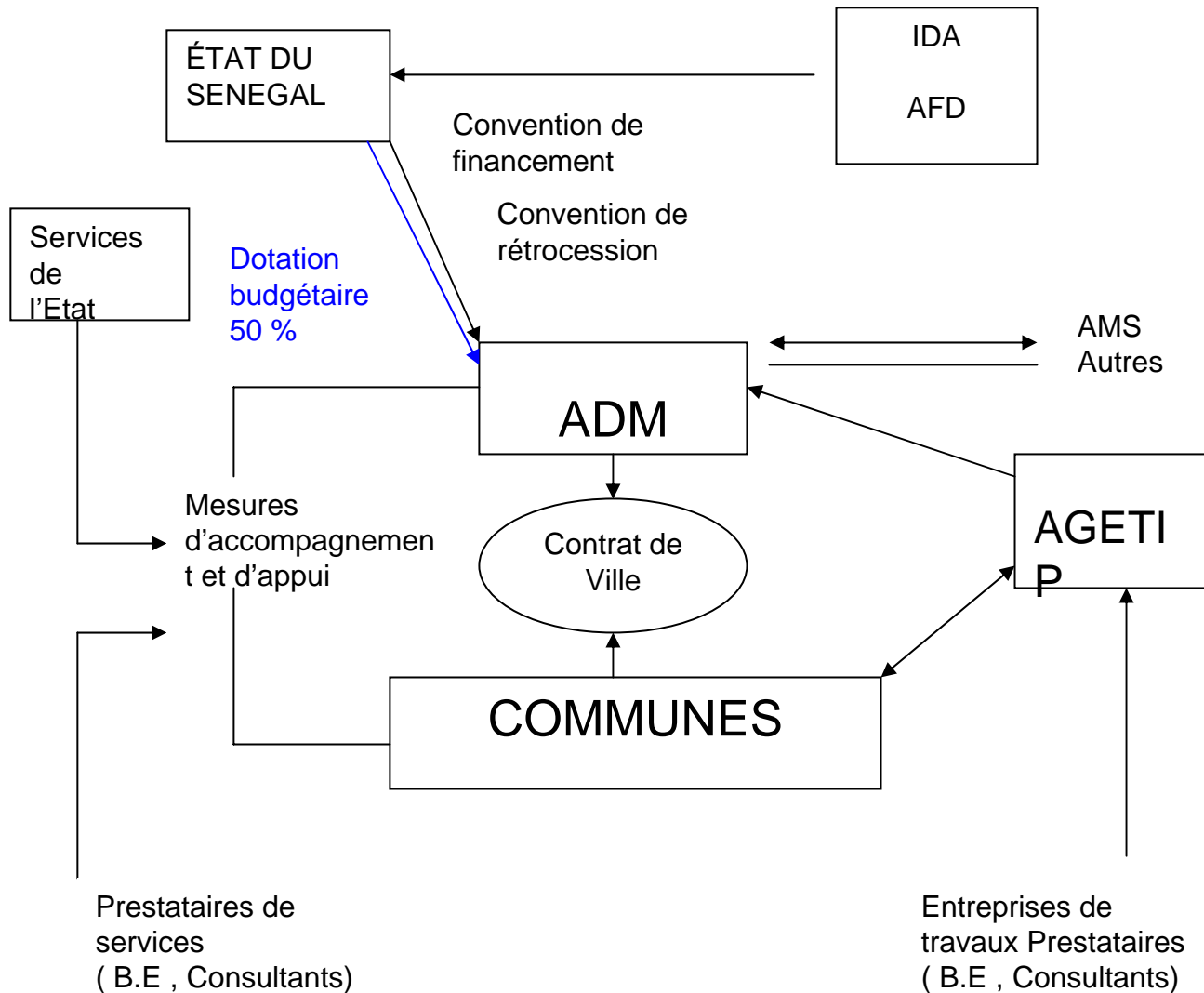


SCHEMA D'INTERMEDIATION FINANCIERE





MONTAGE INSTITUTIONNEL





AXES D'ORIENTATION ET D'EVOLUTION

- L'amélioration du contrat de ville dans sa conception et son exécution;
- Le renforcement du système de financement des investissements locaux;
- La prise en compte de **l'échelle intercommunale** dans l'agglomération de Dakar.
- **L'évolution du rôle**, de l'organisation et des modalités de financement de **l'ADM**;



Agence de Développement Municipal

Plan de financement du PRECOL

RESSOURCES	Millions \$	Millions F.CFA	%
IDA	80	44 000	51%
AFD	18	9 900	11%
État (FECL)	30,9	17 000	20%
État (Part. fonct. ADM)	2,7	1 500	2%
Contreparties C.L PRECOL	5,9	3 231	4%
Reliquats et recyclages	19,5	10 700	12%
Totaux	157	86 331	100%

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn



Agence de Développement Municipal

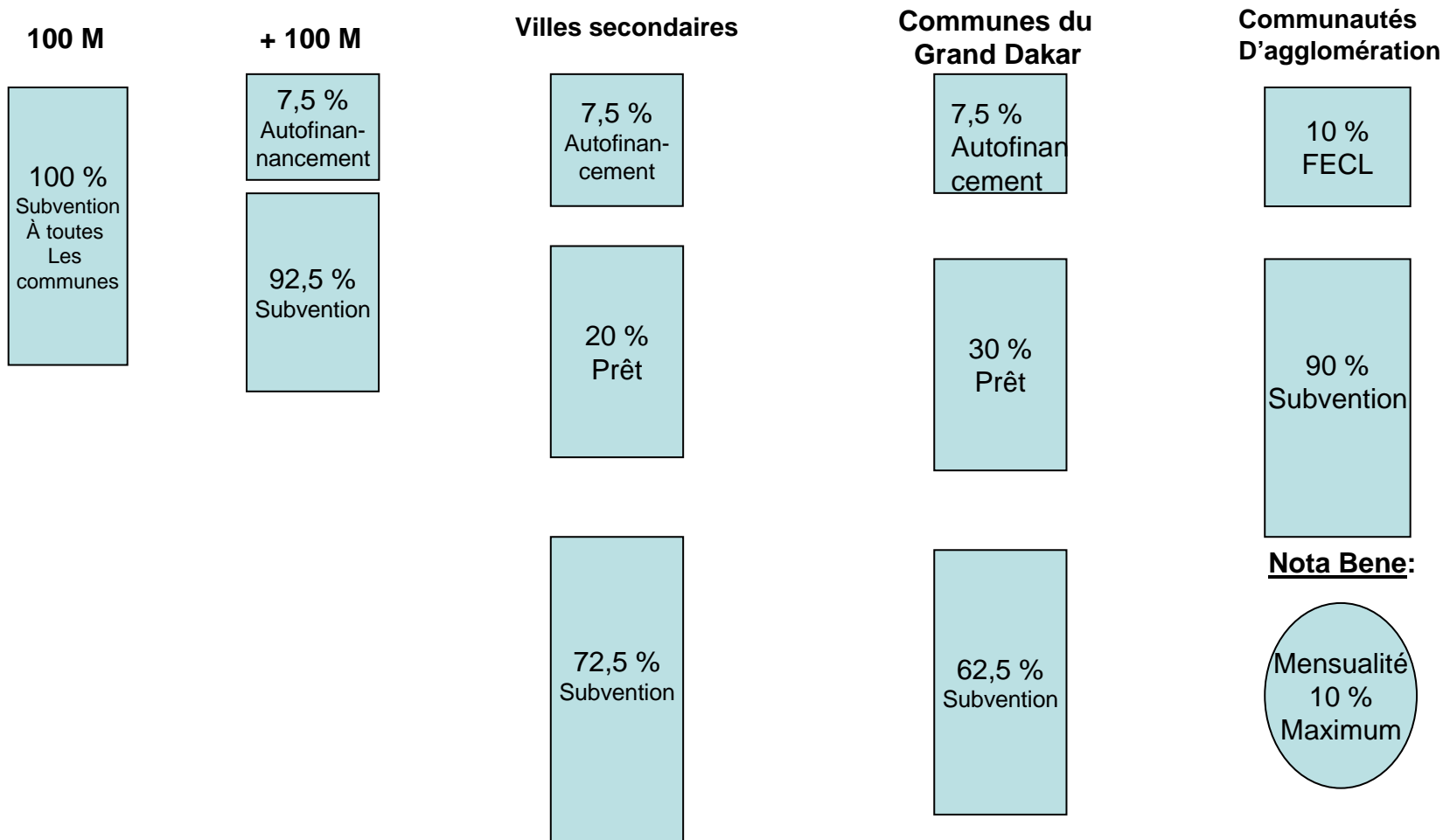
Plan de financement du PRECOL

EMPLOIS	Millions \$	Millions F.CFA	%
Volet Dévelopmt institutionnel	13,7	7 543	9%
Volet Investissements physiq.	124,5	68 494	79%
Fonctionnement ADM	5,5	3 000	3%
Suivi évaluation, audits, IEC	0,7	358	0,4%
Non alloué	12,6	6 936	8%
Totaux	157	86 331	100%

pacadem@sentoo.sn
cheikhouadiop@sentoo.sn



Financement du PIP par le PRECOL



Taux d'intérêt 4,5 %
Sur 12 ans ou 144 mois

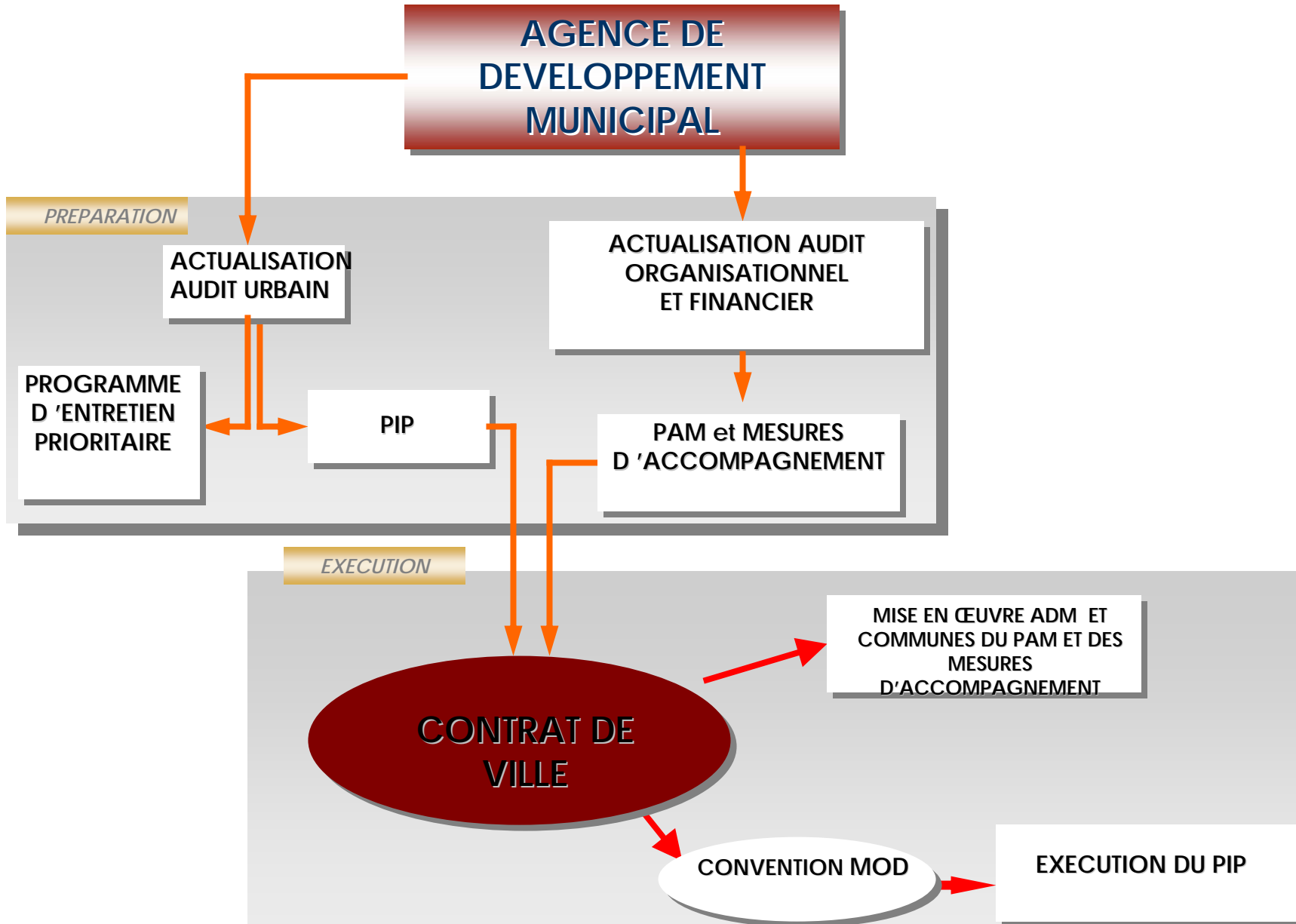


Répartition des enveloppes PIP

	Population	%	PAC	PRECOL	Cfa/ hab	%
Région de Dakar	2 417 827	51%	17289	35025	14 486	51%
Capitales régionales	1 312 243	28%	10658	17713	13 498	26%
Autres communes	716 014	15%	6165	10156	14 184	15%
Communes au plancher	258 482	5%	3039	5600	21 665	8%
Total	4 704 566	100%	37151	68494	14 559	100%



PROCEDURES DU PRECOL





Canevas pour l'actualisation de l'audit urbain.

- RAPPEL DIAGNOSTIC ET ACTUALISATION
- 1.1 Données générales sur la ville
- 1.2 Rappel du diagnostic de 1998
 - Diagnostic actualisé
- BILAN DES ACTIONS
 - Bilan des investissements physiques
 - Bilan en matière d'entretien
- ORIENTATIONS ET PROGRAMMATION
- 3.1 Programme d'Investissements Prioritaires
 - 3.1.1 Identification des besoins prioritaires
 - 3.1.2 Proposition et justification d'un Programme d'Investissements Prioritaires
 - 3.1.2.1 *Proposition*
 - 3.1.2.2 *Justification*
 - 3.1.3 Programmation
- 3.2 Programme d'Entretien Prioritaire
 - 3.2.1 Identification des besoins prioritaires
 - Proposition et justification d'un Programme d'Entretien Prioritaire
 - Programmation
- Annexes
- Annexe 1 : Actions d'investissements
- Annexe 2 : Actions d'Entretiens
- Annexe 3 : Programme de visites et rencontres



Canevas pour l'actualisation de l'audit organisationnel et financier

- 1. Actualisation du diagnostic
- A. Evolution de la situation financière
- Equilibre financier
- Les recettes (cf. tableaux et graphiques en annexe)
- Evolution
- Décomposition des recettes
- Les dépenses (cf. tableaux et graphiques en annexe)
- Les dépenses de gestion
- La charge de la dette
- Les arriérés
- Financement de l'investissement
- Synthèse
- B. Diagnostic organisationnel
- L'organisation
- Les effectifs et le niveau d'encadrement
- Les moyens logistiques
- Les services rendus
- 2. Bilan des actions du Contrat de ville
- A. Les engagements de la commune
- B. Les actions menées par l'ADM
- C. Tableau relatif à l'exécution de l'appui institutionnel
- 3. Orientations du Programme 2006-2008
- A. Confirmation de l'enveloppe financière et du contenu du PIP et du PEP
- B. Identification du P.A.M et de l'appui institutionnel : Tableau de bord 2006-2008
- FICHE 1 : MOBILISATION DES RESSOURCES
- FICHE 2 : AMELIORATION DE LA GESTION
- FICHE 3 : AMELIORATION DE LA GESTION (suite).....
- FICHE 4 : AMELIORATION DE LA GESTION (fin).....
- FICHE 5 : ASSAINISSEMENT FINANCIER



Indicateurs de performance

- Tableau des indicateurs de performance.



SOMMET AFRICITES 2006

Session thématique transversale : *Repenser les politiques financières*

mardi 19/09 au matin

Le Programme de Renforcement et d'Équipement des Collectivités Locales
Financement État du Sénégal, AFD et Banque Mondiale

MERCI DE VOTRE ATTENTION

