



**FORUM ATELIER D'ÉLABORATION D'UN PLAN
D'ACTION PRIORITAIRE DE MOBILISATION DES
RESSOURCES PROPRES DE LA COMMUNE DE
KAOLACK**

TERMES DE REFERENCES



1. ÉLEMENTS DE CONTEXTE

Au Sénégal, la faiblesse, voire l'insuffisance des moyens financiers, semble être l'obstacle majeur auquel les collectivités territoriales restent confrontées depuis plusieurs années. Certes, au plan financier, les ressources des collectivités territoriales sont encore modiques au regard des besoins de financement en infrastructures et équipements de base, mais l'exploitation optimale des principales sources de revenus des collectivités territoriales reste encore limitée.

Le produit de la fiscalité locale qui représente l'essentiel des ressources qui alimentent les budgets municipaux, demeure très faible en raison notamment de l'absence de maîtrise des procédures et mécanismes d'établissement de l'assiette, de recouvrement et de gestion des ressources financières propres.

Cependant, ce défi financier peut toujours être surmonté ou tout le moins être atténué par une meilleure connaissance des sources de financement et par la mise en œuvre de stratégies et actions pérennes de mobilisation des ressources financières propres.

Une bonne appréciation de ces enjeux par les élus et acteurs administratifs et techniques des communes, peut contribuer durablement à l'amélioration des ressources financières à l'échelle des territoires.

En outre, depuis 2013, la mise en œuvre de la première phase de l'acte 3 de la décentralisation a contribué largement à l'augmentation du volume des produits de la fiscalité locale et à la diversification des sources de revenus au niveau de la commune.

Il convient tout de même de noter que ces questions ont toujours présenté un intérêt majeur pour les autorités municipales de la commune de Kaolack qui a connu de profondes mutations au cours de ces dernières années.

En effet, la commune de Kaolack a toujours été une ville carrefour située au centre du pays concentrant de nombreuses activités économiques et commerciales du fait de son positionnement géographique et des équipements structurants qui existent sur son périmètre.

Cependant, malgré cette forte attractivité, la commune ne profite pas pleinement des retombées fiscales et financières de cet environnement si favorable.

Fort de ce constat, les autorités de la commune de Kaolack se sont progressivement employées à mettre en œuvre des dispositifs et des actions permettant de développer des stratégies dans le domaine de la maîtrise et de la mobilisation des ressources propres de la commune. Mais ces initiatives s'avèrent toujours insuffisantes.



2. OBJECTIFS, APPROCHE ET RESULTATS ATTENDUS DE L'ATELIER

Le cabinet ACL Consulting, en développant une approche globale à travers l'élaboration de plans d'action de mobilisation des ressources propres, mettra en œuvre dans Commune de Kaolack une gamme d'activités dans le but notamment de renforcer les capacités des différents acteurs impliqués dans la mobilisation des ressources financières et de fournir une assistance soutenue et rapprochée pour une meilleure maîtrise du potentiel de recettes et une optimisation du recouvrement.

Les activités ont démarré avec l'établissement d'un diagnostic financier qui est suivi de l'organisation d'un Forum atelier d'élaboration d'un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources financières. C'est l'objet de la présente note élaborée à l'attention des participants à ce Forum.

Les objectifs spécifiques du Forum sont notamment les suivants :

- Recueillir auprès des élus, équipes municipales et services déconcentrés, acteurs économiques, les données et informations nécessaires à l'évaluation des forces et faiblesses de la commune 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 ;
- Compléter le diagnostic financier déjà amorcé, 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 ;
- Amener les élus, responsables administratifs et financiers, et les différents acteurs à identifier les potentialités de la commune et les différentes possibilités d'amélioration des recettes budgétaires ;
- Appuyer les élus et responsables financiers dans l'identification des stratégies et actions d'amélioration des ressources financières permettant d'élaborer un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres ;
- Identifier avec les différents acteurs, les domaines dans lesquels des opérations de recensement de la matière taxable et/ou imposable seront nécessaires en vue de la maîtrise de l'assiette et de l'émission des différents impôts et taxes revenant à la commune ;
- Apprécier la nature et le format des opérations d'information, de communication et de suivi à mener pour accompagner le processus de mise en œuvre du plan d'action de mobilisation des ressources financières.



3. LES RESULTATS ATTENDUS

Les acteurs de la commune auront procédé à une bonne évaluation de leur potentiel fiscal et auront élaboré un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres ainsi qu'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 mise en place des équipes de mise en œuvre du plan d'action et la proposition d'un plan de suivi et d'évaluation seront effectuées lors des phases Post Forum.

L'atelier constituera ainsi un cadre d'échanges et de concertation sur la mobilisation des ressources financières de la commune et sera aussi l'occasion pour :

- Sensibiliser les différents acteurs de la commune sur leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des affaires municipales
- Faire analyser par les acteurs, la situation financière de la commune et l'identification des possibilités de son amélioration
- Mettre en place des mécanismes pouvant garantir la transparence à travers le dialogue, la concertation, la communication et les échanges
- Élaborer de manière participative, un plan d'action réaliste et réalisable en vue de la maîtrise et de la mobilisation des ressources financières de la commune

4. PROFILS DES PARTICIPANTS À INVITER L'ATELIER D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION

L'atelier devra regrouper environ **70 à 80** participants. Le choix des participants devra reposer sur un certain nombre de critères dont :

- Être acteur ou partenaire de la commune
- Posséder les capacités nécessaires pour contribuer de manière effective aux échanges sur les différents thèmes relatifs au renforcement des moyens financiers de la commune
- Posséder les capacités requises pour partager et restituer, au besoin, les travaux de l'atelier
- Dans la mesure du possible, tous les principaux segments de la commune doivent être ciblées pour assurer une bonne représentativité et garantir une meilleure vulgarisation des informations issues de l'atelier...



MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES DE LA COMMUNE DE KAOLACK

1. ÉLEMENTS DE CONTEXTE ET JUSTIFICATION :

Au Sénégal, la faiblesse, voire l'insuffisance des moyens financiers, semble être l'obstacle majeur auquel les collectivités territoriales restent confrontées depuis plusieurs années. Certes, au plan financier, les ressources des collectivités territoriales sont encore modiques au regard des besoins de financement en infrastructures et équipements de base, mais l'exploitation optimale des principales sources de revenus des collectivités territoriales reste encore limitée.

Le produit de la fiscalité locale qui représente l'essentiel des ressources qui alimentent les budgets municipaux, demeure très faible en raison notamment de l'absence de maîtrise des procédures et mécanismes d'établissement de l'assiette, de recouvrement et de gestion des ressources financières propres.

Cependant, ce défi financier peut toujours être surmonté ou tout le moins être atténué par une meilleure connaissance des sources de financement et par la mise en œuvre de stratégies et actions pérennes de mobilisation des ressources financières propres.

Une bonne appréciation de ces enjeux par les élus et acteurs administratifs et techniques des communes, peut contribuer durablement à l'amélioration des ressources financières à l'échelle des territoires.

En outre, depuis 2013, la mise en œuvre de la première phase de l'acte 3 de la décentralisation a contribué largement à l'augmentation du volume des produits de la fiscalité locale et à la diversification des sources de revenus au niveau de la commune.

Il convient tout de même de noter que ces questions ont toujours présenté un intérêt majeur pour les autorités municipales de la commune de Kaolack qui a connu de profondes mutations au cours de ces dernières années.

En effet, la commune de Kaolack a toujours été une ville carrefour située au centre du pays concentrant de nombreuses activités économiques et commerciales du fait de son positionnement géographique et des équipements structurants qui existent sur son périmètre.

Cependant, malgré cette forte attractivité, la commune ne profite pas pleinement des retombées fiscales et financières de cet environnement si favorable.

Fort de ce constat, les autorités de la commune de Kaolack se sont progressivement employées à mettre en œuvre des dispositifs et des actions permettant de développer des stratégies dans le domaine de la maîtrise et de la mobilisation des ressources propres de la commune. Mais ces initiatives s'avèrent toujours insuffisantes.



2. OBJECTIFS DE LA MISSION ET RESULTATS ATTENDUS

A. Objectifs

L'objectif général de l'intervention est d'accompagner la Commune de Kaolack à améliorer l'exploitation de son potentiel fiscal en vue d'un meilleur recouvrement des recettes, à travers un diagnostic organisationnel et financier et **l'élaboration d'un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres.**

Les objectifs spécifiques de la mission sont notamment les suivants :

- Recueillir auprès des élus, équipes municipales et services déconcentrés, acteurs économiques, les données et informations nécessaires à l'évaluation des forces et faiblesses de la commune 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 ;
- Compléter le diagnostic financier déjà amorcé, 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 ;
- Amener les élus, responsables administratifs et financiers, et les différents acteurs à identifier les potentialités de la commune et les différentes possibilités d'amélioration des recettes budgétaires ;
- Appuyer les élus et responsables financiers dans l'identification des stratégies et actions d'amélioration des ressources financières permettant d'élaborer un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres ;
- Identifier avec les différents acteurs, les domaines dans lesquels des opérations de recensement de la matière taxable et/ou imposable seront nécessaires en vue de la maîtrise de l'assiette et de l'émission des différents impôts et taxes revenant à la commune ;
- Apprécier la nature et le format des opérations d'information, de communication et de suivi à mener pour accompagner le processus de mise en œuvre du plan d'action de mobilisation des ressources financières.

B. RESULTATS ATTENDUS



À l'issue de la mission :

- Le diagnostic financier basé sur l'état des lieux des finances de la commune est établi et validé par les acteurs ;
- Les responsables et acteurs de la commune de Kaolack auront procédé à une bonne évaluation de leur potentiel fiscal ;
- Les acteurs auront élaboré **un plan d'action prioritaire de mobilisation des ressources propres de leur commune** ;
- Les actions futures retenues et planifiées seront intégrées dans le cadre des orientations du budget 2026 et des budgets à venir ;
- Des équipes de mise en œuvre du plan d'action sont constituées et les commissions mixtes Commune/Perception Municipale seront opérationnelles ;
- Les opérations de recensement sont planifiées et réalisées avant la fin de l'année 2025 ;
- Des rapports d'évaluation périodiques sont élaborés et partagés ;
- Des outils de collecte physiques et numériques sont élaborés et les opérations de recouvrement sont réalisées ;
- Un plan de suivi et d'évaluation du plan d'action est élaboré ...

