

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**



PLAN STRATEGIQUE 2021-2025 DE L'ADECOB

**Association pour le Développement
des Communes du Borgou (ADECOB)**



N'Dali, juin 2021



TABLE DES MATIERES

1. Contexte justification et démarche	1
1.1. Contexte et justification.....	1
1.2. Démarche méthodologique.....	1
2. Présentation de l'ADECOB	2
3. Résumé du diagnostic stratégique	8
3.1. Analyse de la mise en œuvre du PS 2016-2020.....	8
3.2. Synthèse des résultats de l'analyse diagnostique.....	17
4. Cadre stratégique	19
4.1. Nouvelles vision et valeurs.....	19
4.2. La théorie de changement et le cadre de résultats.....	19
4.3. Les orientations stratégiques de l'ADECOB.....	23
5. Principales interventions	26
6. Dispositions de mise en œuvre	35
6.1. Organisation interne	35
6.2. Plan de mise en œuvre.....	38
7. Stratégie de mobilisation des ressources de l'ADECOB	42
7.1. Les enseignements de la gestion budgétaire de l'ADECOB.....	42
7.2. Les besoins de financement du plan stratégique 2021-2025.....	46
7.3. Quelle stratégie de mobilisation de ressources pour l'ADECOB.....	47
7.4. Les projections de mobilisation de ressources.....	53
7.5. Budget prévisionnel pour la mise en œuvre du plan stratégique.....	55
8. Annexes	57
8.1. Annexe 1 : <i>Évaluation</i> financière des activités planifiées dans le plan stratégique.....	58
8.2. Annexe 2 : <i>Évaluation</i> financière détaillée des charges de fonctionnement.....	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Composition et fonctionnement des organes de l'ADECOB	5
Tableau 2 : Point de mise en œuvre du PS 2016-2020	11
Tableau 3 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces prioritaires	17
Tableau 4 : Principaux succès et défis	18
Tableau 5 : Cadre logique du plan stratégique 2021-2025 de l'ADECOB	27
Tableau 6 : Calendrier de mise en œuvre et responsabilisation	39
Tableau 7 : Ressources mobilisées par l'ADECOB (2016-2020).....	42
Tableau 8 : Évolution des dépenses réalisées par l'ADECOB (2016-2020).....	44
Tableau 9 : Projection des charges de fonctionnement sur la période 2021-2025.....	46
Tableau 10 : Evaluation financière des activités retenues dans le plan stratégique	47
Tableau 11 : Détails des caractéristiques des différents scénarii	54
Tableau 12 : Projection de mobilisation de ressources selon le scénario optimiste	55
Tableau 13 : Projection de mobilisation de ressources selon le scénario minimaliste	55
Tableau 14: Projection de mobilisation de ressources selon le scénario réaliste	55
Tableau 15 : Budget prévisionnel de l'ADECOB 2020-2025.....	56

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Tableau synoptique PS 2016-2020.....	9
Figure 2 : Théorie de changement de l'ADECOB (2021-2025)	22
Figure 3 : Cadre de résultats du plan stratégique 2021-2025 de l'ADECOB	24
Figure 4 : Tableau synoptique du PS ADECOB (2021-2025)	25
Figure 5 : Organigramme cible préconisé	37
Figure 6 : Évolution des ressources propres par rapport aux ressources extérieures (montant)	42
Figure 7 : Parts des ressources propres et subventions des partenaires dans le budget	43
Figure 8 : Principaux PTF contributeurs au budget de l'ADECOB	43
Figure 9 : Schématisation du modèle de développement de l'ADECOB	45

MESSAGE DU PRESIDENT

C'est avec enthousiasme que nous vous présentons le plan stratégique 2021-2025 de l'Association pour le développement des communes du Borgou (ADECOP), qui en est le troisième depuis sa création en décembre 2008, dans le but de promouvoir au sein de ses huit (08) communes membres, le développement économique, social, culturel et la bonne gouvernance locale.

La mise en œuvre des précédents plans stratégiques, financés essentiellement par la Coopération suisse à travers le programme Appui Suisse au renforcement de gouvernance locale (ASGoL phase 2 et 3), a permis à l'association de faire des progrès notables tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel, ce qui lui a permis de rendre des services très appréciés aux communes. L'ADECOP est devenue un acteur clé du processus de développement des communes du Borgou et un interlocuteur crédible aussi bien sur le plan régional que national, très active au sein de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB). Ses actions ont fortement contribué à l'amélioration de la gouvernance locale (07/08 communes membres sont dans le top 20 en ce qui concerne la bonne gouvernance), la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'économie locale dans le Borgou.

La vision reformulée de l'ADECOP à l'horizon 2035 est d'être « une organisation intercommunale viable et solidaire, reconnue d'utilité publique, offrant des services de qualité aux communes membres concourant au développement durable et inclusif du territoire du Borgou où les populations jouissent de leurs droits fondamentaux ».

Au regard de sa nouvelle vision, l'ADECOP fait l'option : i) d'une approche fondée sur les droits et la gestion axée sur les résultats de développement et ii) de l'approfondissement de la gouvernance locale par la promotion de la redevabilité à tous les niveaux. L'impact projeté pour ses interventions dans les cinq prochaines années (2021-2025) est : « les populations jouissent de mieux en mieux de leurs droits fondamentaux dans un environnement sain, sécurisé, attractif et géré de façon inclusive et durable ». Le plan stratégique 2021-2025 est doté d'une théorie de changement qui présente d'une manière intégrée et cohérente les trajectoires de changement pour l'ADECOP, les communes membres et les autres parties prenantes. Un tableau synoptique présente les enjeux, les orientations et les axes stratégiques. Plus de détails sont fournis dans le cadre de résultats et le cadre logique qui renferme les interventions prévues. Il y est également incorporé un plan de mise en œuvre qui précise le planning des activités et la répartition des responsabilités.

Le plan de suivi-évaluation fait l'objet d'un document séparé. Il servira de base pour le montage d'un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage, qui avec la participation et l'engagement critique de toutes les parties prenantes, contribuera au développement de la compétence en matière d'apprentissage et d'innovation, nécessaire pour s'adapter à un contexte dynamique et évolutif.

Ce plan stratégique qui guidera nos actions pour les cinq prochaines années (2021-2025), met l'accent sur une approche de droits, la gestion axée sur les résultats de développement, la gestion des programmes sensible aux conflits et l'inclusion sociale. Il va de soi que la réussite de sa mise en œuvre dépendra dans une large mesure de la mobilisation effective de toutes les catégories socio-professionnelles, des OSC et des organisations communautaires, au sein des

cadres de concertation multi-acteurs qui seront mis en place pour la gestion des écosystèmes d'une manière durable, concertée et dans la paix.

C'est ici le lieu pour nous de remercier le Gouvernement, les différents partenaires en occurrence la Coopération Suisse, les consultants et les autres acteurs qui nous ont appuyés à l'élaboration de cet outil indispensable qui constitue la boussole pour les efforts de développement dans nos communes membres.

Aussi, voudrions-nous pour finir, inviter le gouvernement, les partenaires au développement, les ONG locales, nationales et internationales, de même que les organisations communautaires et groupes socio-professionnelles à nous accompagner dans la mise en œuvre de ce plan afin d'assurer un mieux-être à toute la population du Borgou.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACC	: Adaptation aux changements climatiques
ACoB	: Association des communes du Borgou
ADC	: Attestation de détention coutumière
ADECOB	: Association pour le développement des communes du Borgou
AFDH	: Approches basées sur les droits humains
AG	: Assemblée générale
ANCB	: Association nationale des communes du Bénin
APIDA	: Association pour le développement de l'intercommunalité dans le département de l'Alibori
ASGoL	: Appui Suisse au renforcement de la gouvernance locale
BE	: Bureau exécutif
CA	: Conseil d'administration
CAB	: Communauté d'agglomération du Borgou
CCAP	: Contrôle citoyen de l'action publique
CIA	: Chambre interdépartementale d'agriculture
CIM	: Chambre interdépartementale des métiers
CMR	: Cadre de mesure de rendements
COS	: Comité d'orientation stratégie
CSADE	: Chef service des affaires domaniales et environnementales
CSPDL	: Chef services planification de développement local
CTI/ASGoL	: Comité technique interdépartementale du programme ASGoL
DDC	: Direction de la coopération
EDP	: Espaces de développement partagés
EPCI	: Établissement public de coopération intercommunale
FADEC	: Fonds d'appui au développement des communes
FDT	: Fonds de développement du territoire
FFOM	: Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FNEC	: Fonds national pour l'environnement et le climat
GDT	: Gestion durable des terres
GIZ	: Deutsche gesellschaft für internationale zusammenarbeit
GRD	: Gestion axée sur les résultats de développement
L&P	: Lobbying et plaidoyer
MEAL	: Suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage
OCB	: Organisation communautaire de base
ONG	: Organisation non gouvernementale
OSC	: Organisation de la société civile
PADT	: Programme d'appui au développement territorial
PAFAO	: Programme promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest
PAI	: Plan annuel d'investissement

PCDA	: Plan communal de développement agricole
PDC	: Plan communal de développement
PDIEM	: Programme de développement des infrastructures économiques et marchandes
PDU	: Plan directeur d'urbanisme
Plan 2D	: Plan de décentralisation et de déconcentration
PPR	: Portefeuille de projets de relance de l'économie locale
ProPFR	: Projet de promotion d'une politique foncière responsable
ProSol	: Projet de protection et réhabilitation des sols
PSE	: Plan sectoriel de l'éducation
PTF	: Partenaire technique et financier
SDAC	: Schéma directeur d'aménagement de la commune
SDE	: Service déconcentré de l'état
§SEPAAC	: Système d'évaluation du personnel de l'administration communale
SFD	: Systèmes financiers décentralisés
SG	: Secrétaire générale
SIGMAP	: Système intègre de gestion des marchés publics
UDOPER	: Union départementale des producteurs et éleveurs de ruminants
UFEC	: Union des femmes conseillères communales
URP	: Union régionale des producteurs

1. Contexte justification et démarche

1.1. Contexte et justification

L'Association pour le développement des communes du Borgou (ADECOP) est portée sur les fonts baptismaux en décembre 2008. Elle vise à promouvoir au sein de ses huit (08) communes membres, le développement économique, social, culturel et la bonne gouvernance locale. Pour atteindre cet objectif, l'ADECOP s'est dotée de deux plans stratégiques successifs qui ont été financés essentiellement par la Coopération suisse à travers le programme Appui Suisse au renforcement de gouvernance locale (ASGoL phase 2 et 3). La mise en œuvre de ces plans stratégiques a permis à l'association de faire des progrès notables tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel, ce qui lui a permis de rendre des services très appréciés aux communes. L'ADECOP est devenue un acteur clé du processus de développement des communes du Borgou et un interlocuteur crédible aussi bien sur le plan régional que national, très active au sein de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB). Par ailleurs, ses actions ont fortement contribué à l'amélioration de la gouvernance locale, la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'économie locale dans le Borgou.

Malgré ses succès, des marges de progrès existent. Aussi, le contexte de la décentralisation évoluant en dents de scie, de nouveaux enjeux et défis émergent-ils. Cette situation exige des orientations stratégiques conséquentes. A quelques mois de l'échéance du plan stratégique 2016-2020, les organes de direction de l'association ont décidé d'apprécier le chemin parcouru et de doter impérativement l'ADECOP d'un nouveau plan stratégique pour fixer les nouvelles orientations stratégiques de l'institution et les actions à entreprendre à l'horizon 2021-2025.

1.2. Démarche méthodologique

L'élaboration du plan stratégique a été réalisée en trois temps à savoir : i) analyse diagnostique stratégique, ii) la définition des orientations stratégiques et iii) l'élaboration des grandes lignes du plan stratégique 2021-2025.

L'analyse diagnostique a consisté en **un diagnostic organisationnel et institutionnel de l'association**, pour apprécier ses capacités et identifier les facteurs d'influence et les changements à opérer pour plus de viabilité en termes d'efficacité, d'efficience et de durabilité dans la réalisation de sa mission. L'équipe des consultants a eu à scruter l'association dans toutes ses composantes tant internes qu'externes pour répondre aux trois principales questions ci-après :

- Dans quelles mesures le plan stratégique 2016-2020 a été effectivement mis en œuvre et quels en sont les acquis/succès, les défis, les facteurs d'influence, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'ADECOP qui ont un effet sur son efficacité, son efficience et sa durabilité ?
- Quelles sont les mesures à prendre et les changements à opérer aux plans institutionnel et organisationnel pour plus d'efficacité, son efficience et sa durabilité ?

En termes de méthodes, une combinaison d'approches qualitative et quantitative a été utilisée pour la collecte et l'analyse des données. Sur le plan qualitatif, la méthode d'investigation

d'appréciation a permis de faire l'analyse de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020 et d'explorer les acquis/succès, les défis, les facteurs d'influence et les leçons apprises. Elle a été marquée par l'exploitation de la ressource documentaire et la conduite d'entretiens semi-structurés individuels et des focus group. La démarche quantitative a été axée sur une enquête sur la performance organisationnelle dont les résultats ont fait l'objet d'échanges avec les parties prenantes pour dégager les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Notons que les deux approches utilisées (qualitative et quantitative) ont été complémentaires, ce qui a permis de faire les triangulations nécessaires pour arrêter les principales conclusions. Cette démarche a été participative avec une implication du comité de pilotage mis en place à cet effet. Ainsi dans une première étape, les résultats préliminaires du diagnostic ont été restitués, enrichis et validés dans le comité de pilotage qui dans une deuxième étape, a fait ressortir les principales ressources du plan stratégique : les attentes réciproques des différentes parties prenantes de l'Association, les aspirations, les défis, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces prioritaires. Finalement, les orientations stratégiques de l'Association ont été définies, puis déclinées en axes d'intervention.

Pour définir les orientations stratégiques, la théorie de changement a été utilisée. Elle présente d'une manière intégrée et cohérente les trajectoires de changement pour l'ADECOP, les communes membres et les autres acteurs. Aussi servira-t-elle dans le cadre du développement de la compétence en matière d'apprentissage et d'innovation, nécessaire pour s'adapter à un contexte dynamique et évolutif.

2. Présentation de l'ADECOP

La décentralisation, a non seulement contribué à ramener le focus au niveau local, mais aussi, elle implique un partage de rôles entre élus locaux et les représentants de l'État central, dans la résolution des problèmes des populations. Cette situation a créé un bouleversement dans les interrelations qui existaient entre les différents acteurs au niveau du département du Borgou. Ainsi, le fait d'avoir d'autres acteurs qui contribuent aux actions de développement local a préparé les uns et les autres à l'idée que l'État n'est plus le seul recours. Mais en plus, la diversité d'acteurs qui opèrent à la suite de la décentralisation va créer les conditions qui vont nécessiter l'apparition d'un autre acteur pour mettre en cohérence les actions de tous.

Dans la réalité, la création de l'ADECOP a été suscitée par les partenaires, notamment le Bureau de la Coopération Suisse au Bénin, à travers le programme d'Appui Suisse au renforcement de la Gouvernance Locale (ASGoL/phase1). C'est à la suite des élections communales/municipales qui se sont tenues en fin 2002 et début 2003 que, les communes du Borgou ont, sous la houlette du Maire de Bembèrèkè d'alors, décidé de la création le 20 novembre 2004 à Bembèrèkè de l'Association des Communes du Borgou en abrégé (ACoB), qui se veut être un creuset d'orientation générale et de promotion du développement à la base. Après cinq années d'expérimentation d'une telle coopération intercommunale dans le Borgou, les conseils communaux de la première mandature de l'exercice de la décentralisation ont passé le témoin à de nouvelles équipes issues des élections communales et municipales du 20 avril et 1er mai 2008. Avec l'appui du programme ASGoL, financé par le Bureau de la Coopération Suisse, prenant en compte la léthargie qui a caractérisé l'ACoB durant toute cette première mandature, les Communes du Borgou, au début de la deuxième mandature ont

unanimement décidé de la refondation de l'ACoB par la création, en ses lieux et place, de l'« Association pour le Développement des Communes du Borgou » en abrégé (ADECOPB).

L'ADECOPB est apparue dans ce concert d'organisations, de l'initiative des huit communes du Borgou, dans le souci de régler trois principaux défis :

- a) Le premier défi a trait à la coordination des actions de la multiplicité d'acteurs (ONG, PTFs, OCB, OSC, etc)
- b) Le deuxième défi se réfère à la nécessité d'un cadre de mutualisation de ressources et d'accompagnement des communes à l'exercice des compétences qui leur sont reconnues par les lois de la décentralisation, l'assistance-conseil des structures déconcentrées de l'Etat n'étant pas à la hauteur des attentes des collectivités locales
- c) Le troisième défi est lié au plaidoyer et au souci de défendre les intérêts de ces communes, dans la mesure où la décentralisation et les réformes qu'elle devrait induire restent en dépit de tout, un processus non encore finalisé.

Dans ce contexte, l'association s'est dotée d'une vision « l'ADECOPB est d'ici 2025, une organisation autonome, unie et solidaire ; dotée de ressources adéquates, reconnue comme un acteur clef de promotion du développement économique local et intercommunal à travers un partenariat fructueux avec l'Association nationale des communes du Bénin (ANCB), les partenaires technique et financier (PTF) et l'Etat au service de ses communes membres ».

Elle s'est fixée les missions essentielles que sont :

- Contribuer au renforcement de la démocratie et de la décentralisation ;
- Développer l'intercommunalité sur les plans économique, social, culturel ;
- Développer, capitaliser et fructifier les expériences de gestion communale ;
- Favoriser la participation des citoyens au développement de leur territoire ;
- Contribuer à améliorer l'offre de services communaux en réponse aux besoins socio-économiques de base des habitants ;
- Promouvoir la création de services d'intérêt et d'utilité intercommunaux.

Elle promeut des valeurs qui se déclinent comme suit :

- Culture de l'excellence et le professionnalisme qui impliquent un engagement constant des membres pour un dépassement soutenu de soi ;
- Transparence à travers laquelle l'ADECOPB s'engage à (i) expliquer les décisions qu'elle prend, (ii) partager les informations dont elle dispose avec les communes membres, (iii) rendre compte de toutes les activités et de la gestion stratégique de l'organisation aux membres et aux partenaires ;
- Esprit d'équipe par lequel, les membres de l'ADECOPB entendent faire primer les intérêts de l'organisation sur les intérêts personnels des membres ;
- Honnêteté et intégrité par lesquelles les membres de l'ADECOPB s'engagent à adopter une attitude de respect pour les biens publics de l'organisation.

L'ADECOB est structurée à l'image des organisations type loi 1901. Elle comprend des organes qui lui permettent de jouer efficacement trois types de fonction : (i) le pilotage politique, (ii) l'exécution technique, (iii) la concertation et la consultation avec les autres parties prenantes au développement économique et social du Borgou. Au nombre de six (06), ces structures sont :

- a) L'Assemblée Générale,
- b) Le Conseil d'Administration,
- c) Le Bureau exécutif,
- d) Le Secrétariat exécutif,
- e) Le Conseil consultatif
- f) Des Commissions Techniques permanentes.

Tableau 1 : Composition et fonctionnement des organes de l'ADECOB

L'ASSEMBLEE GENERALE	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :	LE BUREAU EXECUTIF :
<ul style="list-style-type: none"> • Les 08 Maires des Communes membres • Les adjoints aux Maires • Les Chefs d'Arrondissements • 01 représentant de chacune des structures suivantes : L'Union des Femmes Conseillères Communales (UFEC), L'Union Départementale des Producteurs et Éleveurs de Ruminants (UDOPER), L'Union Régionale des Producteurs (URP), La Chambre Interdépartementale des Métiers (CIM), La Chambre Interdépartementale d'Agriculture (CIA), La société civile. <p>L'assemblée générale (AG) se réunit en session ordinaire une fois tous les deux ans, sur convocation du Président du Bureau Exécutif (BE). Elle peut siéger en session extraordinaire sur convocation du Président du BE ou à la demande de la majorité simple des membres. Elle délibère sur les orientations stratégiques de l'association.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les 08 Maires des Communes membres • 01 adjoint au Maire de chacune des 08 Communes membres • 02 Chef d'Arrondissement de chacune des 08 Communes membres • 01 représentant de chacune des structures suivantes : L'Union des Femmes Conseillères Communales (UFEC), L'Union Départementale des Producteurs et Éleveurs de Ruminants (UDOPER), L'Union Régionale des Producteurs (URP), La Chambre Interdépartementale des Métiers (CIM), La Chambre Interdépartementale d'Agriculture (CIA), La société civile. <p>Le conseil d'administration (CA) se réunit en session ordinaire deux fois par an de façon rotative dans chacune des Communes membres, sur convocation du Président du Bureau Exécutif. Elle peut siéger en session extraordinaire sur convocation du Président du BE ou à la demande de la majorité simple des membres. Il délibère sur vie de l'association entre deux AG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les 08 Maires des Communes membres • Président Chargé du développement institutionnel de l'association • Vice-Président chargé de l'intercommunalité, des Coopérations Décentralisée et transfrontalière et de la promotion de la bonne gouvernance • Vice-Président chargé de la gestion durable des ressources naturelles et d'une politique foncière responsable • Vice-Président chargée de l'accès des populations aux services sociaux de base, du genre et de la promotion d'une natalité responsable • Vice-Président chargé de la communication, des relations extérieures et de la prévention des conflits • Vice-Président chargé de la promotion du développement économique régional et de l'entrepreneuriat • Vice-Président chargé du suivi-évaluation, de la capitalisation et de la gestion des connaissances • Vice-Président chargé de la mobilisation des ressources, des finances locales et de la réédition de comptes. <p>Le Bureau Exécutif se réunit une fois par trimestre sur convocation de son Président et toutes les fois que le besoin se fait sentir. Il décide sur la vie de l'association entre deux CA.</p>

<p>LE CONSEIL CONSULTATIF :</p>	<p>LES COMMISSIONS TECHNIQUES :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les membres du Bureau Exécutif • Des anciens Maires • 03 chefs d'Arrondissement par commune • 04 chefs de villages par commune membre. <p>Le conseil consultatif se réunit une fois par an, sur convocation du Président de l'ADECOB ; il a pour rôle de donner un avis consultatif sur les grandes décisions concernant la vie de l'association.</p>	<p>1) <u>La Commission Technique du renforcement des capacités, de la promotion de la gouvernance politique et administrative locale, de l'intercommunalité et de l'aménagement du territoire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Vice-Président, chargé de la promotion de la gouvernance politique et administrative locale (Président de la commission) • Le Secrétaire Chargé des relations avec la société civile et de la promotion de la participation citoyenne du BE (rapporteur de la commission) • Vice-Président, chargé du suivi-évaluation, de la capitalisation, du renforcement des capacités et de la gestion des connaissances (membre) • Un représentant de la Cellule départementale du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (membre) • Un représentant du Cadre de Concertation Départementale des Organisations de la Société Civile (membre) • Un représentant des Bureaux d'Études implantés dans le département et opérant dans le renforcement des capacités et l'appui à la gouvernance politique et administrative locale (membre) • Un représentant des PTF intervenant dans le renforcement des capacités et l'appui à la gouvernance politique et administrative locale (membre)
<p>LE COMMISSARIAT AUX COMPTES :</p> <p>Le Commissariat aux Comptes de l'association est externalisé ; les missions de certification des comptes seront réalisées par un expert-comptable agréé.</p>	<p>2) <u>La Commissions Techniques du développement économique local et de la mobilisation des ressources :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Vice-président chargé de la promotion du développement économique local et de la mobilisation de ressources (Président de la commission) • Le Secrétaire Chargé des relations avec le secteur privé et de la promotion du partenariat public-privé du BE (rapporteur de la commission) • Le Vice-Président, chargé de l'Agriculture, de la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement (membre) • Le Secrétaire chargé des relations avec les organisations et institutions membres de la Chambre Interdépartementale d'Agriculture/BA (membre) • Un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin/BA (membre) • Un représentant de la Chambre Interdépartementale des Métiers/BA (membre) • Un représentant des PTF intervenant dans l'appui au Développement Économique Locale (membre). <p>Les Commissions Techniques permanentes tiennent leurs réunions ordinaires au moins une (01) fois par trimestre et toutes les fois que de besoin. Elles donnent des avis techniques sur les décisions importantes de l'association.</p>
<p>LE SECRETARIAT EXECUTIF :</p> <p>Le Secrétariat Exécutif est composé d'unités opérationnelles dont le nombre, la dénomination et la taille sont déterminés en fonction des besoins et des ressources de l'Association.</p>	

Quelques réalisations enregistrées par l'ADECOB avec le soutien des projets du bureau Suisse de la direction du développement et de la coopération (DDC), de la GIZ et de l'Union Européenne notamment incluent :

En matière de Lobbying et de plaidoyer politique :

- Alignement des PTF dans l'élaboration des documents de planification (PSE, PDC, PAI, etc.) ;
- Prise en compte des alternatives éducatives et de l'alphabétisation dans les PSE ;
- Implication de l'ADECOB dans certains programmes, projets et cadres de concertation.

En matière de renforcement de la gouvernance locale :

- Amélioration des cotisations statutaires ;
- Élaboration des outils de planification ;
- Mise en œuvre du système d'évaluation du personnel de l'administration communale (SEPA) et élaboration de manuels de procédures ;
- Instauration du prix de la bonne gouvernance ;
- Élaboration de stratégies de mobilisation ressources propres et mise en place du logiciel « Logil » ;
- Renforcement de l'offre de service en matière de santé et d'état civil.

En matière de développement Économique Régional et Entreprenariat :

- Renforcement des capacités et formalisation des entreprises locales ;
- Organisation annuelle de foires ;
- Réalisation des infrastructures et équipements marchands dans le cadre du programme de développement des infrastructures économiques et marchandes (PDIEM).

En matière de renforcement de l'intercommunalité, de la coopération transfrontalière :

- Aménagement de pistes intercommunales ;
- Élaboration du plan directeur d'urbanisme (PDU) de Parakou et des schéma directeur d'aménagement de la commune (SDAC) des autres communes ;
- Animation des cadres de concertation ;
- Convention de jumelage entre Pèrèrè et Anzegem (en Belgique) ;
- Mise en route pour la création des établissements public de coopération intercommunale (EPCI).

En matière de mitigation des effets de la variabilité et du changement climatiques :

- Intégration de la gestion durable des ressources naturelles dans les plans de développement des communes (PDC) ;
- Sensibilisation sur le code foncier et domanial ;
- Participation à la Conférence nationale sur la Gestion Durable des Terres (GDT).

3. Résumé du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est articulé autour d'une analyse de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, et une analyse de la performance organisationnelle de l'association pour en dégager les forces, faiblesses, opportunités, menaces, succès, défis et leçons apprises.

3.1. Analyse de la mise en œuvre du PS 2016-2020

3.1.1. Rappel du Plan stratégique 2016-2020

Les axes d'interventions prévus dans le plan stratégique 2016-2020 ont été conçus pour prendre en compte les nouvelles préoccupations qui avaient émergé, et aussi renforcer les acquis déjà engrangés d'un quinquennat d'actions fructueuses. Ils résultent de consultations engagées auprès des acteurs des Espaces de Développement Partagés (EDP), des maires entrants et sortants ainsi que des producteurs et éleveurs, ont suggéré les orientations stratégiques. Le tableau synoptique à la page suivante donne un aperçu des grandes lignes du plan stratégique 2016-2020.

PLAN STRATÉGIQUE ADECOB 2016-2020 — TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION : Contribuer au renforcement de la démocratie et de la décentralisation dans les communes du département du Borgou

VISION : « L'ADECOB est d'ici 2025, une organisation autonome, unie et solidaire ; dotée de ressources adéquates, reconnue comme un acteur clef de promotion du développement économique local et intercommunal à travers un partenariat fructueux avec l'ANCB, les PTF et l'Etat au service de ses communes membres ».

VALEURS : Culture de l'excellence et le professionnalisme, Transparence, Esprit d'équipe, Honnêteté et Intégrité

ENJEUX : Démocratie participative et Développement local

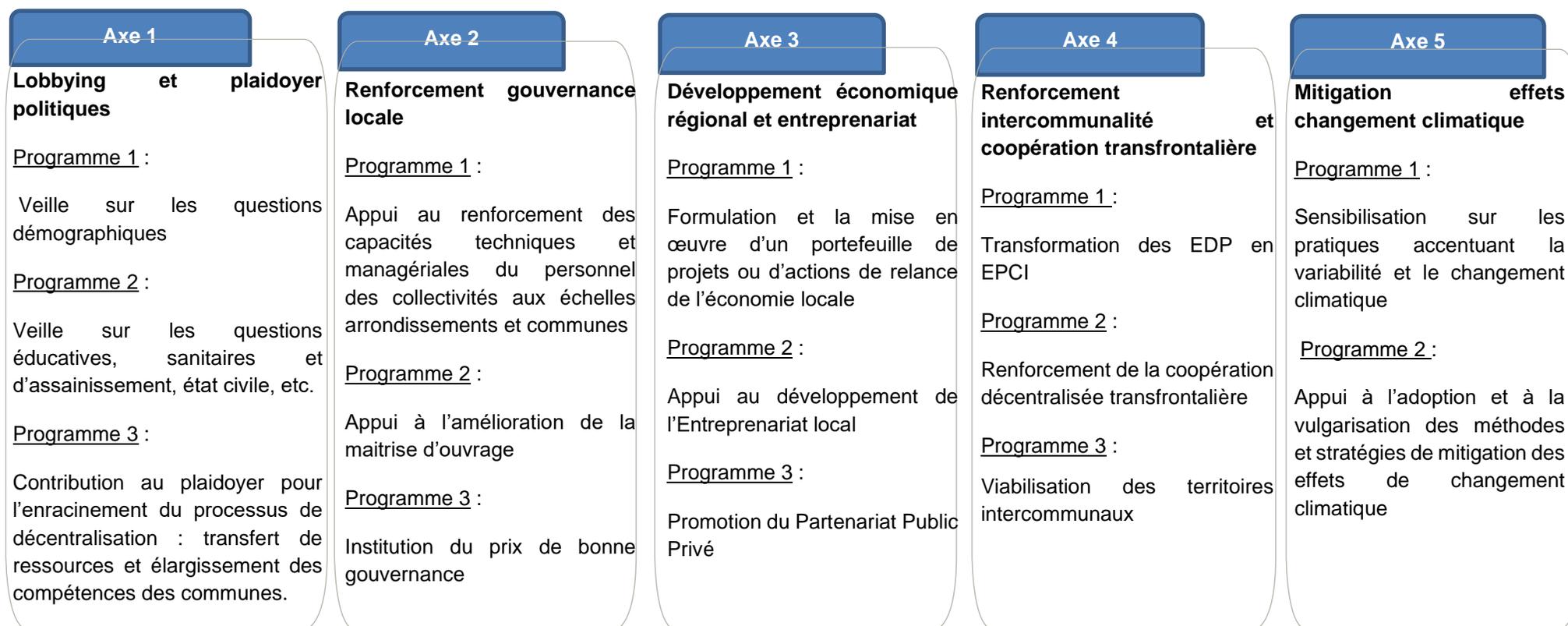


Figure 1 : Tableau synoptique PS 2016-2020

3.1.2. Niveau de mise en œuvre du PS 2016-2020

La mise en œuvre du plan stratégique est appréciée par axe stratégique. A travers le tableau 2, les activités réalisées sont comparées à celles effectivement prévues. Dans la dernière colonne du tableau, des commentaires et observations sont faites.

Les couleurs utilisées en trame permettent de repérer aisément, les activités qui ont été réalisées (en vert), celles qui ont été partiellement réalisées (en jaune) et celles qui n'ont pas reçu l'attention requise (en rouge).

Tableau 2 : Point de mise en œuvre du PS 2016-2020

Axes du PS	Programmes prévus	Actions réalisées	Observations et questions de réflexion
1. Lobbying / Plaidoyer politique	<p>Veille sur les questions démographiques</p> <p>Veille sur les questions éducatives, sanitaires et d'assainissement, état civil, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de méthodes de planification familiales par 439 femmes dans les centres médicaux communautaires installés avec l'appui du programme ASGOL 3. • Financement par la Coopération suisse du volet santé communale de l'ADECOB à travers le programme ASGOL 3. • 62 125 consultations enregistrées dans les centres médicaux communautaires. • Appui à l'installation et à l'équipement de 11 médecins généralistes communautaires dont 03 femmes desservant une aire sanitaire de 165 000 habitants. • 7 incinérateurs de déchets bio-médicaux et un logement de médecins réalisés sur financement FDT. • 57 microprojets d'un montant total de 548 233 546 FCFA réalisés (réhabilitation et équipement de centres de santé d'arrondissement, de dispensaires isolés, de maternités, de centres médicaux communautaires, réalisation de forage dans les centres de santé, construction d'incinérateurs de déchets bio-médicaux, construction de logement pour infirmier ou Médecin Généraliste Communautaire. • 4 183 registres d'état-civil cartonnés pour une meilleure sécurisation. • 172 officiers d'état-civil et collaborateurs dont 22 femmes formés sur leurs rôles et responsabilités en matière d'état-civil. • Appui à la délivrance de 3000 actes de naissance aux écoliers déshérités. • Appui à l'équipement et à la mise en service de 164 centres secondaires d'état-civil pour offre services de proximité. 	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des réalisations ont trait à des besoins pratiques et ont très peu à faire avec des questions d'intérêt stratégique. L'activité dont la portée stratégique est évidente (plaidoyer pour l'enracinement du processus de décentralisation) n'a pas été adressée. • Comment justifier la mise à contribution de l'ADECOB dans des activités dont la portée est limitée et qui par surcroît peut être réalisée au même niveau de qualité par les communes concernées ? • Que regorge le concept de veille ? • Quelle est l'adéquation entre les activités réalisées et la notion de veille, de L&P ? • Quelles leçons peut-on tirer pour la suite ?

Axes du PS	Programmes prévues	Actions réalisées	Observations et questions de réflexion
		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution au plaidoyer sur l'accès des populations rurales aux soins de santé de qualité à travers l'organisation des sessions de COS ou de CTI /ASGOL 3. • Appui à la fermeture d'environ 120 cabinets illégaux de soins dans le Borgou. 	
	Contribution au plaidoyer à l'enracinement du processus de décentralisation : transfert de ressources et élargissement des compétences des communes.	Rien à signaler !!!	
2. Le renforcement de la gouvernance locale	Appui au renforcement des capacités techniques et managériales du personnel des collectivités aux échelles arrondissements et communes	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des réseaux des Secrétaires Généraux et des chefs service des affaires domaniales et environnementales (CSADE) des mairies. • Appui technique et financier à la tenue de 23 sessions de réseaux d'acteurs communaux (SG, CSPDL, CSADE). • Appui à la mise en place du SEPAC dans les communes, à ADECOB et à UFEC. • 07 SG et SGA ont signé des lettres de mission, 71 directeurs et chefs services communaux ont signé des contrats d'objectifs dans le cadre de l'implémentation du SEPAC. • Appui aux fonctionnements des centres secondaires d'état civil : 164 centres secondaires d'état-civil équipés et mis en service. • Renforcement de capacité des agents de déclaration. • Formation des acteurs de la chaîne de passation des marchés publics. • 56 membres des organes de passation et de contrôle des marchés publics formés sur le nouveau code des marchés publics et le système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP). 	On note une amélioration évidente de la performance des administrations communales. L'appui à l'animation des cadres communaux de concertation des acteurs est resté un défi entier.

Axes du PS	Programmes prévues	Actions réalisées	Observations et questions de réflexion
	Appui à l'amélioration de la maîtrise d'ouvrage des Communes membres : gestion des marchés publics, élaboration et mise en œuvre des outils de planification, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration des PDC3 (2017-2021), des SDAC (2020-2034) des communes ordinaires du Borgou et du PDU (2020-2034) de Parakou. • 7 PDC 3, 7SDAC et 1 PDU réalisés. • Appui à l'élaboration des budgets réalistes. • Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique de mobilisation des ressources spécifiques à chaque commune. • Coordination avec toutes les communes des conventions annuelles d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale. • Suivi des équipements et infrastructures communales à réhabiliter et/ou à réaliser. • Des opportunités sont saisies au profit des communes : projets ProSOL, PROPFR, Migration, etc. • Dans le cadre de cet appui, l'ADECOB a gagné un appel à projet du PADT (332.869.800) au profit des communes ordinaires du Borgou. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les SDAC ne sont pas encore approuvées par la Tutelle pour défaut de théorie de changement. Qu'est-ce que cela nous enseigne ? • Après 12 ans d'existence, que peut-on considérer comme acquis pour envisager de faire autre chose ou de passer à un autre niveau ? • Quelles implications pour l'ADECOB peut-on anticiper du fait de la création imminente d'EPCI en termes d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale,, quelles préparations s'imposent ?
	Institution du prix de bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des audits à blanc pour améliorer les performances des communes : Quatre (04) sessions annuelles organisées dans les 08 communes du Borgou avec la mobilisation d'environ 94 personnes ressources composées du personnel de la Préfecture et des Services Déconcentrés de l'Etat, des mairies, de l'ADECOB et des élus locaux notamment les maires et adjoints aux maires. • Renforcement des pratiques de bonne gouvernance administrative et financière dans les 08 communes avec l'organisation de trois (03) éditions du prix de la bonne gouvernance. Les communes lauréates ont été dotées à l'occasion de 12 motos à deux (2) roues pour booster la mobilisation des ressources propres 7/8 communes du Borgou dans le top 20 (audit FADEC 2019). • Appui aux activités préparatoires de reddition de compte. • Appui à l'organisation de 64 sessions audiences publiques de reddition de compte dans les 08 communes du Borgou. 	Activités très bien appréciées par les communes membres. A poursuivre !

Axes du PS	Programmes prévues	Actions réalisées	Observations et questions de réflexion
3. Développement économique et entrepreneuriat	Formulation et la mise en œuvre d'un portefeuille de projets ou d'actions de relance de l'économie locale (PPR)	Non réalisé	Manque d'espoir de financement selon le staff de l'ADECOB.
	Appui au développement de l'Entrepreneuriat local	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du plan de renforcement des capacités des entreprises locales opérant dans le Borgou et mise en œuvre des actions du plan • Formalisation des entreprises locales. • 110 chefs d'entreprise dont 23 femmes ont bénéficié de renforcement de capacités sur la fiscalité et la réalisation de plans d'affaires. • 6/7 des communes ordinaires du Borgou disposent des PCDA. • Organisation des foires et promotion du secteur agricole et l'environnement : 63 forains mobilisés en moyenne par an dont 44 % femmes de femmes ont réalisé un chiffre d'affaires moyen de 383 000 FCFA au cours des foires économiques régionales. • Mise en place de fonds d'insertion professionnelle dans les communes. • Mise en place par arrêtés communaux de huit (08) comités locaux d'appui à l'insertion professionnelle. • Signature des conventions tri partites Mairie-Collectif artisans-SFD. 	Accent sur plan et peu sur mise en œuvre et suivi.
	Promotion du Partenariat Public Privé	Non réalisée	
4. Le renforcement de l'intercommunalité, de la coopération transfrontalière	Transformation des EDP en EPCI	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une étude de faisabilité sur la création des EPCI. • Constitution et transmission du dossier de création de la Communauté d'Agglomération du Borgou (CAB) à l'autorité de tutelle et au Ministre de la décentralisation. 	
	Renforcement de la coopération décentralisée transfrontalière	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement technique à la commune de Pèrèrè dans le cadre de la mise en œuvre de sa convention de jumelage avec la commune de Anzegem. 	

Axes du PS	Programmes prévues	Actions réalisées	Observations et questions de réflexion
	Viabilisation des territoires intercommunaux	<ul style="list-style-type: none"> • 04 projets intercommunaux sont élaborés dans le domaine de la gestion durable des terres et de l'adaptation aux changements climatiques Coordination de la mise en place de base de données communales et l'élaboration des systèmes d'information territoriale. • Animation du cadre de concertation sur l'eau et l'assainissement au niveau intercommunal. • Aménagement de deux pistes intercommunales avec réalisation d'ouvrages de franchissement (Sakabnasi-Dérassi, Bembéréké-Kossia-Sinendé). • 1100 passages de motos à deux roues et 67 passages de véhicules à deux (02) roues sont enregistrés par jour sur ces 2 pistes aménagées. 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 des projets est soumis au financement du Programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (PAFAO, édition 2020). • 01 autres est soumis au financement du Fonds National pour l'Environnement et le Climat (FNEC, édition 2020).
5. La mitigation des effets de la variabilité et du changement climatiques	Sensibilisation sur les pratiques accentuant la variabilité et le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la prise en compte de la dimension Gestion durable des terres et adaptation aux changements climatiques (GDT/ACC) dans les PDC3 et SDAC des communes ordinaires. • Participation à la cartographie des terroirs communaux. • Réalisation de kakémonos sur l'aménagement du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration de 09 projets communaux et 04 projets intercommunaux dans le domaine de la gestion durables des ressources naturelles.
	Appui à l'adoption et à la vulgarisation des méthodes et stratégies de mitigation des effets de changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un projet de mise à échelle des acquis du projet GDT/ProSOL. 	Le projet soumis au financement du FENEC, 2020 élargi à toutes les communes ordinaires.
	Question émergente : Promotion de la gestion responsable des questions foncières	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'enregistrement de 1.288 demandes d'ADC en 2019 contre 307 avant l'intervention de l'ADECOB. • Appui à l'émission de 731 ADC en 2019 pour la sécurisation de 6.500 hectares contre 222 ADC avant l'intervention de l'ADECOB. • Appui à la signature de 506 contrats-types en 2019 au profit de 2.389 hectares de terres agricoles contre 00 avant l'intervention de ADECOB. 	Les activités sont menées suivant l'approche systématique groupée dans le cadre de la mise en œuvre du projet PROPFR sur financement GIZ.

Le plan stratégique 2016-2020 est présenté sous forme d'un ensemble de 14 programmes regroupés en 05 axes. La recommandation faite de décliner le plan stratégique en plan opérationnel, de façon à préciser les actions, à construire le cadre des résultats, notamment les indicateurs, les cibles, les échéances et les parties prenantes à la mise en œuvre des activités est malheureusement restée sans suite. Le processus d'élaboration du plan stratégique 2016-2020 n'est donc pas allé au bout. Pas de théorie de changement, ni cadre de résultats, ni de cadre de mesure de rendements pouvant servir de base pour suivre les progrès de la mise en œuvre et en apprendre des leçons pour un pilotage stratégique conséquent. Les programmes définis n'ont pas été développés pour faire l'objet d'une suite conséquente (projets, recherche de financement, etc...). En conséquence, l'Association a évolué au gré des opportunités, heureusement consistantes, en particulier le projet ASGOL qui a permis de mettre en œuvre d'importantes activités qui dans leur ensemble cadrent avec la plupart des orientations stratégiques définies sans les couvrir toutes.

Sans étonnement, les programmes les plus efficacement adressés sont ceux de l'axe 2 portant sur le renforcement de la gouvernance locale (cœur du projet ASGOL), avec des résultats très éloquentes, à la satisfaction de tous les acteurs et partenaires : **07/08 communes membres sont dans le top 20 en ce qui concerne la bonne gouvernance**. Ce succès qui a renforcé la viabilité sociale de l'ADECOB et sa réputation auprès des partenaires doit être exploité pour envisager de passer à l'échelon supérieur en s'attaquant aux défis : i) fonctionnalité des cadres de concertation des acteurs et dynamisation des relations de collaboration entre administrations communales et SDE, ii) renforcement de la redevabilité par la promotion du contrôle citoyen de l'action publique à tous les niveaux.

Les programmes n'ayant pas reçu une attention requise sont : plaider à l'enracinement du processus de décentralisation, la formulation et la mise en œuvre d'un portefeuille de projets ou d'actions de relance de l'économie locale (PPR) et la promotion du Partenariat Public Privé. Relativement au Lobbying/Plaidoyer, aucune préoccupation n'a été formellement mise sur l'agenda et aucune note de position n'est disponible. Il importe qu'une stratégie de lobbying & plaidoyer, dotée d'un plan d'action et d'une note de position soit adoptée et mise en œuvre effectivement.

Les programmes de veille (démographiques, santé, éducation, état civil, etc...) ont besoin d'être approfondis par l'adoption d'une approche fondée sur les droits et d'un système d'alerte pour des prises de décisions sur la base de faits probants. La plupart des préoccupations pourront être intégrées dans la stratégie de lobbying/plaidoyer.

Les communes membres ont fortement apprécié les appuis reçus dans le cadre des divers processus de planification. Pour la suite, le défi reste la mobilisation des financements pour la mise en œuvre des différents plans. Au regard de l'enthousiasme déclenché par la mobilisation du financement obtenu du PADT, l'Association doit devenir pro-active en matière de mobilisation de ressources. Dans ce sens, la concrétisation du programme de formulation et de mise en œuvre d'un portefeuille de projets ou d'actions de relance de l'économie locale devient impérative.

3.2. Synthèse des résultats de l'analyse diagnostique

Après recueil du point des forces faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) telles que perçues pendant le processus de diagnostic, une triangulation de ces résultats avec les données d'entretiens avec le staff de l'organe technique, les cadres des communes membres et les autres parties prenantes a permis de faire une priorisation des FFOM. Le tableau 3 présente les FFOM prioritaires de l'ADECOB et les principaux succès et défis sont répertoriés dans le tableau 4 (voir page suivante).

Tableau 3 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces prioritaires

FORCES	OPPORTUNITES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Forte capacité d'accompagnement des communes en matière d'élaboration des outils de planification et de gouvernance locale 2. Bonne couverture des charges de fonctionnement par les cotisations 3. Bonne réputation auprès des partenaires et des communes membres 4. Existence de réseau d'acteurs comme un levier de renforcement des capacités pour l'atteinte des objectifs de l'association 5. Capacité d'amélioration de la qualité des services communaux 6. Renouvellement régulier des organes conformément aux textes 7. Esprit et culture d'équipe très prononcé au sein de l'association 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intérêt de plusieurs partenaires techniques et financiers à appuyer la décentralisation 2. Bonnes perspectives de poursuite de la collaboration avec les structures et organisations internationales (Coopération Suisse, GIZ, etc.) 3. Intérêt des partenaires à renforcer les capacités notamment en matière de suivi-évaluation des documents de planification, de lobbying/plaidoyer et de redevabilité 4. Potentialités naturelles : (terre agricoles cultivables, bas-fonds peu ou pas exploités, cheptel bovin/ovin important)
FAIBLESSES	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible appropriation des fondamentaux du PS de l'association (vision, mission, rôles, valeurs, produits/services) par les parties prenantes 2. Faible capacité de pilotage stratégique de l'association 3. Absence d'une démarche qualité 4. Défaut de manuel d'opérations qui décrit les processus de performance clés 5. Absence d'un plan de formation-développement du personnel 6. Faible compétence en matière de suivi-évaluation, apprentissage et redevabilité 7. Faible accompagnement des communes en matière de suivi-évaluation de leurs documents de planification 8. Faible attention au lobbying/plaidoyer résultant en une faible défense des intérêts des communes membres 9. Faible viabilité financière de l'association (à moyen et long terme) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opérationnalisation des agences dont les compétences interfèrent sur celles des communes 2. Faible fonctionnalité des dispositifs de concertation des acteurs communaux 3. Faible capacité de l'ANCB et des autres faïtières des communes à influencer les lois et politiques 4. Faible niveau de veille sur les questions de droits des enfants 5. Politisation des administrations communales 6. Défi sécuritaire dans les espaces frontaliers

Tableau 4 : Principaux succès et défis

SUCCEs	DEFIS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réalisations concrètes qui impactent durablement la vie économique et social des citoyens (projets intercommunaux entre Pèrèrè-Ndali, Nikki-Kalalé, Bembèrèkè-Sinendé) 2. Amélioration des services communaux notamment en matière d'état civil, de santé et dans une moindre mesure d'éducation 3. Les communes disposent des outils de planification (PDC, SDAC) 4. 07/08 communes membres sont dans le top 20 en ce qui concerne la bonne gouvernance 5. Performance améliorée des communes à mobiliser des ressources propres 6. Promotion de l'intercommunalité 7. Outils innovants en matière de gouvernance locale (audits à blanc, prix de bonne gouvernance, SEPAC, etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place en cours d'un outil de suivi-évaluation des communes 2. Renforcement des capacités de pilotage stratégique de la mise en œuvre des différents plans des communes 3. Dynamiser les cadres de concertation des acteurs communaux 4. Renforcement des capacités en matière de lobby et de plaidoyer 5. Renforcement des capacités de suivi évaluation des administrations communales 6. Diversification des sources de financement 7. Améliorer les actions de l'ADECOB dans le secteur agricole 8. Renforcer la visibilité des actions de l'ADECOB par les acteurs et par les partenaires 9. Chômage des jeunes 10. Coopération transfrontalière et situation sécuritaire 11. Capacité à faire face aux crises sanitaires 12. Renforcement de la redevabilité 13. Amener et maintenir toutes les communes du Borgou dans le top 20 des communes du Bénin 14. Agir sur la question des droits des enfants en matière d'accès à l'éducation et le maintien en milieu 15. Fidélisation des cadres techniques.

Plusieurs leçons se dégagent de l'expérience de mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020 par l'ADECOB dont les plus intéressantes sont citées sont décrites ci-bas :

1. *Pour un pilotage éclairé de la mise en œuvre d'un plan stratégique, l'adoption et l'utilisation effective par les organes de gouvernance, d'une matrice de cadrage de gestion de changement est nécessaire. A cet effet, la mise à disposition des organes de gouvernance de tableaux de bord appropriés est capitale.*
2. *Les rencontres annuelles d'apprentissage organisationnel et de valorisation des acquis sont des moments forts à privilégier dans le cadre d'un processus de changement. Pour faciliter ceci, le plan stratégique doit inclure une théorie de changement élaborée de façon participative et inclusive. Elle doit intégrer les trajectoires de changement des principaux acteurs clés.*
3. *Les communautés de pratique sont un excellent outil de co-apprentissage entre paires. Dans ce sens, les réseaux par corps de métier (SG, CSPDL, etc..) constituent une bonne pratique à capitaliser, et donc généraliser pour prendre en compte les corps de métier non encore en réseau.*

4. Cadre stratégique

La démarche utilisée dans la définition des axes stratégiques est inspirée de l'investigation d'appréciation, qui est une méthodologie de développement organisationnel et de création de capacités axée sur la discussion et la participation, qui encourage les parties prenantes d'une organisation à rechercher et valoriser les points positifs. La démarche est basée sur le postulat que le libellé ou l'expression affirmative de nos défis ou de nos objectifs est un moteur qui influence grandement notre habilité à atteindre les résultats souhaités. Selon les principes de cette approche, l'orientation positive et affirmative que nous donnons à nos souhaits et à nos visions contribue directement et de façon plus durable à la mise en œuvre des projets organisationnels et communautaires.

Considérant les forces, les opportunités, les aspirations et les attentes réciproques des communes membres et de l'Association, des enjeux ont été fixés et des orientations stratégiques conséquentes définies.

4.1. Nouvelles vision et valeurs

Au regard des acquis, des défis et des enjeux et sur la base des consultations entre les parties prenantes, les fondamentaux telles que la vision et les valeurs ont été revisités et certains aspects ont fait l'objet de reformulation.

Vision reformulée : « l'ADECOB est d'ici 2035, une organisation intercommunale viable et solidaire, reconnue d'utilité publique, offrant des services de qualité aux communes membres concourant au développement durable et inclusif du territoire du Borgou où les populations jouissent de leurs droits fondamentaux ».

Valeurs reformulées : Culture de l'excellence, redevabilité, professionnalisme, solidarité, esprit d'équipe, honnêteté et intégrité.

4.2. La théorie de changement et le cadre de résultats

Au regard de sa nouvelle vision, l'ADECOB fait l'option : i) d'une approche fondée sur les droits et la gestion axée sur les résultats de développement et ii) de l'approfondissement de la gouvernance locale par la promotion de la redevabilité à tous les niveaux. L'impact projeté pour ses interventions dans les cinq prochaines années (2021-2026) est : « les populations jouissent de mieux en mieux de leurs droits fondamentaux dans un environnement sain, sécurisé, attractif et géré de façon inclusive et durable ».

Pour contribuer à l'impact, il est retenu deux principaux effets à long terme :

1. *Les populations ont un accès équitable et durable aux services sociaux de base et aux services économiques adéquats et appropriés.*
2. *Les acteurs économiques, les groupes socio-professionnels, les OSC y compris les OCB gèrent de façon durable les écosystèmes pour la réduction de la pauvreté et la croissance économique.*

Ces deux contributions constituent les principales aspirations des parties prenantes en réponse aux principaux défis du contexte marqué par :

- Les lacunes en matière de droits fondamentaux avec des disparités genre et sous-régionales ;
- Les risques sécuritaires et les conflits entre groupes socio-professionnels par rapport aux ressources productives sans exclure les risques de poussée de l'extrémisme violent ;
- Les risques liés aux changements climatiques et catastrophes naturelles ;
- La faible veille sur les questions stratégiques et de droit de la part de l'association ainsi que la faible fonctionnalité des dispositifs de participation citoyenne qui par ailleurs sont peu inclusifs.

Au regard des acquis de la mise en œuvre des plans stratégiques précédents et des défis récurrents, l'ADECOB entend :

- Poursuivre le renforcement des capacités des communes et l'assurance qualité des processus clés (planification, mise en œuvre, services communaux, etc...) ;
- Promouvoir la gestion des programmes sensible au conflit, la gestion axée sur les résultats de développement et une approche de droits ;
- Mettre en place un observatoire des territoires pour faciliter l'accès à l'information pour des prises de décision éclairées ;
- Développer une offre de services aux tiers et diversifier ses sources de financement pour renforcer sa viabilité financière.

En plus des questions de droit, les deux principales hypothèses sous-jacentes à la théorie de changement sont :

- La promotion de l'inclusion sociale et l'association des représentants des principales parties prenantes à travers des approches participatives de gestion des ressources productives contribuent à mitiger les risques sécuritaires et à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent par le renforcement des relations intercommunautaires. Une telle dynamique de développement local participatif et inclusif exige le renforcement de la participation citoyenne et de la redevabilité.
- L'analyse d'économie politique de la société (civile) béninoise révèle que bien que le cadre légal et réglementaire soit favorable à la responsabilisation, il n'est pas évident que la voix des populations soit bien représentée par la société civile pour être entendue et défendue au niveau des instances dirigeantes. Les risques d'intégrité dans la plupart des secteurs notamment l'éducation, la santé, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, etc... sont de sources diverses. La redevabilité doit prendre en compte les OSC y compris les OCB ainsi que les organisations socio-professionnelles.

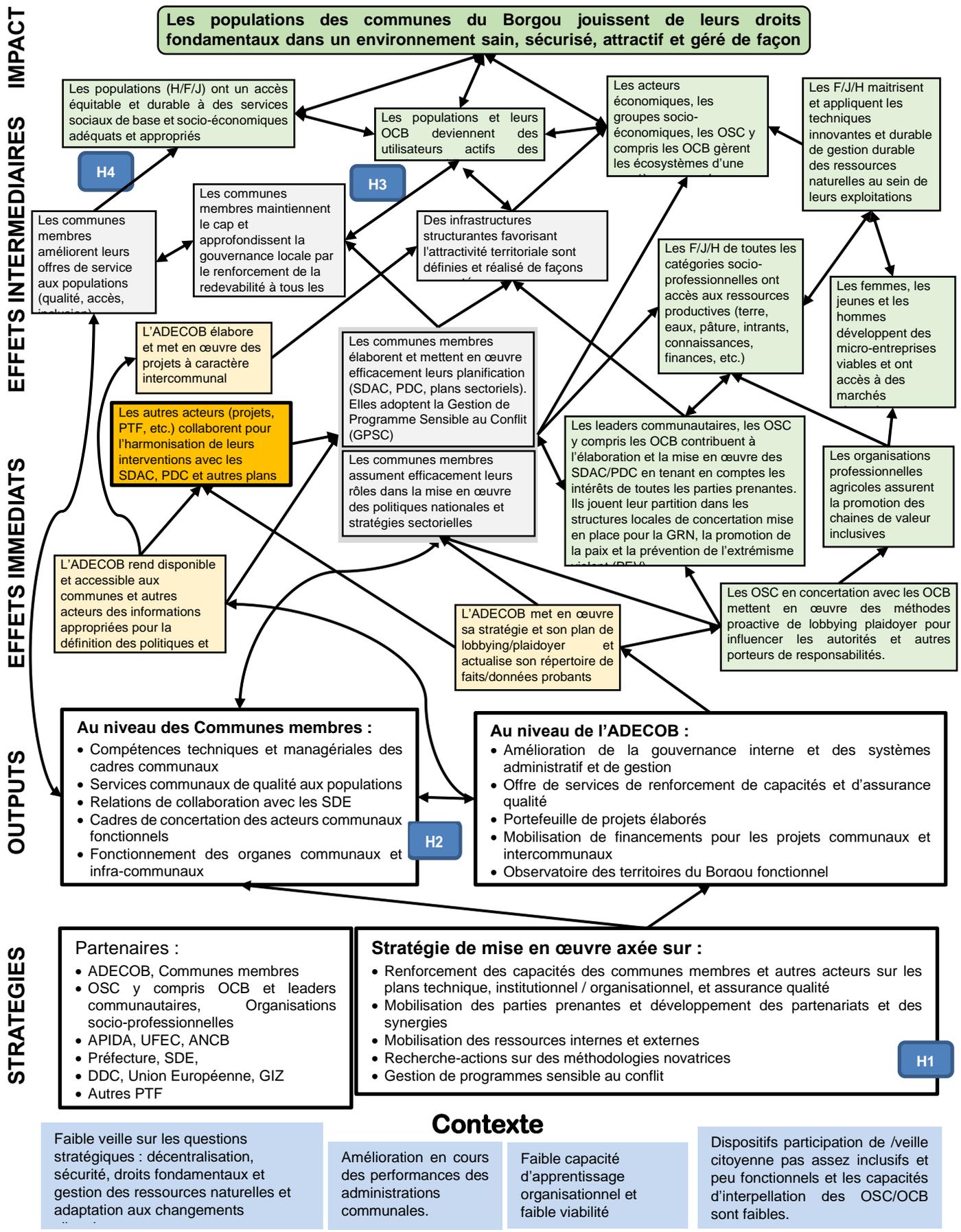
Une importante condition pour les deux effets à long terme est que les populations deviennent des utilisateurs actifs des services publics. Quatre trajectoires de changement se dégagent dont les détails sont indiqués dans le diagramme de la théorie de changement (voir figure 2 à la page suivante :

- Trajectoire 1 : Communes fortes (administration, gouvernance, offre de services, pilotage).
- Trajectoire 2 : ADECOB viable (sur les plans techniques, organisationnels, institutionnels et financière).

- Trajectoire 3 : Société civile forte (y compris les OCB et les leaders communautaires).
- Trajectoire 4 : Organisations professionnelles agricoles (pour des chaînes de valeur inclusives).

Ces quatre trajectoires conduisent à six (06) effets à court terme qui sont :

- Effet CT1 : Les communes membres améliorent de façon soutenue leur gouvernance et la qualité de leurs services sociaux de base.
- Effet CT2 : Les communes pilotent efficacement leurs planifications (SDAC, PDC, ...) et elles assument effectivement leurs rôles dans la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales et sectorielles.
- Effet CT3 : L'ADECOB renforce sa viabilité organisationnelle, institutionnelle et améliore de façon progressive sa viabilité financière.
- Effet CT4 : Les communes et les autres acteurs ont accès à des informations pertinentes et à jour qu'ils utilisent pour des prises de décision éclairées.
- Effet CT5 : Les organisations professionnelles agricoles assurent la promotion des chaînes de valeur inclusives.
- Effet CT6 : Les organisations de la société civile y compris les organisations communautaires de base se mobilisent et mettent en œuvre des initiatives de Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) à tous les niveaux.



- H1 :** Les élus soutiennent la réorganisation interne préconisée
- H2 :** Les plans 2D des ministères sectoriels sont effectivement mis en œuvre
- H3 :** Les collectivités locales restent ouvertes aux initiatives de veille et de contrôle citoyen de l'action publique
- H4 :** Le transfert des ressources de l'Etat central aux communes s'améliore

Figure 2 : Théorie de changement de l'ADECOB (2021-2025)

4.3. Les orientations stratégiques de l'ADECOB

Les deux principaux enjeux retenus sont : i) la démocratie participative et ii) le développement local. La figure 3 sur la page suivante montre le cadre de résultats qui découle de la théorie de changement. Il se dégage quatre orientations stratégiques que sont :

- a) Le renforcement de la gouvernance locale ;
- b) L'aménagement du territoire et la coopération transfrontalière ;
- c) Le développement des filières agricoles inclusives ;
- d) La professionnalisation de la gestion et la viabilité financière.

La figure 4 (voir page 25) présente le tableau synoptique du plan stratégique avec les différents axes par orientation stratégique.

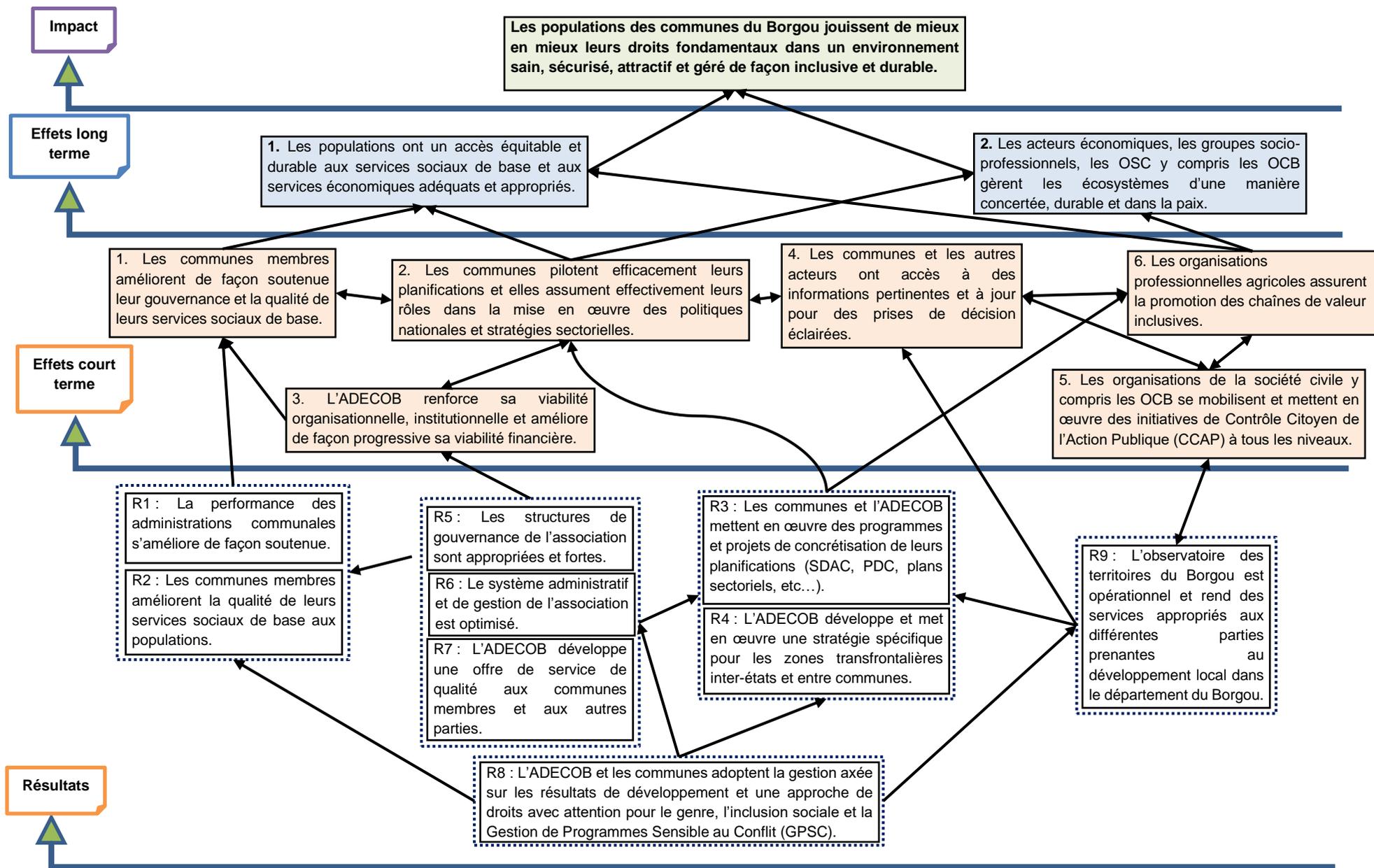


Figure 3 : Cadre de résultats du plan stratégique 2021-2025 de l'ADECOB

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PS ADECOB 2021-2025

MISSION : Contribuer au renforcement de la démocratie et de la décentralisation dans les communes du département du Borgou

VISION : « l'ADECOB est d'ici 2035, une organisation intercommunale viable et solidaire, reconnue d'utilité publique, offrant des services de qualité aux communes membres concourant au développement durable et inclusif du territoire du Borgou où les populations jouissent de leurs droits fondamentaux ».

VALEURS : Culture de l'excellence et de redevabilité, professionnalisme, solidarité, esprit d'équipe, honnêteté et intégrité.

ENJEUX : Démocratie participative et Développement local

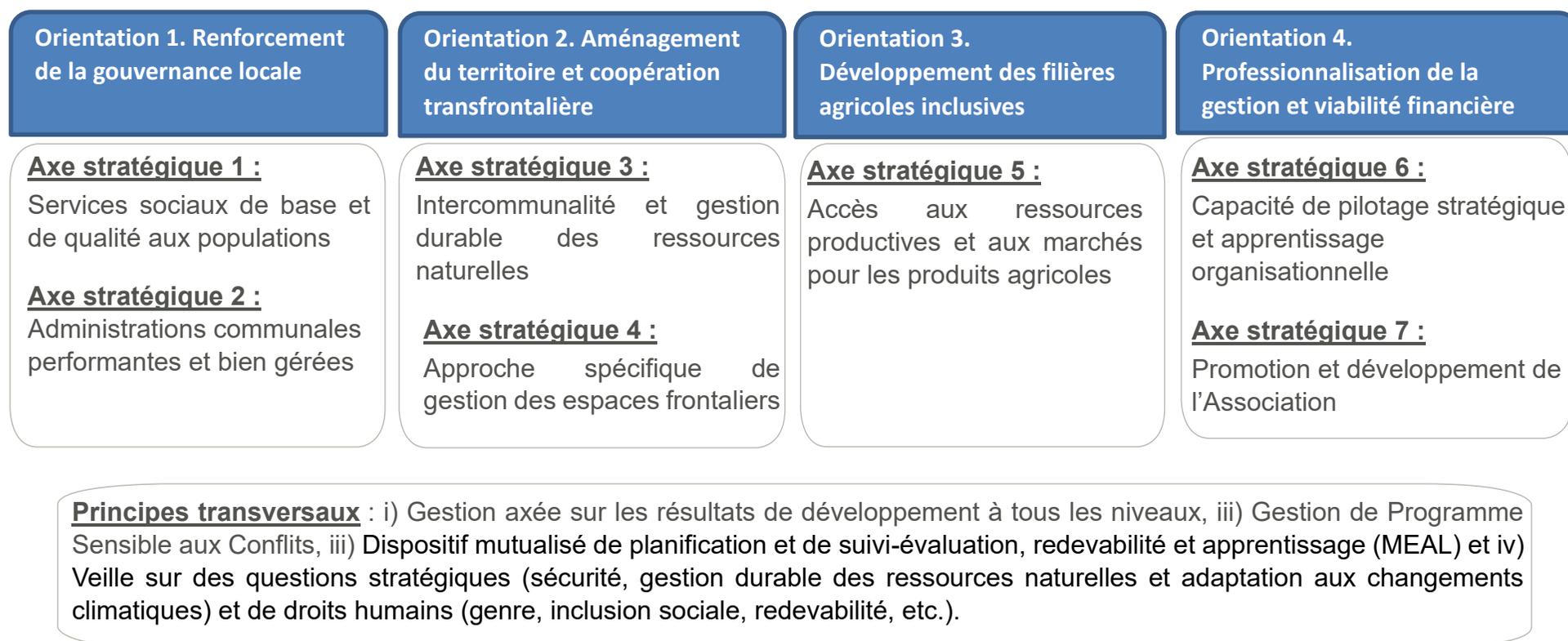


Figure 4 : Tableau synoptique du PS ADECOB (2021-2025)

5. Principales interventions

Le tableau 5 présente le cadre logique du plan stratégique (voir page suivante). Il renferme les objectifs de différents niveaux, leurs indicateurs de succès, les principales interventions et les hypothèses.

Tableau 5 : Cadre logique du plan stratégique 2021-2025 de l'ADECOB

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
IMPACT			
Les populations jouissent de mieux en mieux de leurs droits fondamentaux dans un environnement sain, sécurisé, attractif et géré de façon inclusive et durable.			
EFFETS A LONG TERME			
Effet LT1 : Les populations ont un accès équitable et durable aux services sociaux de base et aux services économiques adéquats et appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> 70% des indicateurs du Tableau de Bord Social s'améliore dans chacune des communes membres entre 2021 et 2023 d'une part, et entre 2023 et 2025 d'autre part. 	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux de Bord Social de 2020 à 2025 Base de données ADECOB 	
Effet LT2 : Les acteurs économiques, les groupes socio-professionnels, les OSC y compris les OCB gèrent de façon durable les écosystèmes pour la réduction de la pauvreté et la croissance économique.	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation des indicateurs du Cadre de Mesure de Rendements (CMR) des programmes/projets de mise en œuvre des SDAC augmente d'une année à l'autre à partir de 2022 dans 06/08 communes membres. 	<ul style="list-style-type: none"> Base de données ADECOB Rapports de mise en œuvre des SDAC 	
EFFETS A COURT TERME			
Effet CT1 : Les communes membres améliorent de façon soutenue leur gouvernance et la qualité de leurs services sociaux de base.	<ul style="list-style-type: none"> 06/08 des communes mettent en œuvre effectivement 80% des recommandations des audits blancs d'une année à l'autre. Toutes les communes membres sont dans le TOP 20 en ce qui concerne la bonne gouvernance à partir de 2023. 04/08 des communes membres sont dans le TOP 10 des communes en ce qui concerne la bonne gouvernance en 2025. Le pourcentage des usagers des services communaux satisfaits de la qualité des prestations de service des administrations communales atteint 70% chaque année à partir de 2022 dans 06/08 des communes membres. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des audits à blanc Rapports d'audit FADEC Base de données de l'ADECOB Enquêtes de satisfaction Évaluations (référence, annuelle, mi-parcours et finale). 	<ul style="list-style-type: none"> Les communes maintiennent leur bonne volonté de favoriser les initiatives de veille et de CCAP. Le transfert des ressources de l'Etat central aux

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
			communes s'améliore
<p>Effet CT2 : Les communes pilotent efficacement leurs planifications (SDAC, PDC, ...) et elles assument effectivement leurs rôles dans la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales et sectorielles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 08/08 des communes membres adoptent la GPSC au plus tard en 2023. • 100% des projets mis en œuvre dans les communes du Borgou sont en conformité avec les planifications communales (alignement, mobilisation effective et à bonne date des contreparties si applicable). • 08/08 communes membres tiennent des sessions annuelles d'apprentissage et de revue de la théorie de changement de leur SDAC avec la participation des parties prenantes. • Le taux de mise en œuvre des recommandations issues des sessions annuelles d'apprentissage augmente d'une année à l'autre à partir de 2021 pour atteindre 80% en 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de mise en œuvre des SDAC • Base de données de l'ADECOB 	Les plans 2D des ministères sectoriels sont effectivement mis en œuvre.
<p>Effet CT3 : L'ADECOB renforce sa viabilité organisationnelle, institutionnelle et améliore de façon progressive sa viabilité financière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ADECOB passe avec succès un audit des systèmes clés (planification, ingénierie de formation, système de suivi-évaluation- redevabilité et apprentissage y compris le système d'information et de gestion) d'ici fin 2022. • Chaque année, à partir de 2022, l'ADECOB enregistre 70% des scores d'un index d'évaluation de ses performances organisationnelles et institutionnelles. • Chaque année, à partir de 2021, l'ADECOB passe avec succès les audits de gestion commandités par le Commissariat aux Comptes. • Le pourcentage de fonds propres de l'ADECOB dans le budget annuel augmente chaque année à partir de 2022. • Le taux d'accroissement annuel des ressources propres de l'ADECOB augmente d'une année à l'autre à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'audit, • Base de données de l'ADECOB • Évaluations (référence, annuelle, mi-parcours et finale). 	
<p>Effet CT4 : Les communes et les autres acteurs ont accès à des informations pertinentes et à jour pour des prises de décision sur la base de faits probants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ADECOB publie en 2021 et actualise chaque 2 ans, un document de position "démocratie, gouvernance locale, redevabilité et développement" sur la base de faits probants et de données actualisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de données de l'ADECOB • Site WEB ADECOB 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<ul style="list-style-type: none"> • Les bases de données de l'ADECOB sont à jour, numérisés et accessibles en ligne dès 2021. • Le site WEB de l'ADECOB est à jour et comporte des liens vers des plateformes d'apprentissage numérique dès 2021. • Les statistiques de trafic sur le site WEB de l'ADECOB s'accroissent au fur et à mesure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observatoire des Territoires du Borgou. 	
<p>Effet CT5 : Les organisations professionnelles agricoles assurent la promotion des chaînes de valeur inclusives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans 08/08 des communes membres, 75% des organisations professionnelles agricoles adoptent la GPSC d'ici 2025. • Dans 08/08 des communes membres, 75% des organisations professionnelles agricoles tiennent compte de l'inclusion sociale d'ici 2025. • Dans 08/08 des communes membres, 65% des membres des organisations professionnelles agricoles adoptent des modes de production durables, d'ici 2025 • Le pourcentage de ménages ayant accès à un marché plus rémunérateur atteint 60% en 2025 dans 08/08 des communes membres. • Dans 08/08 des communes membres, le pourcentage de membres des organisations professionnelles agricoles ayant un accès amélioré aux ressources productives (terre, eaux, pâture, intrants, connaissances professionnelles, finances) augmente d'une année à l'autre. A dissocier par type de ressource et selon le genre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de données de l'ADECOB • Évaluations (référence, annuelle, mi-parcours et finale). 	
<p>Effet CT6 : Les organisations de la société civile y compris les organisations communautaires de base se mobilisent et mettent en œuvre des initiatives de Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) à tous les niveaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 75% des infrastructures et autres projets réalisés ou en réalisation font l'objet d'un CCAP de la part des structures communautaires de base par secteur d'ici 2022. • Dans 08/08 communes membres, les cellules de participation citoyenne participent aux processus de planification et de budgétisation communales dès 2021 • Le nombre d'initiatives d'appréciation de la qualité des prestations des services communaux et autres agences par les OSC est en augmentation à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des OSC • Rapports de l'ADECOB • Évaluations (référence, annuelle, mi-parcours et finale). 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de secteurs faisant l'objet de cogestion entre administration et société civile atteint au moins 03 à partir de 2021 dans chacune des 08 communes membres. 		
RESULTATS ATTENDUS ET PRINCIPALES INTERVENTIONS			
<p>Résultat 1 : La performance des administrations communales s'améliore de façon soutenue</p> <p>1.1 Renforcer les capacités techniques et managériales du personnel clé des administrations communales (SEPAC, communautés de pratique, etc.)</p> <p>1.2 Assurer le suivi du fonctionnement des organes communaux et infra-communaux</p> <p>1.3 Dynamiser les cadres de concertation des acteurs communaux (CCAC)</p> <p>1.4 Réaliser les audits blancs et poursuivre l'organisation du prix de la bonne gouvernance.</p> <p>1.5 Promouvoir l'utilisation du numérique dans les administrations communales</p>	<ul style="list-style-type: none"> 08/08 communes membres disposent d'un plan de formation-développement du personnel mis en œuvre effectivement dès 2023. Au moins 05 communautés de pratique sont mises en place et fonctionnent effectivement (taux de mise en œuvre de plan annuel atteint 75%) chaque année à partir de 2022. Chacune des communes du Borgou utilise les opportunités qu'offrent la digitalisation dans le cadre de leurs prestations internes et externes. 08/08 communes membres disposent d'un CCAC fonctionnel (met en œuvre au moins 70% de leur plan annuel d'action, contribue à la mise en place et au suivi d'un CMR) à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport des communautés de pratique Rapport de l'ADECOB 	
<p>Résultat 2 : Les communes membres améliorent la qualité de leurs services sociaux de base aux populations.</p> <p>2.1 Donner un appui aux communes membres pour l'élaboration / actualisation des différents plans sectoriels (éducation, santé, état civil, nutrition, ...) prenant en compte la digitalisation.</p> <p>2.2 Convenir un plan d'accompagnement des communes pour la mise en œuvre des plans sectoriels élaborés / actualisés</p> <p>2.3 Renforcer la participation citoyenne et le CCAP au niveau local, communal et intercommunal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 08/08 communes membres disposent de 04 plans sectoriels élaborés de façon participative et inclusive qui prennent en compte la digitalisation. Le taux moyen de réalisation des indicateurs des plans sectoriels atteint 60% dans 06/08 communes membres à partir de 2022. Le nombre de communes membres qui adoptent et appliquent une charte qualité augmente d'une année à l'autre à partir de 2022 pour atteindre 08 en 2025. Le taux de réalisation des plans d'accompagnement des communes dans le cadre de la mise en œuvre des plans sectoriels atteint 75% chaque année à partir de 2022. La performance des organisations communautaires de base par secteur s'améliore d'une année à l'autre dans 08/08 des communes membres à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport des communes Rapport de l'ADECOB 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>Résultat 3 : Les communes et l'ADECOB mettent en œuvre des programmes et projets de concrétisation des planifications communales (SDAC, PDC, plans sectoriels, etc...).</p> <p>3.1 Accompagner les communes pour l'actualisation de leur PDC et la déclinaison de leur SDAC et PDC en programmes et projets élaborés de façon participative et inclusive et la recherche de financement.</p> <p>3.2 Élaborer un portefeuille de programmes et projets intercommunaux en soutien à la mise en œuvre des SDAC des communes.</p> <p>3.3 Rechercher des financements de diverses sources pour la mise en œuvre concertée des programmes et projets intercommunaux.</p> <p>3.4 Soutenir la mise en place d'EPCI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 08/08 communes membres opérationnalisent leur SDAC en programmes et projets définis de façon participative et inclusive dès fin 2021. • Le portefeuille de programmes et projets intercommunaux en soutien à la mise en œuvre des SDAC des communes comprend au moins quatre projets en fin 2021 et augmente d'une année à l'autre à partir de 2023. Au moins un des projets porte sur les filières inclusives. • Au moins 50% des programmes / projets du portefeuille reçoivent un financement extérieur avant fin 2025. • Au moins 03/08 communes membres obtiennent de financements pour 01 de leurs projets avec l'appui de l'ADECOB en 2022 et ce nombre augmente d'une année à l'autre à partir de 2023. • Le processus de mise en place d'EPCI passe d'une étape à l'autre jusqu'à sa concrétisation au plus tard en 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données de l'ADECOB • Rapports de l'ADECOB • Acte de reconnaissance de l'EPCI 	
<p>Résultat 4 : L'ADECOB développe et met en œuvre une stratégie spécifique pour les zones transfrontalières inter-états et entre communes.</p> <p>4.1 Élaborer et mettre en œuvre des projets spécifiques pour les zones frontalières</p> <p>4.2 Contribuer à la mise en œuvre du plan de sécurisation des zones transfrontalières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 01 projet spécifique est en cours de mise en œuvre pour les zones frontalières au plus tard 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données de l'ADECOB • Rapports de l'ADECOB 	
<p>Résultat 5 : Les structures de gouvernance de l'association sont appropriées et fortes.</p> <p>5.1 Revoir la composition et le fonctionnement des différents organes (Bureau Exécutif, commissariat aux comptes, commissions permanentes, ...) et actualiser les textes de base en conséquence.</p> <p>5.2 Élaborer et mettre en œuvre un programme de formation-développement des dirigeants de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les textes de base (statuts et règlement intérieur) révisés de l'ADECOB sont disponibles dès le premier trimestre 2021. • Chaque année, à partir de 2021, l'ADECOB adopte un plan annuel de travail des principaux organes de gouvernance (C.A., B.E., Commissions techniques et Commissariat aux Comptes) au plus tard fin janvier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textes de base révisés • Rapports de l'ADECOB • Plans de travail et Rapports d'auto-évaluation des 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>l'association axée sur la formation, la planification de la performance et l'auto-suivi-évaluation assisté.</p> <p>5.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne visant les membres, les dirigeants et le staff.</p> <p>5.4 S'engager dans une démarche de reconnaissance d'utilité publique de l'association y compris le label de la Maison de la Société Civile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque année, à partir de 2021, les principaux organes de gouvernance autoévaluent la mise en œuvre de leur plan annuel de travail, dans le mois de décembre. • Au plus tard fin 2021, une démarche pour la reconnaissance d'utilité publique est adoptée et sa mise en œuvre démarre en 2022. • Au plus tard 2022, l'ADECOB obtient le label de la Maison de la Société Civile. 	<p>organes de gouvernance</p>	
<p>Résultat 6 : Le système administratif et de gestion de l'association est optimisé</p> <p>6.1 Actualiser la description des postes et les cahiers de charge pour chacun des postes dans le nouvel organigramme et procéder au remembrement et aux recrutements qui seraient nécessaires.</p> <p>6.2 Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation-développement du staff de l'association et un système de planification et de suivi de la performance du personnel et de reconnaissance-récompense des mérites.</p> <p>6.3 Réviser et adapter le manuel de procédures de gestion administrative financière et comptable de l'association.</p> <p>6.4 Élucider les processus de performance / prestations clés en lien avec les produits et services de l'association et les consigner dans un manuel d'opérations.</p> <p>6.5 Rédiger et valider une Charte de Qualité et mettre en place une démarche de gestion de la qualité.</p> <p>6.6 Mettre en place un système de suivi-évaluation-apprentissage de la mise en œuvre du plan stratégique de l'association</p> <p>6.7 Élaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière progressive.</p> <p>6.8 Développer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de mise en place de l'organigramme-cible adopté atteint 80% dès 2022 et 100% en 2023. • Les principaux documents de planification et de gestion (manuel de procédures administratives et de gestion financière, manuel d'opérations, plan de renforcement de capacités, plan de mobilisation de ressources, stratégie d'autonomisation financière, charte de qualité et système de suivi-évaluation-apprentissage & redevabilité) élaborés de façon participative et inclusive, sont disponibles et accessibles dès fin 2021. • Chaque année, le plan de formation-développement du personnel est exécuté à hauteur de 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textes de base révisés • Plans de travail et Rapports de l'ADECOB • Plans de travail et Rapports d'auto-évaluation des organes de gouvernance 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>Résultat 7 : L'ADECOB développe une offre de service de qualité aux communes membres et aux autres parties.</p> <p>7.1 Mettre au point, actualiser périodiquement et diffuser un catalogue sur les offres de service de l'ADECOB.</p> <p>7.2 Élaborer et mettre une stratégie de veille sur les questions de droit.</p> <p>7.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de plaidoyer pour le renforcement du leadership et de la position des communes en tant que maître d'ouvrage du développement local.</p> <p>7.4 Capitaliser les bonnes pratiques en matière de gestion communale et d'aménagement du territoire et organiser le passage à l'échelle d'expériences réussies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de documents de capitalisation produits et accessibles en ligne augmente d'une année à l'autre à partir de 2022. • Le nombre de bonnes pratiques institutionnalisées en matière de gestion communale et développement locales au niveau des communes augmente d'une année à l'autre. • Le nombre de partenaires techniques et financiers qui sollicite les services de l'ADECOB s'accroît. • Le nombre de projets qui alignent leurs interventions aux documents de planification des communes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'ADECOB 	
<p>Résultat 8 : L'ADECOB et les communes adoptent la gestion axée sur les résultats de développement et une approche de droits</p> <p>8.1 Former le staff et les communes membres sur la Gestion Axée sur les Résultats de Développement et les approches basées sur les droits humains (GRD/AFDH) et les soutenir pour la mise en place effective d'un système et d'une culture de GRD/AFDH</p> <p>8.2 Mettre en place un système mutualisé de suivi-évaluation-apprentissage et redevabilité au profit des communes membres</p> <p>8.3 Tenir des sessions annuelles d'apprentissage et de revue des théories de changement des communes et de l'ADECOB.</p> <p>8.4 Réaliser l'évaluation de référence du plan stratégique</p> <p>8.5 Réaliser une évaluation à mi-parcours et actualiser le plan stratégique</p> <p>8.6 Réaliser une évaluation finale du plan stratégique et élaborer un plan stratégique 2025-2030.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cadres clés formés sur la GRD/AFDH au niveau des communes membres. • 08/08 communes adoptent la GRD/AFDH au plus tard en 2022. • 08/08 communes tiennent les sessions annuelles d'apprentissage à partir de 2022. • Un système mutualisé de suivi-évaluation-apprentissage et redevabilité est mis en place par l'ADECOB à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'ADECOB. • Rapports des communes. 	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>Résultat 9 : L'observatoire des territoires du Borgou est opérationnel et rend des services appropriés aux différentes parties prenantes au développement du Borgou</p> <p>9.1 Élaborer le manuel d'opérations de l'observatoire décrivant tous les processus (définition de l'objectif, des données à collecter, leur traitement, validation et publication)</p> <p>9.2 Organiser des sessions de formation des agents impliqués dans l'opération de l'observatoire</p> <p>9.3 Collecter les données, les traiter, produire et publier les tableaux de bord requis en lien avec les indicateurs des SDAC, PS et autres.</p> <p>9.4 Gérer les différentes bases de données de l'ADECOB, les numériser et les rendre accessibles selon le cas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 08/08 communes disposent de tableaux de bord des indicateurs des objectifs spécifiques de leurs documents de planifications à partir de 2022. • Pourcentage des PTF intervenant dans le département qui déclarent être satisfait de la qualité des services de l'observatoire avec des preuves convaincantes à partir de 2023. • Pourcentage de cadres communaux qui déclarent être satisfait de la qualité des services de l'observatoire avec des preuves convaincantes à partir de 2023. 		

6. Dispositions de mise en œuvre

Les dispositions de mise en œuvre sont abordées sous deux angles : l'organisation interne et le plan de mise en œuvre.

6.1. Organisation interne

Les principales conditions de succès de la mise en œuvre du présent plan stratégique résident dans l'application effective des réformes préconisées dans le cadre de l'analyse diagnostique organisationnelle et institutionnelle réalisée en prélude à la planification. Le nouvel organigramme adopté offre des assurances pour des services de qualité aux membres répondant à leurs préoccupations actuelles et aux enjeux d'une mobilisation de ressources active pour la concrétisation des ambitions affichées à travers les différents documents de planification dont la mise en œuvre et le suivi-évaluation demeure la priorité majeure des communes. Par ailleurs, cet organigramme concrétise la volonté de faire participer toutes les parties prenantes à l'animation de l'association et de promouvoir une culture de redevabilité mutuelle.

La figure 5 (voir page suivante) présente le nouvel organigramme cible proposé. Il constitue l'idéal souhaité pour une bonne gestion stratégique de l'ADECOB. Sur la base des performances financières, il devra être pourvu progressivement.

En 2021, le minimum à mettre en place est le Spécialiste en Mobilisation des Ressources Extérieures et le Responsable de Suivi-Évaluation, Redevabilité & Apprentissage y compris le Chargé de l'observatoire des territoires.

La création du poste de Spécialiste en Mobilisation des Ressources Extérieures marque l'orientation « croissance » nécessaire pour relever le défi de la mobilisation des ressources, capital pour la viabilité financière. Son efficacité va engendrer une croissance des capacités financières pour une satisfaction soutenue des besoins évolutifs en services aux communes membres. En effet, c'est l'appréciation positive des services aux membres qui justifie le niveau actuel assez bon de leur engagement, ce qui ne saurait être durable si l'esprit d'entreprise n'a pas droit de cité. Dans une telle dynamique, le volume des opérations exigera la présence d'un *Responsable des Opérations*. Dans un premier temps, le Secrétaire Exécutif peut toujours continuer d'exercer le rôle de coordination des services aux membres, mais dans l'hypothèse favorable, ceci ne pourra pas tenir deux ans après la prise de service du Spécialiste en Mobilisation des Ressources extérieures.

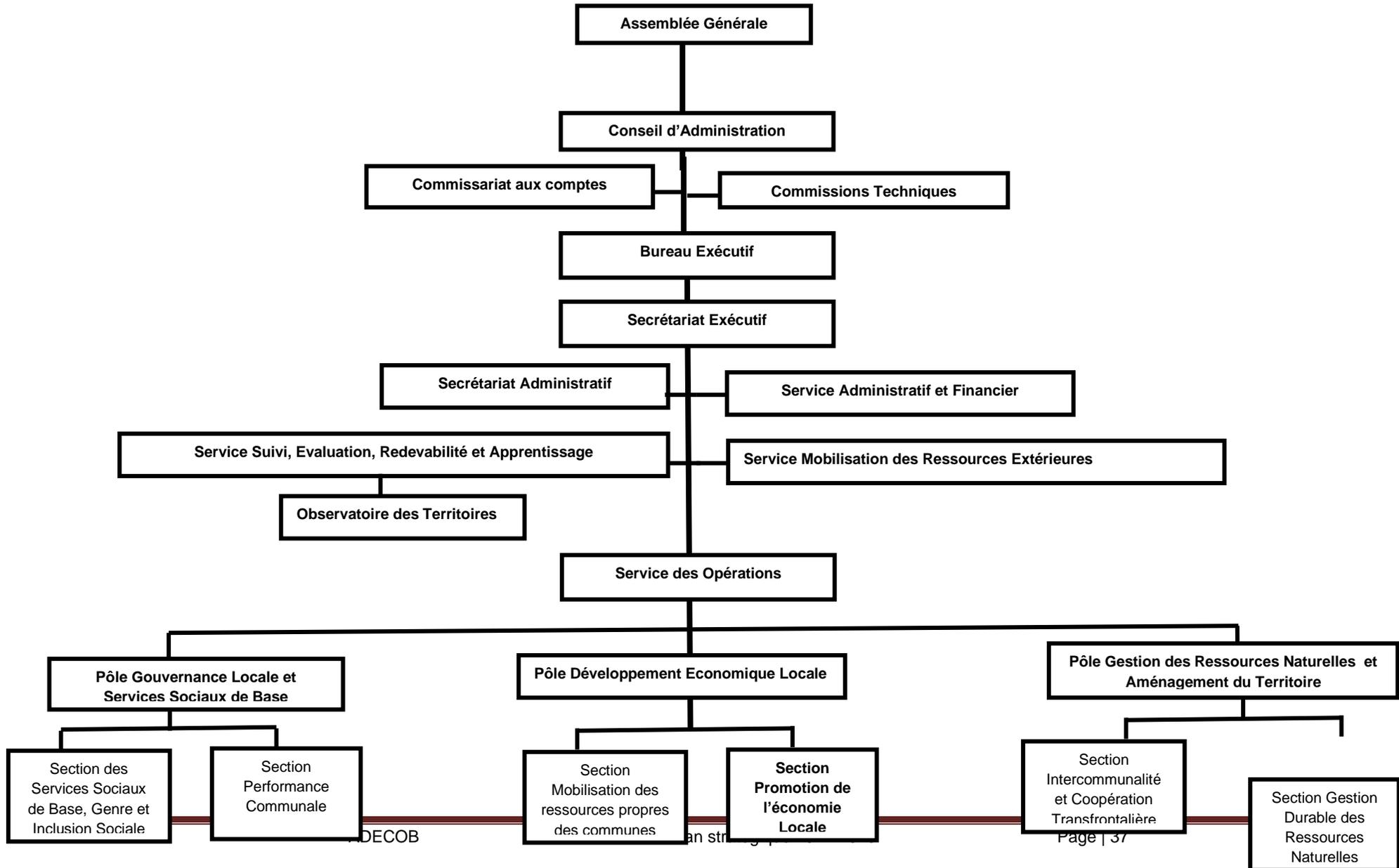
Un sens élevé de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes (membres, usagers, partenaires, ...) est une condition préalable pour renforcer la crédibilité et la réputation de l'association dans un environnement de raréfaction des ressources et de compétition accrue. Le *Responsable de Suivi-Évaluation, Redevabilité & Apprentissage* y contribuera dans une large mesure.

En dehors de l'organigramme, les autres mesures préalables indispensables, à prendre à court terme, sont :

- Procéder à la relecture des textes de base.

- Mettre en place les organes conformément aux textes amendés.
- Mettre en place les tableaux de bord pour la gestion des fonctions des organes de gouvernance.
- Faire le bilan financier de l'année 2020 et faire certifier les états et mettre en place des indicateurs de performance financière et déterminer leur valeur de référence (31 décembre 2020).
- Élaborer un plan d'action triennal (2021 – 2023) assorti d'un budget pour les 3 ans.
- Élaborer le budget annuel et un plan de trésorerie pour l'année 2021.
- Mobiliser le budget annuel 2021.

Figure 5 : Organigramme de l'ADECOB



6.2. Plan de mise en œuvre

Le plan d'action de mise en œuvre du plan stratégique fait l'objet du tableau 6. Il présente pour chaque intervention, le calendrier de mise en œuvre, et fixe les responsabilités ainsi que les contributions.

Tableau 6 : Calendrier de mise en œuvre et responsabilisation

Résultats attendus / Activités		Périodes de réalisation					Responsabilisation	
		2021	2022	2023	2024	2025	Responsable	Contribution
Résultat 1 : La performance des administrations communales s'améliore de façon soutenue.								
1.1	Renforcer les capacités techniques et managériales du personnel clé des administrations communales (SEPAC, communautés de pratique, etc.)	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes
1.2	Assurer le suivi du fonctionnement des organes communaux et infra-communaux	x	x	x	x	x	Communes	ADECOB ; PTF
1.3	Dynamiser les cadres de concertation des acteurs communaux (CCAC)		x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF ; SDE
1.4	Réaliser les audits blancs et poursuivre l'organisation du prix de la bonne gouvernance.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF
1.5	Promouvoir l'utilisation du numérique dans les administrations communales	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF
Résultat 2 : Les communes membres améliorent la qualité de leurs services sociaux de base aux populations.								
2.1	Donner un appui aux communes membres pour l'élaboration / actualisation des différents plans sectoriels (éducation, santé, état civil, nutrition, ...) prenant en compte la digitalisation		x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfectures ; SDE ; OSC
2.2	Convenir un plan d'accompagnement des communes pour la mise en œuvre des plans sectoriels élaborés / actualisés	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes
2.3	Renforcer la participation citoyenne et le CCAP au niveau local, communal et intercommunal.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; OSC ; SDE ; PTF
Résultat 3 : Les communes et l'ADECOB mettent en œuvre des programmes et projets de concrétisation des planifications communales.								
3.1	Accompagner les communes pour la déclinaison de leur SDAC en programmes et projets élaborés de façon participative et inclusive et la recherche de financement.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF
3.2	Élaborer un portefeuille de programmes et projets intercommunaux en soutien à la mise en œuvre des SDAC des communes.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; OSC
3.3	Rechercher des financements de diverses sources (y compris le secteur privé) pour la mise en œuvre concertée des programmes et projets intercommunaux.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF ; OSC
3.4	Soutenir la mise en place d'EPCI.	x	x	x			ADECOB	Communes
Résultat 4 : L'ADECOB développe et met en œuvre une stratégie spécifique pour les zones transfrontalières inter-états et entre communes.								
4.1	Élaborer et mettre en œuvre des projets spécifiques pour les zones frontalières	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF
4.2	Contribuer à la mise en œuvre du plan de sécurisation des zones transfrontalières	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF
Résultat 5 : Les structures de gouvernance de l'association sont appropriées et fortes.								
5.1	Revoir la composition et le fonctionnement des différents organes (Bureau Exécutif, commissariat aux comptes, commissions permanentes, ...) et actualiser les textes de base en conséquence.	x					ADECOB	Communes ; Commission
5.2	Élaborer et mettre en œuvre un programme de formation-développement des dirigeants de l'association axée sur la formation, la planification de la performance et l'auto-suivi-évaluation assisté.	x					ADECOB	Communes ; Commission

Résultats attendus / Activités		Périodes de réalisation					Responsabilisation	
		2021	2022	2023	2024	2025	Responsable	Contribution
5.3	Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne visant les membres, les dirigeants et le staff.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes
5.4	S'engager dans une démarche de reconnaissance d'utilité publique de l'association y compris le label de la Maison de la Société Civile.	x					ADECOB	Commission
Résultat 6 : Le système administratif et de gestion de l'association est optimisé.								
6.1	Actualiser la description des postes et les cahiers de charge pour chacun des postes dans le nouvel organigramme et procéder au remembrement et aux recrutements qui seraient nécessaires.	x					ADECOB	Communes
6.2	Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation-développement du staff de l'association et un système de planification et de suivi de la performance du personnel et de reconnaissance-récompense des mérites.	x					ADECOB	Communes ; PTF
6.3	Réviser et adapter le manuel de procédures de gestion administrative financière et comptable de l'association	x					ADECOB	Communes
6.4	Élucider les processus de prestations clés en lien avec les produits et services de l'association et les consigner dans un manuel d'opérations	x					ADECOB	Communes
6.5	Rédiger et valider une Charte de Qualité et mettre en place une démarche de gestion de la qualité.	x					ADECOB	Communes
6.6	Mettre en place un système de suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL) de la mise en œuvre du plan stratégique de l'association.	x					ADECOB	Communes ; PTF
6.7	Élaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière progressive.	x					ADECOB	Communes ; PTF
6.8	Développer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources.	x					ADECOB	Communes ; PTF
Résultat 7 : L'ADECOB développe une offre de service de de qualité aux communes membres et aux autres parties.								
7.1	Mettre au point, actualiser périodiquement et diffuser un catalogue sur les offres de service de l'ADECOB.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes
7.2	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de veille sur les questions de droit.	x					ADECOB	Communes ; OSC
7.3	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de plaidoyer pour le renforcement du leadership et de la position des communes en tant que maître d'ouvrage du développement local.	x					ADECOB	Communes ; Préfecture
7.4	Capitaliser les bonnes pratiques en matière de gestion communale et d'aménagement du territoire et organiser le passage à l'échelle d'expériences réussies.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF ; OSC
Résultat 8 : L'ADECOB et les communes adoptent la gestion axée sur les résultats de développement et une approche de droits.								
8.1	Former le staff et les communes membres sur la Gestion Axée sur les Résultats de Développement et les approches basées sur les droits humains (GRD/AFDH) et les soutenir pour la mise en place effective d'un système et d'une culture de GRD/AFDH	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF
8.2	Mettre en place un système mutualisé de suivi-évaluation-apprentissage et redevabilité au profit des communes membres.	x					ADECOB	Communes ; PTF

Résultats attendus / Activités		Périodes de réalisation					Responsabilisation	
		2021	2022	2023	2024	2025	Responsable	Contribution
8.3	Tenir des sessions annuelles d'apprentissage et de revue des théories de changement des communes et de l'ADECOB.	x	x	x	x	x	ADECOB	Communes ; Préfecture ; PTF
8.4	Réaliser l'évaluation de référence du plan stratégique	x					ADECOB	Communes ; PTF
8.5	Réaliser une évaluation à mi-parcours et actualiser le plan stratégique			x			ADECOB	Communes ; PTF
8.6	Réaliser une évaluation finale du plan stratégique et élaborer un plan stratégique 2025-2030.					x	ADECOB	Communes ; PTF
Résultat 9 : L'observatoire des territoires du Borgou est opérationnel et rend des services appropriés aux différentes parties prenantes au développement du Borgou.								
9.1	Élaborer le manuel d'opérations de l'observatoire décrivant tous les processus (définition de l'objectif, des données à collecter, leur traitement, validation et publication).	x	x				ADECOB	Communes ; Préfecture ; SDE ; PTF
9.2	Organiser des sessions de formation des agents impliqués dans l'opération de l'observatoire.		x	x			ADECOB	Communes
9.3	Collecter les données, les traiter, produire et publier les tableaux de bord requis en lien avec les indicateurs des SDAC, PS et autres.		x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF ; OSC
9.4	Gérer les différentes bases de données de l'ADECOB, les numériser et les rendre accessible selon le cas.		x	x	x	x	ADECOB	Communes ; PTF

Légende :

ADECOB : Association pour le développement des communes du Borgou

OSC : Organisation de la société civile

SDE : Service déconcentré de l'état

PTF : Partenaire technique et financier

7. Stratégie de mobilisation des ressources de l'ADECOP

7.1. Les enseignements de la gestion budgétaire de l'ADECOP

Le tableau 7 ci-dessous présente la dynamique de mobilisation des ressources par l'ADECOP, sur les cinq dernières années (2016 à 2020), par source, que ce soit pour les ressources propres que pour les ressources extérieures constituées de financements des partenaires techniques et financiers (PTF).

Tableau 7 : Ressources mobilisées par l'ADECOP (2016-2020)

N°	Sources de financement	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	MOYENNE
1	Ressources extérieures	662 707 971	821 500 111	822 751 994	648 499 786	428 296 707	3 383 756 569	676 751 314
1.1	Partenaires DDC	662 707 971	821 500 111	821 164 936	368 000 000	390 649 000	3 064 022 018	612 804 404
1.2	Partenaires GIZ	-	-	1 587 058	41 719 786	37 647 707	80 954 551	16 190 910
1.3	Union Européenne / PADT	-	-	-	238 780 000	-	238 780 000	47 756 000
2	Ressources propres	77 800 000	72 700 000	113 632 788	108 634 384	141 859 494	514 626 666	102 925 333
2.1	Cotisations statutaires	74 800 000	72 400 000	82 800 000	64 102 019	69 200 000	363 302 019	72 660 404
2.2	Cotisations spéciales (siège)	3 000 000	-	4 000 000	-	-	7 000 000	1 400 000
2.3	Autres apports dont contreparties communes FDT 2018	-	300 000	26 832 788	44 532 365	72 659 494	144 324 647	28 864 929
	Total par année	740 507 971	894 200 111	936 384 782	757 134 170	570 156 201	3 898 383 235	779 676 647

Les graphiques 6, 7 et 8 présentent respectivement :

- L'évolution des ressources propres et des subventions des partenaires (en montants) ;
- Les parts des ressources propres et subventions dans le budget de l'ADECOP ;
- Les pourcentages de contribution des principaux PTF dans le budget de l'ADECOP.

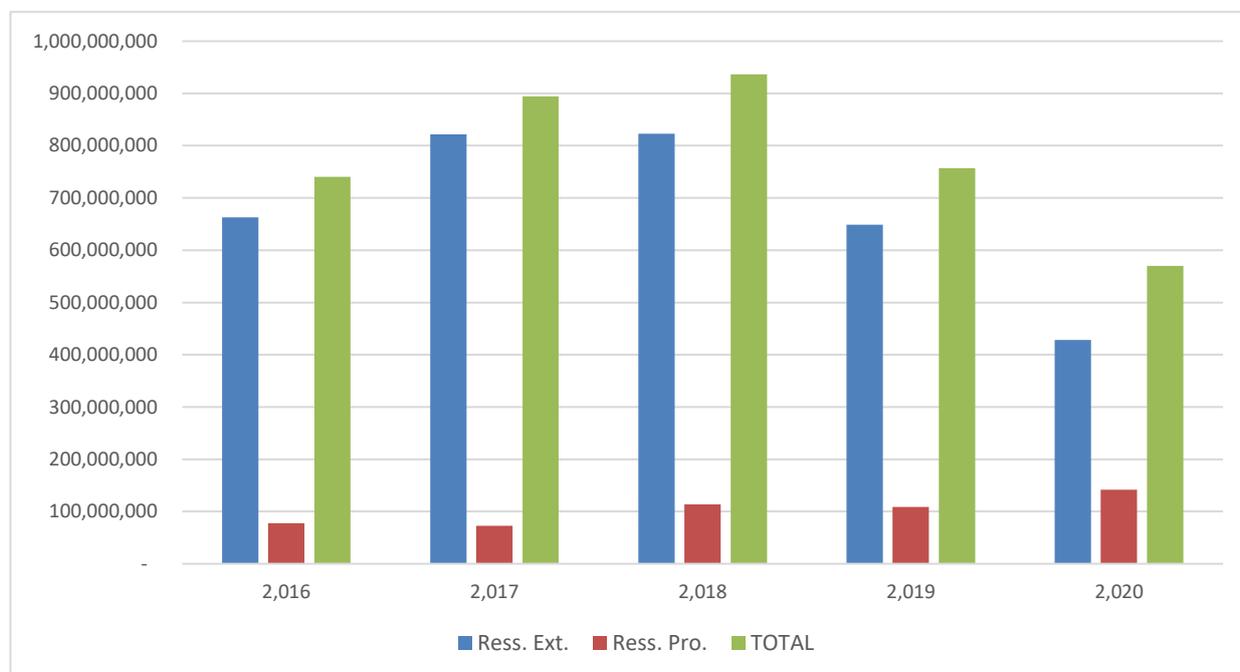


Figure 6 : Évolution des ressources propres par rapport aux ressources extérieures (montant)



Figure 7 : Parts des ressources propres et subventions des partenaires dans le budget de l’ADECOB

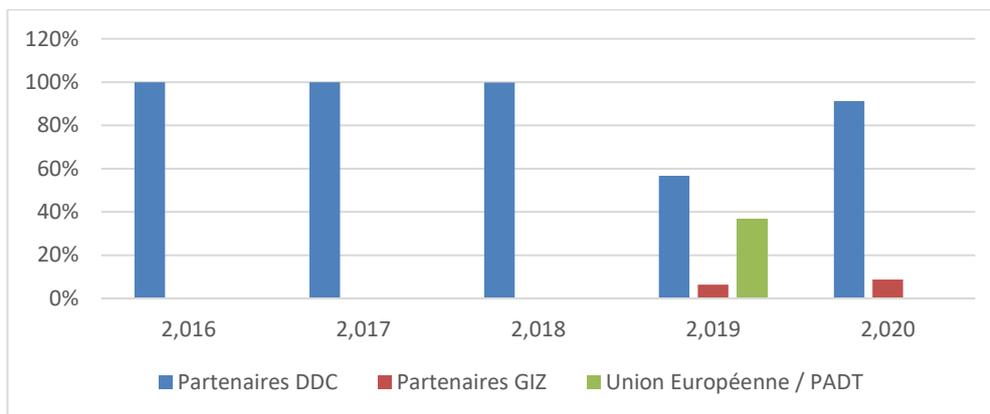


Figure 8 : Principaux PTF contributeurs au budget de l’ADECOB

De l’analyse du tableau 7 et des figures 6, 7 et 8, il ressort que :

L’évolution des ressources mobilisées par l’ADECOB, ces dernières années montre :

- Une prédominance des ressources provenant des partenaires (90%) sur les ressources propres (10%). Au niveau des ressources mobilisées auprès des autres partenaires, la GIZ est apparue en 2018 mais semble s’intensifier ; de même, le financement de l’Union Européenne est apparu en 2018 et pour cette année, il a représenté 44% des ressources mobilisées.
- L’essentiel des ressources extérieures provient des partenaires de la DDC (en moyenne 91%)
- Les ressources propres proviennent dans une large mesure des cotisations statutaires qui représentent 91% du total. Les cotisations spéciales sont relativement peu significatives et sont apparues pendant 02 années : 03 millions (2016) et 04 millions (2018). Les autres ressources sont presque insignifiantes par rapport à l’ensemble des ressources mobilisées.

Le tableau suivant montre l’évolution des dépenses de l’ADECOB entre 2015 et 2020.

Tableau 8 : Évolution des dépenses réalisées par l'ADECOB (2016-2020)

N°	Rubriques	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	TOTAL	MOYENNE
1	Investissements	499 059 626	612 658 172	635 974 130	157 591 449	334 578 364	2 239 861 741	447 972 348
1.1	Investissements communaux	371 480 248	534 366 438	393 471 146	150 000 000	315 988 980	1 765 306 812	353 061 362
1.2	Investissements intercommunaux	63 744 689		197 392 984	6 176 449	-	267 314 122	53 462 824
1.3	Immobilisations	63 834 689	78 291 734	45 110 000	1 415 000	18 589 384	207 240 807	41 448 161
2	Opérations	136 041 798	163 648 487	206 707 856	241 719 786	324 796 707	1 072 914 634	214 582 927
3	Fonctionnement	103 688 658	112 683 212	90 259 713	92 360 715	91 993 330	490 985 628	98 197 126
3.1	Charges du personnel y compris Part Patronale sociale	66 134 238	68 026 118	55 483 617	58 422 009	62 910 136	310 976 118	62 195 224
3.3	Autres charges de personnel	8 818 484	13 002 202	8 763 295	8 854 098	8 739 094	48 177 173	9 635 435
3.4	Matériel et équipements	10 919 097	14 737 041	11 918 543	10 334 021	7 374 600	55 283 302	11 056 660
3.5	Charges liées au siège	5 880 839	5 113 351	6 259 758	6 308 787	3 489 500	27 052 235	5 410 447
3.7	Rencontres des organes politiques	11 936 000	11 804 500	7 834 500	8 441 800	9 480 000	49 496 800	9 899 360
	Total par année	738 790 082	888 989 871	932 941 699	491 671 950	751 368 401	3 803 762 003	760 752 401

Les dépenses de l'ADECOB font apparaître plusieurs niveaux d'analyse :

- L'ADECOB utilise les ressources qu'elle mobilise pour faire face à 03 principales types de dépenses : les investissements représentent en moyenne 60%, les activités de renforcement de capacités 9% et les frais de fonctionnement 31% ;
- Les investissements ont porté sur trois aspects : des projets communaux (60% des investissements), des projets intercommunaux (31% des investissements) et les immobilisations (9% des investissements) ; le montant annuel des investissements a varié sur la période ; son niveau le plus élevé était de 497 millions en 2018 ;
- En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, elles ont évolué en dents de scie avec une tendance baissière. L'essentiel des dépenses de fonctionnement est consacré au paiement de salaires, charges sociales et autres charges du personnel (74%), suivi du matériel (11%), des rencontres des organes (9%) et de l'entretien du siège (5%).

En résumé, la gestion budgétaire de l'ADECOB, ces dernières années nous amènent à tirer une conclusion partielle qui s'articule autour de deux points. Premièrement, l'historique des partenariats révèle qu'elle a pu obtenir des financements provenant de 05 principaux bailleurs de fonds : la coopération Suisse, la coopération Allemande (à travers la GIZ), l'Union Européenne, la coopération Française (dans une moindre mesure). La gestion de ces partenariats a impliqué des ONG/bureaux d'études internationaux comme : HELVETAS, SNV, Swiss Contact, AFC, Acting for Life. Il est opportun à ce niveau d'analyse de relever qu'en comparaison avec des organisations de même nature qu'elle, le niveau de ressources mobilisées (tant au niveau des partenaires) qu'au niveau des ressources propres restent parmi les plus élevés au Bénin. Précisément, elle a les niveaux de cotisations statutaires les plus élevés, dans le pays, suivi par l'APIDA.

Deuxièmement, la viabilité de l'ADECOB s'est reposée sur l'hypothèse de la soutenabilité des charges de fonctionnement en lien avec les cotisations mobilisées. A cet effet, son principal partenaire (la DDC) a engagé un processus de soutien dégressif des frais de fonctionnement. De la sorte, la part des frais de fonctionnement pris en charge par les cotisations des communes membres est passée de 42% en 2019 à presque 90% en 2018, réduisant progressivement la part des partenaires. Sur l'ensemble de la période, en moyenne 64% des charges de

fonctionnement sont supportées par les cotisations des communes qui affichent un bon niveau de mobilisation (plus de 90%).

Le modèle de développement de l'ADECOB est axé autour des paradigmes ci-après :

- Un engagement des bailleurs de fonds partenaires, (notamment la coopération suisse) qui a apporté des ressources conséquentes, sur presque une décennie ;
- Une bonne volonté politique des élus communaux qui s'est traduite par le paiement régulier des cotisations statutaires et cotisations spéciales ;
- Une équipe technique qui a pu jouer efficacement sa partition ;
- Un cadre institutionnel qui a été favorable, en dépit de la loi portant modalités de l'intercommunalité qui n'a pas mis en avant la forme associative de l'intercommunalité.

On peut schématiser ce modèle ainsi qu'il suit :

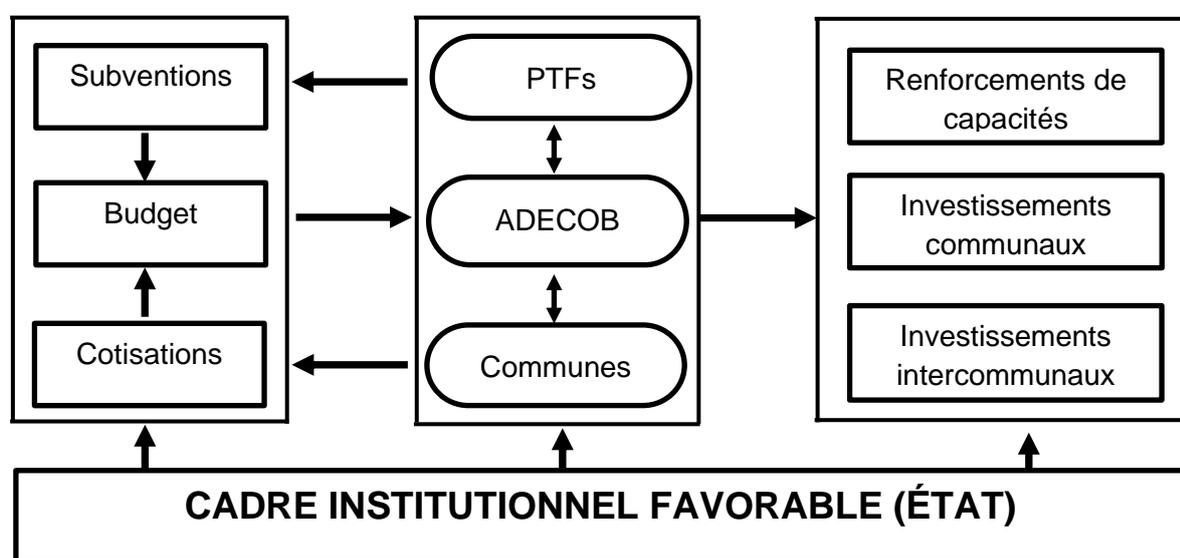


Figure 9 : Schématisation du modèle de développement de l'ADECOB

De façon générale, ce modèle reste en place et a permis à l'ADECOB de donner des résultats importants. Cependant, quelques observations méritent d'être relevées :

- Se fondant sur l'idée que les charges de fonctionnement seraient supportées par les cotisations des communes, l'ADECOB n'a pas pu avoir dans certains cas, l'adhésion de ses partenaires à contribuer à ses charges de fonctionnement ;
- Régulièrement, les délais d'approbation/ validation des documents de travail ne permettent pas la mise en place à temps des ressources financières ; il en résulte donc des contraintes d'agendas à leur mise en œuvre ;
- L'ADECOB n'arrive pas à mener des activités propres qu'elle aurait souhaité mener, du fait des marges limitées sur ses ressources propres ; il se pose avec persistance, l'incapacité de l'ADECOB à mener des activités "régaliennes", en l'absence d'un partenaire.

Face à cela, il paraît opportun pour l'ADECOB de faire en sorte que son modèle de fonctionnement lui garantisse une plus grande marge de manœuvre, ce qu'elle espère implémenter, dans le cadre de ce nouveau plan stratégique.

7.2. Les besoins de financement du plan stratégique 2021-2025

Cette partie du document présente les besoins en financement de l'ADECOB ainsi que le modèle sur lequel elle va fonctionner, pour la période de 2021 à 2025. Les besoins en financement de l'ADECOB se déclinent en deux rubriques principales : d'une part, les activités opérationnelles et de l'autre, les besoins en fonctionnement permettant de mettre en œuvre l'ensemble de ses activités retenues.

Les activités opérationnelles incluent :

- Le renforcement des capacités des commentateurs et des autres parties prenantes, l'assurance qualité des processus de performance et la facilitation des processus multi-acteurs ;
- La communication, les relations publiques et les activités de mobilisation des ressources ;
- La veille stratégique, le plaidoyer et la facilitation de l'accès à l'information pertinente ;
- Le financement des projets.

Les projections des charges de fonctionnement (tableau 9 ci-dessous) tiennent compte de l'opérationnalisation progressive du nouvel organigramme qui a été adopté, pour soutenir la mise en œuvre du plan stratégique.

Tableau 9 : Projection des charges de fonctionnement sur la période 2021-2025

N°	Rubriques	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL
1	Organes Politiques	15 562 000	15 562 000	12 032 000	15 562 002	12 032 000	70 750 002
2	Équipe technique	100 647 036	96 938 432	104 043 434	104 359 686	104 179 688	510 168 277
2.1	Salaires	71 140 596	76 640 597	83 765 598	84 081 849	84 081 850	399 710 490
2.2	Charges patronales Sociales	10 023 245	794 639	794 639	794 639	794 639	13 201 802
2.3	Autres charges de personnel	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	43 695 470
2.4	Matériel et équipements	7 374 601	7 374 602	7 374 603	7 374 604	7 374 605	36 873 015
2.5	Charges liées au siège	3 369 500	3 389 500	3 369 500	3 369 500	3 189 500	16 687 500
	TOTAL FONCTIONNEMENT	116 209 036	112 500 432	116 075 434	119 921 688	116 211 688	580 918 279

Le tableau 10 présente l'évaluation financière des activités planifiées dans le cadre de ce plan stratégique.

Tableau 10 : Évaluation financière des activités retenues dans le plan stratégique

Activités planifiées	Coût de réalisation (en milliers)					
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Résultat 1 : La performance des administrations communales s'améliore de façon soutenue	16 650	20 150	20 150	20 150	20 150	97 250
Résultat 2 : Les communes membres améliorent la qualité de leurs services sociaux de base aux populations	44 000	44 000	12 000	12 000	12 000	124 000
Résultat 3 : Les communes et l'ADECOB mettent en œuvre des programmes et projets de concrétisation de leur SDAC.	157 500	165 000	352 500	235 000	230 000	1 140 000
Résultat 4 : L'ADECOB développe et met en œuvre une stratégie spécifique pour les zones transfrontalières inter-états et entre communes.	5 000	20 000	115 000	67 500	67 500	275 000
Résultat 5 : Les structures de gouvernance de l'association sont appropriées et fortes.	12 000	26 000	38 000	23 000	23 000	122 000
Résultat 6 : Le système administratif et de gestion de l'association est optimisé	21 000	16 500	6 000	5 500	6 000	55 000
Résultat 7 : L'ADECOB développe une offre de service de de qualité aux membres et autres parties.	15 000	5 000	17 500	12 000	10 000	59 500
Résultat 8 : L'ADECOB et les communes adoptent la gestion axée sur les résultats de développement et une approche de droits	22 500	4 500	18 000	7 500	12 500	65 000
Résultat 9 : L'observatoire des territoires du Borgou est opérationnel et rend des services appropriés aux différentes parties prenantes au développement du Borgou	11 000	4 000	6 000	4 000	4 000	29 000
TOTAL	304 650	305 150	585 150	386 650	385 150	1 966 750

Il se dégage un besoin total de **deux milliards cinq cent quarante sept millions six cent soixante huit mille deux cent soixante dix neuf (2 547 668 279)** francs CFA pour couvrir les charges de fonctionnement et les charges liées aux activités prévues. Les détails des différentes estimations sont en annexe 1.

Ainsi, à titre expérimental, il est retenu que :

- Les frais de gestion à négocier représentent au moins 10% du budget ; il est possible que cette proportion soit dépassée ;
- 20% des ressources propres (frais de gestion + cotisations mobilisées) soient consacrées pour des activités stratégiques de l'ADECOB ;
- 10 des ressources propres soient dégagées dans les réserves stratégiques à constituer ;
- Les charges de fonctionnement seront supportées par 70% au plus des ressources propres.

7.3. Quelle stratégie de mobilisation de ressources pour l'ADECOB

A ce niveau de l'analyse, nous rappellerons les grands agendas qui servent de fondements à l'aide au développement actuellement, la cartographie des potentiels bailleurs de fonds de l'ADECOB avant de proposer un modèle de viabilité de l'ADECOB et des stratégies pour bénéficier de leur appui.

7.3.1. Des agendas servant de fondements dans le monde du développement

- L'agenda 2030 portant sur les ODD : A la suite de l'agenda 2015, l'Assemblée Générale de l'ONU a adopté le 25 septembre 2015 le nouvel agenda 2030 qui est celui des objectifs de développement durable. Celui-ci comprend 17 objectifs de développement durable (ODD) et 169 cibles. Tirant des enseignements de la mise en œuvre des OMD, l'ONU a effectué la plus grande consultation de son histoire, pour la création de cet Agenda d'après-2015. De ce fait, pour l'association mondiale des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) créé en 2005 qui a mis en place la Taskforce mondiale des gouvernements locaux et régionaux, les ODD sont un motif de réjouissance pour les gouvernements locaux et régionaux. Avant même la confirmation des 17 objectifs définitifs, la nature inclusive du processus pour l'après 2015 représentait déjà à elle seule une grande victoire, quant à leur implication. L'engagement de CGLU s'est traduit par la définition de l'objectif 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ». Le défi est évidemment de s'assurer de l'alignement de ces objectifs de développement durable au local. Le « local » étant pris ici non pas au sens géographique, mais au sens politique d'un niveau de « structuration des systèmes socioéconomiques, le niveau de base, le plus proche du citoyen, dans lequel les identités et l'appartenance territoriales font sens et instituent des systèmes où la proximité géographique nuance les contradictions sociales et devient relationnelle » (Tremblay et al. 2008, P. 28). Actuellement, l'agenda 2030 constitue le plus grand défi de mise en synergie d'actions des Etats et des acteurs infranationaux, pour faire face aux problèmes de développement auxquels l'humanité est confrontée. La responsabilisation des collectivités locales comme acteurs partie prenante du processus indique s'il en est besoin, leur rôle combien important
- L'agenda 2063, l'Afrique que nous voulons : Dans un contexte où le monde évolue très vite, l'Agenda 2063 a pour ambition de faire de l'Afrique un continent focalisé et engagé sur les idéaux qu'il s'est fixés. Ils s'articulent autour de 07 : (1) Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable (2) Un continent intégré, uni sur le plan politique et ancré dans les idéaux du Panafricanisme et la vision de la Renaissance africaine (3) Une Afrique où bonne gouvernance, démocratie, respect des droits de l'homme, justice et état de droit sont à l'ordre du jour (4) Une Afrique vivant dans la paix et dans la sécurité (5) Une Afrique dotée d'une forte identité, d'un patrimoine commun, et de valeurs et d'éthique partagées (6) Une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants (7) Une Afrique qui agit en tant qu'acteur et partenaire forts, unie et influente sur la scène mondiale.
- L'agenda de l'UEMOA pour la décentralisation financière : L'un des instruments de cette politique volontariste est le Conseil des collectivités Territoriales (CCT). Il s'agit d'un organe consultatif de l'Union créé par Acte Additionnel n°02/CCEG/UEMOA/2011 du 30 mai 2011 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement. Par cet acte, l'Union donne un signal politique clair pour une meilleure implication des collectivités territoriales dans le processus d'intégration régionale pour relever les défis de la mondialisation, promouvoir un système de gouvernance multi niveaux et prendre en compte les préoccupations des populations dans les politiques et programmes

communautaires de développement. C'est dans ce cadre que le CCT, soutenu par la Commission de l'UEMOA a engagé trois chantiers qui méritent d'être connus des citoyens et des acteurs locaux de l'Union. Si les directives sur le régime financier et la nomenclature budgétaire et comptable des collectivités locales ont déjà été prises – la transcription dans les législations nationales étant faite ou en cours selon les pays -, celle portant sur le transfert de 20% des recettes budgétaires des États aux collectivités territoriales est toujours dans les circuits de la Commission. Sur le projet d'harmonisation de la décentralisation financière, il est envisagé de recommander aux États d'allouer 20% échelonnés sur 10 ans des ressources budgétaires aux collectivités pour mieux appliquer la subsidiarité et pallier l'insuffisance du champ fiscal et faire des collectivités des entités viables et compétitives.

- Les nouvelles orientations de la PONADEC : L'objectif global de la PONADEC actualisée est de « créer les conditions propices à un développement territorial durable et équilibré reposant sur un accompagnement et un encadrement par des structures déconcentrées compétentes et outillées, sur une gouvernance locale inclusive et sur une autonomisation effective des collectivités territoriales qui seront à même de valoriser les ressources locales et de fédérer toutes les interventions en matière de développement territorial afin d'impulser le développement global du pays ». Il ressort de cet objectif actualisé trois orientations majeures : (i) le développement territorial durable et équilibré qui fait appel à l'aménagement du territoire avec une responsabilisation des structures déconcentrées ; (ii) la gouvernance locale inclusive appelant la commune à impliquer les acteurs locaux de changement dans gestion communale et (iii) la valorisation des ressources locales qui fait appel à la constitution d'un tissu économique locale permettant la mise en valeur du gisement communal et favorisant ainsi une meilleure mobilisation des ressources propres. Le futur programme devra être en cohérence avec cet objectif global de la PONADEC et les différentes phases de mise en œuvre devraient contribuer à l'atteinte dudit objectif.

7.3.2. La cartographie des partenaires possibles de l'ADECOP

- **La Coopération suisse** au Bénin continue de développer ses activités autour de trois domaines stratégiques d'appui que sont : Développement Économique Rural, Éducation / Formation Professionnelle, Gouvernance Locale / Décentralisation ; compte tenu des contraintes internes, la nouvelle stratégie de coopération n'est pas encore finalisée mais, d'ores et déjà, l'engagement de la Suisse dans ce pays devrait continuer, pour les prochaines années. En particulier, en remplacement du programme ASGoL (2008 – 2020), son programme d'Appui à la Gouvernance locale et au Renforcement de l'Attractivité territoriale (AGORA) en cours de formulation vise à renforcer, toujours par le biais des intercommunalités, les acquis à travers les capacitations (stratégies, méthodes et outils) des autorités locales et le personnel communal avec un accent spécifique sur le développement économique local et les communes frontalières dans le cadre de la prévention de l'extrémisme violent mais également des catastrophes naturelles. L'ADECOP reste toujours dans la liste des partenaires potentiels du programme. De même, comme cela avait été dans le passé, il y a des possibilités pour elle de développer des partenariats avec d'autres programmes financés par la coopération Suisse ;

- **L'Union européenne** a alloué 372 millions EUR au Bénin dans le cadre du 11e Fonds Européen de Développement (2014-2020). Cette enveloppe a été dédiée aux secteurs de la gouvernance (184 millions EUR), du développement du secteur agricole (80 millions EUR), de l'accès à l'énergie (80 millions EUR) et de l'appui à la société civile (18 millions EUR). Le 17 septembre 2018 s'est tenue la 5e session du Dialogue politique au titre de l'article 8 de l'Accord de Cotonou entre l'Union européenne et le Bénin, dont le bilan positif a été souligné. Les montants alloués au Bénin par le nouvel instrument européen pour le développement, le NDICI, ne sont pas encore connus. Pour l'Union européenne, aux accords de Cotonou sur le 11ème FED doivent succéder un autre accord¹. En 2020, la Commission européenne a proposé de redéfinir sa stratégie en Afrique sur la base de cinq partenariats thématiques : 1. Transition verte et accès à l'énergie 2. Transformation numérique 3. Croissance et emplois durables 4. Paix et gouvernance 5. Migration et mobilité. Le 30 juin 2020, le Conseil a repris cette stratégie, en la resserrant autour de quatre thèmes : 1. Promotion du multilatéralisme 2. Paix, sécurité et stabilité 3. Développement inclusif et durable 4. Croissance économique soutenable ;
- **La coopération française** compte le Bénin², parmi les pays prioritaires de l'aide française. La France serait le deuxième bailleur bilatéral d'aide publique au développement du Bénin après les États-Unis. La coopération entre les deux pays est actuellement structurée par le Cadre général de coopération 2018-2021 et un accord de coopération patrimoniale, signé en décembre 2019. Le dernier Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 8 février 2018 a inscrit l'APD parmi les priorités du quinquennat avec comme axes prioritaires l'éradication de la pauvreté, la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et de l'Accord de Paris (Climat) ainsi que la protection des biens communs mondiaux ;
- **La coopération allemande** a signé avec le Bénin, dans le cadre de la dynamisation de la coopération bénino-allemande³ deux accords de coopération technique et financière, le mardi 08 septembre 2020, pour contribuer au financement des projets, en cours d'exécution, dans les secteurs de la « Gestion intégrée des ressources en eau, approvisionnement en eau potable, hygiène et eaux usées », de la « Bonne gouvernance » et de « l'Agriculture » que sont : Appui à la Reforme des Finances publiques pour l'atteinte des ODD et le Renforcement de la Mobilisation des recettes de l'Etat (ReFORME), Projet « Promotion de l'Agriculture « ProAgri » IV, Programme de Renforcement des Structures Centrales de Gouvernance « PRSCG » phase II , Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Communal «FADEC» V, Projet d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement en zone périurbaine III et Fonds d'Investissement Agriculture « FIAgri » IV.

Par ailleurs, la partie allemande est prête à engager un nouveau programme de "Promotion de la Formation professionnelle" et on devrait rappeler également le

¹ <https://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d-europe/0586-l-aide-publique-au-developpement-doit-se-recentrer-sur-l-agriculture-et-l-education-en-afrique>

² <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/benin/relations-bilaterales/>

³ <https://diplomatie.gouv.bj/actualite/199/Cooperation-benino-allemande-Signature-de-deux-accords-pour-un-montant-de-368-milliards/>

portefeuille des projets SEWOH parmi lesquels trois sont déjà en partenariat direct ou ponctuel avec l'ADECOB : le ProPFR, le PROSOL et le ProFINA.

7.3.3. Les bases de mobilisation de ressources pour les prochaines années

Pour réussir à mobiliser des ressources devant lui permettre de mettre en œuvre son nouveau plan stratégique, l'ADECOB devra se baser sur trois axes-clés qui se déclinent comme suit : la mise en place d'un poste d'expert spécialiste de la mobilisation de ressources extérieures, l'établissement des alliances stratégiques et la diversification de sa base partenariale.

L'expérience des grandes ONG internationales montre l'importance d'avoir une personne qui s'occupe de cette dimension de mobilisation de ressources. Le poste a été intégré dans l'organigramme qui devrait soutenir la mise en œuvre du présent plan stratégique de l'association. Cette personne aura pour principale responsabilité d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de ressources extérieures de l'ADECOB et de ses communes membres ; elle devra de ce fait assurer non seulement un travail de veille sur les opportunités de financement, mais également coordonner la préparation des dossiers de soumission pour les appels à projets.

L'ADECOB devrait être proactive à nouer de partenariats avec les autres coopérations, en priorisant ceux dont les agendas sont déjà clairs sur le Borgou ; elle pourrait notamment prioriser des bailleurs bilatéraux comme : la coopération néerlandaise, la coopération allemande, la coopération française et la coopération belge. Les bailleurs multilatéraux sont également à prendre en compte : l'Union Européenne, UNICEF, le PNUD, le PAM, l'UNFPA, la FAO, le Fonds Mondial. S'inscrivent également dans ce registre, les agences de développement comme : GIZ, Enabel, DANIDA, AFD, USAID, UKAid, Japan International Coopération Agency.

Des alliances stratégiques peuvent être nouées avec des ONG internationales et bureaux d'études ayant une grande notoriété dans la gestion des ressources provenant de l'aide au développement ; l'objectif de ces alliances serait de pouvoir postuler ensemble à des appels à projets ou co-monter des projets pour des recherches de financement. On peut mentionner notamment : CUSO-International, ICCO, HELVETAS, CRS, CCFD, TECNO Serve, WORLD Education, PLAN-International, CARE-International, CARE Bénin-Togo, OXFAM-Bénin, Action Bénévole du Bénin- Internationale (ABB-I). Cette même approche (alliance stratégique) pourrait être utilisée avec les laboratoires de recherche à l'Université ; elle a l'avantage de pouvoir utiliser à ce niveau des résultats de recherche, pour atteindre ses résultats et en retour contribuer à alimenter des travaux de recherche, par les problèmes qui résultent de actions qu'elle mène sur le terrain.

7.3.4. Quel modèle pour la viabilité de l'ADECOB ?

Tirant leçon de son expérience de gestion budgétaire de ces dernières années, le nouveau paradigme autour duquel l'ADECOB devra opérer est bâti sur les piliers suivants :

- Disposer de ressources propres qui vont résulter des cotisations de ses communes membres et des frais de gestion à négocier auprès de ses partenaires ;
- Dégager des ressources propres, une réserve stratégique permettant de fonctionner, dans les périodes "creuses" ou en l'absence de partenaires ;

- Une part des ressources propres mobilisées sera dégager pour supporter les charges de fonctionnement mais également financer un minimum d'activités stratégiques pour l'ADECOB, qu'un partenaire soit disposé ou pas à le faire ;
- Un arbitrage serait fait chaque année, sur les activités du plan de travail à financer, ainsi que des investissements à réaliser, sur la base des ressources mobilisées auprès des partenaires ; de même, il serait possible, sur cette base d'orienter une partie de ces ressources pour les investissements.

7.4. Les projections de mobilisation de ressources

La mise en œuvre du plan stratégique 2021-2025 de l'ADECOB se fait dans un contexte marqué par : l'extension des activités de la Coopération Suisse, le principal contributeur au budget de l'ADECOB, des incertitudes sur les possibilités de mobiliser des fonds d'investissements au profit des communes, un des facteurs qui influencent le paiement de leurs cotisations à l'ADECOB, le besoin de ressources pour opérationnaliser les importants outils de planification qui ont été élaborés.

La Coopération Suisse qui est le principal contributeur au budget de l'ADECOB, ces dernières années est dans une logique d'extension de ses activités, dans d'autres départements. En effet, le programme ASGoL qui a totalisé trois phases de mise en œuvre, de 2008 à 2020, prend fin à la mi-2021. Le prochain programme qui va le remplacer est en cours de formulation et l'option de son extension est déjà claire. Dans de telles conditions, même si ce partenaire donne l'assurance de garder une partie des ressources du programme pour continuer à travailler avec l'ADECOB, il est possible que la consistance de l'appui soit réduite. Il s'impose donc à l'ADECOB la nécessité d rechercher d'autres sources de financement, pour renforcer ses ressources.

Depuis sa création, les communes membres de l'ADECOB ont régulièrement apporté des cotisations annuelles qui ont été conséquentes et ont permis dans une large mesure, de soutenir les charges de fonctionnement. Pour un montant initial de 500.000 FCFA, les cotisations ont évolué progressivement, pour atteindre 8.000.000 FCFA, pour les plus petites communes contributrices, 9.000.000 FCFA pour les commune intermédiaires et 14.500.000 FCFA pour Parakou qui est la plus grosse contributrice au budget de cette association. A valeurs égales, à l'échelle de tout le Bénin, ce sont des niveaux de cotisations les plus élevés que les communes payent, pour ce genre d'association. L'un des éléments qui permettent de "justifier" le paiement des cotisations statutaires, dans la plupart des communes, ce sont les ressources provenant du fonds FDT, un fonds d'investissement qui a été abondé, ces dix dernières années par la Coopération Suisse. Dans la réalité, l'assurance de bénéficier d'au moins 20 millions de francs CFA pour réaliser des investissements prioritaires a été souvent un facteur motivant pour libérer en moyenne 8 millions de cotisations, pour ces communes. Face à une telle situation, l'extension des activités de la Coopération Suisse vers d'autres département fait apparaître quelques incertitudes quant à la possibilité pour ces communes à bénéficier de ces ressources. Par ricochet, il est à craindre des retards voire le non-paiement des cotisations statutaires à l'ADECOB.

Parmi les résultats phares qui ont été relevés au cours de la mise en œuvre du dernier plan stratégique de l'ADECOB qui est arrivé à son terme en décembre 2020, les outils de planification communaux sont cités régulièrement. Parmi ces outils, on mentionnera

principalement les schémas directeurs d'aménagement communal (SDAC) et plan directeur d'urbanisme (PDU). On ne peut pas s'empêcher de rappeler que, suivant les dispositions de la loi, les communes devront s'astreindre à l'obligation d'élaborer leur 4^{ème} génération de plans de développement communaux (PDC), au cours de cette année 2021. Ainsi donc, le principal défi qui se pose est celui de l'opérationnalisation de tous ces outils de planification déjà élaborés ou en cours.

Prenant en compte l'historique et le contexte, trois scénarii sont envisageables dont l'un est optimiste, le second est minimaliste et le troisième, réaliste :

- Le scénario optimiste mise sur la continuité voire le renforcement des partenariats actuels ainsi que sur la mise en place du spécialiste en Mobilisation de ressources dont les résultats pourraient être perceptibles à partir de 2023 ;
- Le scénario minimaliste table sur une situation dans laquelle l'ADECOB parvient difficilement à mobiliser des ressources ;
- Le scénario réaliste présente une situation moyenne des 02 premiers cas. Il s'inscrit dans une logique de « NOUVEAU MODE COLLABORATION »

Le tableau 11 sur la page suivante donne les détails des différents scénarii.

Tableau 11 : Détails des caractéristiques des différents scénarii

Scénarii	Ressources auprès des partenaires	Ressources propres
Scénario 1. Optimum	<p>DDC : Moyenne de ressources mobilisées les 05 dernières années.</p> <p>GIZ : 02 fois la moyenne annuelle des 05 dernières années et 04 fois cette moyenne à partir de 2023.</p> <p>UE : Montant de la subvention de 2019 (à partir de 2023).</p> <p>Autres : 10% du montant DDC en 2023 et 20% en 2024 et 30% en 2025.</p>	<p>Cotisations statutaires : Moyenne annuelle mobilisée sur les 05 dernières années.</p> <p>Cotisations spéciales : Moyenne annuelle mobilisée sur les 05 dernières années.</p> <p>Frais de gestion : 10% des financements externes mobilisés, exceptés ceux de la DDC.</p> <p>Autres (dons divers) : Rien à signaler!</p>
Scénario 2. Minimum	25% des financements mobilisés prévus dans le scénario "optimum".	50% des prévisions du "optimum".
Scénario 3. Réaliste (alternatif)	Moyenne des prévisions des scénarii optimum et minimum	Moyenne des prévisions des scénarii optimum et minimum

Les tableaux 12 13, et 14 qui suivent présentent les résultats des projections de mobilisation de ressources selon les trois scénarii.

Tableau 12 : Projection de mobilisation de ressources selon le scénario optimiste

N°	Sources de financement	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL
1	Ressources extérieures	583 778 099	583 778 099	993 043 027	716 549 112	772 924 998	3 650 073 334
1.1	Partenaires DDC	563 758 856	563 758 856	563 758 856	563 758 856	563 758 856	2 818 794 281
1.2	Partenaires GIZ	20 019 242	20 019 242	40 038 485	40 038 485	40 038 485	160 153 939
1.3	Union Européenne / PADT	0	0	332 869 800	0	0	332 869 800
1.4	Autres partenaires	0	0	56 375 886	112 751 771	169 127 657	338 255 314
2	Ressources propres	75 652 732	75 652 732	116 579 225	88 929 833	94 567 422	451 381 944
2.1	Cotisations statutaires	72 250 808	72 250 808	72 250 808	72 250 808	72 250 808	361 254 039
2.2	Cotisations spéciales	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	7 000 000
2.3	Autres	2 001 924	2 001 924	42 928 417	15 279 026	20 916 614	83 127 905
	Total par année	659 430 831	659 430 831	1 109 622 251	805 478 946	867 492 420	4 101 455 278

Tableau 13 : Projection de mobilisation de ressources selon le scénario minimaliste

N°	Sources de financement	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL
1	Ressources extérieures	145 944 525	145 944 525	248 260 757	179 137 278	193 231 249	912 518 333
1.1	Partenaires DDC	40 939 714	40 939 714	40 939 714	40 939 714	40 939 714	704 698 570
1.2	Partenaires GIZ	5 004 811	5 004 811	10 009 621	10 009 621	10 009 621	40 038 485
1.3	Union Européenne / PADT	0	0	83 217 450	0	0	83 217 450
1.4	Autres partenaires	0	0	14 093 971	28 187 943	42 281 914	84 563 828
2	Ressources propres	37 325 885	37 325 885	47 557 508	40 645 160	42 054 557	204 908 996
2.1	Cotisations statutaires	36 125 404	36 125 404	36 125 404	36 125 404	36 125 404	180 627 020
2.2	Cotisations spéciales	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	3 500 000
2.3	Autres	500 481	500 481	10 732 104	3 819 756	5 229 154	20 781 976
	Total par année	183 270 410	183 270 410	295 818 265	219 782 438	235 285 807	1 117 427 329

Tableau 14: Projection de mobilisation de ressources selon le scénario réaliste

N°	Sources de financement	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL
1	Ressources extérieures	364 861 312	364 861 312	620 651 892	447 843 195	483 078 124	2 281 295 834
1.1	Partenaires DDC	352 349 285	352 349 285	352 349 285	352 349 285	352 349 285	1 761 746 426
1.2	Partenaires GIZ	12 512 027	12 512 027	25 024 053	25 024 053	25 024 053	100 096 212
1.3	Union Européenne / PADT	0	0	208 043 625	0	0	208 043 625
1.4	Autres partenaires	0	0	35 234 929	70 469 857	105 704 786	211 409 571
2	Ressources propres	56 489 309	56 489 309	82 068 367	64 787 497	68 310 990	328 145 470
2.1	Cotisations statutaires	54 188 106	54 188 106	54 188 106	54 188 106	54 188 106	270 940 529
2.2	Cotisations spéciales	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	5 250 000
2.3	Autres	1 251 203	1 251 203	26 830 261	9 549 391	13 072 884	51 954 941
	Total par année	421 350 620	421 350 620	702 720 258	512 630 692	551 389 113	2 609 441 304

Au regard du besoin total en ressources financières qui est de **deux milliards cinq cent quarante sept millions six cent soixante-huit mille deux cent soixante-dix neuf (2 547 668 279)** francs CFA, l'ADECOB devrait pouvoir s'en sortir dans les cas optimiste et réaliste. En cas de survenue de l'hypothèse pessimiste, des arbitrages seraient nécessaires. Le fonctionnement et les charges opérationnelles devront être revus à la baisse pour équilibrer les recettes et les dépenses.

7.5. Budget prévisionnel pour la mise en œuvre du plan stratégique

Se fondant sur le scénario réaliste, le tableau 15 présente le budget prévisionnel de l'ADECOB sur la période 2021-2025.

Tableau 15 : Budget prévisionnel de l'ADECOB 2020-2025

RUBRIQUES	Coût de réalisation (en milliers)					
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
EVALUATION FINANCIERE DES CHARGES OPERATIONNELLES PREVISIONNELLES						
Résultat 1 : Performance des administrations communales	16 650 000	20 150 000	20 150 000	20 150 000	20 150 000	97 250 000
Résultat 2 : Qualité des services sociaux de base aux populations	44 000 000	44 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	124 000 000
Résultat 3 : Programmes et projets de concrétisation des SDAC / PSC, etc...	157 500 000	165 000 000	352 500 000	235 000 000	230 000 000	1 140 000 000
Résultat 4 : Stratégie spécifique pour les zones transfrontalières inter-états et entre communes.	5 000 000	20 000 000	115 000 000	67 500 000	67 500 000	275 000 000
Résultat 5 : Performance des structures de gouvernance de l'ADECOB.	12 000 000	26 000 000	38 000 000	23 000 000	23 000 000	122 000 000
Résultat 6 : Optimisation système administratif et de gestion de l'ADECOB.	21 000 000	16 500 000	6 000 000	5 500 000	6 000 000	55 000 000
Résultat 7 : Offre de service de de qualité aux membres et autres parties.	15 000 000	5 000 000	17 500 000	12 000 000	10 000 000	59 500 000
Résultat 8 : Gestion axée sur les résultats de développement et approche de droits.	22 500 000	4 500 000	18 000 000	7 500 000	12 500 000	65 000 000
Résultat 9 : L'observatoire des territoires du Borgou opérationnel.	11 000 000	4 000 000	6 000 000	4 000 000	4 000 000	29 000 000
TOTAL ACTIVITES OPERATIONNELLES	304 650 000	305 150 000	585 150 000	386 650 000	385 150 000	1 966 750 000
EVALUATION FINANCIERE DES CHARGES PREVISIONNELLES DE FONCTIONNEMENT						
Organes Politiques	15 562 000	15 562 000	12 032 000	15 562 002	12 032 000	70 750 002
Equipe technique	100 647 036	96 938 432	104 043 434	104 359 686	104 179 688	510 168 277
Salaires	71 140 596	76 640 597	83 765 598	84 081 849	84 081 850	399 710 490
Charges patronales Sociales	10 023 245	794 639	794 639	794 639	794 639	13 201 802
Autres charges de personnel	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	43 695 470
Matériel et équipements	7 374 601	7 374 602	7 374 603	7 374 604	7 374 605	36 873 015
Charges liées au siège	3 369 500	3 389 500	3 369 500	3 369 500	3 189 500	16 687 500
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	116 209 036	112 500 432	116 075 434	119 921 688	116 211 688	580 918 279
ESTIMATION DES RECETTES PREVISIONNELLES (SCENARIO REALISTE)						
Ressources extérieures	364 861 312	364 861 312	620 651 892	447 843 195	483 078 124	2 281 295 834
Partenaires DDC	352 349 285	352 349 285	352 349 285	352 349 285	352 349 285	1 761 746 426
Partenaires GIZ	12 512 027	12 512 027	25 024 053	25 024 053	25 024 053	100 096 212
Union Européenne / PADT	0	0	208 043 625	0	0	208 043 625
Autres partenaires	0	0	35 234 929	70 469 857	105 704 786	211 409 571
Ressources propres	56 489 309	56 489 309	82 068 367	64 787 497	68 310 990	328 145 470
Cotisations statutaires	54 188 106	54 188 106	54 188 106	54 188 106	54 188 106	270 940 529
Cotisations spéciales	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	5 250 000
Autres	1 251 203	1 251 203	26 830 261	9 549 391	13 072 884	51 954 941
TOTAL GENERAL DES CHARGES	420 859 036	417 650 432	701 225 434	506 571 688	501 361 688	2 547 668 279
TOTAL DES RECETTES PREVISIONNELLES	421 350 620	421 350 620	702 720 258	512 630 692	551 389 113	2 609 441 304
DIFFERENCE ENTRE RECETTES ET CHARGES	491 584	3 700 188	1 494 824	6 059 004	50 027 425	61 773 025

La bonne gestion du scénario réaliste permettra l'accumulation des réserves pour une autonomisation financière progressive de l'ADECOB.

8. Annexes

8.1. Annexe 1 : Évaluation financière des activités planifiées dans le plan stratégique

Activités planifiées	Coût de réalisation (en milliers)					
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Résultat 1 : La performance des administrations communales s'améliore de façon soutenue	16 650	20 150	20 150	20 150	20 150	97 250
1.1 Renforcer les capacités techniques et managériales du personnel clé des administrations communales (SEPAC, communautés de pratique, etc.)	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	16 750
1.2 Assurer le suivi du fonctionnement des organes communaux et infra-communaux	3 500	7 000	7 000	7 000	7 000	31 500
1.3 Dynamiser les cadres de concertation des acteurs communaux (CCAC)	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	24 000
1.4 Réaliser les audits blancs et poursuivre l'organisation du prix de la bonne gouvernance.	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
1.5 Promouvoir l'utilisation du numérique dans les administrations communales.	PM	PM	PM	PM	PM	0
Résultat 2 : Les communes améliorent la qualité de leurs services sociaux de base aux populations	44 000	44 000	12 000	12 000	12 000	124 000
2.1 Donner un appui aux communes pour l'élaboration / actualisation des PDC et différents plans sectoriels prenant en compte la digitalisation	28 000	28 000				56 000
2.2 Convenir un plan d'accompagnement des communes pour la mise en œuvre des PDC et plans sectoriels élaborés / actualisés	8 000	4 000	4 000	4 000	4 000	24 000
2.3 Renforcer la participation citoyenne et le CCAP au niveau local, communal et intercommunal.	8 000	12 000	8 000	8 000	8 000	44 000
Résultat 3 : Les communes et l'ADECOB mettent en œuvre des programmes et projets de concrétisation des SDAC et PDC.	157 500	165 000	352 500	235 000	230 000	1 140 000
3.1 Accompagner les communes pour la déclinaison de leur SDAC / PDC en programmes et projets élaborés de façon participative et inclusive et la recherche de financement.	5 000		5 000			10 000
3.2 Élaborer un portefeuille de programmes et projets intercommunaux en soutien à la mise en œuvre des SDAC et PDC.	7 500		7 500			15 000
3.3 Rechercher des financements de diverses sources pour la mise en œuvre concertée des programmes et projets.		15 000	10 000	5 000	5 000	35 000
3.4 Soutenir la mise en œuvre des programmes et projets sur la base des financements mobilisés à cet effet.	145 000	145 000	325 000	225 000	225 000	1 065 000
3.4 Soutenir la mise en place d'EPCI.		5 000	5 000	5 000		15 000
Résultat 4 : L'ADECOB développe et met en œuvre une stratégie spécifique pour les zones transfrontalières inter-états et entre communes.	5 000	20 000	115 000	67 500	67 500	275 000
4.1 Élaborer et mettre en œuvre des projets spécifiques pour les zones frontalières	5 000	10 000	65 000	37 500	37 500	155 000

Activités planifiées	Coût de réalisation (en milliers)					
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
4.2 Contribuer à la mise en œuvre du plan de sécurisation des zones transfrontalières		10 000	50 000	30 000	30 000	120 000
Résultat 5 : Les structures de gouvernance de l'association sont appropriées et fortes.	12 000	26 000	38 000	23 000	23 000	122 000
5.1 Revoir la composition et fonctionnement des organes et actualiser les textes de base	-					0
5.2 Élaborer et mettre en œuvre un programme de formation-développement des dirigeants de l'ADECOB	5 000	12 500	12 500	10 000	10 000	50 000
5.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne	2 000	1000	500	500	500	4 500
5.4 Actualiser la description des postes et cahiers de charge du nouvel organigramme et procéder au remembrement et recrutements nécessaires.	-	-	-	-	-	0
5.5 Mettre en place un système de planification et de suivi de la performance du personnel et de reconnaissance-récompense des mérites	5 000	5 000	10 000	5 000	5 000	30 000
5.6 Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation-développement du staff de l'association.		7 500	15 000	7 500	7 500	37 500
Résultat 6 : Le système administratif et de gestion de l'association est optimisé	21 000	16 500	6 000	5 500	6 000	55 000
6.1 Réviser et adapter le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable	5 000		2 500		2 500	10 000
6.2 Éclaircir les processus de prestations clés en lien avec les produits et services de l'association et les consigner dans un manuel d'opérations		5 000		2 000		7 000
6.3 Rédiger et valider une Charte de Qualité et mettre en place une démarche de sa gestion		5 000	1 000	1 000	1 000	8 000
6.4 Mettre en place un système de suivi-évaluation-apprentissage de la mise en œuvre du PS	15 000	500	500	500	500	17 000
6.5 S'engager dans une démarche de reconnaissance d'utilité publique de l'association.	1000	1000	1000	1000	1000	5 000
6.6 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière progressive.		5 000	1 000	1 000	1 000	8 000
6.7 Développer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources.	PM	PM	PM	PM	PM	0
Résultat 7 : L'ADECOB développe une offre de service de qualité aux membres et autres parties	15 000	5 000	17 500	12 000	10 000	59 500
7.1 Mettre au point, actualiser et diffuser un catalogue sur les offres de service de l'ADECOB.	-	-	-	-	-	0
7.2 Élaborer et mettre une stratégie de veille sur les questions de droit.	5 000	2 500	2 500	2 500	2 500	15 000
7.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer pour le renforcement du leadership des communes en tant que maître d'ouvrage du développement local.	10 000	2 500	5 000	2 500	2 500	22 500

Activités planifiées	Coût de réalisation (en milliers)					
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
7.4 Capitaliser les bonnes pratiques en matière de gestion communale et d'aménagement du territoire et organiser le passage à l'échelle d'expériences réussies.	-	-	10 000	7 000	5 000	22 000
Résultat 8 : L'ADECOB et les communes adoptent la gestion axée sur les résultats de développement et une approche de droits	22 500	4 500	18 000	7 500	12 500	65 000
8.1 Former le staff et les communes membres sur la Gestion Axée sur les Résultats de Développement et les approches basées sur les droits humains (GRD/AFDH) et les soutenir pour la mise en place effective d'un système et d'une culture de GRD/AFDH	10000		7 500	5 000		22 500
8.2 Mettre en place un système de suivi-évaluation-apprentissage et redevabilité	8000	2000				10 000
8.3 Tenir des sessions annuelles d'apprentissage et de revue de la théorie de changement	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	12 500
8.4 Réaliser l'évaluation de référence du PS	2 000					2 000
8.5 Réaliser une évaluation à mi-parcours et actualiser le PS			8 000			8 000
8.6 Réaliser une évaluation finale du PS et élaborer un PS 2025-2030.					10 000	10 000
Résultat 9 : L'observatoire des territoires du Borgou est opérationnel et rend des services appropriés aux différentes parties prenantes au développement du Borgou	11 000	4 000	6 000	4 000	4 000	29 000
9.1 Manuel d'opérations de l'observatoire décrivant tous les processus	3 000					3 000
9.2 Organiser des sessions de formation des agents impliqués dans l'opération de l'observatoire	4000	2000	4000	2000	2000	14 000
9.3 Collecter les données, traiter et produire les tableaux de bord requis en lien avec SDAC et PS	4000	2000	2000	2000	2000	12 000
TOTAL	304 650	305 150	585 150	386 650	385 150	1 966 750

8.2. Annexe 2 : Évaluation financière détaillée des charges de fonctionnement

N°	Rubriques	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL	Moyenne
1	Organes Politiques	15 562 000	15 562 000	12 032 000	15 562 002	12 032 000	70 750 002	14 150 000
1.1	Assemblée Générale	3 530 000	3 530 000	-	3 530 002	-	10 590 002	2 118 000
1.2	Conseil d'Administration	4 174 000	4 174 000	4 174 000	4 174 000	4 174 000	20 870 000	4 174 000
1.3	Bureau Exécutif	5 358 000	5 358 000	5 358 000	5 358 000	5 358 000	26 790 000	5 358 000
1.4	Conseil consultatif	-	-	-	-	-	-	-
1.5	Commissariat aux comptes	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000	500 000
1.6	Commissions Techniques	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	10 000 000	2 000 000
2	Équipe technique	100 647 036	96 938 432	104 043 434	104 359 686	104 179 688	510 168 277	102 033 655
2.1	Salaires et charges liées	71 140 596	76 640 597	83 765 598	84 081 849	84 081 850	399 710 490	79 942 098
2.1.1	Secrétaire Exécutif	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	36 000 000	7 200 000
2.1.2	CP/Services sociaux de base	5 953 260	5 953 260	5 953 260	5 953 260	5 953 260	29 766 300	5 953 260
2.1.3	CP/Gestion durable des ress. Naturelles	5 901 048	5 901 048	5 901 048	5 901 048	5 901 048	29 505 240	5 901 048
2.1.4	CP/Mobilisation de ressources	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	28 200 000	5 640 000
2.1.5	CP/Performance communale	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	28 200 000	5 640 000
2.1.6	CP/Promotion économie locale	5 796 624	5 796 624	5 796 624	5 796 624	5 796 624	28 983 120	5 796 624
2.1.7	CP/Interco et coop transfrontalière	5 953 260	5 953 260	5 953 260	5 953 260	5 953 260	29 766 300	5 953 260
2.1.8	Responsable suivi-évaluation	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	5 640 000	28 200 000	5 640 000
2.1.9	Chargé de l'observatoire	5 076 000	5 076 000	5 076 000	5 076 000	5 076 000	25 380 000	5 076 000
2.1.10	Responsable des Opérations			6 300 000	6 300 000	6 300 000	18 900 000	6 300 000
2.1.11	Chauffeur1	1 272 000	1 272 000	1 272 000	1 272 000	1 272 000	6 360 000	1 272 000
2.1.12	Agent de liaison	1 081 200	1 081 200	1 081 200	1 081 200	1 081 200	5 406 000	1 081 200
2.1.13	GARDIEN (02) + 02 Agents d'entretien	2 905 272	2 905 272	2 905 272	2 905 272	2 905 272	14 526 360	2 905 272
2.1.14	Responsable Finances et Comptabilité	5 901 048	5 901 048	5 901 048	5 901 048	5 901 048	29 505 240	5 901 048
2.1.15	Assistante administrative	1 780 884	1 780 884	1 780 884	1 780 884	1 780 884	8 904 420	1 780 884
2.1.16	Indemnités de risques	1 800 000	1 800 001	1 800 002	1 800 003	1 800 004	9 000 010	1 800 002
2.1.17	Spécialiste mobilisation ressources		5 500 000	6 325 000	6 641 250	6 641 250	25 107 500	6 276 875
2.1.18	Assistante-Comptable	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	12 000 000	2 400 000
2.1.19	Chauffeur 2	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	6 000 000	1 200 000
2.2	Charges patronales Sociales	10 023 245	794 639	794 639	794 639	794 639	13 201 802	2 640 360
2.3	Autres charges de personnel	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	8 739 094	43 695 470	8 739 094
2.3.1	Recharges téléphone pour l'équipe	636 000	636 000	636 000	636 000	636 000	3 180 000	636 000
2.3.2	Renouvellement des abonnements à Internet	1 912 000	1 912 000	1 912 000	1 912 000	1 912 000	9 560 000	1 912 000
2.3.3	Abonnement Corporate pour 18 pers.	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	7 800 000	1 560 000
2.3.4	Assurance Maladie (Personnel ASGOL 2)	4 631 094	4 631 094	4 631 094	4 631 094	4 631 094	23 155 470	4 631 094
2.4	Matériel et équipements	7 374 601	7 374 602	7 374 603	7 374 604	7 374 605	36 873 015	7 374 603

N°	Rubriques	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	TOTAL	Moyenne
2.4.1	Provision pour achat de matériels	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	4 500 000	900 000
2.4.2	Carburant, réparation et entretien motos	276 000	276 000	276 000	276 000	276 000	1 380 000	276 000
2.4.3	Assurance motos						0	-
2.4.4	Assurance de la voiture	438 600	438 600	438 600	438 600	438 600	2 193 000	438 600
2.4.5	Entretien réparation et Carburant du véhicule	4 740 000	4 740 000	4 740 000	4 740 000	4 740 000	23 700 000	4 740 000
2.4.6	Achat de fournitures de bureau	1 020 001	1 020 002	1 020 003	1 020 004	1 020 005	5 100 015	1 020 003
2.5	Charges liées au siège	3 369 500	3 389 500	3 369 500	3 369 500	3 189 500	16 687 500	3 337 500
2.6	Entretiens matériels et divers : Photocopieuse, ordinateurs, imprimantes, etc.	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	5 100 000	1 020 000
2.6.1	Eau et électricité + loyer	707 000	707 000	707 000	707 000	707 000	3 535 000	707 000
2.6.2	Accueils/ Réception des partenaires et hôtes	780 000	800 000	780 000	780 000	600 000	3 740 000	748 000
2.6.3	Frais bancaires	862 500	862 500	862 500	862 500	862 500	4 312 500	862 500
TOTAL FONCTIONNEMENT		116 209 036	112 500 432	116 075 434	119 921 688	116 211 688	580 918 279	116 183 656