



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



Programme Master en Banque et Finance

MBF

Année Académique 2012-2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

***CREATION D'UNE AGENCE CHARGEE DU
FINANCEMENT PAR LE MARCHÉ DES
COLLECTIVITES LOCALES EN CÔTE D'IVOIRE***

Présenté par :

BROU MARIUS
12^{ème} promotion MBF

Superviseur :

M.Fabrice BOUABRE
Analyste risques à la
BCEAO

Dakar, Juillet 2014

RESUME

L'objectif de ce projet est de faire d'une part un état des lieux du financement des collectivités locales en Côte d'Ivoire, et d'autre part d'analyser les possibilités de leur financement via le marché financier régional. Face à l'ampleur des besoins en investissements publics locaux, les ressources financières des collectivités restent très faibles et n'incitent pas les agents financiers à leur consentir des prêts. Pour contribuer à inverser la tendance, nous avons identifié que l'accès direct des collectivités locales à l'emprunt par le marché obligataire est une option méritant d'être développée. L'accès au marché financier, même s'il est une voie exigeante, est prometteur et adapté au financement des infrastructures publiques locales. Rappelons cependant que ce financement ne sera possible que lorsque des mécanismes de garanties et de sûretés seront mis en place par les organismes de garantie, les partenaires au développement et les collectivités elles-mêmes.

Mots clé : collectivités locales, marché financier, Côte d'Ivoire, emprunt, ressources financières.

ABSTRACT

This project aims at assessing the financial means of local authorities in Cote d'Ivoire on the one hand and the possibilities for them to borrow from the capital market on the other hand. The financial resources of local authorities remain so weak in reference to their public investment needs, and therefore they can't attract investors. Our contribution to invert the trend is to create conditions in order to make them capable to finance their investment via the regional capital market. This way even demanding, is promising and adapted to the funding of local infrastructures. However, it's very important to put in place collateral mechanisms and develop partnership before they can benefit from the capital market resources.

Keywords: local authorities, capital market, Cote d'Ivoire, borrowing, financial resources.

REMERCIEMENTS

Je voudrais dire merci à :

Mon Père, Monsieur KOUAME Brou pour tout le soutien qu'il m'a apporté tout au long de cette formation,

Ma Mère BROU N'guessan pour toutes ses prières,

L'ACBF (African Capacity Building Foundation) pour m'avoir octroyé une bourse qui m'a permis de prendre part au programme de MBF dans de meilleures conditions.

Monsieur Fabrice BOUABRE, Analyste risques à la BCEAO, qui a accepté de superviser ce travail en nous prodiguant des conseils.

Monsieur Aboudou OUATTARA, enseignant en finance au programme Master en Banque et Finance au CESAG, pour la rigueur qu'il a prônée dans ce travail.

L'ensemble des enseignants et la coordination du MBF.

Tous les camarades stagiaires du MBF pour l'environnement convivial et fraternel dans lequel nous avons travaillé.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BNETD : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CREPMF : Conseil Régional de l'Épargne Publique et des marchés financiers

DC/BR : Dépositaire Central/Banque de Règlement

DGF : Dotation Globale de Financement

FPCL : Fonds de Prêts aux Collectivités Locales

IDA : International Development Agency

MBF : Programme Master en Banque et Finance

OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

PACOM : Projet d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipal

PDM : Programme de Développement Municipal

PND : Programme National de Développement

SGI : Société de Gestion et d'Intermédiation

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX	PAGE
Tableau 1 : Découpage administratif de la Côte d'Ivoire.....	7
Tableau 2 : Tarification des valeurs inscrites à la cote.....	15
Tableau 3 : Tarification des valeurs non inscrites à la cote	16
Tableau 4 : Limites, avantages et conditions de mise en œuvre du financement direct.....	18
Tableau 5 : Caractéristiques pratiques de l'émission obligataire	30
Tableau 6 : Immobilisations brutes de l'agence.....	34
Tableau 7 : Répartition du personnel par catégorie et par direction.....	35
Tableau 8 : Compte d'exploitation prévisionnel.....	37
Tableau 9 : Bilan prévisionnel.....	38

FIGURE	
Figure 1 : Organigramme de l'agence.....	25

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	III
SOMMAIRE.....	IV
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I:PROBLEMES DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES.....	5
A -Présentation des collectivités et enjeux de leur développement.....	6
B- Financement des collectivités locales.....	9
C- Le marché financier de l’UEMOA et le financement des collectivités locales	12
CHAPITRE II : ORGANISATION ET ACTIONS DE L’AGENCE.....	22
A –Organisation de l’Agence.....	22
B- Actions de l’Agence.....	27
CHAPITRE III : LA FAISABILITE DU PROJET.....	33
A –La stratégie marketing de l’Agence.....	33
B- La faisabilité technique.....	35
C- La faisabilité financière.....	36

INTRODUCTION

Les collectivités locales sont des structures qui prennent en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. En Côte d'Ivoire, la loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des collectivités territoriales qui a été adoptée, est une nouvelle loi qui retient deux types de collectivités que sont la Région et la Commune. Cette nouvelle orientation est soucieuse d'une décentralisation plus accrue et performante, dont l'objectif est de ne plus naviguer à vue dans la gestion de ces entités. Elle témoigne donc de leur rôle majeur dans le développement socio-économique de la Côte d'Ivoire. En effet, pour rapprocher le développement des populations, les collectivités locales bénéficient d'un transfert de compétences libellées en des domaines que sont, entre autres, la planification du développement, l'urbanisme et l'habitat, les voies de communication et les réseaux divers, la promotion de l'économie et de l'emploi, l'hydraulique, l'assainissement et l'électricité. La responsabilisation des collectivités permet donc une mise en œuvre du processus de développement plus participatif à même de satisfaire les besoins des populations. Cependant, malgré l'éminence du rôle avéré des collectivités locales, celles-ci, pour des raisons diverses, ne parviennent pas à produire les résultats attendus des transferts de compétences.

La persistance de l'épineux problème de développement a toujours motivé les différents gouvernements ivoiriens à mettre un point d'honneur au développement des collectivités locales. Celles-ci se trouvent cependant confrontées à d'énormes difficultés de financement dans l'accomplissement de leur mission de développement. En Côte d'Ivoire, les ressources des collectivités locales définies par la loi sont majoritairement constituées par l'aide de l'Etat, les ressources propres et l'emprunt. Les collectivités peuvent emprunter auprès d'une institution financière qui leur est dédiée. Il s'agit du Fonds de Prêt aux Collectivités Locales (FPCL) créé en 1989. Ce mécanisme n'a pas eu le succès escompté à cause de sa lourdeur. Jusqu'ici, les financements accordés par le FPCL ont été octroyés à 23 communes, 38 projets pour un montant total des prêts de 2,734 milliards de FCA. En ce qui concerne les subventions de l'Etat, elles représentent environ 40% du budget des communes de tailles moyennes à l'exclusion des 10 communes d'Abidjan (Gagnoa, Daloa, Agboville, Man, Dimbokro) et entre 75 à 98% du budget pour les autres communes. Cet environnement de précarité financière dans lequel évoluent les collectivités locales, et qui entrave sérieusement le développement, nous a conduit à proposer la mise en place d'une agence de financement par le marché, afin de leur permettre un accès à des ressources

financières pour réaliser des investissements, tout en suscitant une saine gestion de nature à promouvoir un développement équilibré de l'ensemble des collectivités en vue d'un développement social des populations. Il s'agit de façon précise, de mettre en place une agence chargée du financement constituée d'un fonds de garantie, qui garantira les emprunts sur le marché financier régional des collectivités locales de Côte d'Ivoire.

Le financement par le marché obligataire de l'investissement local est une voie couramment utilisée en Europe. En Europe du nord, la plupart des collectivités locales ont leur propre outil de financement, en l'occurrence une agence de financement, dotée d'un conseil d'administration composé d'élus locaux et chargé du pilotage stratégique de l'agence. Ce conseil est considéré comme une structure en amont. Mais en aval, l'agence est dotée d'une SA (Société Anonyme), qui fait des opérations bancaires. Elle est chargée de la gestion opérationnelle de l'agence et est composée de professionnels du monde bancaire et de la finance. L'agence a pour rôle donc d'emprunter sur le marché financier pour les collectivités adhérentes, et ensuite de leur faire des prêts à long terme. Elle se conforme à la réglementation bancaire en terme surtout de capital minimum et aussi aux exigences prudentielles des accords de Bales. Cette forme d'organisation bénéficie d'une bonne note de la part des agences de notation et a même permis aux collectivités nord européennes de continuer à avoir la confiance du marché pendant la sévère crise financière de 2008. Il est à noter que les collectivités françaises s'appêtent à mettre en place le même type d'agence que leurs consœurs du nord, suite à l'avis favorable de leurs autorités depuis septembre 2012.

Si en Afrique du sud, il n'est pas rare de voir des collectivités locales empruntées sur le marché financier, cette voie demeure peu utilisée en Afrique subsaharienne. En Afrique de l'ouest, où existe un marché financier régional, les collectivités locales ont la possibilité d'émettre des emprunts obligataires (Article 136 nouveau du règlement général relatif à l'Organisation, au Fonctionnement et au Contrôle du marché financier de l'UEMOA). C'est donc la voie du financement via le marché financier que nous explorons dans ce projet. Les différents mécanismes de financement des collectivités locales ont donné des résultats nuancés. L'accroissement des besoins en infrastructures de base tels que l'eau, l'électricité, l'assainissement, les infrastructures éducatives, sanitaires, etc. ne peut être satisfait ni par l'Etat, ni par les collectivités locales. En effet, les ressources financières des collectivités locales sont très insuffisantes pour insuffler le développement local. La fiscalité locale est à l'état embryonnaire et peu de villes en Côte d'Ivoire disposent

d'infrastructures marchandes pourvoyeuses de ressources financières importantes. En outre, les fonds de concours et de dotations que l'Etat versés aux collectivités territoriales sont insuffisants. Dès lors, il s'avère impérieux de trouver de nouveaux moyens financiers adaptés au financement des investissements locaux. Le financement par le marché offre de belles perspectives. En effet le caractère régional du marché a permis de surmonter les difficultés liées à l'étroitesse des marchés nationaux. La réglementation a permis d'assurer la protection des épargnants et en 2009 on enregistre, en 10 ans de fonctionnement, qu'un seul emprunt défaillant ayant nécessité l'appel des garanties. Le marché connaît une forte croissance depuis 2003. Il est animé par des acteurs régionaux et internationaux, signe de sa crédibilité. Environ 60% des obligations sont émises par les Etats et 75 à 80% des souscriptions sont faites par les banques de l'espace UEMOA. Bien qu'il présente des faiblesses telles qu'un marché secondaire peu profond et peu dynamique, une inexistence de courbe de taux liée à la rareté de maturités de plus de 5 ans et l'absence d'émetteurs de référence entre autres, ce marché témoigne d'une bonne liquidité et donc de la disponibilité de ressources pour le financement des économies de l'UEMOA. Cependant, la mobilisation des ressources financières par le biais du marché nécessite d'avoir la confiance des investisseurs. Pour ce faire, les collectivités doivent être bien organisées et prouver leur capacité à gérer sainement leur finance. Dès lors, *comment renforcer et diversifier les ressources financières des collectivités locales, en facilitant leur accès aux ressources du marché financier régional, afin de leur permettre d'être de véritables acteurs du développement en Côte d'Ivoire ?* Le projet que nous proposons à savoir «Création d'une agence chargée du financement par le marché des collectivités locales en Côte d'Ivoire » tente de répondre à cette question. Notre objectif est de proposer une voie de financement alternative, par recours au marché financier régional, visant à permettre aux collectivités locales de jouer pleinement leur rôle dans le développement socio-économique de la Côte d'Ivoire. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- proposer des nouvelles stratégies qui permettront aux collectivités locales d'accéder à des ressources du marché financier régional pour assurer la mise en œuvre de projets ambitieux ;
- définir l'organisation et le fonctionnement de la structure en question ;
- évaluer sa faisabilité financière.

L'intérêt de ce projet se situe à trois niveaux. *Pour l'économie ivoirienne*, le projet à terme devrait permettre de contribuer au renforcement et à la diversification des sources de

financement des collectivités locales, créer une saine émulation entre les banques et réduire le coût des financements et donc l'investissement.

Pour le CESAG, ce projet pourrait contribuer à faire de cette prestigieuse institution une référence pour les projets de financement du développement local en Afrique.

Pour le stagiaire que je suis, c'est une belle opportunité pour appliquer les connaissances reçues en participant au programme MBF et contribuer à résoudre un problème de développement.

Notre démarche est dans un premier temps de faire une analyse de la problématique du financement des collectivités locales en Côte d'Ivoire. Il est aussi question à cette première étape de notre démarche, d'analyser la situation du marché financier de l'UEMOA.

Des entretiens ont été réalisés nécessairement. Le principal centre d'intérêt de ces entretiens porte sur l'appréciation des possibilités de financement du développement local urbain par le biais de l'émission obligataire. Ils ont été réalisés d'une part avec les spécialistes du développement local et d'autre part avec des cadres financiers tels les responsables de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et des SGI locales.

L'organisation et la mise en cohérence des données constituent la dernière étape de notre démarche.

Le document comporte trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous traiterons du problème de financement des collectivités ivoiriennes. Il s'agira précisément de poser la problématique du financement, mais aussi de présenter la situation du marché financier régional puis les caractéristiques et les acteurs du marché obligataire de l'UEMOA.

Le deuxième chapitre présente l'organisation et les actions de l'agence de financement des collectivités locales. Il aborde la stratégie marketing de l'agence, son organisation et ses actions. Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'analyse de la faisabilité du projet. Il sera question de la mise en place des mécanismes de garantie et enfin d'une analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) de l'agence.

CHAPITRE I : PROBLEMES DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES IVOIRIENNES

Depuis les années 80 et 90 la décentralisation suscite l'intérêt de nombreux pays dans le monde entier. Selon la banque mondiale, en 1999, 95% des démocraties avaient des collectivités territoriales élues un peu partout dans les pays, grands et petits, riches et pauvres. Dans son principe, la décentralisation correspond de façon générale au transfert du pouvoir et des compétences de l'Etat à des autorités locales élues instituées en collectivités locales. Ce processus général recoupe lui-même plusieurs composantes : la décentralisation administrative, la décentralisation financière, la décentralisation politique.

La décentralisation administrative vise, d'une part, à transférer des compétences de l'Etat, par exemple l'état civil et, d'autre part, à assurer la gestion et la fourniture des services publics par la réalisation de nouveaux équipements et l'exploitation du patrimoine existant (dimension de développement local).

La décentralisation financière correspond au transfert de ressources mais aussi de charges de l'Etat et à la gestion autonome de leur budget par les autorités locales.

La décentralisation politique vise, d'une part, à faire émerger une volonté collective démocratique dans ces nouveaux territoires, fondée sur l'égalité de citoyens dégagés des liens traditionnels, d'autre part, à organiser l'action et à assurer un pouvoir de décision aux habitants - citoyens sur l'identification de leurs besoins et sur les stratégies locales.

A l'instar des autres pays en développement, la décentralisation est intervenue en Côte d'Ivoire dans un contexte de crise économique à partir de 1980 avec la création de 37 nouvelles communes et la promulgation des principaux textes de l'organisation communale (loi n° 80-1180, n° 80-1181, n° 81-1182 du 17 octobre 1980). La persistance d'un contexte économique difficile depuis 1980, accentué par une crise militaro-politique pendant 10 ans, n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés de la décentralisation malgré le coup d'accélérateur qu'ont bien voulu lui donner les autorités en 2002 à travers l'érection des départements en collectivités territoriales avec pour organe délibérant le conseil général. Avec la fin de la crise et un regain relatif de croissance économique, les autorités ont décidé d'un nouveau découpage administratif qui selon elles, favorisera un développement plus harmonieux des collectivités locales. Ce présent chapitre fait essentiellement un état des lieux du second principe de décentralisation évoqué ci-dessus, à savoir la décentralisation

financière. Il traitera des ressources financières dont disposent les collectivités locales ivoiriennes pour accomplir leur mission, puis présentera l'avantage d'un financement par le marché obligataire. Mais avant une présentation des collectivités ivoiriennes et de leur besoin de financement s'impose.

A-PRESENTATION DES COLLECTIVITES LOCALES ET LES ENJEUX DE LEUR DEVELOPPEMENT

1- Présentation des collectivités locales

La loi n° 2001- 476 du 09 août 2001 d'orientation sur l'organisation générale de l'administration territoriale a fixé le cadre d'organisation et de gestion des entités administratives territoriales. Aux termes de ces dispositions, les circonscriptions administratives déconcentrées sont organisées autour de la région, du département, de la sous- préfecture et du village. Quant aux entités décentralisées, elles sont structurées à travers 5 types de collectivités que sont la région, le district, le département, la ville et la commune.

En septembre 2011, deux ordonnances ont été prises. La première a modifié trois points de façon substantielle: la suppression du département en tant qu'entité décentralisée et donc la suppression des conseils généraux ; la suppression du district en tant qu'entité décentralisée ; la fixation d'un nouveau type d'entité territoriale déconcentrée dénommée le district, constituée d'un regroupement de régions. Les mesures prises sont fondées sur la nécessité de réduire le nombre de collectivités qui sont apparues comme sources d'inertie en raison de nombreux conflits de rattachements territoriaux consécutifs à leur création.

Dans le contexte qui commande d'aller plus résolument vers une organisation favorisant l'efficacité et le développement, il est apparu que la région et la commune se présentent comme les deux types de collectivités appropriées pour promouvoir le développement local et assurer la pleine implication des populations dans la gestion de leur affaire. Quant au district, au terme de la réforme, il est une entité territoriale déconcentrée regroupant plusieurs régions pour ce qui a trait à son ressort territoriale et dont la mission est de conduire entre autres les grands projets d'aménagement suprarégional, de faire émerger les potentialités économiques et culturelles des grands ensembles ainsi constitués. La 2ème ordonnance porte réorganisation du territoire

national en 12 districts, 2 districts autonomes et 30 régions. Tirant les conséquences de l'ordonnance évoquée ci-dessus, le territoire national est réorganisé en 12 districts, 2 districts autonomes, 30 régions, 9 départements, 497 sous-préfectures. Afin de construire un maillage administratif plus cohérent dont les unités seraient de véritables vecteurs de développement, la nouvelle organisation, introduit les districts qui sont les entités les plus vastes dans l'ordonnement territorial. Les districts seront l'espace de mise en œuvre des grands projets d'aménagement et d'investissement et contribueront à la résorption des disparités régionales et à la lutte contre les particularismes. Concernant les régions, leur nombre est porté de 19 à 30 par le nouveau découpage régional. Les ressorts territoriaux de ces régions sont redéfinis sur la base des acquis que représentent les préfectures de département qui restent inchangées. L'organisation territoriale se présente sous un nouvel ordonnancement avec les types d'entités suivantes et leur nombre : au titre de la déconcentration nous avons 12 Districts dont 2 Districts autonomes (Abidjan, Yamoussoukro), 30 Régions. Au titre de la décentralisation on a 30 Régions (Conseils régionaux) et 1281 Communes. Si ce nouveau découpage administratif tente de trouver désormais une solution aux difficultés que rencontrent les collectivités, force est de reconnaître qu'actuellement, la persistance des disparités régionales se caractérise par : (i) des infrastructures socio-économiques insuffisantes, vieillissantes, dégradées et inégalement réparties ; (ii) un déséquilibre entre la capitale économique et le reste du pays, entre le milieu urbain et le milieu rural ; et (iii) une inégale répartition de la population sur le territoire. Selon le Plan National de Développement (PND) 2012-2015 (*nouvelles stratégies de développement adoptées par le gouvernement*), toutes ces difficultés se traduisent en un besoin de financement estimé 270,372 milliards de franc CFA sur la période 2012-2015.

Tableau 1 Découpage administratif de la côte d'Ivoire

DECONCENTRATION	DECENTRALISATION
Régions : 30	Régions (Conseils régionaux) : 30
Départements <i>Préfectures : 95</i> <i>Sous-préfectures : 497</i> <i>Villages : 8000</i>	Communes : 1281
Districts : 14*	

**dont 2 Districts autonomes*

2-Les enjeux du développement des collectivités locales

Le développement des collectivités locales a des enjeux que nous avons identifié à trois niveaux : (i) répondre aux besoins de populations placées en situation de responsabilité; (ii) assurer un développement économique et social cohérent, négocié et durable à l'échelle d'un territoire; (iii) inscrire la lutte contre la pauvreté et contre les inégalités dans des actions de proximité.

Répondre aux besoins de populations ivoiriennes placées en situation de responsabilité(i)

L'approche en termes de développement local couvre, désormais, aussi bien les villes que les régions rurales. Elle prend évidemment une forme assez spécifique dans les zones urbaines, territorialement plus concentrées. Mais le développement ne se conçoit plus comme un processus imposé du haut à des acteurs passifs qui se contentent de recevoir des informations, des services ou des équipements définis par des fonctionnaires ou par des experts qui connaîtraient mieux leurs besoins que les intéressés eux-mêmes. Cette responsabilisation collective des acteurs à la base dans l'identification de leur stratégie de développement, dans l'énoncé des moyens au service de cette stratégie et dans l'affectation des ressources disponibles –encore appelée développement participatif- a également pour objectif de renforcer l'appropriation des équipements et d'améliorer ainsi leur entretien et leur pérennité. La participation financière des bénéficiaires concrétise leur implication et justifie le transfert de l'usufruit ou du droit de propriété de l'équipement en leur faveur.

Assurer un développement économique et social cohérent, négocié et durable à l'échelle d'un territoire. (ii)

L'inscription des actions de développement dans un territoire maîtrisable par les acteurs qui y vivent. Les communautés bénéficiant directement des fonds d'investissement poursuivent des activités économiques et mettent en œuvre des ressources naturelles situées dans un espace circonscrit à un territoire. Il y a ainsi concordance forte entre une logique économique d'aménagement du territoire à l'échelle locale et une logique sociale d'espace organisé à partir d'un partage des rôles au sein des communautés et d'une négociation entre ses membres. Les infrastructures sociales, les équipements collectifs marchands et les activités économiques dans les projets de développement local sont identifiés à l'échelle de l'espace territorial.

La mise en œuvre de la décentralisation qui rend autonome l'administration des collectivités change considérablement la donne du développement local, par rapport à une approche purement associative.

Inscrire la lutte contre la pauvreté et contre les inégalités dans des actions de proximité (iii)

Les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté qui recomposent le champ du développement sont appelées à trouver une traduction au niveau local, même s'il faut probablement éviter de faire peser sur les projets de développement local trop d'exigences en la matière. C'est à cette échelle que les solidarités entre acteurs trouvent leur meilleure expression. L'approche participative du développement local conduit à donner du pouvoir aux populations. Dans une optique de lutte contre la pauvreté et contre les inégalités, ceci oblige à inclure les catégories sociales défavorisées.

Le développement des collectivités locales présente ainsi de réels enjeux économiques et sociaux. Mais la mise en œuvre de toute stratégie de développement suppose l'existence de ressources conséquentes. Les ressources financières sont celles qui freinent le plus la mission de développement des collectivités locales du fait de leur rareté. Nous examinons dans ce qui suit les ressources financières dont disposent les collectivités locales en Côte d'Ivoire.

B-FINANCEMENT DES COLLECTIVITES LOCALES

La loi distingue deux types de ressources des collectivités. Il ya d'une part les ressources transférées par l'Etat, et d'autre part les ressources propres.

1-Les transferts de ressources

Il existe une dotation globale de fonctionnement qui se compose d'une part minimale et d'une part complémentaire.

La partie minimale de la dotation a pour objet d'assurer à chaque collectivité territoriale un minimum de ressource par habitant. La partie complémentaire est destinée à contribuer, compte tenu de leur inégalité de situation, aux charges de fonctionnement des collectivités territoriales ou à alléger le cas échéant, des charges particulièrement lourdes supportées par certaines d'entre elles. Le montant est déterminé sur la base d'un pourcentage de certaines recettes de l'Etat. Le pourcentage et l'identification de ces recettes font l'objet d'une loi. L'Etat afin de mieux encadrer les collectivités territoriales, a mis en place une dotation de décentralisation. Cette dotation correspond aux transferts suivants :

- transfert pour dépenses de personnel,
- transfert pour dépenses d'abonnement,
- transfert pour les autres achats et services,
- transfert en capital pour dépenses d'investissement et d'équipement.

Les dotations transférables s'élevaient encore en 2009 à 109,371 milliards de FCFA dont 3,813 milliards au titre des dépenses de fonctionnement et 105, 558 milliards au titre des dépenses d'investissement. A noter une dotation globale de fonctionnement(DGF) des collectivités qui s'élève à 30 milliards l'an soit 2% des recettes de l'Etat. La situation de crise a considérablement diminué l'aide de l'Etat. Ces montants sont appelés à connaître un accroissement considérable dès que les finances de l'Etat se porteront mieux.

2- La mobilisation des ressources propres

L'impôt et les taxes constituent des sources de financement propres des communes.

L'impôt foncier revient à hauteur de 40% aux communes et 60% à l'Etat. Concernant les patentes et les licences 100% du droit fixe et du droit proportionnel vont aux communes et 100% de la contribution nationale et des taxes complémentaires vont à l'Etat. Enfin l'impôt synthétique dont bénéficient les budgets communaux depuis 1994 est réparti de la même façon que celle de l'impôt foncier à savoir 40% pour les communes et 60% pour l'Etat.

A eux seul, ces impôts représentent près de 95% des ressources propres des collectivités et 60% des ressources locales. Le niveau de recouvrement des recettes locales est généralement faible. Les restes à recouvrer sont considérables. Pour la Trésorerie Générale d'Abidjan Sud par exemple, la plus grande trésorerie de Côte d'Ivoire, le taux de recouvrement n'atteint jamais les 45% depuis 1999.

Les collectivités peuvent également recourir aux emprunts dans des conditions fixés par la loi.

3- Les prêts aux collectivités locales

Les textes relatifs à la décentralisation en Côte d'Ivoire autorisent les Collectivités Territoriales à contracter des emprunts destinés à couvrir des dépenses du Titre II (Investissement) du budget, dans les limites et conditions fixées par décret pris en Conseil des Ministres. Dans ces conditions, les gouvernements successifs ont initié des programmes d'appui à la décentralisation. C'est ainsi que le Fonds de Prêts aux Collectivités Locales (FPCL) a été créé par décret n°89-962 du 30 août 1989 en tant que composante du Projet de Développement Municipal (PDM) initié par la Banque Mondiale et l'Etat Ivoirien. L'objectif du FPCL est d'accorder des prêts de moyen ou long terme aux collectivités locales et sous certaines conditions, aux associations d'utilité publique intercommunales pour la réalisation de leurs programmes d'investissement. Les activités du Fonds ont démarré en 1991 avec un financement de la Banque Mondiale (Prêt BIRD n° 3128 IVC, partie C du projet) de 14,2 millions de dollars US (environ 3,5 milliards de FCFA), et les autofinancements versés par les communes dans le cadre du PDM. L'objectif attendu était que le Fonds se refinance à long terme par les remboursements des prêts consentis. Notons que sur le montant du prêt le FPCL n'a reçu qu'environ 1,3 milliard de FCFA. Les performances attendues du FPCL n'ont pas été atteintes à la clôture du prêt BIRD. L'IDA, par le biais du Projet d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipal (PACOM), a octroyé une dotation d'environ 1,6 milliard de FCFA au FPCL pour la relance de ses activités. L'AFD a quant à elle apporté un concours de 300 millions de FCFA pour la construction du marché de la commune de Bonoua ; portant le total des ressources allouées au FPCL à 3,2 milliards de FCFA. Depuis sa création, le FPCL a financé 22 communes pour la réalisation de 37 projets d'intérêt général (marchés, dispensaires, gares routières, hôtels de ville, morgues,...). Au 31 décembre 2003, le montant total

des prêts octroyés à ces communes s'élevait à 2,6 milliards de FCFA pour des investissements d'un coût total de 3,3 milliards de FCFA. Le FPCL a connu d'importantes difficultés. Les conditionnalités prescrites, ainsi que le taux d'intérêt élevé (12%) par rapport à la capacité financière des communes rendent l'institution peu attractive pour les collectivités. Il y a aussi le non remboursement des prêts accordés et le manque de ressources pour faire face aux nouvelles demandes de financement, les difficultés de recouvrement liées à plusieurs causes dont les plus importantes sont :

- le non-respect des délais de passation des marchés et d'exécution des travaux;
- la non budgétisation du service de la dette du FPCL, par les communes ;
- la réticence ou le refus des élus locaux d'accorder la priorité au remboursement des prêts FPCL ;
- le refus de certains élus locaux d'honorer les engagements pris par leurs prédécesseurs.

L'IDA conditionne son réapprovisionnement à la réalisation d'un audit de gestion du FPCL et d'une étude en vue de la mise en place d'un système de prêts aux collectivités territoriales.

En somme, les emprunts jouent un rôle mineur dans le financement des investissements en Côte d'Ivoire. Actuellement, une réflexion relative à la création d'une structure de financement des Collectivités Territoriales, pour offrir à ces dernières de meilleures conditions d'emprunt, est en cours. Notons qu'en janvier 2007 à la suite des états généraux de la décentralisation et du développement local, l'une des recommandations majeures fut de créer les conditions afin de permettre aux collectivités d'avoir accès aux ressources du marché financier régional. Ce sont ces conditions que l'agence de financement veut offrir aux collectivités. Mais avant de présenter sa structure, on étudiera l'organisation et le fonctionnement du marché régional avant d'analyser les possibilités pour les collectivités d'y obtenir des financements.

C-LE MARCHE FINANCIER DE L'UEMOA ET LE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES.

1-Organisation et acteurs du marché

Le marché financier régional se présente en deux grands ensembles à savoir :

Un pôle public constitué du Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF). Cet organe est l'émanation directe des Etats membres de l'UEMOA. Il a une mission de réglementation, de contrôle et de sanction, d'habilitation et de décision. A ce titre il prend des décisions ayant trait notamment :

- au visa des appels publics à l'épargne ;
- à l'enregistrement des emprunts obligataires par placement privé ;
- à l'agrément des intervenants commerciaux ;
- à l'habilitation des structures de gestion du marché.

Un pôle privé composé de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et du Dépositaire Central/ Banque de Règlement (DC/BR). Ce pôle comprend également les intervenants commerciaux, notamment, les SGI (Société de Gestion et d'Intermédiation), les OPCVM (Organisme de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières), les conservateurs, les apporteurs d'affaires, les Société de Gestion de Patrimoine(SGP), les Société de conseil en Investissement Boursiers et les Démarcheurs.

La BRVM accomplit des missions d'organisation du marché, de cotation et de négociation des valeurs mobilières, de publication des cours et de l'information boursière, de promotion et de développements du marché des valeurs mobilières. Elle est représentée dans chaque Etat membre par une Antenne Nationale de Bourse(ANB). Le DC/BR est chargé de la conservation et de la circulation des valeurs mobilières. Il fait office de banque de règlement et peut détenir des encaisses des négociateurs.

Les SGI sont les principaux animateurs du marché. Elles bénéficient de l'exclusivité de la négociation des valeurs mobilières cotées à la bourse et assurent en grande partie la conservation des titres pour le compte de leurs clients. Elles sont habilitées par le CREPMF.

2-Fonctionnement du marché financier régional

Le principe de fonctionnements retenus pour la mise en place du marché boursier régional obéit à la fois au souci de la conformité aux standards internationaux et à celui de son adaptabilité à l'environnement socio-économique de l'Union. Sur la base de ces principes fondamentaux, *l'admission sur le marché, la cotation et la tarification* font partie des options arrêtées que nous présentons dans ce paragraphe.

L'admission

Le marché des actions est composé d'un premier et d'un second compartiment. Pour être admis au premier compartiment de la cote tout titre de capital doit répondre pour l'essentiel aux conditions suivantes :

- présenter une capitalisation boursière d'au moins 500 millions de FCFA,
- avoir une marge nette sur chiffre d'affaire de 3% pendant chacune des trois dernières années,
- présenter 5 années de comptes certifiés,
- s'engager à publier dans le Bulletin Officiel de la cote les estimations semestrielles de chiffres d'affaires et de tendances de résultats.

Le second compartiment répond aux conditions suivantes :

- une capitalisation boursière d'au moins 200 millions de FCFA,
- présenter 2 années de comptes certifiés,
- s'engager à diffuser dans le public au moins 20% de son capital dans un délai de 2ans à compter de l'admission en bourse ou 15% en cas d'introduction par augmentation de capital,
- s'engager à publier dans le Bulletin Officiel de la cote les estimations semestrielles de chiffres d'affaires et de tendances de résultats.

Le marché des obligations est composé d'un compartiment unique dont les conditions d'admission sont les suivantes :

- le nombre minimal de titres à l'émission doit être égal à 25000 titres,
- la valeur nominale minimale de l'émission doit être d'au moins 500 millions de FCFA.

Les titres d'Etats sont admis d'office.

La cotation

Il y a une séance de cotation par jour ouvré de 8h30 à 12h30 avec un fixing unique à 10h45 dans un marché centralisé et dirigé par les ordres de la bourse. Le marché est passé depuis 2013 à la cotation en continu. Les cotations et les négociations sont automatiquement générées par le système de Cotation Electronique Décentralisé.

La tarification

L'adhésion au marché financier régional en qualité de teneur de compte titres, d'intermédiaires agréée, d'émetteur de valeurs mobilière et d'instrument financier cotés ou non cotés entraîne l'acceptation et l'engagement d'office à s'acquitter

régulièrement des commissions et redevances aux tarifs fixés par les structures centrales du marché : BRVM, DC/BR. Ils sont applicables à l'ensemble des adhérents agréés par le CREPMF. Les tableaux suivants présentent les tarifs concernant les valeurs inscrites à la cote et les valeurs non cotés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau2 : Tarification des valeurs inscrites à la cote

Nature	Société de gestion et D'intermédiation/Conservateurs	Emetteurs
BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES (BRVM)		
Commission d'introduction Commission d'émission additionnelle	Non applicable	Action : 0,05% de la capitalisation totale à l'introduction. Obligation : 0,025% de la capitalisation boursière totale à l'introduction.
	Non applicable	Action : 0,05% de la capitalisation additionnelle à l'introduction. Obligation : 0,025% de la capitalisation boursière totale à l'introduction.
Commission de valorisation	0,04% de la capitalisation. boursière-sauf droits- annuelle facturée trimestriellement	Non applicable
Commission de capitalisation	Non applicable	
Redevance de siège	2000000/an. facturé trimestriellement.	
Commission de rétrocession de courtage	0,3% du montant des transactions suivant le type de transaction	
DEPOSITAIRE CENTRAL/BANQUE DE REGLEMENT (DC/BR)		
Commission d'affiliation	2000 000/an	1million de FCFA si capital<1 milliard 2 millions de FCFA si 1< capital<10milliards 4millions de CFA si 10<capital<20milliards 6million de CFA au-delà de 20 milliards Action : annuelle/facturée trimestriellement Obligation : annuelle/facturée sur la durée du titre
Commission de règlement/ livraison	0,1% du montant des transactions suivant le type de transaction	Non applicable

Source : BRVM

Tableau3 : Tarification des valeurs non inscrites à la cote

Nature	Montant
Emetteurs	
Commission d'affiliation	1 000 000 FCFA par an dû pour chaque titre inscrit
Commission de conservation	Action : 0,01% du capital, plafonnée à 1 million FCFA/an. Obligation : 0,01% du montant de l'emprunt en conservation, plafonnée à 1 million FCFA/an.
Service financier : -paiement des intérêts -remboursement du capital	-Sans frais si le paiement des intérêt et le remboursement sont effectués une fois/an -1 00 000FCFA pour toute prestation supplémentaire relative au service financier
SGI ET CONSERVATEURS	
Commission de garde	Action : 0,02% du capital en conservation par an Obligation : 0,02% du montant de l'emprunt en conservation par an.
Commission de transfert avec changement de propriétaire	50 000 FCFA par affectation
Commission de transfert ordinaire	5 000 FCFA payable par le demandeur de transfert
Commission de nantissement	5 000 FCFA par demande de nantissement acceptée et exécutée NB :(Main levée de nantissement exonérée)

Source : BRVM

Au terme de la présentation du marché financier de l'UEMOA, voyons maintenant les possibilités pour les collectivités d'y émettre des emprunts.

3-Financement des collectivités via le marché financier régional

a- le cadre réglementaire

L'article 136 nouveaux du cadre réglementaire général du marché financier autorise les collectivités locales à l'instar des Etats, à émettre des emprunts obligataires par appel public à l'épargne. Pour ce faire elles doivent désigner une SGI qui sera chargée de l'exécution de l'opération conformément à l'article 4 de l'instruction n°1/97 relative à l'appel public à l'épargne au sein de l'UEMOA. En outre les collectivités

doivent avoir l'autorisation préalable conjointe du Ministère de l'économie et celui en charge des collectivités locales et fournir une note d'information soumis au visa préalable du CREPMF contenant diverses informations :

- les caractéristiques des titres offerts ;
- les noms de la collectivité ou groupe de collectivités ;
- la valeur nominale et le prix d'émission de l'obligation ;
- la destination des fonds collectés ;
- les modalités de placement des titres et les modalités de rémunération de l'emprunt.

En plus de ces formalités administratives, la collectivité doit supporter le coût de l'émission obligataire notamment les frais généraux, les frais de l'introduction des titres en bourse, la commission d'affiliation, la commission de capitalisation, la rémunération des services financiers de l'emprunt et les intérêts à verser aux souscripteurs. Selon la réglementation du marché financier régional, les collectivités n'ont pas besoin de mettre en place des mécanismes de garanties et de sûreté particuliers au même titre que les Etats. Mais à ce jour, force est de constater qu'aucune collectivité ivoirienne n'a encore levé de fonds sur ce marché à cause des obstacles.

b- les obstacles à l'accès au marché financier

Dans l'espace UEMOA, les collectivités locales sont actuellement absentes du marché financier pour les raisons suivantes :

- *Le déficit d'information ;*
- *La capacité d'endettement des communes ;*
- *L'exigence de garanties de la part des investisseurs ;*
- *L'effet nombre ;*
- *L'encadrement légal et réglementaire de l'emprunt des collectivités locales ;*
- *L'absence de la notation.*

Toutefois si l'on parvient à lever ces obstacles les avantages à l'accès direct au marché obligataire sont incontestablement considérables.

c- les avantages de l'accès direct au marché obligataire des collectivités

L'accès au marché obligataire est une opportunité pour les collectivités locales de renforcer leurs ressources financières et leur autonomie en matière de gestion administrative. L'accès atteste d'une certaine maturité de la collectivité et accroît sa notoriété. Sur le plan financier, l'exigence de rembourser les services de la dette, peut stimuler les efforts de mobilisation des ressources financières locales et imposer aux autorités locales la mise en pratique de techniques de gestion budgétaire efficaces. Par ailleurs ; il faut noter que les taux d'intérêt sur le marché obligataire sont plus faibles que ceux pratiqués par les banques commerciales. Le choix de cette option se justifie par trois raisons : (i) le taux d'intérêt brut des emprunts obligataires (entre 6% et 8%) est relativement plus bas que ceux des banques commerciales et donc favorable au financement des infrastructures publiques par emprunt ; (ii) la réglementation du marché financier n'est pas contraignante pour les collectivités locales dans la mesure où par exemple elles sont dispensées des frais de visa préalable du CREPMF et ne sont pas contraintes à mettre en place des mécanismes de garantie et de sûreté particuliers.

Tableau4 : limites, avantages, conditions de mise en œuvre du financement direct

Avantages	Limites	Conditions de mise en œuvre
<p><i>*Plus grande capacité de mobilisation sur le marché obligataire</i></p> <p><i>*Opportunité de renforcer la gestion administrative</i></p> <p><i>*Opportunité de renforcer la notoriété de la commune</i></p> <p><i>*taux d'intérêt bas par rapport au marché bancaire</i></p>	<p><i>*Existence d'un effet de seuil (500 millions de FCFA)</i></p> <p><i>*Exigence de garantie de la part des prêteurs malgré les textes</i></p> <p><i>*Problème de planification des émissions au cas où plusieurs collectivités décident d'aller sur le marché simultanément</i></p>	<p><i>*Mise en place de mécanismes de sûreté et de garantie</i></p> <p><i>*Mise en place d'un système de pooling (regroupement des communes) pour emprunter sur le marché obligataire.</i></p>

Source : nous-mêmes

Les fonds levés sur le marché obligataire devront être destinés à financer les infrastructures avec retour sur investissement (équipements marchands). La rentabilité financière des infrastructures permettra non seulement d'assurer le remboursement des services de la dette mais aussi de conforter l'épargne de la collectivité locale et par conséquent ses capacités d'emprunt et d'investissement. Deux risques majeurs peuvent être encourus en fonction de la nature du projet à financer à savoir le risque projet et le risque client.

Le risque projet est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de coût ou/et de spécifications. Ce risque survient lorsque les prêts sont accordés sur la base de revenus directs tirés de l'exploitation du projet (infrastructures avec retour sur investissement) ;

Le risque client ou risque de contrepartie est l'incertitude sur le remboursement futur d'un engagement présent. Le remboursement est incertain du fait d'une possible défaillance de l'emprunteur. Ce risque existe lorsque les recettes destinées au remboursement des services de la dette sont indirectes c'est-à-dire reposant sur la fiscalité locale ou sur les transferts de l'Etat. Ces deux risques appellent à la mise en place de mécanismes de garanties et de sûreté adaptés. L'accès à l'emprunt avec la garantie d'un organisme de garantie. Dans le processus actuel de décentralisation, les collectivités locales ont besoin du soutien d'un fonds de garantie pour asseoir les bases d'une bonne politique de développement local. Avec la garantie qu'il accorde aux emprunts, le fonds facilitera le recours aux marchés obligataires des collectivités locales. Ce système de garantie appelé aussi système de caution par les tiers permet de rassurer les prêteurs encore réticents pour financer les infrastructures urbaines car faisant passer le risque de contrepartie de l'emprunteur au risque de contrepartie du garant plus crédible.

Précisons que la garantie de l'Etat n'est pas envisagée ici car nous pensons qu'elle nuirait plus qu'elle ne serait bénéfique au développement du marché des prêts aux collectivités locales. En effet, les prêteurs estiment que la garantie de l'Etat n'inciterait pas les collectivités à respecter leurs échéances de remboursement et qu'elles pourraient préférer attendre que l'Etat s'en charge. Un tel scénario pourrait nous ramener dans les mêmes travers qui ont mis à mal les activités du Fonds de Prêt aux Collectivités Locales.

Quelque soit la crédibilité de l'organisme de garantie, il est important, même si c'est pour un objectif purement pédagogique pour la collectivité locale emprunteuse, de mettre en place des mécanismes de sûretés. Ils concernent les mesures qu'il faut prendre pour assurer le remboursement de l'emprunt de la collectivité locale. Ce sont

des mesures d'ordre juridique et financier. Sur le plan juridique, il s'agira de veiller à l'orientation des emprunts vers les projets pour lesquels ils sont contractés, à l'inscription des services de la dette comme une dépense obligatoire et à leur paiement à chaque échéance. Pour ce faire, le Représentant de l'Etat (Gouverneur, Préfet, ou Sous-préfet) et le comptable du trésor public, comptable de la collectivité locale devront jouer leur rôle respectif de contrôle budgétaire. Sur le plan financier, il s'agira de faire une analyse de la situation financière de la collectivité locale afin de déterminer avec exactitude sa capacité d'endettement sur la base de son épargne qui est la meilleure sûreté et de dimensionner les prêts à cette capacité d'endettement, et/ou sur la rentabilité financière du projet à réaliser (infrastructures marchandes).

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'accès direct au marché financier régional est une voie avantageuse. Elle le serait d'avantage si toutefois l'on parvient à lever les obstacles qui se résument pour l'essentiel à la faiblesse des ressources locales et au manque d'un système de garantie fiable permettant de gagner la confiance des investisseurs. Le chapitre qui suit présente l'organisation et le fonctionnement de l'Agence de financement.

CHAPITRE 2: ORGANISATION ET ACTIONS DE L'AGENCE

Ce chapitre décrit l'organisation et l'offre de financement que propose l'AFCL-CI (Agence de Financement des Collectivité Locales de Côte d'Ivoire) à travers son fonds de garantie.

A-L'ORGANISATION DE L'AGENCE

1-le statut juridique

La détermination de la structure juridique de l'Agence est fondée sur deux impératifs. *Confier le pilotage stratégique de l'Agence aux collectivités*, car les élus locaux savent mieux que quiconque leurs besoins de financement pour la réalisation de leurs projets. *Permettre aux collectivités de déléguer la gestion opérationnelle de l'Agence à des professionnels*. Pour ce faire, elle s'appuiera sur une structure à deux niveaux. La structure en amont prendra la forme d'un EPIC (Etablissement Public Industriel à caractère Commercial), regroupant majoritairement les collectivités locales représentant les élus des collectivités au sein d'un Conseil d'administration avec présence du ministère de l'économie et des finances, du ministère en charge des collectivités, du Bureau National d'Etude Technique et du développement(BNETD), l'Etablissement public assumera une fonction de pilotage stratégique. La structure aval à savoir le fonds de garantie, aura la forme d'une Société Anonyme(SA). La SA sera détenue par l'EPIC. C'est elle qui interviendra pour garantir de la ressource au meilleur prix. Le volet opérationnel de l'activité de l'Agence sera assuré par un Directoire composé de professionnels de la finance. Un Conseil de surveillance, composé des membres du Conseil d'administration de l'EPIC et de personnalités qualifiées, sera chargé de contrôler l'activité de la SA et plus spécifiquement du Directoire. Il sera le garant du respect des choix stratégiques édictés par l'EPIC.

2- le capital du Fonds de garantie

L'Agence se conformera dès son lancement aux exigences de la réglementation bancaire en vigueur dans l'espace UEMOA en matière de capital minimum social. Celle-ci vise à renforcer les exigences de capitalisation en fonds propres (ratios de solvabilité et de levier). Le capital minimum s'élève à 3 milliards de FCA pour les établissements financiers. Dans l'optique de privilégier une solide assise financière du

fonds pour garantir des ressources levées sur le marché financier, l'agence aura dans un premier temps un capital de 25 milliards de francs CFA. Une partie du bénéfice sera réintégrée chaque année au capital car l'agence ne distribuera pas de dividende aux collectivités. Ainsi le capital atteindra un niveau permettant de solidifier d'avantage la surface financière de l'agence. Il sera constitué :

- des transferts, subventions et dotations de l'Etat;
- du financement d'institutions telle la banque mondiale à travers sa branche IFC (International Finance Corporation) mais aussi l'AFD (Agence Française de Développement) ;
- de l'apport des collectivités.

L'apport en capital, n'équivaudra pas à un droit de garantie automatique : l'Agence s'astreindra à établir, suivant des ratios et des critères connus de tous et validés par l'autorité de contrôle prudentiel, une analyse financière préalable, puis périodique, de chaque collectivité. Se faisant, la seule discrimination admise par l'agence pour garantir un emprunt sera la situation financière de la collectivité préalablement évaluée par l'agence. (*cf. Annexe pour certains ratios*)

3-les différents organes et leurs fonctionnement

Les Organes d'administration et de gestion de l'agence sont : l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration et la Direction Générale.

L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale constitue l'instance suprême de prise de décisions du FONDS. Chaque institution ou Personnes Morales ou Groupes de personnes morales de droit privé, qui a souscrit au moins une action au capital du FONDS est représenté à l'Assemblée Générale par un Membre.

L'Assemblée Générale détient tous les pouvoirs de contrôle en matière de gestion, de fonctionnement et d'administration du FONDS.

L'Assemblée Générale peut déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs à lui dévolus, à l'exception de ceux ayant pour objet de :

- réviser l'accord ;

- adopter et modifier les statuts du Fonds ;
- fixer les orientations générales du Fonds dans tous les domaines de ses activités ;
- augmenter ou réduire le capital autorisé du Fonds et de procéder à des appels de capital ;
- désigner un Commissaire aux comptes pour la certification des états financiers du Fonds.

Le Conseil d'administration

Le Fonds est dirigé par un Conseil d'Administration. Toutes les collectivités siégeant à l'Assemblée Générale ont chacun un siège d'Administrateur.

Sous réserve des pouvoirs dévolus à l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration est responsable de la conduite des opérations du Fonds.

A ce titre, il :

- prépare les travaux de l'Assemblée Générale et assure la mise en œuvre de ses décisions,
- élabore les propositions qui seront soumises à l'Assemblée Générale,
- Veille à ce que le Fonds soit géré conformément aux dispositions des présents statuts et aux orientations édictées par l'Assemblée Générale,
- nomme, suspend ou révoque le Directeur Général, assure le contrôle de la gestion de la Direction Générale,
- Sélectionne et propose à l'Assemblée Générale, les candidats à la nomination en qualité de Commissaire aux comptes,
- désigne le Contrôleur Financier du Fonds,
- adopte et modifie le budget du Fonds en recettes et en dépenses,
- approuve le rapport annuel du Fonds,
- arrête et soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, à chaque réunion annuelle, les comptes du dernier exercice financier ainsi que le rapport d'activités annuel du Fonds,
- propose à l'Assemblée Générale l'affectation des résultats nets du Fonds,

- approuve les demandes de garantie, d'allongement de la durée de prêts, de bonification de taux d'intérêt et de prise de participation, et autorise la signature des conventions y afférentes,
- détermine les taux de rémunération applicables aux engagements du Fonds,
- autorise le Directeur Général à contracter, le cas échéant, des prêts,
- adopte et modifie le Règlement Intérieur et le Règlement Financier du Fonds
- veille à la mise en œuvre de ses décisions ainsi qu'au respect du Règlement Intérieure et du Règlement Financier,
- détermine le cadre organique du Fonds et adopte le Statut du Personnel
- détermine la rémunération et les conditions d'emploi du Directeur Général du Fonds,
- donne quitus au Directeur Général pour sa gestion.

Organes de contrôle

Les organes de contrôle sont le Contrôleur Financier et les Commissaires aux Comptes. *Le contrôleur financier* du fonds assure le contrôle des engagements au moyen du visa qu'il doit donner sur tous les actes d'engagement qui lui sont transmis immédiatement après leur établissement par le Directeur Général.. Le contrôleur Financier du fonds est nommé pour un mandat de 4 ans renouvelable. La responsabilité administrative, civile et pénale du Contrôleur Financier est engagée vis-à-vis du fonds, pour les visas qu'il délivre dans l'exercice de ses attributions.

Les comptes du Fonds seront audités par deux cabinets d'expertise comptable en qualité de *commissaires aux comptes* titulaires et de deux autres en qualité de suppléants. Ils ont pour mission permanente de vérifier les livres et les valeurs du Fonds, de contrôler la régularité et la sincérité des comptes et de s'assurer du respect des procédures dans l'exécution des opérations du fonds. Ils sont choisis dans leur profession par l'Assemblée Générale pour une durée de 3 ans, renouvelables une fois, par appel d'offres. Ils doivent présenter toute garantie d'indépendance vis-à-vis de l'agence.

B- ACTIONS DE L'AGENCE

1-Description des activités d'identification de projet et de leur financement par le marché obligataire.

La phase d'identification

Les demandes de financement sont présentées par les maîtres d'ouvrages (qui sont les porteurs des projets) à l'Agence de financement. Celle-ci identifie le projet et en vérifie la conformité par rapport aux stratégies sectorielles de l'Agence. Stratégies sectorielles de l'Agence : lutter contre la pauvreté et les inégalités (L'accès à l'eau potable et à l'assainissement, l'éducation et la formation, l'agriculture, le soutien au secteur productif).

L'étude de faisabilité

Après un examen préliminaire du dossier, réalisé en collaboration avec le maître d'ouvrage, une étude de faisabilité est réalisée par le Bureau Nationale d'Etudes Technique et de développement(BNETD), à l'initiative du maître d'ouvrage. Cette étude analysera la faisabilité technique, financière et institutionnelle du projet.

L'évaluation et le plan de financement

Si l'étude de faisabilité est favorable, l'Agence décide, avec l'appui de ses services opérationnels, de poursuivre l'instruction du projet. Une évaluation est alors réalisée par l'Agence, afin de vérifier la viabilité technique, économique, organisationnelle et financière du projet. A ce stade, un plan de financement est élaboré avec l'emprunteur. L'instruction de chaque projet est assurée par une « équipe projet » de l'Agence.

La décision de garantie

La décision de garantie n'est prise que si les conditions de succès du projet apparaissent réunies, et sont acceptées par le porteur du projet. La garantie financière est accordée par l'instance de décision compétente de l'Agence.

La collectivité bénéficiaire signe alors une convention avec l'Agence. Le choix des entreprises et prestataires de service (maître d'œuvre) est fait sur appel d'offres, lancé par le maître d'ouvrage selon la réglementation en vigueur. La régularité est vérifiée par l'Agence qui n'intervient pas dans le choix des entreprises. En revanche, elle opère un suivi régulier de l'exécution du projet. Les règlements sont effectués selon un circuit de décaissement très strict.

Phase de suivi et de supervision

La mise en œuvre du projet s'accompagne d'un suivi et d'une supervision régulière, par l'Agence, du bon déroulement du projet.

Le rapport d'achèvement (interne) et l'évaluation externe

Un rapport d'achèvement du projet est rédigé, certains projets faisant l'objet d'une évaluation rétrospective. Il est prévu que l'évaluation des projets devienne systématique. A chacune de ces étapes, l'interlocuteur privilégié de l'Agence demeure le maître d'ouvrage.

2-Suggestion à l'éligibilité d'un emprunt obligatoire

Le financement par l'emprunt est une question de confiance sur les comptes financiers de l'entité. Pour cela il faut :

- Être capable de faire des analyses financières des données du compte administratif et du compte de gestion des collectivités ;
- Bien confectionner le tableau de l'équilibre financier afin de dégager l'épargne et la capacité d'autofinancement
- Bien confectionner le tableau de situation financière afin de mesurer l'effort de contribution des contribuables et le service de la dette ;

Par ricochet, pour avoir un équilibre financier fiable conduisant à l'emprunt il faut :

- Des stratégies de mobilisations des ressources propres ;
- La rigueur dans l'exécution des dépenses ;
- Choisir des projets économiquement rentables afin que les recettes générées puissent permettre le remboursement du prêt contracté et de dégager une marge pour la pérennisation des infrastructures construites ;
- La qualité dans la gestion : choisir des modes de gestion mettant l'accent sur les résultats rentables des ouvrages.

En somme pour être éligible à l'emprunt il faut une bonne analyse des comptes administratifs, des comptes de gestion et de la trésorerie à travers des ratios d'équilibre et de situation financière de la collectivité qui montreront qu'elle possède des atouts nécessaires pour supporter un prêt relativement important et peut assurer le service de la dette. Nous proposons pour la suite un programme d'émission pour l'ensemble des collectivités.

3-Programme d'émissions obligataires pour l'ensemble des collectivités

a-Contexte de l'émission obligataire

La politique de décentralisation de la Côte d'Ivoire trouve toute sa pertinence dans le contexte de mise en œuvre des stratégies de développement où les collectivités locales ont un rôle éminent à jouer vu leurs responsabilités en matière de fourniture aux populations des conditions d'accès à l'eau potable, à l'éducation, à la santé, à l'électricité, à un environnement sain etc. Cette volonté de faire des entités décentralisées de véritables acteurs du développement, se manifeste à travers des textes législatifs et réglementaires qui consacrent leur libre administration et déterminent les types de ressources qui leur sont transférées.

L'accomplissement de telles missions, nécessite le transfert, aux collectivités locales, de moyens humains, techniques et financiers adéquats. Beaucoup d'efforts sont consentis dans le transfert de fiscalités et leur mobilisation, notamment l'affinement des modes de repérages des contribuables, la redéfinition des taxes et l'amélioration des modes de recouvrement. En plus de ces types de ressource, dans le contexte actuel marqué par l'ouverture des marchés financiers, de nouvelles opportunités de financement parmi lesquels l'emprunt, sont offertes aux collectivités locales à travers les marchés financiers. A ce titre, les collectivités ivoiriennes émettent des emprunts obligataires pour financer des projets d'investissement à forte rentabilité. Elles sont accompagnées dans cette opération par leur Agence de financement qui accorde sa garantie pour la bonne fin de l'opération. La très bonne note obtenue par l'agence de la part des agences de notation est capitale pour le rehaussement des emprunts et permet du coup aux collectivités d'emprunter dans des meilleures conditions de taux.

b-Présentation du programme d'émissions obligataires

L'opération consiste à la mise en place d'un programme d'émission de titres obligataires adossés sur les recettes fiscales. Cela veut dire d'une part, qu'une capacité maximale d'endettement a été déterminée à l'intérieur de laquelle des tirages peuvent être effectués. Il ne s'agit donc pas simplement d'une seule et unique émission. La capacité maximale sera déterminée sur la base de critères généralement admis et retenus par les agences de notation. Le remboursement sera assuré par des recettes

d'investissements productifs d'une part, et d'autre part, par des retenues opérées sur une partie des recettes fiscales plus précisément l'impôt foncier, l'impôt synthétique, les patentes et les licences, qui représentent à eux seuls 60% des ressources propres locales et 95 % des recettes budgétaires.

L'opération connaîtra un rehaussement avec la garantie de l'Agence de financement qui bénéficie d'une note élevée de la part des agences de notation. Cette opération ne bénéficie donc pas de la garantie de l'Etat. Les autres garanties offertes sont au nombre de deux : (i) constitution d'un compte de réserve obligatoire par prélèvement sur le montant de l'émission d'une échéance en principal et en intérêt, récupérable par l'émetteur à la fin de l'amortissement. Ce compte est nanti au profit des investisseurs et (ii) une délégation des recettes éligibles.

Les titres sont émis en monnaie locale (Franc CFA). La durée de remboursement est de 5 ans. Le taux d'intérêt est de 6,25%. Ces émissions ont des implications en termes de coût auxquels fait face son émetteur. La structure du coût est la suivante :

- rémunération de la SGI chef de file et du syndicat de placement ;
- Les frais généraux (*liés à la communication*) ;
- Les frais liés à l'introduction des titres en bourse ;
- La commission d'affiliation, La commission de la capitalisation ;
- La rémunération des services financiers de l'emprunt ;
- Les intérêts à verser aux souscripteurs.

Les caractéristiques pratiques de l'émission de l'emprunt obligatoire sont présentées dans le tableau de la page suivante. Nous présentons par la suite les étapes menant à l'émission de l'emprunt.

Tableau 5 Caractéristiques pratiques de l'émission obligataire

EMISSION D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME D'EMISSION DE TITRES OBLIGATAIRE	
Emetteur	Collectivités
Objet social	Emission d'obligation en vue du financement des activités locales
Montant nominal	Montant \geq 500 million de FCFA fixé par l'émetteur selon ses besoins de financements
Date d'émission	
Valeur nominale des obligations	1 000 000 FCFA
Taux d'intérêt	6,50%
Dates de paiement des intérêts	Date anniversaire de l'émission
Décompte des jours pour le calcul des intérêts	Exact/360, qui désigne le nombre réel de jours écoulés dans la période d'intérêts divisé par 360
Remboursements des obligations	Les remboursements sont effectués par versements échelonnés
Dates de remboursement	
Garantie des obligations	Garantie accordée par l'Agence de financement, comptes de réserve obligataire, délégation de recettes éligibles
Sûretés conférées aux obligations	
Cotation en Bourse	L'emprunt sera admis aux négociations de la bourse régionale des valeurs d'Abidjan

Source : nous-mêmes

c- Les étapes menant à l'émission de l'emprunt

Le processus d'accès au marché financier se déroule en plusieurs étapes. Nous présentons ici six principales étapes.

Etape 1 : *L'étude de faisabilité et la « due diligence financière »*

Celle-ci est confiée à un arrangeur. Dans ce contexte, une revue financière et comptable des états financiers de la Collectivité urbaine est réalisée par un cabinet renommé. De même, une revue juridique de l'environnement est réalisée par un Cabinet. La faisabilité de l'opération peut être ainsi confirmée, autorisant la poursuite du montage.

Etape 2 : *Le montage juridique et financier*

Le principe du montage se résume en l'identification et la captation des recettes éligibles suivant leur origine, la sécurisation de ces dernières et la rétention des sommes nécessaires pour honorer les échéances.

Etape 3 : *Les négociations avec les intervenants institutionnels*

Il s'agit à ce stade pour la collectivité d'obtenir les principales autorisations pour réaliser l'opération. A savoir le visa du CREPMF, le ministère de tutelle et le ministère de l'économie et des finances et l'autorisation de la BRVM d'introduire le titre à la côte officielle. Mais aussi des négociations avec des prestataires de services d'investissement pour le placement des titres.

Etape 4 : *Le rating interne (la notation interne)*

A la demande, les agences de notation attribuent, au moment du lancement d'une émission, une note faisant ensuite l'objet d'un suivi régulier, jusqu'au remboursement. Cette note, et surtout son évolution dans le temps, constituent pour les investisseurs un indicateur puissant de la valeur des titres qu'ils détiennent, pouvant commander une décision d'achat ou de vente de ceux-ci.

Etape 5 : *Le marketing des investisseurs (roadshow)*

La technique mise en œuvre pour approcher les investisseurs est le porte à porte (roadshow). Les investisseurs institutionnels privés sont choisis comme cible. Le projet de note d'information servira alors de support de communication.

Etape 6 : *la communication*

Elle consiste en la parution d'encarts et de quotidiens différents. De même, un site Internet sera développé pour diffuser l'ensemble de la documentation.

Les deux premiers chapitres de ce document ont présenté un état des lieux des ressources financières des collectivités et la description des activités de l'agence de financement mis en place pour leur faciliter la levée de fonds sur le marché financier. Le chapitre qui suit analyse la faisabilité du projet, mais aussi ses forces et ses faiblesses.

CHAPITRE 3 : LA FAISABILITE DU PROJET

Nous étudions dans cette dernière partie la faisabilité de notre projet à travers la faisabilité économique, la faisabilité technique et enfin la faisabilité financière.

A- LA STRATEGIE MARKETING DE L'AGENCE

1-La clientèle, les produits proposés et politique de prix

La clientèle de l'AFCL-CI est exclusivement composée des collectivités. Il s'agit d'offrir aux investisseurs une structure de financement reflétant la solidité de l'ensemble du système local ivoirien. Nous avons une gamme de produits pour accompagner les collectivités à la fois sur le marché obligataire et pour les emprunts auprès d'autres structures de financement. Les produits que nous offrons sont :

- ✓ l'octroi de garantie pour le remboursement des prêts bancaires et des emprunts obligataires, facturé à 2,5% du montant garantie.
- ✓ l'octroi de refinancement de prêts permettant d'en allonger la durée facturé à 2,5% du montant du prêt,
- ✓ l'octroi de bonification de taux d'intérêt des prêts accordés pour le financement des projets. 1,6% du montant du prêt.

Les garanties sont accordées pour le financement des infrastructures de base, l'agro-industrie, le développement rural, l'hôtellerie, l'immobilier, le transport, tout type de projet générateur de revenu et à forte valeur ajoutée.

2- Positionnement stratégiques et concurrentiel

Le projet que nous présentons n'existe pas encore en Côte d'Ivoire. Aucune collectivité n'a encore levé de fonds sur le marché financier régional. Cependant, il n'envisage pas produire un effet d'éviction ou contourner les banques qui sont des acteurs légitimes et nécessaires des collectivités locales. Dans une optique de diversification des ressources financières des collectivités, nous comptons créer une saine émulation entre les acteurs financiers afin de faire baisser le coût du financement en faveur des collectivités.

3- les facteurs clé de succès de l'AFCL-CI

- *Pour réussir, le fonds de garantie aura une assise financière incontestable et importante*

Notre signature en tant que garant doit être indiscutable afin de proposer un facteur de confiance à nos partenaires. La solvabilité du Fonds doit être sur le long terme pour contribuer à améliorer la profondeur du marché financier régional.

- *Une politique volontariste de prise de risque et de leur maîtrise*

Notre Fonds de Garantie est considéré comme un investissement financier très bénéfique dont le retour sera la richesse économique dégagée par les collectivités bénéficiaires qui réussiront leur projet. De ce fait, toute décision de garantie sera basée sur les compétences et l'engagement des collectivités, la qualité de leur projet. Le métier de la garantie est un métier de spécialité, pour lequel le facteur d'expérience pratique est un atout primordial. Disposer de moyens financier est une condition nécessaire mais non suffisante. Les composantes « maîtrises des risques » et « méthodes d'application » conditionneront fréquemment l'efficacité du Fonds de Garantie.

- *Une forte technicité*

L'aptitude à l'analyse et à la sélection des risques sur les collectivités principalement dans leurs phases de fragilité est un point fondamental.

Cette aptitude d'expertise est indispensable aux investisseurs qui manquent de temps ou de pratique sur les segments délicats du financement des collectivités locales. Le Fonds de garantie est un pourvoyeur de visibilité pour les investisseurs, autant qu'un apporteur de couverture du risque. L'accord de garantie est donc perçu comme la validation du projet par un organisme expérimenté, une assurance que sa probabilité de réussite est satisfaisante.

- *Une organisation adaptée aux investisseurs offrant un réel partenariat*

La relation technique se construit au travers de chaque dossier : les décisions seront expliquées même les refus. Ce réel partenariat nécessite un partage équitable des risques, une bonne qualité des prestations, une bonne connaissance des risques des collectivités, une rapidité et une simplicité des procédures. La stratégie marketing de l'agence s'inscrit dans une organisation rassurante pour les investisseurs.

B- LA FAISABILITE TECHNIQUE.

Cette partie de l'étude enseigne sur les dimensions de notre projet en termes d'implantation, d'outils de production et de moyens humains de l'agence.

1-outils de production

Nous comptons acquérir un terrain pour bâtir un immeuble qui fera office de siège à Abidjan d'une valeur de 150 millions de francs CFA .6 véhicules d'une valeur de 67 millions. Soit cinq véhicules d'une valeur de 12 millions chacun pour les cinq cadres supérieurs et un véhicule de liaison d'une valeur de 7 millions. Ces dépenses constituent les montants les plus importants de nos acquisitions que nous résumons dans le tableau ci-contre. Une caution de 7,5 millions pour nos bureaux à l'intérieur du pays.

Tableaux 6 : immobilisations brutes de l'agence

	2014	2015	2016	2017	2018
Immobilisations corporelles	241 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Terrain	8000 000	-	-	-	-
aménagements	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Bâtiments	150 000 000	-	-	-	-
Mobiliers et matériel de bureau	10 000 000	-	-	-	-
Véhicules	67 000 000	-	-	-	-
Immobilisations financières	7 500 000	-	-	-	-
Caution location de bureau	7 500 000	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATION	248 500 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000

2-les moyens humains de l'agence

L'effectif du personnel de l'agence s'élève à 32 agents repartis par catégorie et par direction. Nous comptons conserver cet effectif sur les cinq prochaines années. Comme nous l'avons signifié, la gestion opérationnelle du fonds de garantie sera confiée à des professionnels de la finance. La Direction Générale et la Direction des finances concentrent naturellement moins d'effectifs. Le Directeur administratif et financier, le trésorier, le responsable de la comptabilité assisté de d'un comptable

forment le personnel de la Direction Financière. La Direction des Affaires générales concentre le gros de l'effectif. Il comporte le service Administration et logistique et le service des ressources humaines. L'effectif du personnel d'exécution est de 12 notamment au niveau de la logistique. Quand à la Direction des Operations elle regroupe le service Etude et Evaluation de Projet et le service Gestion et Suivi des engagements. Chaque service est composé d'un cadre supérieur et d'un cadre. Il se partage un personnel d'Accompagnement au nombre de 3. Soit un effectif de 7 pour cette direction.

Tableaux 7 : répartition du personnel par catégorie et par direction

	Cadres Supérieurs	Cadres	Personnel d'Accompagnement	Personnel d'Exécution	Total
Direction Générale	1	1	1	2	5
Direction des Affaires Générales	1	1	2	12	16
Direction des finances et de la comptabilité	1	1	2	-	4
Direction des Opérations	2	2	3	-	7
TOTAL	5	5	8	14	32

A la suite donc de l'étude de la stratégie marketing et de la faisabilité technique, nous étudions la faisabilité financière du projet.

C-LA FAISABILITE FINANCIERE

L'étude de la faisabilité financière nous permettra d'étudier la rentabilité et la solvabilité du fonds de garantie. Cette étude passe par l'établissement du compte d'exploitation et du bilan prévisionnel sur 5 années. Les comptes annuels du Fonds de Garantie, sont établis conformément aux normes et principes comptables bancaires de l'UEMOA. Les amortissements pratiqués se font aux taux annuels suivants : Logiciel 50 %, Matériel de bureau et de logement 25 %, Mobilier de bureau 10 %, Matériel roulant 4 roues et 2 roues 33,33 %, Bâtiments 2 %, Agencements et installations 33,33 %.

1- Compte d'exploitation et bilan prévisionnel du Fonds de garantie

Nos estimations sont fondées sur une garantie à 60% des engagements des collectivités sur le marché financier et une facturation de 2,5% du montant garanti. Nous estimons aussi que environ 10 collectivités iront sur le marché la première année avec comme montant minimum levé 500 millions de FCFA. Ce qui donne une croissance moyenne de 66 % de nos commissions sur les garanties qui constituent l'essentiel de nos produits. Et nous estimons que le nombre de collectivités intervenant sur le marché ira crescendo. Les charges d'exploitations sont constituées des frais généraux pour l'essentiel. Les frais de personnels de personnels s'élèvent à 77 millions de FCFA sur la base des rémunérations que nous proposons à savoir 2,5 millions de FCFA pour le Directeur Général, 1,5 million pour les autres cadres supérieurs, 0,8 million pour les cadres, 0,6 millions pour le personnel d'accompagnement et 0,5 million pour le personnel d'exécution. Nos provisions sur créance en souffrance sont entièrement reprises. Tout ceci nous donne un résultat net qui évolue en moyenne de 60%. Voyons maintenant le bilan prévisionnel de l'agence.

Tableau 8 : compte d'exploitation prévisionnel (en millions de francs CFA)

PREVISIONNEL	2014	2015	2016	2017	2018
PRODUITS OPERATIONNELS	89	164	176,5	337,9	541,7
Intérêt sur bonification de taux	4	6	6,5	5,4	5,6
Commission d'engagement	75	150	165	325	525
Intérêt sur allongement de durée de prêt	10	8	5	5	8
Autres produits d'exploitation	-	-	-	2,5	3,1
CHARGES D'EXPLOITATION	127	132	132	130	132
Frais de personnels	77	77	77	77	77
Autres frais de généraux	50	55	55	53	55
PRODUITS FINANCIERS	216	290	345	350	500
opérations de trésorerie et opérations interbancaires	86	90	95	115	225
Produits sur titres	130	200	250	235	275
CHARGES FINANCIERES	-	1,85	2,775	0,45	1,575
Opération de trésorerie et opérations interbancaire	-	1,5	2,5	-	1,575
Autres charges financières		0,35	0,275	0,45	-
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	178	320,15	386,725	557,45	908,12
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT ET PROVISIONS	51,5	1 101,5	1 611,5	1 596,5	1 601,5
RESULTAT D'EXPLOITATION	126,5	218,5	275,225	460,95	806,62
PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES	-	-	-	-	-
RESULTAT D'EXPLOITATION	126,5	218,5	275,225	460,95	806,62
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-	-	-	-	-
RESULTAT NET	126,5	218,5	275,225	460,95	806,62

Tableau 9 : bilan prévisionnel (en millions de francs CFA)

ACTIF	2014	2015	2016	2017	2018
OPERATIONS DE TRESORERIE ET INTERBANCAIRES	20 406,5	20 422	20 523	20 628	20 637,5
Caisse	1,5	2	3	3	2,5
Avoirs en Banque	405	405	500	600	605
Prêt interbancaire	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
CREANCES AVEC LA CLIENTELE	3 400	6 320	6 800	13 200	21 320
Créances courantes née des garanties	3 000	6 000	6 600	13 000	21 000
Créances sur allongement de durée des prêts	400	320	200	200	320
Créances en souffrance	-	1000	1 500	1 500	1 500
OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	2 000	3 077	3 846	3 615	4 231
Obligations	2 000	3 077	3 846	3 615	4 231
VALEURS IMMOBILISEES	248,5	6	6	6	6
Dépôts et cautionnements	7,5	-	-	-	-
Immobilisations d'exploitation corporelles	241	6	6	6	6
ACTIONNAIRES OU ASSOCIES	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	26 055	29 825	31 175	37 449	46 194,5
PASSIF	2014	2015	2016	2017	2018
DETTES INTERBANCAIRES	-	-	-	-	-
OPERATIONS DIVERSES	-	-	-	-	-
RESERVES*	903,5	4 531,5	5814,775	11 918,05	20 312,875
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	25	75	85	70	75
CAPITAL	25 126,5	25 218,5	25 275,225	25 460,95	25 806,625
résultat net	126,5	218,5	275,225	460,95	806,625
TOTAL PASSIF	26 055	29 825	31 175	37 449	46 194,5

*les réserves sont constituées majoritairement de réserves libres.

Le bilan de l'Agence appelle quelques commentaires. Au niveau de sa structure, comme nous l'avons signifié, l'Agence compte poursuivre ses activités pendant les cinq années à venir sans se refinancer en s'appuyant sur sa solidité financière. Ce qui explique que les emprunts soient nuls. La croissance de nos réserves libres conforte les fonds propres de l'agence. Les réserves spéciales représentent 15% du résultat net comme le recommande la réglementation. On note aussi un équilibre financier puisque les ressources permanentes dépassent largement l'actif immobilisé sur les cinq ans.

Ce qui nous donne un ratio de structure (ressources durables/ actif durable) de plus de 100% sur les cinq ans.

2- Analyse de la rentabilité

Le compte d'exploitation nous permet d'étudier la rentabilité de l'agence à travers deux ratios. Le coefficient de rendement (RAO) et le coefficient de rentabilité (ROE)

ROA (Return on Asset)= Résultat net/ Actifs il est respectivement de 0,48% ; 0,73% ; 0,88% ; 0,12% et 0,17% sur les 5ans. Il a baissé sur les deux dernières années avec la croissance du total bilan. Cette croissance est expliquées par les fortes réserves libres incorporer au capital comme nous l'avons suggéré. Il mesure les bénéfices générés en moyenne par unité d'actif et donc l'efficacité de la gestion de l'agence. On note donc un bon rendement des actifs de l'agence.

Le ROE (Return on Equity) = Résultat net/ Fonds propres comptables. Les fonds propres comptables sont composés du capital, des réserves, provision pour risques généraux et le report à nouveaux. Sur les 5 années il est respectivement égal au ROA. Ceci s'explique par le fait que l'agence est fortement capitalisée avec intégration du résultat au capital chaque année et de fortes réserves. Nous n'avons pas de dividende à distribuer aux collectivités. La rentabilité du capital investit n'est pour l'instant pas une préoccupation pour les actionnaires sur la base de ce qui a été préalablement convenu.

Avoir un bon comportement des indicateurs de gestion est nécessaire mais pas suffisant. Il faut prendre en compte d'autres facteurs souvent externes à la structure de financement pour réussir ce projet. C'est pourquoi nous présentons dans la dernière partie du document une analyse SWOT du projet.

3-Analyse SWOT du projet

Ce projet bien que porteur d'espoir, n'est pas à l'abri de certaines menaces et faiblesses qui pourraient mettre à mal sa mise en œuvre. C'est ce que révèle l'analyse SWOT.

Forces et faiblesses

Au niveau des *forces* on note sur le plan humain, la qualité et l'expérience de l'équipe de l'agence. Surtout celle chargée de la gestion opérationnelle du fonds de garantie.

Des professionnels de haut niveau en termes de qualification et d'expérience dans le métier de la finance. Recrutés avec un niveau minimum BAC+5 pour les cadres supérieurs, BAC+4 pour les cadres et BAC+3 pour les autres agents, ils ont respectivement au moins dix, sept et quatre années d'expérience dans des domaines similaires.

En outre, la solide surface financière traduit par le niveau élevé des fonds propres permettra à l'agence de fonctionner pendant les cinq premières années sans se refinancer. Soumise à la notation, cet élément lui permettra d'obtenir une bonne note auprès des agences de notation.

La contribution à la réduction du coût du financement pour les collectivités est une autre force du projet. Elles pourraient se passer de taux d'intérêt parfois à la limite de l'usure pratique par certains prêteurs.

Enfin la création d'emploi, et la lutte contre la pauvreté. Ce projet permettra aux collectivités de financer surtout des activités génératrices de revenu et qui nécessitent de la main d'œuvre.

Quant aux *faiblesses*, elles résident majoritairement dans la capacité des collectivités à assainir leur gestion financière. Aussi l'inexpérience des collectivités dans la gestion des émissions obligataires est à prendre en compte.

Opportunités et menaces

En ce qui concerne les *opportunités* l'existence d'un marché des collectivités bien organisé devrait intéresser les investisseurs du fait de l'ampleur des investissements.

Pour le marché financier régional, l'arrivée de nouveaux acteurs dans le compartiment des obligations augmentera le volume des opérations.

La stabilité économique et une meilleure allocation des ressources de la Côte d'Ivoire est la dernière opportunité que nous retenons.

La menace majeure est le manque de volonté politique. Tous sont d'accord sur le principe qu'il faut une structure de financement spécialisée des collectivités locales. L'idée est évoquée à chaque rencontre dédiée aux collectivités mais jamais des actes concrets allant dans le sens de la création de cette structure n'ont été posés.

Aussi faut-il ajouter l'absence des décrets d'application en ce qui concerne la fiscalité des collectivités locales. La définition donc de l'assiette fiscale claire pour les collectivités locales demeure une préoccupation.

Le projet que nous venons de présenter est loin d'être considéré comme étant un projet parfait. Il s'inscrit avant tout dans un cadre académique. Par conséquent, le manque de certaines données parfois importantes, peut naturellement biaiser les hypothèses. Le projet reste ouvert à toute critique et suggestion dans le but de son amélioration et de son adaptabilité à la pratique.

Cependant, la conviction qui a prévalu tout au long de la préparation et la présentation de ce projet, demeure sa faisabilité. Pour nous, les ressources du marché financier sont plus adaptées au financement des investissements des collectivités locales. Ces dernières sont donc appelées à mieux s'organiser et à adopter des méthodes de gestion rigoureuses en vue de gagner la confiance des investisseurs.

CONCLUSION

La politique de décentralisation est irréversible en Côte d'Ivoire ; elle est devenue un acquis capital. Sa réussite ne saurait résider dans un pessimisme éternel. Bien au contraire, ce processus a besoin de l'émergence d'une confiance aux autorités locales qui doivent désormais se considérer comme de véritables managers soumis aux exigences de performances économiques et financières, collaborer avec le secteur privé et être à l'écoute des populations afin de booster l'économie locale. La faiblesse des ressources dont disposent les collectivités rend difficile l'accomplissement de leur mission. Le présent document tente à travers un projet de montrer que cette faiblesse peut être contournée par le marché financier régional bien qu'étant une voie exigeante. Il ressort de nos travaux que si cela est possible pour les grandes collectivités, les moyennes elles, éprouveront des difficultés. Toutefois l'accès à l'emprunt est bien possible pour les petites et moyennes municipalités qui pourraient y accéder que dans le cadre de syndicalisation de communes : des systèmes de pooling pourraient ainsi être mis en place. En effet, l'accès au marché financier ne sera certainement pas uniforme pour les collectivités locales. On peut alors envisager un regroupement des petites et moyennes collectivités en vue d'un emprunt solidaire : le pooling. Il permettrait la distribution de la charge financière sur les collectivités membres en amoindrissant le risque encouru par les investisseurs. L'association des communes devrait se faire selon les affinités intercommunales pour permettre une franche collaboration entre les collectivités quant au remboursement de l'emprunt. Nous avons proposé de notre côté de mettre en place un fonds de garantie pour les accompagner sur le marché. Le fonds se caractérise essentiellement par une forte capitalisation pendant les cinq premières années et devrait donc amener les investisseurs à s'intéresser au marché des collectivités locales. Le but final est de rendre les ressources financières plus accessibles c'est-à-dire à moindre coût pour les collectivités ivoiriennes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

François DESMICHT(2008). **Pratique de l'activité bancaire**, DUNOD, 256p.

Jean DERMINE (July 17, 2003).**ALM in Banking**, INSEAD, Fontainebleau.

Vincent YDE (2007).**Créer son entreprise: du projet à la réalité**, VUIBERT, 204p.

Serge MICHAÏLOF(1995). **Guide pratique d'analyse de projets**, ECONOMICA, 240p.

RAPPORT

Banque Mondiale (1999). **Rapport sur le développement dans le monde 1999-2000**. Washington, DC, USA : Banque Mondiale.

REVUE :

La Revue Africaine des Finances Locales(2008), *L'emprunt des collectivités locales d'Afrique subsaharienne* 94p.

MEMOIRE

Abdou DIENG ; « Diagnostic de l'accessibilité des collectivités sénégalaises à l'emprunt obligataire sur le marché financier de l'UEMOA : Cas de la ville de Dakar ». *Mémoire de troisième cycle, Master en Banque et Finance, CESAG, Dakar, 2008*

SITES WEB

www.cifal-ouaga.org/Douala2011/Exp_panel/FPCL-CI.pptx

www.dgddl.interieur.gouv.ci/.../20120309171816Etats_Generaux_Decimalisation.pdf

http://www.cosumaf.org/ressources/file/pdf/marchefinancieruemoa_bilanetperss.pdf

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES

L'analyse financière permet de formuler une appréciation objective de la politique municipale mise en œuvre pendant une période donnée, dépendre des mesures correctives et de déterminer à tout moment la marge d'action disponible pour appliquer une politique nouvelle tenant compte du contexte socio-économique de la commune. L'analyse financière par ratios est à mener sur la base des comptes administratifs qui retracent l'incidence financière des réalisations effectives. Elle s'appuie sur des ratios de structure et sur des ratios par habitant à analyser par comparaison avec ceux des autres communes de même taille. Cinq dimensions financières peuvent être retenues : (i) le niveau de service rendu, (ii) la fiscalité et l'effort d'épargne, (iii) l'effort d'équipement et son financement, (iv) l'état et le poids de la dette, (v) le fonds de roulement.

Service rendu

Il décrit le niveau et la structure des dépenses de fonctionnement. Les principaux ratios sont:

- dépenses réelles totales par habitant
- dépenses réelles de fonctionnement par habitant
- dépenses d'exploitation par habitant
- frais de personnel/dépenses réelles de fonctionnement
- transferts versés (subventions & participations) /dépenses réelles de fonctionnement.

Recettes, fiscalité et effort d'épargne

- recettes réelles de fonctionnement par habitant
- produit de l'exploitation du domaine/recettes réelles de fonctionnement
- DGF/recettes réelles de fonctionnement
- DGF par habitant
- recettes fiscales par habitant
- potentiel fiscal - effort fiscal
- épargne brute/recettes réelles de fonctionnement

Effort d'équipement et financement

- dépenses réelles d'investissement par habitant
- autofinancement / dépenses d'investissement

- subventions /dépenses d'équipement brute
- emprunts/dépenses d'équipement

Charge de la dette

- dette en capital au 1er janvier de l'année/habitant
- annuité/habitant
- annuité/recettes réelles de financement

Fonds de roulement

- fonds de roulement au 1er janvier/dépenses réelles totales.

La grille d'analyse succincte figurant ci-après peut servir de tableau de bord simplifié.

Indicateurs	Unité	Calcul
Dynamisme des recettes	%	$\frac{\text{recettes de fonctionnement } n}{\text{recettes de fonctionnement } n-1}$
Epargne de gestion	%	$\frac{(\text{recettes réelles de fonctionnement} - \text{dépenses réelles de fonctionnement})}{\text{population totale}}$
Epargne disponible	FCFA/habitant	$\frac{(\text{épargne de gestion} - \text{annuité de la dette})}{\text{population totale}}$ FCFA/habitant
Part de la fiscalité dans les recettes de fonctionnement	%	$\frac{\text{Produit de la fiscalité directe}}{\text{recettes réelles de fonctionnement}}$
Importance des transferts	%	$\frac{\text{DGF}}{\text{recettes réelles de fonctionnement}}$
Taux d'exécution du budget	%	$\frac{\text{Dépenses réalisées}}{\text{dépenses prévues}}$

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SIGLES ET ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	III
CHAPITRE I : PROBLEMES DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES	5
A-PRESENTATION DES COLLECTIVITES ET ENJEUX DE LEUR DEVELOPPEMENT.	6
1-Presentation des collectivites locales	6
2-Les enjeux du developpement des collectivites locales	8
B-FINANCEMENT DES COLLECTIVITES LOCALES	9
1-Transfert de ressources	10
2-la mobilisation des ressources propres	10
3-les prêt aux collectivites locales	11
C-LE MARCHE FINANCIER DE L'UEMOA ET LE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES.	12
1-Organisation et acteurs du marché	12
2-Fonctionnement du marché financier régional	13
3-Financement des collectivités via le marché financier régional	17
a-le cadre reglementaire	17
b-les obstacles a l'accès au marché financier	18
c-les avantages de l'accès direct au marché obligataire	19
CHAPITRE 2: ORGANISATION ET ACTIONS DE L'AGENCE	22
A-L'ORGANISATION DE L'AGENCE	22
1-le statut juridique	22
2- le capital du Fonds de garantie	22
3-les différents organes et leurs fonctionnement	23
B- ACTIONS DE L'AGENCE	27
1-Description des activités d'identification de projet et leur financement par le marché	27
2- Suggestion a l'eligibilite d'un emprunt obligataire	28
3-programme d'émission d'obligations pour pour l'ensemble des collectivites	29
a-contexte de l'émission	29
b-présentation du programme d'émission	30
c-les étapes menant a l'émission de l'emprunt	31
CHAPITRE 3 : LA FAISABILITE DU PROJET	32
A- LA STRATEGIE MARKETING DE L'AGENCE	33

1- la clientele, les produits proposes et la politique de prix _____	33
2- Positionnement stratégiques et concurrentiel _____	33
3- les facteurs clé de succès de l'AFCL-CI _____	34
B- LA FAISABILITE TECHNIQUE. _____	35
1-outils de production _____	35
2-les moyens humains de l'agence _____	35
C-LA FAISABILITE FINANCIERE _____	36
1- Compte d'exploitation et bilan prévisionnel du Fonds de garantie _____	37
2- Analyse de la rentabilité _____	40
3-Analyse SWOT du projet _____	41
_____	41
CONCLUSION _____	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____	44
ANNEXES _____	45
ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES _____	45