



**MALI**

**AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (AEDD)**

**PROJET DE GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES ET D'INONDATIONS  
AU MALI EN VUE DE PRÉSERVER DES VIES ET DES BIENS**

**« Étude relative à l'élaboration d'une stratégie des négociations des autorités administratives locales »**

**Stratégie de négociations entre les services de  
l'économie et des finances avec les administrations  
locales au Mali**

**RAPPORT FINAL**

25 FÉVRIER 2020

**Komi GLIGBE, Ph.D**  
Consultant international  
&  
**Malik SY**  
Consultant national





## Table des matières

<b>LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	6
<b>LEXIQUE</b> .....	8
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b> .....	11
<b>1.0 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE</b> .....	14
1.1. Contexte.....	14
1.2. Problématique .....	16
<b>2.0 ETAT DES LIEUX/ JUSTIFICATIONS</b> .....	18
2.1. Sur la question du sous-financement des collectivités territorial .....	18
2.1.1. Les ressources endogènes des collectivités .....	18
2.1.2. Les ressources au niveau national.....	19
2.2. Analyse des coûts actuels de gestion des risques climatiques et d'inondation.....	20
<b>III/ ANALYSE PROSPECTIVE : BONNES PRATIQUES, ENJEUX ET SCÉNARIOS DE STRATÉGIE</b> .....	23
3.1. Les bonnes pratiques en matière de négociation et mobilisation des ressources des administration locales .....	23
3.1.1. Mobilisation des ressources versus la collecte de fonds.....	23
3.1.2. Mobilisation des ressources en tant que processus de gestion .....	24
3.1.3. Planification de la mobilisation des ressources .....	24
3.1.4. Identification des partenaires .....	25
3.1.5. Reddition des comptes .....	25
3.2. <b>Enjeux et scénarios de la mobilisation de ressources pour les collectivités locales</b> .....	26
3.2.1. Les enjeux .....	26
3.2.2. Les scénarios de mobilisation des ressources .....	29
3.3. Principes directeurs de la stratégie.....	30
<b>4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b> .....	32
4.1. Mission et objectif principal de la stratégie.....	32
4.2. Orientations stratégiques .....	32
<b>5.0 DESCRIPTION DES ORIENTATIONS DE LA STRATÉGIE</b> .....	34
<b>AXE 1 :</b> Évaluation des besoins et des coûts en termes de ressources nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation .....	34
<b>AXE 2 :</b> Mobilisation des ressources financières nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation en mettant en œuvre les négociations en vue des transferts des services techniques concernés vers les CT.....	37
<b>AXE 3 :</b> Renforcement des capacités managériales des CT en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation (BP, CMP & DSP, GAR) .....	40

<b>5.0 PLANS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES.....</b>	<b>42</b>
5.1. Justificatifs du cadre de mise en œuvre et du calendrier d'implantation de la stratégie .....	42
5.2. Cadres logiques de la stratégie.....	42
5.3. Chronogramme de la stratégie .....	46
4.1. Le plan de suivi.....	49
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>53</b>

---

### Liste des tableaux

---

Tableau 1: Sous-financement des CT : Synthèse des évaluations .....	19
Tableau 2: Bilan et prévisions des transferts du budget de l'État vers les collectivités territoriales de 2018 à 2020 .....	20
Tableau 3: Les coûts de gestion des risques climatiques PDESC 2016-2020 (en F CFA) .....	21
Tableau 4: Objectifs et orientations stratégiques initiales des PDESC de CT.....	22
Tableau 5: Cadre logique de la stratégie.....	43
Tableau 6: Chronogramme de la mise en œuvre (Plan d'action) .....	47
Tableau 7: Plan de suivi long terme.....	51

---

### Liste des figures

---

Figure 1: Cadre opérationnel de mobilisation des ressources .....	29
Figure 2: Cadre opérationnel de la stratégie.....	30
Figure 3: Cadre général des fournisseurs de ressources.....	38

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ABG	Aide budgétaire générale
AEDD	Agence de l'Environnement et du Développement Durable
ADR	Agences de Développement Régional
AGCC	Alliance Globale sur les Changements Climatiques
AME	Accords Multilatéraux sur l'Environnement
AND	Autorité Nationale Désignée
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
ARMDS	Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service
AP-SRAD	Avant-Projets de Schémas Régionaux d'Aménagement et de Développement
BM	Banque Mondiale
BSI	<i>Budget Spécial d'Investissement</i>
CC	Changements Climatiques
CCNUCC	Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDCF	Community Development Carbon Fund
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CLOCSAD	Comités Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CMP-DSP	Code des Marchés publics et de Délégation de service public
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable
CT	Collectivités territoriales
DNCT	Direction nationale des collectivités territoriales
DAO	Dossier d'appel d'offres
DNPD	Direction nationale de la planification du développement
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
DPPD-PAP	Document de programmation pluriannuelle des dépenses et projet annuel de performance
ESAT	Esquisse du Schéma d'Aménagement du Territoire
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FNAA	Fonds National d'Appui à l'Agriculture
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
GES	Gaz à Effet de Serre
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRCI	Gestion des risques climatiques et d'inondation
MEA	Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement
MEATEU	Ministère de l'Environnement de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme
MEF	Ministère de l'Économie et des finances
MET	Ministère de l'Équipement et du Transport
MP	Marché public
NAMA's	National Appropriate Mitigation Actions (Plan d'Action National de Mesures Appropriées d'Atténuation)
OSC	Organisations de la société civile
PANA	Programme d'Action Nationale d'Adaptation
PDESC	Programme de Développement Economique Social et Culturel
PGRCI	Projet de gestion des risques climatiques et d'inondation
PNCC	Politique Nationale sur les Changements Climatiques
PND	Politique Nationale de Décentralisation

PNPE	Politique Nationale de Protection de l'Environnement
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
Prodoc	Project document/Document projet
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTI	Programme Triennal d'Investissement
REDD+ et REDD++	Réduction des Emissions liées à la déforestation et à la dégradation des terres
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LEXIQUE

**Besoins en Ressources:** Une quantification plus précise des ressources nécessaires à la réalisation des produits/résultats du programme ou du projet, autrement dit le ‘déficit de ressources’. Quant à l’estimation des ressources, elle constitue l’évaluation approximative des ressources (financières ou autres) nécessaires à la réalisation des produits/résultats du programme ou du projet.

**Cadre logique :** Le principal outil de la gestion de projets axée sur les résultats est le cadre logique, un outil de formulation de projets qui permet d’intégrer la chaîne de résultats. Le cadre logique prend la forme d’un tableau qui permet de présenter de façon synthétique, la logique d’intervention du projet, les indicateurs qui permettront d’apprécier le niveau de réussite – l’écart à combler entre la situation de référence et la cible anticipée – et les hypothèses qui doivent se vérifier pour que le projet produise ses résultats. Le suivi-évaluation permet de mesurer le niveau des résultats au fur et à mesure le long du cycle du projet.

**Chaîne des résultats :** La chaîne des résultats est un système qui utilise des ressources pour réaliser des activités et produire des résultats. Les activités achevées ne constituent pas des extrants qui sont, en fait, les résultats à court terme des activités achevées, les changements induits par les activités qui ont été réalisées. On distingue plusieurs niveaux de résultat, ce que le projet *produit* de façon immédiate (le ou les extrants), les effets à moyen terme, attendus et inattendus, de la *production* du projet (les effets) et les conséquences positives à long terme auxquelles contribue le projet (l’impact).

**Gestion axée sur les résultats (GAR) :** C’est une stratégie de gestion à travers laquelle: la formulation du programme est articulée autour d’un ensemble d’objectifs et de résultats logiquement liés les uns aux autres; les ressources sont affectées en fonction des besoins correspondant aux résultats désirés; la performance réelle en termes de résultats obtenus est mesurée objectivement grâce à des indicateurs de performance déterminés dès le début du processus.

**Mobilisation de ressources :** processus par lequel on obtient des ressources auprès des « fournisseurs » en utilisant différents mécanismes afin de mettre en oeuvre le travail des organisations. Les ressources peuvent être sous forme d’argent, d’appui technique, de Ressources humaines, de biens matériels, d’équipements ou de service gratuit. Quant aux fournisseurs de ressources, ils sont représentés par les gouvernements nationaux, les organisations bilatérales et multilatérales (Partenaires techniques et financiers – PTF), les ONG internationales et nationales, les entreprises ou les individus.

**Négociation :** étymologiquement reliée au négoce, la négociation représente l’opération d’achat et de vente portant sur un effet de commerce. Elle représente également une série d’entretiens, de démarches qu’on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire (Le Petit Robert, 1991). La négociation est aussi un pivot de la sphère politique et diplomatique à l’échelle nationale et internationale. En tant qu’une action de négociier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d’un accord (Larousse), elle s’élargit (généralement au pluriel –



négociations) aux discussions, pour parler entre des personnes, des organisations, des partenaires sociaux, ou représentants de l'État en vue d'aboutir à un accord ou à un contrat de partenariat entre les parties concernées sur les problèmes posés.

**Planification court, moyen et long terme :** La planification est un processus qui fixe (pour un individu, une entreprise, une institution, une collectivité territoriale ou un État), après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les stratégies appropriées, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci (Merlin et Choay, 2010). La notion de planification est indissociable de la notion de temps, généralement projeté en courte, moyenne et longue durée et souvent représenté sous le terme « terme ». En effet, le concept de « terme » représente une durée, l'expiration d'un délai, le moment où prend fin dans le temps une action, une échéance, une limite fixée dans le temps.

L'échéancier ou les échéanciers qu'on se donne pour réaliser un objectif ou une activité dépendent à la fois de l'urgence du problème à régler, du niveau de sa complexité/simplicité et de la disponibilité ou non des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et activités planifiées (ACMF Canada)<sup>1</sup>.

Dans le contexte de la présente stratégie, nous définissons le court terme par un échéancier d'une année. Alors que l'échéancier moyen terme pourrait s'étaler sur une période de trois ans, le long terme dépasse généralement une période de trois ans et représente généralement les impacts de développement espérés après l'implantation d'un programme ou projet.

**Programme de développement:** Le mot programme de développement désigne un ensemble de projets concourant à l'atteinte d'un objectif de niveau supérieur à ceux des projets. Un programme est alors constitué d'un portefeuille de projets complémentaires. Il représente en outre le regroupement de « crédits destinés à mettre en oeuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme »<sup>2</sup>. Généralement sous forme pluriannuel, il est exécuté sous différents projets spécifiques élaborés dans le cadre de la théorie du changement.

**Projet de développement :** Un projet est un effort visant à atteindre des objectifs spécifiques à l'intérieur d'un délai et d'un budget. Les projets de développement sont limités par des contraintes de temps, de budgets, de ressources ainsi que des spécifications techniques, il est attendu d'eux qu'ils produisent des résultats durables pour ses bénéficiaires. Rappelons que le mécanisme de Budget-programme instauré par les autorités du Ministère de l'Économie et des finances du Mali, désigne quant à lui, l'outil de gestion des finances publiques consistant à élaborer, présenter et exécuter la Loi de finances sur la base des politiques publiques déclinées en programmes et des indicateurs de performance.

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada, Agence de la consommation en matière financière du Canada (<https://itools-ioutils.fcac-acfc.gc.ca/yft-vof/FRA/rdb-5-4.aspx>, consulté le 11 janvier 2020)

<sup>2</sup> Document de référence : Conférence de lancement du processus budgétaire 2020 (25 fév. 2019)

**Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources:** Une feuille de route qui fournit les détails d'un plan d'action et d'un ensemble de résultats attendus, dans le but de garantir des ressources durables pour le(s) programme(s) et projets de l'organisation, de gérer efficacement les ressources et de communiquer des rapports à ce sujet. "Strategy formulation comprises the articulation of a mission, a set of long-term objectives to be achieved within the stated mission, and an action plan specifying how the mission and objectives will be realized" (Chawla et Berman, 1996).

**Théorie du changement:** La théorie du changement dans le développement est un développement basé sur le contexte et la chaîne de résultats. **La théorie du changement utilise le cadre de gestion axée sur les résultats, mais va au-delà. Le processus de changement social et économique ne se présente pas seulement sous la forme d'un pipeline d'intrants -> activités -> extrants -> résultats -> impacts.** Il accorde une attention particulière aux facteurs du contexte qui peuvent influencer positivement ou négativement le cours des résultats et adapter le cours des actions au fur et à mesure que l'on progresse avec des mesures de renforcement ou des solutions (Voguel, 2012, p. 4). L'adaptation et les leçons apprises sont permanentes dans le processus du projet dans le contexte de la théorie du changement. Une théorie du changement est souvent utilisée pour planifier un programme ou un projet, élaborer un plan plus clair et plus plausible, mais parfois ses avantages pour le suivi et l'évaluation ne sont pas réalisés.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Mali est exposé aux effets des changements climatiques entre autres les sécheresses, les inondations et autres catastrophes naturelles. Face à ces phénomènes, les capacités d'adaptation et de résilience du pays deviennent de plus en plus faibles. Pour faire face à ces enjeux, il a élaboré et adopté la Politique Nationale sur les Changements Climatiques (PNCC) en 2014, un « Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) 2016-2018 » en 2016, et la Stratégie nationale sur la réduction des risques de catastrophes approuvée par le Décret n°2016-0346/P-RM du 19 mai 2016. Cependant, plusieurs obstacles institutionnels, techniques et financiers freinent aussi les efforts déployés par le pays en vue de la réduction et de la gestion efficaces des conséquences des inondations. Il est donc urgent d'apporter des réponses rapides pour atténuer la vulnérabilité en donnant un accès aux services essentiels aux plus pauvres mais aussi à renforcer leur résilience, d'où, la mise en place du Projet de gestion des risques climatiques et d'inondation (PGRCI).

Le Produit 2.3 du PTBA 2019 du PGRCI vise l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie des négociations des autorités administratives locales avec les services compétents du département de l'économie et des finances afin de renforcer les capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux aléas climatiques, en particulier les inondations. C'est dans ce cadre que le PGRCI a requis les services d'un Consultant international (Dr. Komi Gligbe) et d'un Consultant national (M. Malik Sy) pour leur donner l'heure juste sur l'état des lieux, proposer une stratégie souple et rapide de négociation et mobilisation des ressources nécessaires aux administrations locales pour mieux gérer les risques climatiques et d'inondation dans leurs localités respectives. Les consultants ont réalisé une mission sur le terrain, du 04 novembre au 9 décembre 2019 et ont analysé une soixantaine de documents relatifs au sujet à l'étude et consulté les principaux acteurs au cœur des enjeux de financement des risques climatiques et d'inondation.

Il ressort des résultats de l'étude sur l'évaluation de la capacité financière des communes partenaires du PGRCI, qu'aucune de ces communes partenaires ne dispose d'une autonomie financière raisonnable pour gérer les risques climatiques et d'inondation sur les lignes budgétaires (secours aux indigents, l'autofinancement). En outre, les ressources budgétaires sont absorbées dans leur quasi-totalité par les dépenses de fonctionnement au détriment de celles destinées aux risques et aux investissements en infrastructures. Les Capacités d'autonomies financières des sept (7) communes<sup>3</sup> sont largement déficitaires sur les trois années (2015-2017), pour un total de -6 399 421 939 FCFA et une moyenne -914 203 134 FCFA. Ce déficit est comblé à partir des ressources issues de la ligne fonctionnement des recettes de transferts. Le taux moyen de fonctionnement des communes est très élevé, soit 89% comparativement à celui de l'investissement qui s'établit autour de 11 %.

Dans le cadre du processus de décentralisation, le transfert des ressources n'a pas évolué au même rythme que celles des compétences et beaucoup de contraintes sont constamment relevées.

---

<sup>3</sup> District de Bamako (Commune I, Commune IV, Commune VI) et les régions de Kayes (Commune rurale de Sébékoro Cercle de Kita, Commune rurale de Tomora Cercle de Bafoulabé) et de Mopti (Commune rurale de Pignari-Bana Cercle de Bandiagara, Commune rurale de Fatoma Cercle de Mopti)

Dans le cadre de l'Accord d'Alger, l'État s'est engagé à transférer aux collectivités territoriales l'équivalent de 30% des recettes budgétaires. Cependant, les prévisions de transfert de 2019 de 21,43%, pourtant loin du compte des 30% n'ont pas été atteintes en fin d'exercice budgétaire. Seuls 16,7 % des transferts ont été réellement effectués par le Ministère de l'économie et des finances.

De plus, le Coût total actualisé de gestion des risques d'inondation, calculé sur l'ensemble du temps programmé des PDESC des sept communes couvertes par le projet sur les 5 années (2016 et 2020) a été estimé pour un montant total de 26 576 286 758 F CFA, comparativement aux 23 384 544 734 F CFA préalablement estimés (AEDD/PGRCI, février 2020). Cela représente une augmentation de 13,65 %.

**La mission** de la présente stratégie est donc de mettre en place des mécanismes rapides, flexibles, et adéquats de négociation et de mobilisation des ressources nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondations au Mali en vue de préserver des vies et des biens. **L'objectif principal** est de renforcer les capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux aléas climatiques, en particulier les inondations, conformément au Produit 2.3 du Plan de travail et de budget annuel (PTBA) 2019 du PGRCI. **Les objectifs stratégiques** consistent à 1) Évaluer les besoins et coûts de gestion des risques climatiques et d'inondation ; 2) Mobiliser les ressources financières nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation en mettant en œuvre les négociations en vue des transferts ; et, 3) Assurer le renforcement des capacités des CT en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation.

Plus spécifiquement, la stratégie vise à : a) Évaluer les besoins de gestion des risques climatiques et d'inondation ; b) Évaluer les coûts de gestion des risques climatiques et d'inondation ; c) Identifier les domaines de compétence transférés aux CT et négocier le transfert des ressources y afférentes ; d) Comblent les déficits en ressources financières (diversification) ; e) Faire le suivi des textes se rapportant aux services transférés (la mise à disposition des services déconcentrés renforcera les capacités techniques des CT) ; f) Renforcer les compétences managériales des CT (Intégrer la gestion des risques C&I au budget communal de façon récurrente, et autres), et g) Former les acteurs communaux sur les besoins spécifiques identifiés (GAR, BP, passations de marchés public).

Les conséquences dévastatrices des récentes inondations au Mali recommandent la mise en place de mesures rapides de prévention et de gestion, soit un plan à court et moyen termes. L'urgence de la prévention des risques climatiques et d'inondation au Mali nous amène à préconiser la mise en place d'une stratégie à court et moyen termes de financement et de gestion.

Pour faciliter un meilleur processus d'implantation de la stratégie, le plan d'action proposé est transcrit en cadres logiques de projet. Les cadres logiques présentent les différents objectifs stratégiques, les cibles anticipés à atteindre (écarts réalistes à combler), les délais de réalisation, les sources de vérification (de suivi des résultats) ainsi que les hypothèses d'atteintes des résultats, c'est-à-dire, les risques y afférents.

Le suivi de la mise œuvre du plan se fera à travers la mise en place d'un comité technique de pilotage (ou le remembrement du comité actuel pour inclure au besoin les compétences spécifiques et le rehaussement du niveau de représentativité) impliquant tous les acteurs spécifiques impliqués. Il devra se faire sur la base d'une concertation continue et d'une large implication des différents acteurs :

- Le comité assure le pilotage stratégique et le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de suivi à travers la tenue des sessions (quatre sessions annuelles).
- Le suivi des progrès spécifiques seront assurés par les leads clairement responsabilisés dans le plan de suivi.
- Le PGRCI assure la facilitation technique, le financement des activités et le secrétariat du comité.

Nonobstant, il ne faut jamais perdre de vue la capacité limitée de la commune à cause des ressources faibles (faible mobilisation, assiette fiscale réduite, incivisme etc...) dans un environnement évolutif. Sans un appui conséquent, difficilement, elles parviendront seules à infléchir la tendance actuelle.

**La mise œuvre et le suivi de la stratégie sont évalués à un coût opérationnel de 15 millions de F CFA sur une durée de deux à 3 ans.**

## 1.0 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

### 1.1. Contexte

1. Le Mali est exposé aux effets des changements climatiques entre autres les sécheresses, les inondations et autres catastrophes naturelles. Face à ces phénomènes, les capacités d'adaptation et de résilience du pays deviennent de plus en plus faibles. On observe une pluviométrie variable, tendancielle à la baisse et graduellement dégressive du Sud vers le Nord, une déforestation en constante progression et des inondations qui affectent régulièrement certains territoires. Les scénarios climatiques du futur prévoient une augmentation de l'intensité et de la fréquence des risques climatiques suivie de pluies intenses et d'inondations.

2. De 1980 à 2007, le pays a connu deux grandes inondations qui ont collectivement eu un impact sur plus de 3 000 000 de personnes. Les zones les plus affectées par les inondations au cours des 30 dernières années sont situées dans les régions de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti, Gao, Tombouctou et le District de Bamako. Les inondations survenues en 2010 ont causé 111 décès, détruit 6 052 maisons, 12 000 hectares de terres agricoles inondées et entraîné la destruction généralisée d'infrastructures, notamment des ponts et des routes. À Bamako, en août 2013, les inondations ont affecté plus de 34 000 personnes, dont environ 20 000 personnes ont été déplacées, entraîné la mort de 37 personnes et la perte de 280 maisons. En 2014, 98,5 % des pertes économiques dues aux catastrophes étaient imputables aux inondations, pour une valeur moyenne estimée à 25 098 255 000 FCFA par an.

3. Le Mali, à l'instar des autres pays de la planète, a pris une part active, en 2015 à New York aux États-Unis, à l'adoption de l'Agenda de développement à l'horizon 2030 par les Nations unies, entrés en vigueur depuis le 1er janvier 2016. Il a ratifié la Stratégie Régionale Africaine de Réduction de Risques de Catastrophes et son plan d'action (2005-2015), et l'Accord de coopération portant création du Centre Ouest-africain de Recherches et de Services scientifiques sur les changements climatiques à travers la Loi n°2014-035 du 17 juillet 2014. Il a élaboré et adopté la Politique Nationale sur les Changements Climatiques (PNCC) en 2014, un document unique de référence des politiques et stratégies de développement, dénommé « Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) 2016-2018 » en 2016, et la stratégie nationale sur la réduction des risques de catastrophes approuvée par le Décret n°2016-0346/P-RM du 19 mai 2016.

4. Cependant, plusieurs obstacles institutionnels, techniques et financiers freinent aussi les efforts déployés par le pays en vue de la réduction et de la gestion efficaces des conséquences des inondations. Parmi ces obstacles on peut citer : 1) L'insuffisance de la capacité des institutions nationales à prévoir efficacement les inondations et d'autres risques climatiques ; 2) L'insuffisance des techniques de gestion des inondations ; 3) L'insuffisance des compétences et ressources des autorités de planification au niveau local (communes et villages) pour assumer efficacement les responsabilités de gestion des risques d'inondations ; 4) La diffusion limitée des informations et l'alerte à l'intention des communautés locales concernées.

5. Il est donc urgent d'apporter des réponses rapides pour atténuer la vulnérabilité en donnant un accès aux services essentiels aux plus pauvres mais aussi à renforcer leur résilience, d'où, la mise en place du Projet de gestion des risques climatiques et d'inondation (PGRCI) par le gouvernement du Mali à travers le Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Destiné à contribuer à la réduction de la vulnérabilité des collectivités territoriales face aux inondations par la gestion des risques climatiques et d'inondations en vue de préserver leurs vies et biens, le projet intervient dans le district de Bamako et dans les régions de Kayes et de Mopti. Il vise à :

- Renforcer les capacités techniques et matérielles des autorités administratives et locales en vue d'améliorer les systèmes d'alerte précoce aux inondations et la diffusion de l'information sur les risques climatiques ;
- Intégrer la gestion des risques climatiques et d'inondations dans la planification du développement locales afin de renforcer la résilience des communautés locales ;
- Transférer les techniques de gestion de risques climatiques et d'inondations résilientes aux communautés locales afin de réduire leur vulnérabilité.

6. Le produit 2.3 du Plan de travail et budget annuel (PTBA) de l'exercice 2019 du PGRCI est relatif à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie des négociations des autorités administratives locales avec les services compétents du département de l'économie et des finances pour le PGRCI afin de renforcer les capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux aléas climatiques, en particulier les inondations. Le but de la présente mission est donc d'aider les autorités maliennes à réaliser le Produit 2.3 du PTBA 2019 du PGRCI.

7. Par ailleurs, un processus de décentralisation est amorcé depuis les années 1992 avec une structure à 4 niveaux: l'État central – la Région – le Cercle – la Commune. La décentralisation vise 3 objectifs majeurs : la refondation de l'État, le développement local et la démocratie locale participative. De plus, depuis les années 1998, le Mali met en oeuvre un processus de gestion axée sur les résultats avec une application officielle du Budget – programme conformément aux directives de l'UEMOA depuis le 1er janvier 2018. Il est donc nécessaire de mettre en place des mécanismes opérationnels adéquats de convergence entre les enjeux de la décentralisation, la théorie du changement et la gestion axés vers les résultats de façon vertical aussi bien que transversale au niveau de tous les appareils administratifs publics du pays. La stratégie de négociation et de mobilisation des risques climatiques et d'inondation devrait forcément s'inscrire dans ce double objectif.

## 1.2. Problématique

8. Le processus de transfert des ressources est soumis à de nombreuses contraintes. Ces obstacles divers tant bien au niveau de l'État qu'au niveau des collectivités territoriales continuent de freiner la manifestation des résultats attendus de la décentralisation à bien des égards. Certes les transferts de l'État aux collectivités territoriales ont progressé mais reste limité autour de 21% du budget de l'État en 2019 (10% en 2015). Ce qui fait que l'augmentation du niveau ces transferts a constitué une recommandation récurrente. Cela a amené l'Etat d'une part, à prendre des engagements visant à mettre en place avant fin l'année 2018, un mécanisme de transfert de 30% des recettes budgétaires de l'État aux collectivités territoriales sur la base d'un système de péréquation, avec une attention particulière pour les régions du nord, selon des critères à déterminer. Pour atteindre cet objectif, il a été proposé des actions que sont, entre autres :

- L'adoption par le Ministère de l'Economie et des finances (MEF) d'un schéma d'opérationnalisation afin d'atteindre 30% des recettes de l'Etat (Aide Budgétaire générale inclus) transférées aux collectivités territoriales en 2018 ;
- L'adoption d'une loi fixant le taux de transfert de ressources aux Collectivités Territoriales ;
- Le renforcement du contrôle de la gestion financière des collectivités territoriales par les citoyens et l'Etat ;
- Le renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales.

9. De l'avis des autorités du Ministère l'Économie et des finances, dans le contexte de budgétisation par programme, la participation des collectivités au processus budgétaire devient un aspect important pour l'atteinte de résultats des programmes<sup>4</sup>. Les collectivités reçoivent des subventions des programmes pour lesquels elles doivent contribuer aux résultats. En effet, dans le contexte actuel de la gestion axée sur les résultats (GAR) et de budgétisation par programme (BP), il est important que la contribution des collectivités au processus budgétaire et aux résultats des programmes devienne un aspect important pour **une meilleure lisibilité/articulation moyens-changements induits**. Ceci représente également un **effort de réponse à la demande croissante de la redevabilité publique vis-à-vis des citoyens**. Cependant, les collectivités effectuent des dépenses en dehors du cadre de mesure de la performance d'un programme. La connaissance et l'appropriation optimales des mécanismes de budget-programmes par les collectivités sont donc primordiales pour l'atteinte des résultats du CREDD et des PDESC communaux.

10. Aussi, pour bien assurer les responsabilités de fourniture des nouveaux services à la base auparavant assurés par les services techniques de l'État central, les administrations locales ont besoin d'une meilleure connaissance du *Code des marchés publics et des délégations de service public* et d'implanter de façon optimale et transparente les exigences du *Manuel de procédures de passation des*

---

<sup>4</sup> Ministère de l'Économie et des finances, *Document de référence : Conférence de lancement du processus budgétaire 2020* (25 fév. 2019)



*marchés publics des collectivités territoriales*<sup>5</sup> dans leurs opérations, conformément aux principes de gestion axée sur les résultats et du Budget – programmes.

11. Pour améliorer le processus participatif des collectivités dans la mise en oeuvre des activités du budget-programmes, l'alignement entre les programmes et projets soumis par les administrations locales pour subvention doit être de mise avec les objectifs et les orientations fixés par les documents du programme et la lettre de cadrage du ministère concerné. Par conséquent, il est important de mettre en place un dispositif spécifique de suivi qui pourrait se concentrer sur les aspects suivants : (i) Suivi des résultats ; (ii) Suivi des indicateurs permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des cibles par exemple : indicateurs de performance dans la mise en œuvre du programme en lien avec la Collectivité locale (CT) ; (iii) Suivi des indicateurs spécifiques portant sur les domaines d'attention du programme.

12. En outre, le manque de ressources humaines, techniques et financières constitue le principal obstacle au processus de décentralisation et de déconcentration des services de gestion des risques climatiques et d'inondation vers les administrations locales. De l'avis général, la difficulté des collectivités territoriales à disposer des ressources nécessaires pour faire face adéquatement à leurs nouvelles obligations de fourniture de service à la base viendrait principalement du fait que le Ministère de l'Économie et des finances tarde à transférer les fonds requis vers les administrations locales, conformément à la *Loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités territoriales*.

13. Ce sont, selon les autorités du Ministère de l'Économie et des finances, les services techniques concernés qui devraient leur indiquer les lignes budgétaires à transférer aux collectivités locales dans le cadre du processus de décentralisation/déconcentration. Si un transfert de compétences et de ressources de l'État aux collectivités dans les secteurs de l'Hydraulique, de la Santé et de l'Éducation a été effectif, les ministères en charge de la gestion des risques climatiques et d'inondation ne semblent pas encore enclin à procéder à l'identification des lignes budgétaires correspondant au coût des nouveaux services transférés aux administrations locales et d'en aviser le Ministère de l'Économie et des finances en vue de leur transfert concomitant avec ces services.

14. Enfin, la mise en place de mécanismes de gestion de projet et de gestion axée sur les résultats ainsi que la diversification des sources de financement représente des enjeux importants dont les administrations locales devraient inscrire dans leur plan d'actions prioritaires pour faire face efficacement à la prévention et à la gestion des risques climatiques et d'inondation dans leurs localités respectives.

---

5

## **2.0 ETAT DES LIEUX/ JUSTIFICATIONS**

### **2.1. Sur la question du sous-financement des collectivités territoriales**

15. Les ressources des collectivités peuvent être classées en deux catégories selon leur source à savoir, les ressources endogènes et les ressources exogènes, les dotations et subventions, notamment. Les ressources endogènes constituées de ressources propres fiscales (produits d'impôt locaux directs et indirects) et non fiscales (constituées des recettes de prestations et services rendus, des produits du patrimoine et des activités de la commune, les taxes et redevances relatives au service d'hygiène et de salubrité publique et autres services). Quant aux dotations et subventions, elles sont faites d'équipement, d'investissement et de fonctionnement provenant de l'État et des partenaires d'appuis.

#### **2.1.1. Les ressources endogènes des collectivités**

16. De par leur statut leur offrant la capacité de planifier leur développement et de mobiliser les ressources y afférentes clairement définies, les collectivités sont clairement à l'avant-garde de la gestion des risques et catastrophes climatiques susceptibles de survenir ou qui surviennent au niveau de leur ressort territorial. En effet, les ressources locales doivent constituer l'ossature principale des finances communales et leur mobilisation optimale constitue un gage de réussite de la mise en œuvre du Programme de Développement de la commune. Face à la prise en charge des risques climatiques, il faut mentionner que très peu de collectivités disposent des moyens nécessaires pour y faire face. Selon les constats, rare sont les communes qui planifient les risques et catastrophes dans leur budget quand bien même des lignes budgétaires relatives à leur prise en charge existent dans la nomenclature budgétaire des collectivités. Cependant, ces lignes sont peu ou pas pourvues et la raison est que les collectivités manquent notoirement de ressources financières.

17. Les ressources financières des communes proviennent des ressources propres recouvrées sur la base des prestations apportées aux usagers des services communaux, des recouvrements des impôts et taxes et des subventions/transferts des ressources de l'Etat via certains Ministères (dont l'éducation). Il ressort des résultats de l'étude sur l'évaluation de la capacité financière des communes partenaires du PGRCI, qu'aucune de ses communes partenaires<sup>6</sup> ne dispose d'une autonomie financière raisonnable pour gérer les risques climatiques et d'inondation sur les lignes budgétaires (secours aux indigents, l'autofinancement). Bien au contraire, elles totalisent un sous-financement total de 6 399 421 939 F FCA. Et cette situation est malheureusement la même pour la plupart des collectivités au Mali. En outre, les ressources budgétaires sont absorbées dans leur quasi-totalité par les dépenses de fonctionnement au détriment de celles destinées aux risques climatiques et aux investissements en infrastructures. Le tableau ci-après présente la synthèse des résultats de l'analyse financière.

---

<sup>6</sup> Communes I, IV et VI du District de Bamako, et les Communes rurales de Sébékoro, Tomora, Pignari-Bana et de Fatoma.

**Tableau 1: Sous-financement des CT : Synthèse des évaluations**

Communes	Taux de mobilisation	Taux de fonctionnement	Taux d'investissement	Capacité d'Autonomie Financière (CAF)
Commune I	57	94	6	-1 467 801 152
Commune IV	81	94	6	-1 741 432 149
Commune VI	31	74	26	-2 086 326 586
Commune rurale de Sébékoro	28	97	3	-317 200 058
Commune rurale de Tomora	67	96	4	-202 392 828
Commune rurale de Pignari-Bana	71	91	9	-408 781 228
Commune rurale de Fatoma	49	92	8	-175 487 938
<b>Moyenne</b>	<b>55</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>-914 203 134</b>
<b>Total</b>				<b>-6 399 421 939</b>

Source : Étude sur l'évaluation de la capacité financière des communes partenaires du PGRCI, 2019

18. De l'analyse du tableau, on constate que les capacités d'autonomies financières des sept (7) communes sont largement déficitaires sur les trois années (2015-2017) contribuant à davantage empirer la situation. Ce déficit est comblé à partir des ressources issues de la ligne fonctionnement des recettes de transferts. Le taux moyen de fonctionnement des communes est très élevé, soit 89% comparativement à celui de l'investissement qui s'établit autour de 11 %. Cette situation laisse moins de place aux investissements pour accélérer le développement économique et social des communes en général et la construction d'infrastructures dans le cadre de la relève.

### 2.1.2. Les ressources au niveau national

19. Toutefois, les mécanismes de mise en œuvre de la plupart des ressources nationales ne sont pas pleinement opérationnels. Dans le cadre de l'Accord d'Alger, l'État s'est engagé à transférer aux collectivités territoriales l'équivalent de 30% des recettes budgétaires. Dans le cadre du processus de décentralisation, le bilan et les prévisions des transferts du budget de l'État vers les collectivités de 2018 à 2020 sont déclinés dans le tableau suivant :

**Tableau 2: Bilan et prévisions des transferts du budget de l'État vers les collectivités territoriales de 2018 à 2020**

Libellés	Budget de l'État 2018	
	Prévision	Exécution au 31/12/2018
Recettes budgétaires	1 650,1	1 181,6
Crédits transférés	326,2	247,2
Ratio	19,77%	20,92%

Les prévisions pour 2019 et 2020 se présentaient comme suit :

Libellé	2019		2020
	Prévision initiale	Prévision rectifiée	Prévision initiale
Recettes budgétaires	1 628,1	1 626,5	1 738,4
Crédits transférés	347,5	348,6	400,1
Ratio	21,35%	21,43%	23,01%

La note de la DGB en date du 10 octobre 2019 fait le point des ressources transférées par grand masse se présente comme suit :

Libellé	Budget d'État 2018		Budget d'État 2019		
	Prévision	Exécution 31/12/2019	Prévision initiale	Prévision rectifiée	Exécution 31/12/2019
Recettes budgétaires	1 650,1	1 181,6	1 628,1	1 626,5	1 018,9
Crédits transférés	326,2	247,2	347,5	348,6	170,2
<i>Personnel</i>	175,8	177,2	183,8	183,8	102,9
<i>Fonctionnement</i>	38,0	17,0	34,7	34,7	15,7
<i>Investissement</i>	112,4	52,9	129,1	130,2	51,6
Ratio	19,7%	20,9%	21,35%	21,43%	16,7%

Source : Note sur les ressources transférées par grande masse, DGB, 10 octobre 2019

20. De l'analyse de ces données, il apparaît que les prévisions de 2019 (21,43%), quand bien même loin du compte des 30% pour lesquels l'État s'est engagé, n'ont pas été atteintes en fin d'exercice budgétaire. Seuls 16,7 % des transferts ont été réellement effectués par le Ministère de l'économie et des finances.

## 2.2. Analyse des coûts actuels de gestion des risques climatiques et d'inondation

21. Le Coût total actualisé de gestion des risques d'inondation, calculé sur l'ensemble du temps programmé des PDESC des sept communes couvertes par le projet sur les 5 années (2016 et 2020) a été estimé pour un montant total de 26 576 286 758 F CFA, comparativement aux 23 384 544 734 F CFA préalablement estimés (AEDD/PGRCI, février 2020). Cela représente une augmentation de 13,65 %.

**Tableau 3: Les coûts de gestion des risques climatiques PDESC 2016-2020 (en F CFA)**

Communes	Coût initial anticipé (2016-2020)	Actualisé (février 2020)	Taux de croissance
Commune I	9 629 000 000	11 538 198 550	17%
Commune IV	16 255 814	14 430 664	11%
Commune VI	9 629 000 000	10 954 425 000	12%
Commune rurale de Sébékoro	412 625 000	833 655 000	51%
Commune rurale de Tomora	4 422 544	3 786 570	14%
Commune rurale de Pignari-Bana	864 067 350	1 041 045 000	17%
Commune rurale de Fatoma	2 408 780 000	2 611 140 000	8%
<b>TOTAL</b>	<b>23 384 544 734</b>	<b>26 576 286 758</b>	<b>13,65 %</b>

Source : AEDD/PGRCI, février 2020<sup>7</sup>

22. Connaissant les coûts liés à la gestion des risques climatiques et d'inondation au niveau local et du niveau de revenu des administrations locales, les CT sont donc en mesures de budgétiser les écarts à combler en termes de ressources. Il faut ajouter que les coûts estimés des risques d'inondation couvrent transversalement plusieurs secteurs de développement local, de l'agriculture à l'éducation, en passant par l'habitat, la santé, la sécurité, le transport, les infrastructures, etc. Par conséquent, les actions de prévention et d'atténuation des risques climatiques contribuent forcément à l'atteinte des objectifs globaux de l'Agenda 2030 sur développement durable.

23. Comme le montre le tableau ci-après, dans les sept communes d'intervention du projet, seul la Commune I du District de Bamako dispose d'un plan détaillé de mobilisation de ressources dans le cadre de son PDESC incluant la gestion des risques climatiques et d'inondation (AEDD/PGRCI, février 2020)

<sup>7</sup> Il s'agit des actions retenues dans les PDESC des communes et non une évaluation exhaustive de l'ensemble des besoins de gestion des risques d'inondation. Ceci est important car dans le processus d'élaboration des PDESC le choix des actions est fonction de sa priorité, de son inclusion dans les compétences de la commune et de sa capacité à apporter une solution adéquate. Ainsi, dans une perspective d'envergure, une évaluation des coûts exhaustive serait nécessaire et étendue à l'ensemble des besoins.

Tableau 4: Objectifs et orientations stratégiques initiales des PDESC de CT

	COMMUNES	AXES	Objectifs stratégiques	Orientations stratégiques
1	Commune I, District de Bamako	Economie et Finances	Un système de financement de l'économie communale (Objectif 3 : Assurer la mobilisation des ressources financières internes et externes)	<p><i>Une meilleure mobilisation des ressources internes de la commune :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recouvrement des impôts et taxes transférés</li> <li>• Recouvrement des redevances</li> <li>• Recouvrement des frais de cession</li> <li>• Aménagement des marchés</li> <li>• Amélioration du système de gestion des marchés et de l'installation</li> <li>• Sensibilisation des contribuables</li> </ul> <p><i>Mobilisation des ressources externes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvention ANICT et ARD</li> <li>• La mobilisation des fonds sectoriels</li> <li>• La création de cadre de concertation avec les partenaires financiers et techniques</li> </ul>
2	Commune IV, District de Bamako	6. Economie et finance	Améliorer les recettes internes et externes de la commune	Améliorer les recettes internes et externes de la commune
3	Commune VI, District de Bamako	Non spécifié au PDESC	Idem	Idem
4	Commune rurale de Fatoma (Cercle de Mopti, Région de Mopti)	Idem	Idem	Idem
5	Commune rurale de Bagnari Bana (Cercle de Badiangara, Région de Mopti)	Idem	Idem	Idem
6	Commune rurale de Tamora (Cercle de Bafoulabe, Région de Kayes)	Idem	Idem	Idem
7	Commune rurale de de Sibekoro (Cercle Kita, Région de Kayes)	Idem	Idem	Idem

24. Si la Commune IV du District de Bamako mentionne l'amélioration de ses recettes internes et externes laconiquement sans autres formes de détail, les 5 autres communes d'intervention du PGRCI n'ont prévu aucune stratégie de mobilisation de ressources liées à la gestion des risques climatiques et d'inondation. D'où, la nécessité d'accompagner toutes les CT concernées dans la mise en œuvre d'une stratégie idoine et d'un plan d'action réaliste pouvant les aider à faire face techniquement et financièrement aux risques climatiques et d'inondation.

## **III/ ANALYSE PROSPECTIVE : BONNES PRATIQUES, ENJEUX ET SCÉNARIOS DE STRATÉGIE**

### **3.1. Les bonnes pratiques en matière de négociation et mobilisation des ressources des administrations locales**

25. Le but de la négociation entre les services de l'économie et des finances et les administrations locales est d'aider ces dernières à mobiliser les ressources techniques et financières requises en vue de les amener à faire face à leurs obligations dans le cadre du processus de la décentralisation. En tant qu'instrument d'aide à la décision, l'analyse prospective présente les bonnes pratiques en termes de négociation et de mobilisation de ressources locales, propose des scénarios d'avenir et également un système de choix entre les scénarios ainsi qu'une stratégie d'accompagnement.

26. La mobilisation des ressources est une composante fondamentale de l'exécution d'un programme ou projet et de son impact. Dans un contexte mondial où la rareté de ressources est de plus en plus répandue et la demande est en perpétuelle augmentation, l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources est devenue un incontournable pour tout organisme qui veut réussir sa mission. Ce texte présente, selon la littérature, les différentes définitions de ce concept, ses mécanismes et explore son applicabilité dans un contexte de décentralisation.

#### **3.1.1. Mobilisation des ressources versus la collecte de fonds**

27. Le terme mobilisation des ressources a dans le passé été considéré comme un alternatif à celui de « collecte de fonds », mais ce dernier est de moins en moins utilisé, car il est reconnu, comme l'a souligné plusieurs auteurs, que d'autres ressources, autres que monétaires peuvent être mobilisées pour mettre en œuvre des projets. Par exemple, l'argent constitue une des ressources-clés dont la plupart des collectivités ont besoin pour fonctionner et remplir leurs missions, mais d'autres ressources comme les ressources matérielles, humaines ou techniques sont également utiles pour atteindre leurs objectifs.

28. Ce changement de terminologie a fait qu'en plus de remplacer le terme « collecte de fonds » par mobilisation de ressources, le mot « donateur » a aussi été remplacé par celui de « Partenaires techniques et financier (PTF) » pour illustrer que le lien établi va au-delà d'un simple transfert d'argent. Le partenaire est par définition un allié et dans le contexte de mise en place d'un projet, ce terme renvoie à l'adhésion et au partage d'un objectif commun. L'adhésion et l'appropriation sont parmi les leviers même de la mobilisation. (Lamoureux, 2009)

### 3.1.2. Mobilisation des ressources en tant que processus de gestion

29. La mobilisation des ressources est avant tout un processus de gestion qui consiste en l'identification des personnes qui partagent les mêmes valeurs et faire le nécessaire pour gérer cette relation (CRDI, 2010). La mobilisation des ressources doit être considérée comme une fonction institutionnelle de base et non une chaîne d'activité ponctuelle. Il s'agit d'un processus de longue haleine nécessitant un travail d'investissement à long terme où il n'y a pas de la place à l'improvisation, d'où la nécessité d'une planification.

30. Pour la Division des partenariats et de développement des affaires du Centre de recherche sur le développement international (CRDI), la viabilité financière d'un projet ne renvoie pas uniquement à la capacité d'amasser de l'argent, mais à la capacité d'un organisme d'élaborer des stratégies contribuant à son progrès et à l'amélioration de ses relations avec ses partenaires financiers. Ainsi, la mobilisation des ressources comprend l'utilisation efficace des ressources non financières afin d'accroître la visibilité de l'organisation et de mobiliser divers types de ressources, y compris des ressources financières, de divers contributeurs (CRDI, 2010).

31. Le cadre conceptuel de la mobilisation des ressources est identique à celui le cycle traditionnel d'un projet ou programme, car le processus peut être divisé en phases distinctes : la planification, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation (FAO, 2012). Il y a 3 prérequis à la mobilisation des ressources que l'on peut appeler le cadre de la mobilisation des ressources. En effet, peu importe le domaine d'intervention, l'organisme concerné doit, avant d'entamer le processus de mobilisation des ressources :

1. *Connaitre le travail à effectuer, les moyens nécessaires à sa réalisation ainsi que les ressources existantes ;*
2. *Avoir une idée des potentiels partenaires ;*
3. *Avoir des systèmes en place pour assurer aux bailleurs de fonds que leurs dons seront affectés aux projets auxquels ils étaient effectivement destinés.*

### 3.1.3. Planification de la mobilisation des ressources

32. La planification de la mobilisation des ressources passe avant tout par l'identification des objectifs de la mobilisation des ressources. Il s'agit de l'étape la plus importante. Lorsque les objectifs sont bien définis, il devient plus facile de mobiliser les ressources nécessaires. Ces objectifs doivent s'inscrire dans la mission même de l'organisme ou de la collectivité. Le plan stratégique de l'organisme peut servir de référence afin de déterminer les activités qui doivent être menées et qui rendraient possible la mission de l'organisme. La détermination des objectifs de mobilisation de ressources permet de planifier les projets et donne une idée claire de ce qui est faisable dans l'immédiat.



33. *Primo*, il faut élaborer le descriptif du projet. La mobilisation des ressources est une composante fondamentale de l'exécution d'un projet et de son impact : après la détermination de l'axe des travaux, il faut obtenir les ressources pour les réaliser. C'est le descriptif du projet qui donne les moyens d'attirer et de négocier avec les fournisseurs de ressources. Le descriptif d'un projet est un outil pour la mobilisation des ressources qui offre une vue d'ensemble complète des résultats attendus. *Secundo*, il faut connaître le montant dont on a besoin et les ressources qu'il faut mobiliser pour réaliser les projets ou remplir une mission. Les informations relatives aux objectifs de financement guident dans la définition des stratégies susceptibles de mieux fonctionner pour combler les déficits de ressources.

34. Pour une planification des activités de mobilisation de ressources de manière réaliste, il est important de connaître la situation actuelle des ressources de l'organisme et dans quelle mesure elles peuvent être utilisées dans la réalisation du travail projeté. La capacité de planifier les revenus et les besoins fournit un cadre au sein duquel une organisation peut prendre des décisions en ce qui concerne les programmes et les besoins de capital immédiats et futurs. Dans le cadre de la planification financière de l'organisation, il est important de tenir compte de ses besoins financiers à court et à long terme ainsi que de ses besoins de liquidités.

### 3.1.4. Identification des partenaires

#### **a) Analyse de l'environnement des ressources externe**

35. L'analyse de l'environnement des ressources externes est toujours nécessaire afin de découvrir quelles sont les opportunités en termes de mobilisation des ressources. Cette analyse permet de savoir comment approcher au mieux les partenaires potentiels fournisseurs de ressources. Le constat est à l'effet que l'environnement des ressources est en constante évolution d'où l'importance de bien cerner les enjeux d'un contexte donné en observant les tendances nationales, régionales et mondiales pouvant influencer les partenaires fournisseurs de ressources.

#### **b) Collecte d'informations sur les fournisseurs de ressources**

36. La mobilisation de fonds exige une connaissance précise des partenaires fournisseurs de ressources, de leurs priorités, de leurs politiques, de leurs budgets, de leurs règles et de leurs procédures d'audit et de leurs mécanismes de recevabilité. Il est important d'analyser les contributions des partenaires fournisseurs de ressources pour comprendre l'importance qu'ils accordent à différents projets et utiliser ces connaissances pour identifier l'approche stratégique permettant de mobiliser plus efficacement des ressources externes.

### 3.1.5. Reddition des comptes

37. Les bailleurs de fonds ne font confiance qu'aux organismes qui s'occupent adéquatement de leurs finances. En règle générale, les bailleurs de fonds regardent si l'entité requérant les

ressources a mis en place un système structuré, fondé sur des règles, transparent et vérifié au moyen de différents procédés de suivi.

38. Les personnes responsables de la gestion financière de l'entité doivent être en mesure de planifier et d'établir le budget des ressources, de gérer la trésorerie et de s'occuper de la comptabilité et de la communication de l'information financière.

## **3.2. Enjeux et scénarios de la mobilisation de ressources pour les collectivités locales**

### **3.2.1. Les enjeux**

39. La revue de la littérature permet d'avancer que les enjeux de la décentralisation dans les pays en développement demeurent les mêmes, il y plus d'une décennie. Les finances locales conditionnent la capacité des collectivités locales à mettre en œuvre leurs projets et remplir leurs missions. Dans sa forme la plus poussée de décentralisation, les collectivités locales ont à la fois la responsabilité de fournir un ensemble de services publics et le pouvoir d'imposer des impôts et des frais pour financer ces services.

40. En principe, en transférant les compétences et des responsabilités, l'État devrait fournir du moins une partie des ressources nécessaires aux pouvoirs locaux. Aussi, les collectivités locales devraient être en mesure de collecter les impôts qui sont censés constituer une importante source de revenu pour ces dernières. Juridiquement, les collectivités locales devraient également être en mesure de contracter les dettes ou de conclure des ententes de financements avec des bailleurs de fonds privés.

#### *Les transferts publics*

41. Le survol sur l'état de la décentralisation dans le monde montre que les revenus sous le contrôle direct des collectivités locales/ gouvernements infranationaux sont inférieurs à leurs dépenses et le reste devrait être financé au moyen de transferts intergouvernementaux. Toutefois, dans de nombreux pays, le système de transferts intergouvernementaux ne repose pas sur une formule établie, et le gouvernement central décide du montant des transferts à sa discrétion. (Ébel et Yilmaz, 2001). Cela crée une source d'incertitude pour les collectivités locales et ne facilite pas la planification fiscale ni l'établissement de budgets efficaces.

42. Dans certains pays en voie de développement, les réformes en matière de décentralisation sont effectuées sans accords fiscaux intergouvernementaux appropriés visant à appuyer le système décentralisé. Cette situation fait que les collectivités locales ne sont pas en mesure de remplir adéquatement leurs missions. L'un des enjeux identifiés quant à la mise en œuvre de la décentralisation est les nombreux blocages du processus de transfert de compétence et de ressources de l'État aux collectivités. Godin-Bilodeau (2010), parlant des communes au Mali constate également que bien que ces dernières soient appelées à s'administrer librement par

rapport à l'État, le transfert des compétences et des moyens pour leur mise en œuvre n'est pas automatique et se réalise progressivement. Les délais de transfert ont d'autant plus tendance à s'étirer que la plupart des communes ne disposent pas des ressources pour assurer leurs charges de fonctionnement. Marie et Idelman (2012) arrivent aux mêmes conclusions et trouvent que dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest, l'effectivité des transferts de compétences et de ressources tarde, car l'état ne transfère pas les ressources financières correspondant aux compétences transférées. Muambi (2017), dans sa thèse, conclut qu'au niveau de l'Afrique de l'Ouest francophone, la faiblesse des réformes de décentralisation est l'absence des ressources susceptibles de couvrir les responsabilités et les pouvoirs transférés aux entités décentralisées.

### *Collecte des impôts*

43. Le grand défi pour les collectivités locales est de trouver les moyens pour combler l'écart entre les responsabilités reçues du pouvoir central et les ressources correspondantes dont elles ont besoin. Sans ressources suffisantes, le développement local serait difficilement réalisable. Comme mentionné ci-dessus, la collecte d'impôts sur le revenu et fonciers est censée donner aux collectivités des ressources leur permettant de remplir une partie de leur mission.

44. Dans la plupart des pays en voie de développement, la perception des impôts fonciers est problématique parce qu'il n'existe pas de marché immobilier bien développé et cela ne permet pas aux collectivités d'avoir des revenus substantiels. (Ébel et Yilmaz, 2001 : 9). Aussi, certaines collectivités locales n'ont pas la maîtrise de leur assiette fiscale. En moyenne très peu de villes en Afrique ont une totale maîtrise de l'assiette de leurs impôts locaux, car la détermination des impôts locaux, et donc de l'assiette, est de la compétence du Parlement (Yatta, 2014).

45. L'appréciation générale de la situation en Afrique est que les finances locales sont actuellement mauvaises, car l'État garde les ressources et les impôts les plus rentables et les plus faciles à collecter, et délègue aux collectivités les ressources les moins rentables et les plus difficiles à collecter. (Elong Mbassi, 2014 : 45)

### *Financements alternatifs*

46. Certaines collectivités locales en Afrique subsaharienne ont tendu la main aux acteurs du secteur privé, aux acteurs de la société civile, à ceux du monde associatif et communautaire ainsi qu'aux bailleurs de fonds internationaux pour élaborer des politiques de développement territorial. (Muambi, 2017). Au Bénin par exemple, des mairies se sont adressées à la coopération allemande, à la coopération belge et aux acteurs locaux du secteur communautaire et aux privés pour réaliser des projets agricoles (ONU Habitat, 2012).

47. Le recours aux financements alternatifs s'explique en premier lieu par la raréfaction des ressources publiques et le coût important de certains projets. En effet, le désengagement financier de l'État incite les collectivités territoriales à développer leurs ressources propres afin de devenir moins dépendantes de l'État et de sa politique budgétaire. (Gilles, 2012) Également, lors des projets d'envergure, les collectivités locales cherchent des partenaires afin de répartir le coût financier entre eux. Ces partenaires peuvent être publics ou privés.

48. La diversification des ressources financières des collectivités territoriales s'explique en deuxième lieu par l'invocation de plus en plus fréquente du principe d'additionnalité par les bailleurs. En effet, de plus en plus d'institutions n'acceptent de contribuer à un projet qu'en complémentarité de la participation financière d'autres acteurs. (Gilles 2012, CRDI, 2010) Les collectivités territoriales sont alors incitées non seulement à participer en partie au financement, mais également à rechercher d'autres financeurs.

### *Des stratégies de mobilisation des ressources pour les collectivités locales*

49. Malgré la décentralisation et ses corollaires d'autonomie locale, l'État et les collectivités locales sont condamnés à œuvrer pour le développement du pays. À cet effet, il importe donc que les deux parties puissent entretenir de bonnes relations. Pour favoriser le transfert des ressources, il est proposé de :

- De commencer la définition des transferts des compétences aux collectivités à partir de l'évaluation aussi précise que possible du coût des compétences transférées et de mettre en place des mécanismes les plus objectifs possibles de transfert des ressources financières que les services centraux de l'État mettraient en œuvre pour délivrer les services qu'on souhaite transférer aux collectivités locales (Ébel et Yilmaz, 2001).
- Étant donné que la pratique actuelle de laisser l'initiative de l'organisation des transferts aux départements ministériels s'est révélée contreproductive à cause de la réticence de ces derniers à transférer les ressources, il est proposé de créer un fonds de dotation aux transferts des compétences cogérées par le ministère en charge des collectivités locales et l'association nationale des collectivités locales dont on ne soulignera assez le rôle primordial dans le dialogue avec l'État sur la décentralisation. (Elong Mbassi, 2014)
- Élaborer une feuille de route et d'un calendrier d'organisation e manière générale, la recherche d'une cohérence entre transferts des compétences et transferts concomitants des ressources qui permettent de les exercer suppose de disposer d'une véritable feuille de route et d'un calendrier d'organisation (Elong Mbassi, 2014)
- L'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire visant à aider les différents paliers de gouvernement à délimiter leurs rôles et responsabilités. Idéalement, le système financier intergouvernemental devrait laisser très peu de place à l'ambiguïté et aux négociations entre les divers paliers de gouvernement. (Ébel et Yilmaz, 2001)
- Pour augmenter les revenus propres les ressources l'un des moyens que les collectivités pourraient utiliser est le renforcement des mécanismes de cueillette d'impôts.

### 3.2.2. Les scénarios de mobilisation des ressources

50. La « mobilisation de ressources » est le processus par lequel on obtient des ressources auprès des « fournisseurs » en utilisant différents mécanismes afin de mettre en oeuvre le travail des organisations (Alliance International HIV/AIDS, 2004). Plusieurs fournisseurs de ressources et mécanismes de mobilisation de ces ressources s'offrent aux CT.

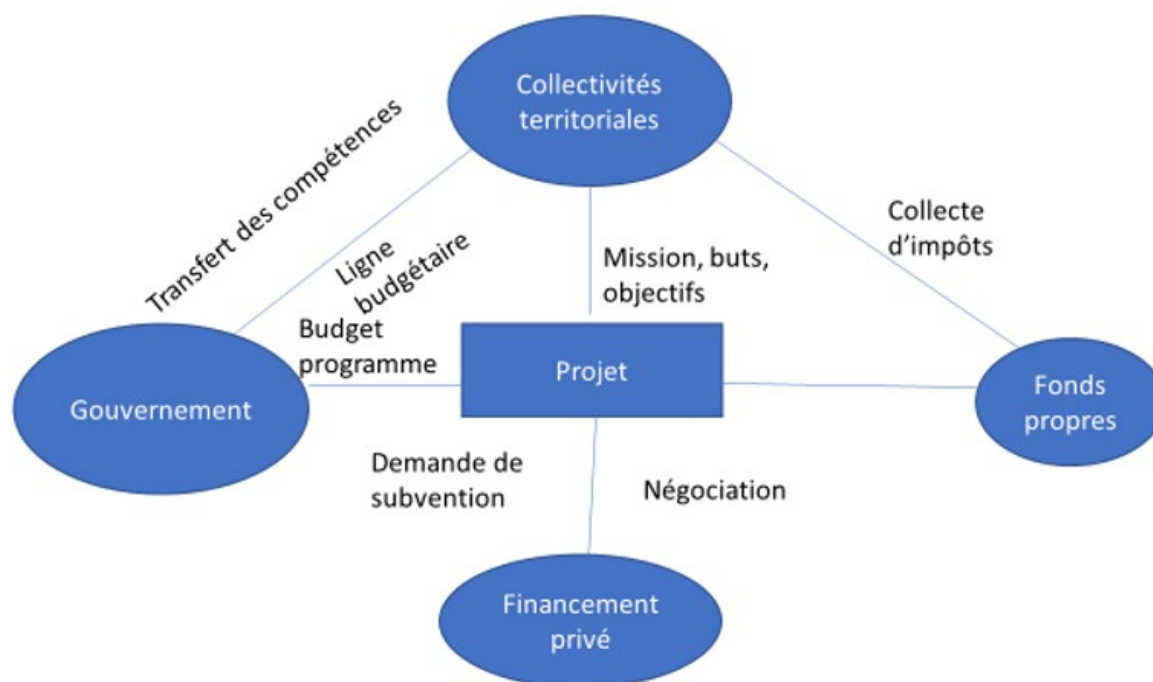
Figure 1: Cadre opérationnel de mobilisation des ressources



Source : Alliance International HIV/AIDS, 2004

51. En fonction des capacités dont dispose une administration locale, elle peut utiliser plusieurs mécanismes de mobilisation, viser la mobilisation de plusieurs ressources ou construire des partenariats avec plusieurs fournisseurs de ressources à la fois.

Figure 2: Cadre opérationnel de la stratégie



52. Le contexte national recommande à chaque CT de considérer dans leurs processus de négociations et de mobilisation des ressources de gestion des risques climatiques et d'inondation à la fois la diversité des sources de financement, des fournisseurs de ressources ainsi que les différents mécanismes d'accès à ces ressources. La vision holistique des enjeux de gestion des risques climatiques et d'inondation permettra aux CT de développer des partenariats efficaces garantissant la mise en place de budgets appropriés et durables.

### 3.3. Principes directeurs de la stratégie

53. La négociation et la mobilisation des ressources sont deux concepts complémentaires dans les processus de gestion de programme et de projets. Cela implique avant tout le résultat d'une relation entre partenaires de développement. Entretenir ou initier les relations est une fonction essentielle au sein d'une organisation. Dans cette optique, bâtir les relations avec les bailleurs de fonds signifie les rapprocher de l'organisme (vision, mission, objectif) pour susciter leurs intérêts, d'où l'importance de pouvoir les rassurer sur la légitimité de l'organisme, sa santé financière, sur son système managérial ainsi que sur l'existence d'une saine reddition de comptes.

54. Les principes directeurs de la stratégie de négociation et de gestion des risques climatiques et d'inondation s'inscrivent dans le cadre conceptuel de négociation et de mobilisation de ressources des administrations locales en contexte de décentralisation.

55. La gestion optimale des risques climatiques et d'inondation se traduit forcément par un processus rigoureux d'identification des besoins, de planification, de budgétisation, de

négociation et de mobilisation des ressources, d'exécution et de suivi-évaluation. La transparence, l'imputabilité et la reddition des comptes étant les exigences cardinales des fournisseurs de ressources, l'État, les Partenaires techniques et financiers (PTF) aussi bien que des citoyens notamment, les collectivités territoriales veilleront à ce que tout le processus du Budget programmes se déroule **conformément aux règles et procédures du Code des marchés publics et des délégations de service public en général et au Manuel de procédures, de passation et d'exécution des marchés publics, en particulier.**

## 4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### 4.1. Mission et objectif principal de la stratégie

56. La formulation d'une stratégie comprend l'articulation d'une mission, un ensemble d'objectifs à atteindre dans le cadre de la mission déclarée, et un plan d'action précisant comment la mission et les objectifs seront réalisés.

57. **La mission** de la présente stratégie est de mettre en place des mécanismes rapides, flexibles, et adéquats de négociation et de mobilisation des ressources nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondations au Mali en vue de préserver des vies et des biens.

58. **L'objectif principal** de la présente stratégie est de renforcer les capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux aléas climatiques, en particulier les inondations, conformément au Produit 2.3 du Plan de travail et de budget annuel (PTBA) 2019 du PGRCI.

### 4.2. Orientations stratégiques

59. Les orientations stratégiques sont au nombre de trois et sont déclinés ci-après avec leurs domaines spécifiques d'application :

1. Évaluer les besoins et coûts de gestion des risques climatiques et d'inondation ;
2. Mobiliser les ressources financières, techniques et matérielles nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation en mettant en œuvre les négociations en vue des transferts ;
3. Renforcer les capacités des CT en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation ;

60. Plus spécifiquement, la stratégie vise à :

- a. Évaluer les besoins de gestion des risques climatiques et d'inondation ;
- b. Évaluer les coûts de gestion des risques climatiques et d'inondation ;
- a. Identifier les domaines de compétence transférés aux CT et négocier le transfert des ressources y afférentes ;
- b. Comblent les déficits en ressources financières, techniques et matérielles (diversification)



- c. Faire le suivi d'application des textes se rapportant aux services transférés (la mise à disposition des services déconcentrés renforcera les capacités techniques des CT)
- d. Renforcer les compétences managériales des CT (Intégrer la gestion des risques climatiques et d'inondation au budget communal de façon récurrente, et autres)
- e. Former les acteurs communaux sur les besoins spécifiques identifiés (GAR, BP, passations de marchés public)

## 5.0 DESCRIPTION DES ORIENTATIONS DE LA STRATÉGIE

61. Trois axes principaux, correspondants aux objectifs stratégiques, sont présentés dans les sections ci-après :

### **AXE 1 : Évaluation des besoins et des coûts en termes de ressources nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation**

#### *Sur l'évaluation des besoins de gestion des risques climatiques et d'inondation*

62. L'axe 1 de la stratégie représente le préalable indispensable pour répondre à l'étape 1 du processus de Budget-programme au cœur des réformes de gestion des finances publiques au Mali. En effet, la détermination des besoins préalablement à tout lancement de la procédure de passation d'un marché constitue l'un des principes rappelés à l'article 34 du Code des Marchés publics (CMP) de 2017.

63. Toute négociation commence par l'expression d'un besoin ou d'un problème dont on veut que notre vis-à-vis nous aide à résoudre. En matière de développement, il est important que toute demande de ressources soit clairement transcrite en programme ou en projet, avec une stratégie réaliste pouvant être implantée en un temps raisonnable. La stratégie représente donc la feuille de route qui fournit les détails d'un plan d'action et d'un ensemble de résultats attendus, dans le but de garantir des ressources durables pour le(s) programme(s) et projets de l'organisation, de gérer efficacement les ressources et de communiquer des rapports à ce sujet. Un processus de négociation gagnant commence en aval par l'évaluation des ressources nécessaires à la résolution du besoin/problème et de leur coût. Par ailleurs, l'évaluation et la quantification des besoins en matière d'adaptation, d'atténuation, de renforcement de capacité, technologie, recherche et formation sur le court, moyen et long terme font justement partie des recommandations de la Politique nationale sur les changements climatiques.

64. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa composante 2, le PGRCI, a prévu, conformément à son plan de travail et budget annuel 2018, le renforcement des capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux risques climatiques et d'inondations à travers, 1) l'évaluation du financement des risques dans le contexte malien et la capacité financière des autorités administratives locales dans la zone d'intervention ; 2) l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies financières rapides et spécifiques à chaque commune afin de faciliter l'assistance aux communautés locales affectées par les aléas climatiques, en particulier les inondations, ainsi que la reconstruction des infrastructures publiques (AEDD/PGRCI, 2019). Ces activités sont d'autant plus nécessaires que les vulnérabilités financières des communautés affectées ne sont pas bien comprises, en particulier leur exposition

aux risques et capacités financières à absorber les risques. Aussi, compte tenu de ce déficit d'informations concernant les coûts des pertes et dégâts liés aux inondations au Mali, le Ministère de l'Economie et des finances (MEF) et les institutions de financement locales sont insuffisamment outillés pour utiliser les instruments de financement<sup>8</sup> et de transfert<sup>9</sup> des risques pour réduire les vulnérabilités financières des autorités administratives, des entreprises et des ménages. D'où, la présente stratégie.

65. La première étape du processus de négociation et de mobilisation des ressources des administrations locales consiste à l'évaluation des besoins et de leur coût. La connaissance des coûts des besoins ainsi que la disponibilité des ressources sont indispensables pour la planification de programmes et de projets réalistes. Par conséquent, l'un des axes principaux de la stratégie consiste à l'évaluation des besoins en termes de ressources relatives à la gestion des risques climatiques et d'inondation (sous forme d'argent, d'appui technique, de ressources humaines, de biens matériels, d'équipements, etc.). **L'évaluation des ressources nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation s'impose donc comme le premier axe prioritaire du PTBA 2020 des administrations locales.** L'identification des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à l'évaluation des coûts et le leadership du processus d'évaluation seront assumés par le PGRCI.

66. L'évaluation des besoins de gestion des risques climatiques et d'inondation requiert de l'expertise technique pointue. Il faut donc des habiletés nécessaires pour procéder à l'évaluation de ces besoins, habiletés qui font défaut au niveau des CT. L'appui technique, financier et l'accompagnement de la part des partenaires tels que le PGRCI, DGCT, la DGPC et les ADR est nécessaire pour la réalisation de cet axe de la stratégie.

67. Cet axe de la stratégie est prioritaire et est prévu se réaliser à très court terme, dans un délai de quatre mois.

### ***Sur l'évaluation des coûts de gestion des risques climatiques et d'inondation***

68. La politique de décentralisation dans laquelle le Mali s'est engagé prévoit le transfert de compétences élargies aux collectivités décentralisées en matière de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles. Ainsi, conformément aux dispositions du Code des collectivités (Loi N° 95-034 du 12/4/95) et de la Loi n°96-050 (du 16/10/1996) portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales et modalités d'organisation des activités qui s'y exercent, les collectivités sont responsables de la gestion, de

---

<sup>8</sup> Par « financement des risques », l'on entend « les stratégies et instruments utilisés pour gérer l'impact financier des catastrophes, renforcer les capacités en vue de gérer et réduire les coûts des risques de catastrophe et, partant, alléger le fardeau financier et réduire les coûts économiques des catastrophes et assurer une reprise rapide de l'activité économique » (Source : G20/OCDE, 2012, Evaluation des risques de catastrophe et financement des risques : un cadre méthodologique du G20/OCDE).

<sup>9</sup> Les outils de transfert de risques permettent de réduire les conséquences financières potentiellement paralysantes des catastrophes et d'assurer un redressement rapide. Source : G20/OCDE, 2012, Evaluation des risques de catastrophe et financement des risques : un cadre méthodologique du G20/OCDE.

l'aménagement, de la conservation et de la sauvegarde de l'équilibre écologique de leurs territoires. La gestion des risques climatiques et d'inondation s'inscrit parfaitement dans les nouvelles responsabilités des administrations locales (Loi n°2017-052 du 02 octobre 2017).

69. Or, dans le cadre du processus de décentralisation et de déconcentration des services publics vers les administrations locales, il est indispensable que les ressources suivent parallèlement. Le constat général relevé à ce jour est le fait que cela n'est pas encore effectif. Pour pouvoir réclamer et négocier le transfert des ressources relatives à la gestion des risques climatiques et d'inondation, il est important de les identifier et les quantifier en termes d'argent, d'appui technique, de ressources humaines, de biens matériels, d'équipements ou de service. Cela ne peut se faire convenablement sans la collaboration des services techniques des ministères qui en avaient la charge au paravent.

70. La mise en place d'un cadre de discussion et d'évaluation conjointe de ressources avec les ministères concernés représente aussi l'un des axes prioritaires du PTBA 2020 des administrations locales. Selon les responsables de la Direction nationale de la planification et du développement (DNPD/MEF), les services transférés sont connus, d'après la Loi sur la décentralisation et d'après son décret d'application. Vue la réticence voire la résistance des services techniques à s'exécuter, il est nécessaire que le gouvernement procède à une communication enjoignant ces services techniques de s'exécuter, faute de quoi, les lignes budgétaires concernées seront transférées aux CT, comme cela se fait au sein des organismes étatiques faisant l'objet de restructuration détachement-rattachement.

71. L'identification des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à l'évaluation des coûts et le leadership du processus d'évaluation seront assumés par le PGRCI.

72. Cet axe de la stratégie est prioritaire et est prévu se réaliser à très court terme, dans un délai de cinq mois.

## **AXE 2 : Mobilisation des ressources financières nécessaires à la gestion des risques climatiques et d'inondation en mettant en œuvre les négociations en vue des transferts des services techniques concernés vers les CT**

73. Au niveau de l'Axe 2 de la stratégie, il est prévu d'identifier les domaines de compétence transférés aux CT et négocier le transfert des ressources y afférentes d'une part, et trouver les voies et moyens pour combler les déficits en ressources financières constaté (même au niveau de l'État) par la diversification des mécanismes et sources de financement.

74. Le transfert effectif des ressources humaines, techniques et financières des services techniques de l'État auparavant impliqués dans la gestion des risques du changement climatique et des inondations vers les administrations locales représente l'un des principaux objectifs de la stratégie. Le préalable à ces négociations consiste à identifier les ministères et services techniques de l'État central qui avaient auparavant la charge de gestion des risques climatiques et d'inondation. Une fois que les ressources relatives à la gestion des risques climatiques et d'inondation préalablement dévolues aux administrations centrales, les ministères et leurs démembrements notamment, seront identifiées, les administrations locales pourront alors commencer les négociations en vue de leur transfert. La négociation pour le transfert effectif des ressources conformément aux exigences du processus de décentralisation du pays représente le troisième axe prioritaire du PTBA 2020 des administrations locales.

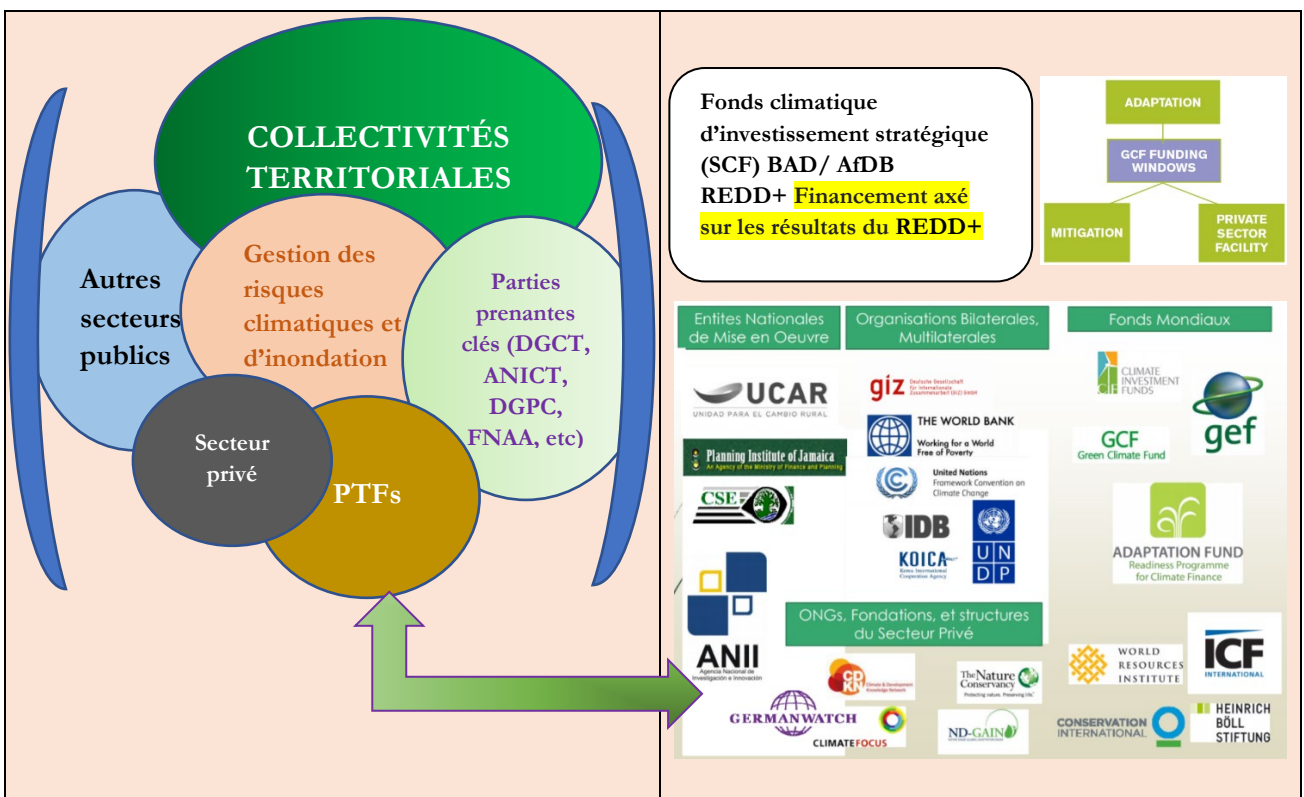
75. Pour rendre efficace le processus de négociation, il est indispensable d'identifier l'institution la plus crédible devant prendre le leadership du processus : la Direction générale des collectivités territoriales (DGCT). Sous la gouverne de la DGCT, avec l'implication à 100% du PGRCI, il est prévu la **mise en place d'un groupe de négociation des transferts**. Ce groupe devra, entre autres, faire le suivi des textes se rapportant aux services transférés (textes sur la mise à disposition des services déconcentrés renforcera les capacités techniques des CT). Le facteur principal de succès des négociations est le caractère crédible et inclusif de ce groupe. Il sera constitué des représentants des institutions suivantes (sans y être limité) :

1. Direction générale des collectivités territoriales (DGCT)
2. Projet de gestion des risques climatiques et d'inondation (PGRCI)/AEDD
3. Direction générale du budget (DGB)
4. Direction nationale de la planification du développement (DNPD)
5. Direction générale de la protection civile (DGPC).

### De la diversification des sources de financement

76. Le fait que les désastres climatiques liés aux inondations sont récurrents au Mali et difficiles à mitiger est le signe que les ressources nécessaires à leur prévention et gestion font défaut en général. Par conséquent, le transfert des lignes budgétaires relatives à la gestion des risques climatique et d'inondation des services techniques des ministères vers les administrations locales sera forcément insuffisant pour une gestion adéquate de ces risques. La diversification et l'accroissement de ces ressources sont donc indispensables.

Figure 3: Cadre général des fournisseurs de ressources



77. La stratégie de négociation et de mobilisation des ressources répond à la directive de la PNCC recommandant la conception d'une stratégie de financement se fondant sur : 1) Les priorités et le budget de l'État et celui des collectivités territoriales ; 2) L'intégration des mécanismes financiers internationaux sur les changements climatiques susceptibles d'être mis à contribution ; 3) L'élargissement à l'ensemble des parties prenantes autres que l'État : société civile, secteur privé, communauté des bailleurs (AEDD/PGRCI, 2019). La méthodologie pour la conception de la stratégie de financement devra, selon la PNCC, prendre en compte le caractère international, national, décentralisé, sectoriel et transversal des changements climatiques. Les budgets des collectivités territoriales doivent s'adapter à la multi dimensionnalité des changements climatiques. La diversification des sources de financement implique :

- La mobilisation et l'accroissement des ressources sur fonds propres de l'État et des collectivités territoriales et autres fonds nationaux (Fiscalité écologique, Fonds pour l'Environnement, le fonds sur les changements climatiques, etc.) ;
- L'identification, l'organisation de l'accès et la mobilisation des mécanismes financiers internationaux tels que (le Fonds d'adaptation, le FEM, Fast Start, le Fonds vert pour le climat, les Fonds d'Investissement pour le Climat, le MDP, le REDD+, etc.) ;
- La coopération bilatérale et multilatérale avec en perspective l'appui budgétaire sectoriel ;
- La promotion du partenariat public privé, ainsi que les financements innovants seront encouragés pour mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux CC.

78. L'identification des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la mise en place de cet axe incombe aux collectivités territoriales. Elles seront épaulées dans le processus de diversification par le PGRCI/AEDD, la DGCT, la DGPC et la DNPD.

79. Cet axe de la stratégie est prioritaire et est prévu se réaliser à très court et moyen termes, dans un délai de vingt-quatre mois.

### **AXE 3 : Renforcement des capacités managériales des CT en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation (BP, CMP & DSP, GAR)**

80. L'Axe 3 de la stratégie consiste à : a) faire le suivi des textes se rapportant aux services transférés (la mise à disposition des services déconcentrés renforcera les capacités techniques des CT), b) renforcer les compétences managériales des CT (Intégrer la gestion des risques C&I au budget communal de façon récurrente, et autres) et c) former les acteurs communaux sur les besoins spécifiques identifiés (GAR, BP, passations de marchés public).

81. Les outils et les mécanismes de de transfert des ressources vers les CT existent déjà. Il s'agit de la Loi sur la décentralisation et les décrets d'application y afférents. Il est important que les autorités du ministère en charge de des CT ainsi que celles de la DNPD de tout mettre en œuvres pour assurer l'effectivités du processus de décentralisation en veillant à ce que les textes soient traduits dans les faits.

82. De plus, même si les CT disposent d'une autonomie de gestion, elles ne sauraient se dérober des règles et procédures généralement adoptées au niveau national aussi bien qu'international en termes d'identification des besoins, programmation des actions, et de suivi-évaluation. Le mécanisme du budget-programmes instauré par le MEF s'inscrit justement dans cette perspective. Les exigences du processus du budget-programme, le suivi obligatoire du Code des marchés publics et de délégation de service par les CT sont dédiées dans un outil distinct qui leur est propre : le *Manuel de procédures de passation et d'exécution des marchés publics des collectivités territoriales* (ARMPD, 2017, pp 228-308).

83. La connaissance et l'opérationnalisation optimales des outils de gestion des finances publiques, notamment des règles et procédures répondent à la fois aux exigences de rigueur, de transparence et d'imputabilité réclamées par les citoyens, l'État, ainsi que les Partenaires technique et financiers (PTF) est centrale au succès de la stratégie. Cela s'inscrit dans les principes directeurs soulignés par la PNCC : « La bonne gouvernance, avec sa principale composante qu'est la lutte contre la corruption, est devenue une exigence pour les pays pauvres et une demande forte de leurs partenaires au développement. C'est pourquoi dans le cadre de la gestion des financements des actions de lutte contre les changements climatiques, le respect des procédures budgétaires nationales, mais aussi des standards et critères internationaux de gestion et d'intégrité financière et de transparence ainsi que des mécanismes existants de prévention, de contrôle et de répression de la corruption seront renforcés » (PNCC, 2011, p. 31).

84. Les autorités administratives locales inscriront dans leur PTBA, des sessions périodiques de formation et d'échange sur le budget-programme, du Code des marchés publics et des délégations de service public, sur le Manuel de procédures, de passation et d'exécution des MP, ainsi que sur les Règles comptables généralement reconnues au niveau national et international.



85. Ce volet de la stratégie commencera par la formation des autorités administratives locales sur du Budget-programme et le Code des marchés publics relatif aux collectivités territoriales. Cette formation (ou revue) sur le cadre opérationnel du Budget-programme et le CMP permettra aux collectivités territoriales de s'approprier durablement les outils de financement disponibles au niveau de l'État et de contribuer efficacement à l'adaptation de ces outils à leurs contextes spécifiques.

86. En outre, le renforcement des capacités des gestionnaires des administrations locales en matière de gestion du cycle de projet en général et en matière de la gestion axée sur les résultats en particulier. Dans ce contexte, le Document de référence de la Conférence de lancement du processus budgétaire 2020 a recommandé aux collectivités territoriales recevant des subventions de l'État de prendre en compte les objectifs et les orientations fixés par les documents du programme et la lettre de cadrage du ministère concerné et de mettre en place un dispositif spécifique de suivi qui pourrait se concentrer sur les aspects suivants : (i) Suivi des résultats ; (ii) Suivi des indicateurs permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des cibles par exemple : indicateurs de performance dans la mise en œuvre du programme en lien avec la CT ; (iii) Suivi des indicateurs spécifiques portant sur les domaines d'attention du programme.

87. La gestion axée sur les résultats répond à la fois aux besoins d'alignement des programmes et projets du Budget-programme du MEF que des PTF en termes de planification, budgétisation, exécution et suivi-évaluation. Les Documents projet (Prodoc) représentent l'outil idoine pour les collectivités pour des négociations efficaces à la fois avec l'État et les PTF nationaux et internationaux. En effet, les documents de projet devraient comporter, entre autres, une analyse de situation et du problème ou des problèmes à résoudre, des objectifs stratégiques en vue de résolution du problème ou des problèmes, des indicateurs de performance, des valeurs de référence, les cibles anticipées à atteindre et un cadre de suivi et de mesure des progrès et résultats.

88. Cet axe de la stratégie est prioritaire et est prévu se réaliser à très court terme, dans un délai d'un mois.

## **5.0 PLANS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES**

### **5.1. Justificatifs du cadre de mise en œuvre et du calendrier d'implantation de la stratégie**

89. Les échéanciers qu'on se donne pour réaliser un objectif ou une activité dépendent à la fois de l'urgence du problème à régler, du niveau de sa complexité/simplicité et de la disponibilité ou non des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et activités planifiés (ACMF Canada)<sup>10</sup>. Les conséquences dévastatrices des récentes inondations au Mali recommandent la mise en place de mesures rapides de prévention et de gestion, soit un plan à court et moyen termes. L'urgence de la prévention des risques climatiques et d'inondation au Mali nous amène à préconiser la mise en place d'une stratégie à court et moyen termes de financement et de gestion.

90. Dans le contexte actuel, nous définissons le court terme par un échéancier d'une année. Alors que l'échéancier moyen terme pourrait s'étaler sur une période de plus d'un an à trois ans, le long terme dépasse généralement une période de trois ans et représente souvent les impacts de développement espérés après l'implantation d'un programme ou projet.

### **5.2. Cadres logiques de la stratégie**

91. Le tableau ci-après décline les cadres logiques des différents objectifs stratégiques, les cibles anticipés à atteindre (écarts réalistes à combler), les délais de réalisation, les sources de vérification (de suivi des résultats) ainsi que les hypothèses d'atteintes des résultats, c'est-à-dire, les risques y afférents.

---

<sup>10</sup> Gouvernement du Canada, Agence de la consommation en matière financière du Canada (<https://itools-ioutils.fcac-acfc.gc.ca/yft-vof/FRA/rdb-5-4.aspx>, consulté le 11 janvier 2020)

**Tableau 5: Cadre logique de la stratégie**

	Logique d'intervention	Indicateurs OV	Source de vérification	Atténuation des risques
<b>IMPACT</b>	Renforcer les capacités financières des collectivités territoriales pour une réponse en temps opportun aux aléas climatiques, en particulier les inondations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau du coût de GRCI connu (liste exhaustive des besoins et des coûts)</li> <li>- Niveau des revenus des CT (Capacité financière par rapport aux besoins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'étape du Comité de mise en œuvre de la stratégie</li> <li>- Rapport d'activités du PGRCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que le Comité de mise en œuvre de la stratégie soit officialisé et que le budget de fonctionnement soit disponible</li> </ul>
<b>EFFETS</b>	Accroître la capacité technique des CT sur les enjeux de GRCI, le Budget-programme (BP) et la Gestion axée sur les résultats (GAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un groupe d'experts de GRCI fonctionnel ;</li> <li>- Nombre de formation sur la mobilisation des ressources de GRCI ;</li> <li>- Nombre de formation sur le BP et la GAR ;</li> <li>- Nombre de projets spécifiques à la GRCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que les CT soient consultés et intégrés aux processus de prise de décision concernant la décentralisation et les transferts.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- % en termes d'augmentation des montants du budget de fonctionnement et d'investissement relatif à la GRCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans budgétaires triennaux des CT ;</li> <li>- Rapport d'activités des CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que le gouvernement accélère le processus de décentralisation initié</li> <li>- Que les CT intègrent des lignes de GRCI à leurs budgets triennaux</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'expertise des CT en GRCI</li> <li>- Niveau des compétences (nombre d'experts) des CT en montage de budget de fonctionnement &amp; d'investissement relatif à la GRCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans budgétaires triennaux des CT</li> <li>- Rapport d'activités des CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que le gouvernement accélère le processus de décentralisation initié</li> <li>- Que les partenaires gouvernementaux et les PFTs appuient et accompagnent les CT dans le GRCI.</li> </ul>
	Accroître les recettes internes et externes CT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau des nouveaux transferts de ressources de l'État aux CT</li> <li>- Niveau de nouveaux revenus internes (innovation) ;</li> <li>- Niveau de financement externe PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités de l'AEDD/ PGRCI, du Ministère en charge des CT, du Ministère en charge des CT et du MEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem.</li> </ul>

	Logique d'intervention	Indicateurs OV	Source de vérification	Atténuation des risques
	<b>Axe 1 : Evaluation technique et financière des besoins de GRCI</b>			
<b>P R O D U I T S</b>	1.1. Comité de mise en œuvre de la stratégie mis en place/ officialisé 1.2. Ressources financières de fonctionnement du Comité mobilisées 1.3. Calendrier de mise en œuvre actualisé	- Nombre des experts membres du Comité de mise en œuvre de la stratégie ; - Montant de fonctionnement mobilisé - Plan opérationnel développé	- Acte de mise en place du comité - PO du comité - Rapport et PV de rencontres	- Que le gouvernement accélère le processus de décentralisation initié - Que les partenaires gouvernementaux et les PFTs appuient et accompagnent les CT dans le GRCI.
	<b>Axe 2 : Mobilisation des ressources</b>			
	2.1. Budget triennal des CT augmenté ; 2.2. GRCI incluse dans le budget des CT 2.3. Partenariats avec les PTF, les ONG et le secteur privé établis.	- Nombre des experts membres du Comité d'implantation de la stratégie ; - Montant de fonctionnement - Financement externe mobilisé - Progression du financement externe	- Comptes administratifs du Maire et de gestion du Receveur	- Idem
	<b>Axe 3 : Renforcement des capacités techniques des CT</b>			
	3.1. Experts en GRCI recrutés 3.2. Autorités administratives locales formées en BP et en GAR ; 3.3. Des projets spécifiques de GRCI élaborés	- Nombre d'expert en GRCI recruté/ disponible au niveau des ADR - Nombre de formation sur le BP, le CMP & DSP et sur la GAR effectué ; - Nombre de projets de GRCI élaboré et financé	- PV recrutement ou demande appuyée par ADR - Rapport de formation - Rapport d'activité - Comptes administratifs et de gestion	- Idem

	Logique d'intervention	Indicateurs OV	Source de vérification	Atténuation des risques
	<b>Axe 1 : Evaluation technique et financière des besoins de GRCI</b>			
ACTIVITÉS/ RESSOURCES	<b>Activités</b> 1.1. Identification des experts ; 1.2. Mobilisation du budget de fonctionnement du comité 1.3. Diffusion de la stratégie	<b>Ressources</b> - AEDD/PGRCI - DGCT ; - DGPC ; - DGB ; - DNPD ; - Autorités des communes partenaires - <b>Un budget de 7 millions de FCFA</b>		- Que l'AEDD/ PGRCI prenne le leadership de la mobilisation des experts et du budget d'implantation de cet objectif stratégique.
	<b>Axe 2 : Mobilisation des ressources</b>			
	<b>Activités</b> 2.1. Faire le suivi des textes se rapportant aux services transférés (la mise à disposition des services déconcentrés renforcera les capacités techniques des CT) 2.2. Recouvrement des impôts et taxes transférés, redevances et des frais de cession 2.3. Aménagement des marchés ; 2.4. Amélioration du système de gestion des marchés et de l'installation 2.5. Sensibilisation des contribuables ; 2.6. Recours aux subvention ANICT et ARD ; 2.7. Mobilisation des fonds sectoriels ; 2.8. Création de cadre de concertation avec les PTF, les ONG et le secteur privé.	<b>Ressources</b> - AEDD/PGRCI - DGCT ; - DGPC ; - DGB ; - DNPD ; - Autorités des communes partenaires - <b>Un budget de 3 millions de FCFA (appui, suivi-accompagnement)</b>		Que la DGCT, en collaboration avec l'AEDD/ PGRCI prenne le leadership dans l'appui et l'accompagnement des CT dans le processus de renforcement de leurs capacité financières pour une meilleure GRCI.
<b>Axe 3 : Renforcement des capacités techniques des CT</b>				
	<b>Activités</b> - Formation des autorités administratives locales sur le BP, le CMP & DSP et sur la GAR - Recrutement d'un expert en GRCI Élaboration d'un projet de GRCI par commune d'intervention.	<b>Ressources</b> - AEDD/PGRCI - DGCT, DGPC, DGB, DNPD; - Communes partenaires - <b>Un budget de 5 millions de FCFA (appui, suivi-accompagnement)</b>		Que la DGCT et l'AEDD/ PGRCI appui et l'accompagnement des CT dans le renforcement technique pour une meilleure GRCI.

### **5.3. Chronogramme de la stratégie**

92. Le tableau ci-après décline le chronogramme prévisionnel de la stratégie en fonction des objectifs fixés. Les institutions ou personnes responsables de la mise en œuvre des différents axes de la stratégie y sont également présentées.

**Tableau 6: Chronogramme de la mise en œuvre (Plan d'action)**

<b>Axes / Résultats attendus</b>	<b>Activités</b>	<b>Acteurs cibles</b>	<b>Période</b>	<b>Responsable</b>	<b>Partenaires</b>
<b>Évaluation des besoins de gestion des risques climatiques et d'inondation</b>	- Évaluation technique des besoins en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation et leurs coûts	Tomora et Sébékoro Pignari bana Fatoma et les communes urbaines I, IV et VI du District de Bamako.	- Mai – juillet 20	- PGRCI et autres partenaires / DGPC, Comité Technique PGRCI	PGRCI/ DGPC, DGCT
<b>Évaluation des coûts des services déconcentrés/ décentralisés transférés de l'état central (les ministères et leurs démembrements) vers les collectivités territoriales partenaires</b>	- Évaluation des coûts des services déconcentrés/ décentralisés transférés vers les communes	Tomora et Sébékoro Pignari bana Fatoma et les communes urbaines I, IV et VI du District de Bamako.	- Mars 20 à Déc 20	- DGCT -	- DGCT (DGB, DNPD, AEDD, DGPC, PGRCI, ADR et autres partenaires) - <b>Choix d'un facilitateur de processus</b>
<b>Négociation des transferts avec les services techniques centraux concernés</b>	- Conduite des négociations par le comité technique préalablement mis en place - Tenue des panels de discussion (3 séries d'atelier) - Identification, documentation des entraves techniques et élaboration des propositions d'amélioration (les changements souhaités) - Sensibilisation, mobilisation des acteurs alliés - Élaboration d'une stratégie de plaidoyer - Mise en œuvre du plan de plaidoyer - Suivi des engagements	Ministères technique (MEADD, MSPC, MA, MEP) MEF	Mars 20 à Déc 20	- Comité technique (composé de la DGCT, DGPC, DGB, DNPD, HCCM, AMM, autorités des communes partenaires, etc.)	MEADD, MSPC, MA, MEP), ADR, MEF

Axes / Résultats attendus	Activités	Acteurs cibles	Période	Responsable	Partenaires
<b>Diversification des sources de financement dans la gestion des risques du changement climatique et des inondations</b> -	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principes budgétaires : élaboration et exécution</li> <li>- L'amélioration de la stratégie de mobilisation des ressources</li> <li>- L'identification, le montage des projets et des requêtes d'appui</li> <li>- Le développement de partenariat stratégique</li> <li>- La promotion du partenariat public privé, ainsi que les financements innovants seront encouragés pour mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux CC.</li> </ul>	Tomora et Sébékoro Pignari bana Fatoma et les communes urbaines I, IV et VI du District de Bamako.	Mars 20 Déc 20	- Les collectivités territoriales partenaires / appui du PGRCI et autres partenaires	DGCT, DGPC, DGB, DNP, ADR, Bureau d'études prestataires
<b>Optimisation de la connaissance des gestionnaires des administrations locales</b>	<p><b><u>CAPACITE MANAGERIALE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion axée sur les résultats (GAR)</li> <li>- L'identification, montage et gestion des projets suivant la GAR</li> <li>- Le budget-programme,</li> <li>- Le Code des marchés publics et des délégations de service public,</li> <li>- Le Manuel de procédures, de passation et d'exécution des MP, ainsi que sur les Règles comptables généralement reconnues au niveau national et international.</li> </ul> <p><b><u>CAPACITE TECHNIQUE DE GESTION DES CT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation de coopération entre CT</li> <li>- Régime financier des CT</li> <li>- Formations sur la procédure de passation des marchés publics</li> <li>- Les domaines transférés de ressources aux CT</li> <li>- La participation citoyenne et Le rôle et responsabilité des élus</li> <li>- La comptabilité matière au niveau des collectivités</li> </ul>	Tomora et Sébékoro Pignari bana Fatoma et les communes urbaines I, IV et VI du District de Bamako.	Mars 20 Déc 20	- Acteurs communaux et services techniques déconcentrés et autres partenaires	Appui du PGRCI et autres partenaires



#### 4.1. Le plan de suivi

93. La mise en place du plan de suivi-évaluation efficace est l'une des conditions exigées pour réaliser les objectifs de qualité retenus dans la planification. Compte tenu de son importance stratégique dans le processus de prise de décisions correctives des politiques et ce dispositif devrait s'appuyer sur les principes et axes méthodologiques suivants :

- Une définition claire d'indicateurs pertinents sur la base des missions de chaque acteur ;
- Une identification précise des parties prenantes en vue de faciliter le suivi et l'évaluation mais également le pilotage ;
- Une prise en compte de tous les aspects opérationnels de la mise en œuvre des activités

94. Tenant compte de ces axes et principes, le suivi de la mise du plan se fera à travers la mise en place d'un comité technique de pilotage (ou le remembrement du comité actuel pour inclure au besoin les compétences spécifiques et le rehaussement du niveau de représentativité) impliquant tous les acteurs spécifiques impliqués.

95. Le suivi-évaluation se fera, sur la base d'une concertation continue et d'une large implication des différents acteurs

- Le comité assure le pilotage stratégique et le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de suivi à travers la tenue des sessions (quatre sessions annuelles).
- Le suivi des progrès spécifiques seront assurés par les leads clairement responsabilisés dans le plan de suivi.
- Le PGRCI assure la facilitation technique, le financement des activités et le secrétariat du comité.

96. Le présent document de stratégie locale traduit la volonté des autorités communales à régir efficacement face aux risques climatiques de façon générale et particulièrement celle liées aux inondations dont les conséquences sont à la fois imprévisibles et cruelles sur les personnes et les biens affectés. Nonobstant, il ne faut jamais perdre de vue la capacité limitée de la commune à cause des ressources faibles (faible mobilisation, assiette fiscale réduite, incivisme etc...) dans un environnement évolutif. Sans un appui conséquent, difficilement, elles parviendront seules à infléchir la tendance actuelle.

97. Somme toute, les résultats et les impacts escomptés de la mise en œuvre de la présente stratégie demeurent liés à une volonté soutenue de l'ensemble des acteurs concernés pour promouvoir la mobilisation des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires. Son succès dépend également de la disponibilité des partenaires techniques et financiers à accompagner le dispositif dans sa mise en œuvre. L'appropriation du document de stratégie par les acteurs aux divers niveaux en particulier les populations et les collectivités territoriales d'une

part, et l'appui conseil des services d'encadrement sont également essentiels pour la réalisation des objectifs de la stratégie.

98. Le plan de suivi à long terme de l'efficacité des interventions dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies financières rapides est résumé dans le tableau ci-après.

Tableau 7: Plan de suivi long terme

Activités	Descriptions	Responsables/ Acteurs	Date début	Date fin	Extrant
<b>Évaluation des coûts des services déconcentrés/décentralisés transférés vers les communes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des TDR</li> <li>- Recrutement Consultants</li> <li>- Validation de l'étude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGRCI et autres partenaires / DGPC, Comité Technique PGRCI</li> </ul>	- Mai 20	- Juillet 20	- Rapport sur l'évaluation des besoins à couvrir
<b>Évaluation technique des besoins en matière de gestion des risques climatiques et d'inondation et leurs coûts.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place du panel d'expert</li> <li>- Élaboration et adoption de feuille de route</li> <li>- Tenue des panels de discussion (séries d'atelier) : identification des points entraves spécifiques à l'efficacité de la gestion des catastrophes climatiques et d'inondation devant faire l'objet de négociation</li> <li>- Validation du rapport technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGCT (DGB, DNP, AEDD, DGPC, PGRCI et autres partenaires)</li> <li>- Choix d'un facilitateur de processus</li> </ul>	- Mars 20	- Déc. 20	- Rapport technique validé
<b>Négociation des transferts avec les services techniques centraux concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite des négociations par le comité technique préalablement mis en place</li> <li>- Identification, documentation des entraves techniques et élaboration des propositions d'amélioration (les changements souhaités)</li> <li>- Sensibilisation, mobilisation des acteurs alliés</li> <li>- Élaboration d'une stratégie de plaidoyer</li> <li>- Mise en œuvre du plan de plaidoyer</li> <li>- Suivi des engagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité technique (composé de la DGCT, DGPC, DGB, DNP, HCCM, AMM, autorités des communes partenaires, etc.)</li> <li>-</li> </ul>	- Mars 20	- Déc. 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte rendu des activités de sensibilisation</li> <li>- Résultats du processus de plaidoyer</li> <li>- Rapport technique des entraves ou goulot d'étranglement</li> <li>- Bilan des négociations et des accords</li> </ul>

## Plan de suivi long terme (suite)

Activités	Descriptions	Responsables/ Acteurs	Date début	Date fin	Extrant
<b>Diversification des sources de financement dans la gestion des risques du changement climatique et des inondations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration de la stratégie de mobilisation des ressources</li> <li>- L'identification, le montage des projets et des requêtes d'appui</li> <li>- Le développement de partenariat stratégique</li> <li>- La promotion du partenariat public privé, ainsi que les financements innovants seront encouragés pour Mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux CC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les collectivités territoriales partenaires / appui du PGRCI et autres partenaires</li> </ul>	- Mars 20	- Déc. 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de la stratégie de mobilisation des ressources</li> <li>- Nbre de projets et des requêtes d'appui soumis à des partenaires</li> <li>- Nbre de partenariat stratégique sollicité/établi</li> <li>- Contrat de partenariat public privé, ainsi que les financements innovants mobilisé pour faire face aux CC.</li> </ul>
<b>Optimisation de la connaissance des gestionnaires des administrations locales / renforcer les capacités des gestionnaires des collectivités locales</b>	<p><b><u>CAPACITE MANAGERIALE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion axée sur les résultats (GAR)</li> <li>- L'identification, montage et gestion des projets/ GAR</li> <li>- Le budget-programme,</li> <li>- Le Code des marchés publics et des délégations de service public,</li> <li>- Le Manuel de procédures, de passation et d'exécution des MP, ainsi que sur les Règles comptables généralement reconnues au niveau national et international.</li> </ul> <p><b><u>CAPACITE TECHNIQUE DE GESTION DES CT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation de coopération entre CT</li> <li>- Régime financier des CT</li> <li>- Formations sur la procédure de passation des MP</li> <li>- Les domaines transférés de ressources aux CT</li> <li>- La participation citoyenne et le rôle et responsabilité des élus</li> <li>- La comptabilité matière au niveau des collectivités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGRCI/ acteurs communaux et services techniques déconcentrés et autres partenaires</li> </ul>	- Mars 20	- Déc. 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gestionnaires des collectivités locales s'approprient les instruments et outils de la réforme financière (la gestion axée sur les résultats, le montage et gestion des projets, les principes du budget-programme, le Code des marchés publics et des délégations de service public et le Manuel de procédures, de passation et d'exécution des MP, ainsi que sur les Règles comptables généralement reconnues au niveau national et international.</li> </ul>

## BIBLIOGRAPHIE

1. ACDI, 2010, *Mobilisation de ressources. Un guide pour les organismes de recherche à but non lucratif*, Agence canadienne de développement international (ACDI), Centre de recherches pour le développement international du Canada (CRDI), Édition Venture for Fund Raising, Inc., 55 p.
2. AEDD/PGRCI, 2019, *Évaluation de la capacité financière des communes en vue de l'élaboration d'une stratégie financière rapide*, Agence de l'environnement et du développement durable (AEDD)/PGRCI (avril 2019)
3. Alliance International HIV/AIDS, 2004, *Collecte de fonds et mobilisation de ressources pour les programmes de lutte contre le VIH SIDA. Un module de formation pour le renforcement des capacités des ONG/OBC*
4. Ambassade de Norvège/GIZ, 2011, *Stratégie Nationale Changements Climatiques – Mali (SNCC Mali)*
5. ARMDS, 2017, *Code des marchés publics et des délégations de service public : Manuel de procédures de passation et d'exécution des marchés publics des collectivités territoriales*, République du Mali, pp. 228-308
6. BAD, 2010, "*Accelerating Decentralization and Harmonization for Better Results*" in *Achieving Development Results. The contribution of the African Development Fund*, (Banque africaine de développement), 30 p.
7. Banque mondiale/FMI, 2017, *Évaluation de la gestion des investissements publics*, République du Mali, Département des finances publiques, par Benoît Taiclet, Gwénaëlle Suc, Nicolas Botton, Fabienne Mroczka, Onintsoa Raoilisoa, Pierre Roumegas, Yemdaogo Tougma
8. CDAA/SADC, 2012, *Stratégie de mobilisation des ressources de la SADC*, Conseil Des Ministres de la Communauté de développement d'Afrique australe (CDAA)/ Southern African Development Community (SADC)
9. Chawla (Mukesh) et Berman (Peter), 1996, *Developing and Implementing a Resource Mobilization Strategy*, par: Mukesh Chawla (Research Associate, Data for Decision Making Project, Department of Population and International Health, Harvard School of Public Health) et Peter Berman (Associate Professor of International Health Economics, Department of Population and International Health, Harvard School of Public Health), 30 p.
10. CRDI, 2009, *Le renforcement des capacités en mobilisation de ressources au CRDI Cadre conceptuel et expériences 2003-2008*, <https://www.idrc.ca/sites/default/files/sp/Documents%20EN/Le-renforcement-des-capacites-en-mobilisation-de-ressources.pdf>, consulté le 14 décembre 2019

11. FAO, 2012, *Un guide pour la mobilisation des ressources : promouvoir le partenariat avec la FAO*, 67 p.
12. FAO/UE, 2013, *Changement climatique et stratégies d'adaptation et d'atténuation dans l'agriculture*, 22 p.
13. Fonds d'Adaptaion, 2016, *Vue d'ensemble du Fonds d'Adaptation*, Atelier Afrique Francophone, Casablanca, 3-5 Mai, 2016
14. Gef, 2017, *Fonds vert pour le climat. Questions & Réponses*
15. Godin-Bilodeau, Simon (2010), *La décentralisation au Mali : Mutations politiques locales et changements sociaux*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.
16. G20/OCDE, 2012, *Évaluation des risques de catastrophe et financement des risques : un cadre méthodologique du G20/OCDE*.
17. Husson, Bernard, 2013, *Un dispositif de crédibilisation des collectivités décentralisées : les fonds d'appui aux collectivités territoriales*, Épargne sans frontière/« Techniques Financières et Développement », Centre International d'Études pour le Développement Local (CIEDEL), <https://www.cairn.info/revue-techniques-financieres-etdeveloppement-2013-3-page-61.htm> (consulté le 4 janvier 2020).
18. Jérôme (Marie), et Idelman (Eric), 2010, « *La décentralisation en Afrique de l'Ouest : une révolution dans les gouvernances locales ?* », EchoGéo, mis en ligne le 20 septembre 2010, consulté le 8 décembre 2019.
19. Merlin (Pierre) et Choay (Françoise), 2010, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, PUF, 880 p.
20. MUAMBI, Nico Shambouy (2017), *Les capacités d'action offertes par la décentralisation aux municipalités de taille moyenne en Afrique de l'ouest francophone : la gouvernance et le développement local à Klouékanmè au Bénin*, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en études urbaines, Université du Québec à Montréal.
21. MULONGOY (Kalemani Jo) et CUNG (Annie), 2011, *Les approches d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques fondées sur les écosystèmes*, Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, (<https://www.cairn.info/revue-revue-juridique-de-l-environnement-2011-5-page-29.htm>, consulté le 225 nov. 2019)
22. OIT, 2011, *Guide de mobilisation des ressources pour la mise en oeuvre du plan opérationnel de lutte contre le VIH et le SIDA en milieu de travail période 2011-2015*, Bujumbura, mai 2011

23. ONU Habitat, 2012, *Mobilisation des ressources financières locales, DOCUMENTATION DES REGISTRES FONCIERS URBAINS DES COMMUNES DU BENIN*, 132 p. **Rapport 3 /2012**
24. Osborne (Martin J.) and Rubinstein (Ariel), 1990, *Bargaining and Markets*, Academic Press Limited, San Diego, California 92101, UK Edition, Consulting Editor: Karl Shell, Cornell University), 228 p.  
(<https://pdfs.semanticscholar.org/efd6/8f7fe774a87a1ebb6825476835692541c232.pdf? ga=2.97200287.1623032120.1577110442-1246614783.1577110442>, consulté le 23 déc. 2019)
25. PNUD/GEF, 2016, *Prodoct : Gestion des risques climatiques et d'inondations au Mali en vue de préserver des vies et des biens*, Document de projet pour les projets financés par le FPMA du FEM exécutés au niveau national.
26. PNUD/GEF, 2018, *Étude sur l'établissement de la situation de référence dans la zone d'intervention du projet de gestion des risques climatiques et d'inondations au Mali en vue de préserver des vies et des biens (PGRCI)*.
27. République du Mali, 2016, « Modèle de présentation d'un document de plan stratégique » *CIRCULAIRE N° 2016-001/PRIM-SGG DU 04 JANVIER 2016 RELATIVE AUX RÈGLES ET PROCÉDURES DU TRAVAIL GOUVERNEMENTAL*. Primature, Mali.
28. République du Mali, 2017, *Projet de stratégie spécifique de développement intégré des régions du Nord du Mali*
29. République du Mali/UE, 2011, *Politique national sur les changements climatiques*, Projet Alliance Globale sur les Changements Climatiques (AGCC), 45 p.
30. République du Mali, 2013, *Stratégie Nationale de Réduction des Risques de Catastrophes au Mali*
31. République du Mali/ FNACT, 2008, *Manuel des procédures de l'ANICT. Procédures applicables au Fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT)*, Ministère de l'administration territoriale et des collectivités locales
32. République du Mali, 2017, *LOI N°2017-051 DU 02 OCTOBRE 2017 PORTANT CODE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES*, Journal Officiel de la République du Mali, 29 p.
33. République du Mali, 2018, *LOI N°2018-035 DU 27 JUIN 2018 PORTANT STATUT DES FONCTIONNAIRES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES*, Journal Officiel de la République du Mali, 9 p

34. République du Mali, 1996, *Loi n°96-061 du 4 novembre 1996 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique.*
35. République du Mali, 2013, *Loi N°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances.*
36. République du Mali, 2014, *Loi N°2014-049 du 19 septembre 2014 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, et du contrôle des services publics.*
37. République du Mali/ ARMDS, 2017, *Recueil des principaux textes régissant la commande publique au Mali.* Primature, Autorité de régulation des Marchés publics et des Délégations de service public (ARMDS), 500 p.
38. République du Mali, 2015, *Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant Code des marchés publics et des délégations de service public.*
39. République du Mali/MEF, 2019, *Document de référence : Conférence de lancement du processus budgétaire 2020 (25 fév. 2019),* Ministère de l'Économie et des Finances.
40. République du Mali/MEF, 2019, *Loi des Finances 2019. Document de programmation pluriannuelle des dépenses et projet annuel de performance (OPPD) 2019-2021,* Ministère de l'Économie et des Finances (jan. 2019).
41. République du Mali, 2018, *Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle – DPBEP 2019-2021,* MEF, Direction Général du Budget.
42. République du Mali, 2018, *Loi n° 2018-035 du 27 juin 2018 portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales.*
43. République du Mali, 2017, *loi n°2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités territoriales.*
44. République du Mali, Mairie Commune IV, 2016, *Programme de développement économique social et culturel 2016 – 2020*
45. République du Mali, Mairie Commune VI, 2017, *Programme de développement économique social et culturel 2017 – 2021*
46. République du Mali, Région de Kita, Cercle Kayes, Commune rurale de Sebekoro, 2018, *Programme de développement économique social et culturel 2018 – 2022*
47. République du Mali, Région Mopti, Cercle Badiangara, Commune rurale de Pignari Bana, 2018, *Programme de développement économique social et culturel 2018 – 2022*



48. République du Mali, Région de Mopti, Cercle de Mopti, Commune rurale de Fatoma, 2016, *Programme de développement économique social et culturel 2016 – 2020*
49. République du Mali, Région de Kayes, Cercle de Bafulabé, Commune rurale de Tomora, 2018, *Programme de développement économique social et culturel 2016 – 2021*
50. Ssendi (Dr, Lucy) and Neha Rai (Neha), 2016. *Eight things to know about Green Climate Fund*, International Institute for Environment and Development (IIED) Climate Change Group, London, 16 p.
51. TRAORE, Sidiki (Directeur Général du Budget), 2019, *Aperçu sur la mise en œuvre de la Réforme du Budget-Programmes au Mali*, Séminaire sur la gestion de la Trésorerie et du Compte Unique du Trésor, Bamako, du 12 au 14 mars 2019 à l'Hôtel Salam Azalai, 20 p.
52. UNCDF, UNDP, UE, 2010, *Plan d'action de redressement institutionnel économique et financier (2010-2015)*, Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités Territoriales (SAFIC), COMMUNE DE FATOMA, COMMUNE RURALE DE PIGNARI
53. UNICEF, 2016, *Stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF*, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Conseil d'administration, Première session ordinaire de 2016 (2-4 février 2016),
54. USAID, 1996, *Developing and Implementing a Resource Mobilization Strategy*, by Mukesh Chawla (Research Associate, Data for Decision Making Project, Department of Population and International Health, Harvard School of Public Health), Peter Berman (Associate Professor of International Health Economics, Department of Population and International Health Harvard School of Public Health), 30 p.
55. Vogel, Isabel, "Review of use of "Theory of Change" in International Development". Avril 2012. DFID