

# Diagnostic financier et Élaboration des plans d'action de mobilisation des ressources financières

## INTRODUCTION

### A. Contexte et justification

Face aux défis importants en matière de développement humain, de protection sociale et de réduction des inégalités territoriales, le gouvernement de Djibouti a élaboré une stratégie de moyen et long terme « **Djibouti 2035** » dont un des outils clefs est la décentralisation. Il ambitionne de renforcer le processus de décentralisation et de faire des régions des acteurs clefs du développement national. En effet les régions qui disposent de potentialités importantes et variées peuvent jouer un rôle important dans la mise en œuvre de ces stratégies.

Aussi, l'État a donc reconnu la décentralisation et la gouvernance locale comme des instruments efficaces pour mieux appréhender les défis territoriaux et apporter des réponses adéquates en matière d'emploi, d'inclusion des femmes et d'adaptation au changement climatique.

C'est dans ce contexte que l'Union européenne, à travers son financement au **Programme d'Appui à la Décentralisation et aux Initiatives Locales (ADIL) en République de Djibouti** mis en œuvre par Expertise France, vient s'inscrire pour accompagner la stratégie du gouvernement.

Le Projet a ainsi comme ambition d'appuyer la réforme de la décentralisation et d'accompagner les régions afin qu'elles deviennent de véritables acteurs de développement du pays. Son objectif général est de favoriser le développement local inclusif dans les régions de l'intérieur et renforcer le système local de gouvernance, en exploitant les fortes potentialités de revenus disponibles au sein des conseils régionaux.

### B. Contours de l'intervention et objectif général

Le but de l'intervention est d'accompagner les conseils régionaux dans l'évaluation de leur potentiel fiscal et l'amélioration de son exploitation en vue d'un meilleur recouvrement et d'une gestion plus efficace de ses ressources propres.

L'objectif général de l'activité est de mettre en place un projet sur la mobilisation des ressources financières des collectivités locales dans cinq (5) régions de Djibouti. La mission va s'articuler autour des principales séquences suivantes :

- Un diagnostic financier basé sur l'état des lieux des finances des régions ciblées
- L'élaboration d'un plan d'action de mobilisation des ressources propres



- L'assistance technique à la mise en œuvre et à l'évaluation des opérations de recensement
- La mise en place de dispositifs de gestion et de suivi du recouvrement des recettes
- La mise en place d'une démarche de capitalisation et l'organisation d'un atelier de partage de l'expérience...

### **C. Mission du consultant**

- Collecter auprès des services fiscaux, les situations d'émission et de recouvrement des impôts et taxes, en vue d'analyser l'évolution des finances des régions concernées afin de proposer, le cas échéant, les correctifs nécessaires ;
- Procéder à un diagnostic préalable de la situation financière des régions en matière d'évolution des recettes pour en évaluer les forces et faiblesses ;
- Identifier, avec les responsables des régions les actions prioritaires à mettre en œuvre pour améliorer le recouvrement des ressources propres ;
- Collecter les informations complémentaires auprès des acteurs concernés et échanger avec les différents acteurs sur les dispositifs de gestion à mettre en place pour améliorer le recouvrement des ressources propres...
- Animer les réunions d'orientation et de préparation des ateliers de planification des activités de mobilisation des ressources financières ;
- Faciliter et animer les ateliers de planification et appuyer la mise en place des équipes de mise en œuvre du plan d'action de mobilisation des ressources financières ;
- Finaliser les plans d'action et produire les rapports des ateliers de planification...

## **1. ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC FINANCIER DES CONSEILS REGIONAUX**

### **1.1 Objectifs de la mission**

- Recueillir auprès des élus, services régionaux et déconcentrés, acteurs économiques, les données et informations nécessaires à l'évaluation des forces et faiblesses des conseils régionaux sur le plan financier ;
- Exploiter et analyser les données budgétaires et financières disponibles afin de dresser un état des lieux de ses finances et la situation d'évolution des recettes ;
- Procéder à un diagnostic financier en termes de potentiel et de capacités de mobilisation des ressources propres ;



- Évaluer les contraintes, dysfonctionnements et problèmes notés dans le cadre de la gestion des ressources propres ;
- Aider les élus et responsables financiers à identifier les possibilités d'amélioration des ressources financières à travers les plans d'action de mobilisation des ressources propres élaborés par les acteurs eux-mêmes...
- 

## 1.2 Résultats attendus

- Un rapport diagnostic faisant ressortir la présentation et l'analyse de la situation financière des régions ainsi que les plus importants constats et insuffisances notés sur le système de mobilisation et de gestion des ressources propres de la commune ;
- Une feuille de route consensuelle sur la mise en œuvre d'un dispositif de pilotage et de gestion des ressources propres au niveau de chaque région ;
- La proposition d'un programme indicatif pour la mise en œuvre des différentes activités prévues dans le plan d'action de mobilisation des ressources propres des conseils régionaux...

## 1.3 Principales séquences de la mission

**ETAPE 1** : Élaboration des TDR de la mission Diagnostic – Réunions de cadrage entre l'équipe du Projet et le binôme de consultants – Validation de la méthodologie – Préparation des outils de collecte d'informations : **2 jours**

**ETAPE 2** : Phase préparatoire du diagnostic : Saisie, traitement et exploitation des données financières collectées (*à distance*) – **2 jours**

**ETAPE 3** : Séances de travail et collecte de données complémentaires à Djibouti (*sur le terrain*) : **2 jours**

**ETAPE 4** : Réunions avec les services centraux et les services déconcentrés de Djibouti, visites de sites, rencontres avec les acteurs économiques notamment (*sur le terrain*) – **5 jours**

**ETAPE 5** : Débriefing de la mission de terrain à Djibouti – (*sur le terrain*) **1 jour**

**ETAPE 6** : Rédaction et production des rapports diagnostic (*à distance*) – **2 jours**

Total/jours pour la mission « **Diagnostic Financier** » : **14 Jours** (2 jours de cadrage et de validation de la démarche et des outils, 2 jours de préparation, 8 jours de mission de terrain, 2 jours de rapport) soit un total de **14 jours**.



La méthodologie de l'intervention reposera sur une approche participative et inclusive, impliquant tous les acteurs clés du secteur de la décentralisation et du développement local au niveau national et local.

Pour des raisons pratiques, techniques et opérationnelles liées à la nature des missions, le consultant pourrait être accompagné par un assistant pris en charge par le Cabinet, conformément aux conclusions des négociations.

La durée prévisionnelle de la mission portant sur le diagnostic financier est estimée à quatorze jours (**14 jours**) prévus pendant les mois de **Mars et Avril 2024**.

## **2 . ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES DES REGIONS**

Après la séquence sur le diagnostic des finances des conseils régionaux, l'élaboration des plans d'action constituera la source d'inspiration dès l'amorce du processus et les plans d'action validés seront le socle sur lequel les acteurs vont s'appuyer pour dérouler toutes les activités identifiées. C'est pourquoi il faudra porter une attention particulière à cette étape, et y consacrer **le temps nécessaire pour assurer les conditions de réussite de l'intervention**. C'est dans cette séquence que la complémentarité et les interactions dynamiques entre le consultant et les personnes ressources locales seront davantage optimisées et prendront tout leur sens.

### **1.1 Objectifs de la mission**

- Renforcer les capacités des acteurs régionaux en matière de finances et de mobilisation des ressources propres (élus, services déconcentrés, agents territoriaux, acteurs économiques, représentants de la société civile, leaders d'opinion...) ;
- Restituer et partager les résultats du diagnostic financier établi préalablement ;
- Amener les élus, responsables administratifs et financiers des régions, services déconcentrés et les différents acteurs à identifier les possibilités d'amélioration des recettes propres, en vue de l'élaboration d'un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources ;
- Apprécier la nature et le format des opérations de communication et de sensibilisation nécessaires pour accompagner le processus ;
- Proposer la mise en place de cadres de concertation et de collaboration inter-acteurs pour accompagner les opérations de recensement et de recouvrement de la matière imposable...

### **1.2 Résultats attendus**

- Les acteurs des régions auront procédé à une bonne évaluation de leur potentiel fiscal et auront élaboré un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres et un programme indicatif pour sa mise en œuvre ;



- Les actions futures retenues et planifiées seront intégrées le cas échéant dans le cadre de l'exécution des budgets à venir ;
- La proposition d'un plan de suivi et d'évaluation et la mise en place des équipes de mise en œuvre des plans d'action, des stratégies et activités à mettre en œuvre dans les phases suivantes sera faite.

Dans le cadre de l'exécution de la mission portant sur l'élaboration des plans d'action, des rencontres animées par le consultant, se feront sous formes d'ateliers regroupant les principaux acteurs (élus, administration locale, services techniques déconcentrés, Trésor, administration territoriale, acteurs économiques, partenaires, acteurs de la société civile...).

C'est au cours de ces ateliers que les plans d'action prioritaires de mobilisation des ressources financières vont être élaborés par les acteurs avec l'appui du consultant qui se chargera par la suite de les finaliser.

Les tâches suivantes seront ainsi conduites par le consultant :

- Partager les diagnostics préalables de la situation financière des régions pour en évaluer les forces et faiblesses ;
- Identifier, avec les responsables les actions prioritaires à mettre en œuvre pour améliorer le recouvrement des recettes ;
- Élaborer de manière participative, avec les acteurs concernés, un plan d'actions prioritaires à court terme portant sur la mobilisation des ressources financières de chaque région ;
- Aider les acteurs à identifier les membres potentiels des équipes de mise en œuvre du plan d'action ;
- Aider à la mise en place d'un cadre de concertation/de veille en charge du suivi des activités prévues dans les plans d'action...

Dans le cadre de l'animation des atelier et en vue d'une meilleure appropriation des outils ciblés, une approche participative basée sur les méthodes avancées de participation (APM) sera utilisée.

A ce titre, plusieurs méthodes et techniques didactiques seront prévues : exposés, questions-réponses, discussions ciblées, travaux en mini ateliers alternés avec des plénières, etc.

Cette variété de méthodes d'animation permettra de maintenir l'attention des participantes tout au long du déroulement des sessions sans qu'ils ne se lassent malgré le volume d'informations et d'outils qui leur sera destiné pendant la durée des rencontres..

Le consultant soumettra au client à la fin de la mission, un rapport décrivant le déroulement des sessions et les principaux résultats éventuels des évaluations et recommandations.

### 1.3 Principales séquences de la mission

Les différentes étapes qui seront menées dans le cadre de la préparation et de l'organisation du ateliers de planification sont les suivantes :

**ETAPE 1 :** Conception, préparation de la démarche et des outils d'animation du forum : **3 jours (à distance)**



**ETAPE 2 :** Rencontres d’orientation, revue et partage de la démarche d’animation et des outils avec les autorités locales et l’équipe du Projet : **4 jours** (*2 jours à distance et 2 jours sur le terrain*)

**ETAPE 3 : Animation des ateliers : 9 jours (sur le terrain)**

**ETAPE 4 :** Évaluation et mise en place des équipes de mise en œuvre du plan d’action – Partage des principales conclusions – Mise en place de cadres de concertation – Amorce du découpage des périmètres : **3 jours** (*à distance*)

**ETAPE 6 :** Finalisation du plan d’action et rédaction des rapports d’ateliers : **4 jours** (*à distance*)

Total/jours pour la mission « **Ateliers d’élaboration des Plans d’action** » : **23 Jours**

La durée prévisionnelle de la mission sur l’élaboration des plans d’action de mobilisation de ressources propres » est estimée à vingt-cinq jours (**23 jours**) prévus au mois de Mai 2024.

