

PIS-AB3-526

ISA 90877

EVALUATION FINALE
PROJET DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

Préparé pour:

Division pour le développement urbain
Bureau de l'Administration du projet
Bureau pour les services de développement économiques et régionaux
Afrique occidentale et centrale
Agence des Etats-Unis pour le développement international

Par:

Dr. Peter L. Doan
Conseiller

L'ASSOCIATION DE LA GESTION DES VILLES/COMTES

Washington, D.C.

août 1994

Contract Numéro PDC-1008-C-00-9091-00

EVALUATION FINALE

PROJET DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

RESUME ANALYTIQUE	iii
I. INTRODUCTION	1
A. DONNEES DE BASE	1
1. La décentralisation et la crise économique à la Côte-d'Ivoire	1
2. L'évolution du Programme de formation en gestion municipale	1
B. PORTEE DU TRAVAIL	4
C. METHODOLOGIE	4
II. CONCLUSIONS DE L'EVALUATION	5
A. ACTIVITES ET CONFERENCES DE FORMATION AU NIVEAU REGIONAL	5
1. Participation à la conférence régionale	5
2. Evaluations des conférences	6
B. LES CONFERENCES ET LES ACTIVITES DE FORMATION AU NIVEAU NATIONAL	7
1. Les conférences nationales	7
2. Les excursions d'études	9
3. La Formation pour les formateurs vs. la formation de gestion générale	10
C. LES SEMINAIRES AU NIVEAU LOCAL	11
1. La réussite des séminaires sur la mobilisation de ressources	11
2. La Valeur de la formation pratique	13
3. L'Importance de la participation locale	13
4. La Demande non satisfaite pour des séminaires additionnels	13
D. DES EVENEMENTS IMPREVUS	15
1. L'instabilité politique à la région	15
2. La Crise économique de la région en Afrique occidentale	15
3. La Fermeture du bureau RHUDO	16
4. Fin du Programme d'assistance bilatérale pour la Côte-d'Ivoire	17
E. Réalisation des objectifs du projet	18
1. Activités de formation pour la décentralisation et la privatisation	18
2. Les rapports avec les institutions de formation publiques et privées	18
3. Satisfaire les besoins de formation de la mission de l'USAID	19
4. Préparation des courses et manuels de formation pour la capacité de gestion municipale	20

F.	EFFICACITE DU MECANISME DU PROJET REGIONAL	20
1.	Solidité des activités de formation régionale conjointes	20
2.	Formation sur le financement au moyen d'«acquisitions» par la mission	21
3.	Les difficultés et délais de la passation des contrats	22
III.	LEÇONS APPRISSES - LE PROJET DE FORMATION DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE	22
A.	APPROCHE INNOVATRICE A LA FORMATION	22
B.	LA DECENTRALISATION EGALE LA "DEMOCRATISATION DANS LES TRANCHEES"	22
C.	LA PARTICIPATION DES INSTITUTIONS LOCALES ET DES ENTREPRENEURS	24
D.	DES REFLEXIONS SUR L'EMPLOI DE PROJETS REGIONAUX	24
E.	L'IMPORTANCE D'UN SUIVI REGULIER DES ACTIVITES DE FORMATION.	25
	REFERENCES	27
	Tableau 1	29
	Tableau 2	31
	Liste des personnes interviewées	32

RESUME ANALYTIQUE - PROJET DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

A. DONNEES DE BASE ET APERÇU DU PROJET

Ce rapport constitue l'évaluation finale du Projet de formation en gestion municipale (PFGM). Ce projet a été originellement élaboré par le Bureau régional de l'habitat et du développement urbain pour l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale (RHUDO) à Abidjan (Côte d'Ivoire) pour fournir les activités de formation en gestion municipale à travers la région. Le projet a d'abord été autorisé en 1986 et étendu en 1988 et en 1990. Le même contractant, Research Triangle Institute, a conduit son programme pour la durée du projet. Après la fermeture du RHUDO en 1992, la supervision du projet a été transférée à la Division pour le développement urbain (UDD) du Bureau des services régionaux de développement économique de l'USAID (REDSO).

Un aspect déterminant de ce projet a été son orientation vers la formation à la fois en Côte d'Ivoire et dans d'autres pays de la région. Tout au long de la durée du projet, le PFGM a conduit 54 activités de formation dans 12 pays pour 1 127 participants. Diverses activités de formation ont été entreprises par le projet, y compris : des conférences régionales auxquelles ont assisté des participants de plusieurs pays, des conférences au niveau national auxquelles ont assisté des décideurs-clé du pays et des séminaires au niveau local soulignant surtout les questions d'intérêt local. De nombreuses activités de formation ont utilisé l'expérience que le gouvernement de la Côte d'Ivoire avait acquise au cours de son programme continu de décentralisation et ses élections municipales qui avaient montré un nouveau chemin en 1980, 1985 et 1990. L'expérience ivoirienne dans les domaines de la décentralisation et de la démocratisation au niveau municipal ont précédé des tendances similaires dans la région dix ans plus tard et ont ainsi donné des leçons de grande valeur qui ont été incorporées dans les activités générales de formation.

B. RESUME DES CONSTATIONS

1. Activités de formation en décentralisation et en privatisation

Conférences régionales et nationales. Le projet a nettement réalisé cet objectif en se focalisant surtout sur ces deux concepts étroitement liés. Les activités aux niveaux régional et national ont facilité la discussion de ces thèmes et ont aidé les participants du pays hôte à reconnaître l'utilité de ces idées. Les participants du colloque et du séminaire dans virtuellement tous les cas ont été très satisfaits de la substance et de l'utilité des activités.

Excursions d'étude. Les excursions d'étude dans la région de l'Afrique occidentale, ont été un moyen rentable de renforcer les idées disséminées dans les conférences et séminaires. Ces visites ont été bien accueillies par les responsables du gouvernement qui y ont participé et ont fourni un moyen rentable et extrêmement pratique d'illustrer la valeur des élections municipales ou l'utilité des services de ramassage des ordures par le secteur privé.

Séminaires locaux. Les activités de formation au niveau local-surtout les séminaires sur la mobilisation des ressources- semblent avoir été la meilleure partie du projet. Il est clair que la substance de la formation a été excellente ; elle a eu une orientation pratique en ce sens qu'elle comportait une discussion détaillée des procédures employées pour la perception des redevances sur les marchés. La participation générale d'un ensemble d'institutions locales qui comprenait les autorités élues et traditionnelles, des fonctionnaires du gouvernement municipal et des organisations non gouvernementales, de même que la participation explicite des représentants de chacun des groupes principaux d'entreprises commerciales, a été critique à l'obtention d'un consensus, élément nécessaire à l'établissement d'un plan d'action qui pourrait être mis en oeuvre avec succès. La qualité excellente et l'utilité de ces séminaires sont démontrés par le nombre de demandes de conduire à nouveau ces sessions dans d'autres municipalités à travers la région.

2. Rapports entre les institutions de formation publiques et privées. Cet objectif a été partiellement réalisé. Dans chaque pays, il y a eu des discussions avec des institutions de formation nationales et dans plusieurs cas, il y a eu des activités conjointes de formation. Cependant, développer la capacité de formation en gestion municipale dans ces institutions est une tâche qui prend du temps et qui est chère. Aucun pays de la région ne semble avoir développé la capacité de conduire cet élément de formation couronné de succès sans aide. Pour cette raison, des exercices conjoints de formation avec la participation d'autres donateurs s'est prouvée plus efficace. La Fondation Hanns Seidel (HSF) a pris part à plusieurs exercices conjoints de formation avec le PFGM à travers la région. Par exemple, au Burkina Faso, la HSF et l'Ecole Nationale d'Administration conduiront des activités conjointes de formation pour les responsables de diverses municipalités financées par la mission locale de l'USAID, comme il a été recommandé par le coordinateur du projet du RTI.

3. Satisfaire les besoins de la mission de formation de l'USAID. Cet objectif a aussi été réalisé avec efficacité. La valeur du projet pour les missions locales a été démontrée par les télégrammes exprimant la satisfaction concernant les activités du projet qui ont été fournies par le Mali, la Guinée et le Burkina Faso avant l'extension du contrat en 1993 et par la contribution de fonds de la HRDA par plusieurs missions pour aider à payer les coûts du projet stratégique.

4. Préparation des cours et manuels de gestion municipale. Cet objectif a été partiellement réalisé. La plupart des activités de formation se sont focalisées directement sur la décentralisation, la privatisation et la mobilisation des ressources locales. Cependant, un projet régional ne comportant qu'un budget minimal de formation ne peut pas se permettre un grand nombre d'activités de formation mentionnées dans le document relatif au projet (gestion des abris, installations communautaires et développement de la collectivité urbaine). Bien que la

plupart des missions aient bien voulu participer aux activités générales, un grand nombre d'activités citées dans cet objectif sont trop spécifiques pour être financées par les «acquisitions» de la mission de l'USAID. Elles sont plus appropriées dans le contexte d'un niveau intensif d'activité de formation conduite dans un seul pays, tel que le Projet de soutien au développement municipal (PSDM) en Côte d'Ivoire.

C. EVENEMENTS IMPREVUS

1. Instabilité politique. L'instabilité politique de la région a eu un effet direct sur la capacité du projet d'exécuter son agenda régional. Les troubles politiques en Guinée, au Togo et au Niger ont écourté les activités pleines de promesses dans ces pays.

2. Fermeture du Bureau du RHUDO. La fermeture du Bureau du RHUDO en juin 1992 a clairement eu un impact majeur sur le projet, privant la gestion du projet de grands bénéficiaires directs du lien étroit entre le contractant et le bureau du RHUDO cité dans l'évaluation du projet de 1990. L'absorption du projet dans les bureaux du REDSO a augmenté les approbations bureaucratiques requises pour faire autoriser les activités du projet et obtenir l'engagement des fonds; des discussions prolongées avec le bureau des contrats au sujet de détails mineurs ont causé de nombreux retards pour les activités de formation prévues.

3. Fin de la Mission bilatérale. La décision de mettre fin au programme bilatéral d'assistance avec la Côte d'Ivoire a aussi eu un impact important sur le projet et pour la continuation de futurs avantages du projet. La fermeture soudaine de la mission bilatérale empêchera la sorte d'activités directes de suivi envisagées dans la conception originelle du projet. Parce que la Côte d'Ivoire est généralement reconnue par les autres pays dans la région comme un leader dans les domaines de la démocratisation et de la décentralisation, mettre fin au programme bilatéral d'assistance réduit dramatiquement l'habileté de l'USAID de continuer à suivre les progrès de la décentralisation et du développement communal au niveau local. Cela est extrêmement important parce que d'autres pays de la région en sont venus à considérer les accomplissements de la Côte d'Ivoire comme un modèle pour leurs propres stratégies de développement. En bref, en mettant fin au programme bilatéral, l'USAID s'est profondément coupée des mécanismes qui avaient réussi dans la coordination régionale et les échanges qu'elle avait inaugurés dans le projet du PFGM. C'est dommage parce que l'USAID avait réussi à occuper une véritable position de leader parmi les autres donateurs dans le domaine de la décentralisation et des activités communales de formation avec des décaissements de fonds relativement minimes.

D. LEÇONS APPRISES

1. Approche innovatrice à la formation. L'un des résultats les plus innovateurs et couronné de succès a été de créer un réseau étroitement lié d'activités régionales, nationales et locales. En employant un mélange d'experts internationaux, nationaux et locaux pour stimuler les discussions sur une variété de sujets, ce projet a effectivement promu un dialogue et des échanges utiles. Bien que d'autres donateurs aient eu une certaine expérience en formation municipale,

l'approche à la formation du PFGM a fourni des activités et exemples qui ont été mis en pratique. Il est improbable que les activités de formation basés davantage sur la théorie favorisées par d'autres donateurs (comme le PNUD et le BIT) puissent obtenir les mêmes résultats.

2. La décentralisation égale la «démocratisation dans les tranchées». Le développement municipal décentralisé est au premier plan de la démocratisation. Les municipalités sont le premier point de concentration de l'activité démocratique, non seulement en Côte-d'Ivoire mais au Mali et, dans un futur prochain, au Burkina Faso (si les élections anticipées ont lieu en février 1995). Pour que des initiatives démocratiques puissent réussir, elles doivent marcher à ce niveau. La chance de renforcer des institutions municipales fragiles présente une occasion unique de formation en gestion et d'assistance extérieures telles que celles fournies par le PFGM, mais ne pas soutenir ces institutions pose aussi la plus grande menace aux gains de la démocratie qui aient jamais été obtenus au cours de la dernière décennie ou à peu près.

3. Participation des institutions locales et entrepreneurs.

L'un des éléments les plus efficaces de la stratégie de formation employé dans les séminaires était l'inclusion de participants de diverses agences et organisations. Cela a été une décision consciente de développer une base étendue de soutien pour les activités de mobilisation des ressources qui n'étaient pas comprises ou considérées par tous comme importantes au développement municipal. Parce que l'idée de collecter les impôts locaux pour les projets locaux est toujours très nouvelle, le projet a reconnu que faire régner la confiance entre le gouvernement élu localement (ou dans certains cas toujours nommé) était une tâche critique. Cependant, la clé de maintenir la confiance est de continuer à fournir les services promis et, dans ce domaine, les effets du projet sont loin d'être sûrs.

4. Réflexions sur l'emploi des projets régionaux. L'approche régionale que le PFGM a été l'un des premiers à employer semble être un véhicule efficace pour les concepts innovateurs qui ne sont pas encore acceptés par tous ou compris par des missions dont l'orientation est plus traditionnelle. Souvent, des activités du projet nouvelles ou innovatrices n'ont pas de place logique dans les portefeuilles existants des projets de la mission et peuvent ne pas être reflétés dans les programmes existants du pays ou la formulation des stratégies. La combinaison de décentralisation et de démocratisation est un exemple que le PFGM a effectivement disséminé dans la région. Le défi des projets régionaux est la difficulté de pourvoir le suivi d'une telle variété de projets. De plus, dans ce projet particulier (PFGM), la proportion du budget de formation pour le travail régional était trop petite, forçant le coordonnateur du projet à se reposer presque exclusivement sur les acquisitions par la mission, ce qui a causé de véritables goulets d'étranglement pour la passation des contrats à Abidjan. Un meilleur mécanisme pour ces projets serait de financer une composante de base pour la formation régionale qui pourrait alors être augmentée par les acquisitions de la mission. Se servir des acquisitions de la mission peut être un moyen productif de s'assurer qu'un projet régional satisfait les besoins spécifiques au pays, mais, parce que le besoin de s'accorder avec les cycles de financement de la mission, cela impose des dépenses considérables en termes de retards dûs aux complexités de la passation de contrats et des difficultés dans l'établissement des calendriers.

5. Importance du suivi régulier des activités de formation. Une leçon constante de ce projet est que la formation ne peut pas être considérée comme quelque chose d'exceptionnel. Même lorsque le besoin d'aptitudes techniques supplémentaires est évident au niveau local, il est essentiel d'avoir un programme de suivi efficace. Les responsables municipaux ne sont pas suffisamment formés et reçoivent souvent plus de demandes d'assistance qu'ils ont le temps de fournir. Cela veut dire que, malgré les bonnes intentions de mettre en oeuvre les changements nécessaires, il peut être difficile à un responsable donné d'adopter de nouvelles méthodes d'opération parce qu'il ou elle n'a pas le temps d'établir les nouvelles procédures. Une possibilité de résoudre le problème du suivi serait d'employer les volontaires du Peace Corps qui travaillent dans des locaux urbains pour remplir ce vide. En Côte d'Ivoire, le programme de gestion de l'environnement urbain a bien réussi à placer des volontaires dans des postes de planification urbaine dans lesquels ils organisent la communauté et assurent la formation technique de base des groupes de la communauté et travaillent de près avec les responsables municipaux pour définir les besoins locaux et les options pour les services municipaux.

I. INTRODUCTION

A. DONNEES DE BASE

1. La décentralisation et la crise économique à la Côte-d'Ivoire. Pendant les années 1960 et 1970, la Côte-d'Ivoire a éprouvé une période de croissance économique rapide, basée surtout sur ses cultures de rapport, particulièrement le café et le cacao. Le taux annuel de croissance du PNB a été estimé à 7,5% pour la période 1960 - 1980 (Stren et Attahi, 1991). Cette vigueur de la période du "boom" économique est sans précédent en Afrique subsaharienne; quelques uns ont attribué ce succès à la direction ferme de Félix Houphouët-Boigny et à d'autres qui y ont contribué, aussi bien qu'aux niveaux élevés de l'investissement et de l'engagement des expatriés (particulièrement les Français) dans l'économie (den Tuinder, 1978). De toute façon, la croissance a permis au Gouvernement de la Côte-d'Ivoire de faire des investissements importants d'infrastructure d'Abidjan et autres villes pivot, aussi bien que de l'infrastructure de base pour les transports dans tout le pays.

Cependant, à la fin des années 70, l'éclat du miracle économique s'éteignait et le pays a commencé à éprouver une crise économique croissante, au fur et à mesure que les prix mondiaux pour les cultures pivot ont commencé à s'éroder. En réponse partielle à cette crise économique, en 1980 le gouvernement a permis pour la première fois des élections à "demi-compétitives" pour 37 municipalités. En 1985, le Gouvernement de la Côte d'Ivoire a créé 85 autres municipalités avant les élections pour les conseillers municipaux et les maires (Stren et al, 1993). En 1990, les élections ont été répétées, et cette fois-ci des représentants du parti d'opposition ont eu la permission d'y participer, et dans quelques cas, ont même été élus. Les difficultés économiques croissantes et la responsabilité locale de pourvoir des services municipaux ont créé une crise au niveau municipal, où l'équipe technique avait un niveau d'expertise basique limitée et des ressources financières encore plus limitées.

2. L'évolution du Programme de formation en gestion municipale. Dans ce contexte, après les élections municipales de 1985, le Bureau régional de l'habitat et du développement urbain (RHUDO) pour l'Afrique Occidentale et Centrale à Abidjan a élaboré une proposition pour un Projet de formation de l'administration centrale, pour adresser quelques uns de ces problèmes. Par la suite, le projet a été autorisé le 17 juin 1986 pour une période de deux ans. Ce projet était censé être un programme de formation servant d'appui aux activités des villes secondaires, sous le Programme de garantie de logement (PGL)(HG-0004). Les objectifs du projet original étaient:

- d'établir et d'administrer un programme de formation (RHUDO)
- de travailler avec des institutions privées et publiques responsables pour la formation afin d'offrir des cours de formation dans toute la région
- de créer un centre de ressources régionales pour disséminer l'information, diriger des programmes de formation, subventionner des conférences, s'engager dans des activités de recherche, et organiser des excursions d'étude et
- d'encourager les efforts de collaboration des donateurs dans le secteur de formation et dans la sphère d'intérêt de RHUDO.

Les travaux de l'étape initiale de ce projet ont commencé en janvier 1987, après l'arrivée de Hal Minis, coordonateur du contractant, Research Triangle Institute. En septembre 1988, le contrat a été prolongé pour deux années supplémentaires et le travail a commencé avec l'arrivée du nouveau coordonnateur de formation, Jean-Michel Lebreton en janvier 1989. Ce renouvellement du contrat comprend deux nouveaux objectifs:

- satisfaire les besoins de formation de plusieurs missions USAID dans le secteur de compétence de RHUDO et
- préparer des manuels et des cours de formation pour renforcer la capacité de l'administration municipale.

En 1990, les activités de ce projet ont été augmentées encore une fois et ont été essentiellement divisées en deux composantes séparées du projet. Le premier projet, connu comme Programme de formation en gestion municipale (PFGM) a été élaboré pour donner suite aux activités de formation dans la région hors de la Côte-d'Ivoire. Ce renouvellement du présent contrat consistait en un groupe modifié d'objectifs:

- diriger des activités de formation et les discussions sur les politiques pour appuyer les efforts des pays participants de décentraliser les responsabilités du développement urbain et pour augmenter la fourniture des services urbains par le secteur privé;

- établir des rapports de travail avec les institutions de formation, privées et publiques dans la région et de pourvoir l'assistance aux formateurs aux institutions au niveau approprié;
- satisfaire les besoins de formation de plusieurs missions USAID dans les secteurs de compétence appropriés et
- préparer des manuels et des cours de formation et diriger la formation par le biais de l'assistance de formateurs locaux, ce qui fortifierait les capacités d'administration municipale pour gérer l'infrastructure, l'abri, les installations communautaires, le développement de la communauté, et les projets de développement économique.

Un deuxième projet ayant le même contractant comprend la composante de formation pour les activités de développement municipal dans la Côte-d'Ivoire sous un projet plus large, Projet de soutien au développement municipal (PSDM). En plus des activités actuelles de formation en gestion municipale, gérées par le RTI, le PSDM comprend d'autres activités administrées par le RHUDO et ensuite par le REDSO telles que le financement pour les levés cadastraux et l'équipement pour améliorer les registres des impôts fonciers, le recouvrement et le financement des projets générateurs de revenus directs, comme les marchés, les terminus de bus et les abattoirs. Les deux projets ont été approuvés pour une durée initiale de deux ans et ont été prolongés pour une troisième année. La décision de terminer ce programme d'aide bilatérale avec la Côte-d'Ivoire, a effectivement donné au PSDM et PFGM une date d'échéance effective en août de 1994, même s'il avait été prévu qu'une partie des activités de construction du PSDM continuerait jusqu'en décembre de 1994.

B. PORTEE DU TRAVAIL

La portée du travail pour le contrat sous lequel cette évaluation est faite, comprend une évaluation du Programme de formation en gestion municipale (PFGM) et du Projet de soutien au développement municipal (PSDM). Le PFGM et la composante du PSDM ont été exécutés par le même contractant, Research Triangle Institute. Cependant, ce rapport présentera seulement les résultats de l'évaluation du PFGM, tandis que les résultats de l'évaluation du PSDM seront présentés dans un rapport séparé selon ce qui a été spécifié dans les termes de référence pour les évaluations finales.

C. METHODES

Cette évaluation a été exécutée par un spécialiste en formation, Dr. Peter L. Doan, conseiller de l'Association de la gestion des villes/comtés sous le contrat N° PDC1008-C-00-9091-00 de l'USAID. Les travaux sur le terrain ont eu lieu en juillet et août 1994.

Le procédé d'évaluation a consisté en une révision complète des dossiers et en rapports d'activité, évaluations antérieures, procédés sur les séminaires et les conférences, rapports sur les missions et des études de recherche sur le terrain. Des interviews avec le personnel de l'administration du projet, et avec l'équipe de formation, aussi bien qu'avec l'équipe du REDSO/PMO/UD ont eu lieu à Abidjan. Les responsables des évaluations sont aussi allés au Burkina Faso et au Mali, pour interviewer l'équipe de la mission de l'USAID, des représentants du ministère des pays hôtes et les participants du séminaire de trois municipalités. Selon ce qui a été indiqué dans la portée du travail, on n'a pas conduit d'études dans le contexte de cette évaluation à cause de la durée limitée de cette évaluation. De plus, même si la portée initiale du travail exigeait un voyage en Guinée aussi bien qu'au Mali et au Burkina Faso, après la considération du temps disponible limité et la restriction des horaires des vols, le coordonnateur de formation du RTI et le personnel du DDU se sont mis d'accord avec les responsables des évaluations que ces voyages n'était pas essentiels et pouvaient être omis.

II. CONCLUSIONS DE L'EVALUATION

A. ACTIVITES ET CONFERENCES DE FORMATION AU NIVEAU REGIONAL

Les activités de formation PFGM ont été lancées par des conférences régionales à grande échelle, formant le sommet d'une large pyramide d'activités qui se sont étendues jusqu'au niveau municipal dans toute la région. Pendant la durée totale du projet, le PFGM a dirigé 54 activités de formation dans 12 pays pour 1127 participants. Les activités de formation au niveau régional ont été très visibles et ont constitué des composantes très réussies de l'effort général du projet.

1. Participation à la conférence régionale. Les activités de la conférence régionale ont compris neuf conférences (voir l'Annexe A pour la liste des sujets de la conférence, les locaux et les dates) entre septembre 1987 et mars 1994. De ces conférences, sept ont eu lieu en Côte-d'Ivoire (dont six à Abidjan et une à Yamoussoukro) et deux ont eu lieu à Lomé (Togo). La participation aux conférences régionales a été très diverse (Voir le Tableau 1 aux annexes), comprenant 575 individus provenant de 17 pays (301 personnes de 1987 à 1991 et 274 de 1991 à

1994). De loin, le plus grand nombre de participants provenait de la Côte-d'Ivoire (293); cependant, un grand nombre de personnes qui ont participé aux conférences venaient du Burkina Faso (46), du Sénégal (40), du Togo (36), de la Guinée (24), du Niger (23) et du Mali (21). De plus, 19 représentants provenant de six pays anglophones ont été invités à la conférence sur les Villes marché à Yamoussoukro en 1989.

Pendant la phase la plus récente du projet (1991-1994) il y a eu un changement : au lieu d'inviter des participants du Zaïre, de la Guinée-Bissau et du Togo, on a invité d'autres pays francophones de l'Afrique centrale et du Sud, y compris Madagascar, le Rwanda et le Congo. Ces suppressions reflètent plutôt l'instabilité politique de ces pays, tandis que les nouvelles additions sont le résultat d'un effort conscient d'étendre les activités de formation à travers la zone francophone. Cependant, la proportion de participants provenant de la Côte-d'Ivoire a augmenté pendant la deuxième phase du projet de 35% dans la première phase (1987-1991) à 68% pendant les dernières années. Tandis que cela est en partie compréhensible à cause de l'intensité des activités entreprises par le RTI à la Côte-d'Ivoire, conjointement avec le PSDM, cela est réellement une ré-orientation considérable de la participation aux conférences régionales dans les pays qui ont fait plus de progrès dans la décentralisation et la démocratisation de la région.

2. Evaluations des conférences. La qualité des conférences régionales a été uniformément élevée. L'organisation de chaque conférence a été un peu différente, mais elles ont suivi le même modèle de base. Chaque conférence a été promue par le ministère le plus important du pays hôte, d'habitude un qui s'occupait de la décentralisation et/ou du développement municipal. La conférence était ouverte par un officiel de rang élevé, d'habitude le Ministre, aussi bien que par l'ambassadeur des Etats-Unis ou le directeur de l'USAID. D'habitude le programme incluait un orateur expatrié important, originaire de la France ou des Etats-Unis. En accord avec le thème principal de la conférence, un certain nombre d'orateurs des pays de la région ont fait des présentations sur leur propre expérience.

D'habitude, les programmes de la conférence comprenaient des présentations en session plénière, des groupes de travail sur des sujets soigneusement choisis, et une session de travail finale pendant laquelle les plans d'action étaient présentés par chaque pays participant. Le style ouvert des conférences encourageait activement les discussions franches et ont permis aux participants de s'engager aux débats portant sur des thèmes divers et amples de la conférence. Ainsi, la conférence a créé un forum important pour le dialogue et l'échange entre les participants des divers pays participant à la conférence.

Les deux conférences sur le Développement des villes marché et la croissance rurale de Yamoussoukro qui ont eu lieu en 1989 et celle sur la manière d'obtenir la confiance du gouvernement local et de ses électeurs qui ont eu lieu à Abidjan en 1994 ont reçu la plus grande acclamation. Chacune de ces deux conférences a été mentionnée par plusieurs personnes interviewées, au cours de cette étude, qui ont dit qu'elles avaient procuré une ouverture très importante sur des nouvelles idées et l'occasion d'échanger des points de vue et des expériences entre les pays d'Afrique occidentale. Par exemple, la conférence sur les villes marché a engendré des requêtes pour des activités de formation additionnelles aussi bien en Guinée qu'au Niger. Les participants de la conférence de Gagne. La confiance au Mali et au Burkina Faso, aussi bien que les maires de la Côte-d'Ivoire, ont indiqué que cette activité avait été très réussie dans le sens d'augmenter la compréhension sur les thèmes d'un secteur qui est extrêmement important.

En vue de la limitation du temps disponible, il n'a pas été possible d'interviewer les participants des autres conférences et de cette façon faire une évaluation indépendante de leur contenu. Cependant, des évaluations faites après la conférence sur ces activités ont été conduites par le contractant et elles suggèrent que, dans l'ensemble, les participants ont été très satisfaits de la qualité des présentations à la conférence. De plus, une révision des matériaux et des documents de la conférence suggèrent que les sujets examinés étaient importants et directement au centre des thèmes principaux du projet.

B. LES CONFERENCES ET LES ACTIVITES DE FORMATION AU NIVEAU NATIONAL

En général, les événements de formation au niveau national peuvent être divisés en conférences au niveau national, des séminaires de formation, des études de recherche au pays hôte et des excursions d'étude à autres pays. La plupart de ces activités paraît avoir été bien utile, ce qui est exposé de façon plus détaillée ci-dessous.

1. **Les conférences nationales.** Les activités prédominantes ont été les conférences nationales qui rassemblaient des participants de plusieurs agences, des ministères, des régions, et des municipalités locales pour examiner en détail un sujet particulier. Ceux-ci étaient choisis par le spécialiste résident, chargé de la formation du RTI, souvent en collaboration avec les représentants d'une mission, ou dans quelques cas, en réponse aux besoins locaux. Une fois de plus, les sujets choisis étaient les points pivot de la décentralisation, du développement municipal et de la privatisation des services urbains.

La structure générale des conférences nationales était pareille à celle des conférences régionales. Cependant, au lieu de participants invités, provenant de cinq pays ou plus, l'accent à ce niveau était la mise en place d'acteurs pivot et de décideurs venant des ministères concernés, de diverses agences gouvernementales, des municipalités et d'autres autorités gouvernementales locales. Quelquefois, on faisait appel à un orateur chargé du discours-programme qui venait d'ailleurs, soit de l'ouest soit d'un autre pays de la région tels que la Côte d'Ivoire; cependant, la plupart des discussions se concentraient sur les points ayant affaire, principalement, aux préoccupations locales.

Trois exemples spécifiques de conférences donnent un bon exemple de cette activité. La Conférence nationale sur l'administration et le financement de la décentralisation qui a eu lieu au Burkina Faso en 1989, a compté 86 participants et a offert une variété de documents bien préparés, ainsi que des présentations sur la décentralisation, et son importance pour le Burkina Faso. L'utilité de la conférence est démontrée par une citation spontanée de part de l'ancien Ministre de l'Administration territoriale, comme un exemple particulier d'excellence. Il a fait noter qu'à l'époque de la conférence, il n'était pas encore devenu Ministre et ainsi, n'avait pas participé de la Conférence. Cependant, après avoir été nommé Ministre, il avait dû apprendre rapidement ce qu'est la décentralisation, et il avait trouvé que les procédés de la Conférence avaient été particulièrement utiles.

La Conférence nationale sur les Villes marché et le développement rural de Conakry (Guinée) qui a eu lieu en 1990, est un bon exemple d'une conférence à niveau national servant de point de dissémination des idées sur la décentralisation et les activités du développement rural de la communauté. Cette conférence en particulier a été requise par un fonctionnaire du gouvernement qui avait assisté la conférence régionale à Yamoussoukro sur un sujet semblable. Il voulait refaire la conférence au niveau national en Guinée, parce qu'il pensait que les idées exprimées à la conférence antérieure seraient spécialement utiles en Guinée. Cette conférence a compté la présence de 153 participants, la plupart d'entre eux venant de la Guinée, et aussi la présence de plusieurs experts internationaux et de plusieurs orateurs d'autres nations de l'Afrique occidentale qui ont partagé leur expérience significative avec les participants de la conférence. Le succès de cette conférence peut être distingué par l'empressement subséquent de la part du Gouvernement de la Guinée de promouvoir conjointement une série de séminaires locaux portant sur la mobilisation de ressources dans les villes marché à l'intérieur de la Guinée (à Pita, Guéckédou, Forécariah et Kanzan).

Le troisième exemple d'une activité bien planifiée au niveau national est celui du Séminaire national sur la privatisation des services municipaux et la participation locale, qui a eu

lieu à Bamako (Mali) à la moitié de 1994 pour 85 participants. Cette conférence a été la première activité importante promue par l'Association de maires du Mali (AMM), et représente un premier pas en avant pour cette organisation naissante. Le travail antérieur de la RTI avec l'Union des Villes et Communes de la Côte-d'Ivoire (UVICOCI) a démontré le rôle important qu'une association de maires peut jouer en pourvoyant de l'assistance aux maires de leurs municipalités. Une conférence semblable avec l'UVICOCI à Yamoussoukro, financée par l'USAID à travers un projet PSDM a eu des résultats très satisfaisants. Le Président de l'AMM a exprimé beaucoup de satisfaction quant à la conférence du Mali qui a aidé à mettre leur association en marche. Cette conférence a été mentionnée aussi par plusieurs autres fonctionnaires gouvernementaux qui ont remarqué qu'en dépit du scepticisme initial, les participants avaient éventuellement compris ce que privatisation voulait dire. Au lieu de faire perdre leur emploi aux fonctionnaires municipaux comme ils le craignaient, des participants ont compris que la privatisation des services municipaux pourrait être extrêmement utile aux gouvernements locaux, restreints par des budgets très serrés.

2. Les excursions d'études. Des excursions d'études à travers la région de l'Afrique occidentale, mais particulièrement en Côte-d'Ivoire, étaient aussi des moyens très économiques de renforcer les idées répandues pendant les conférences régionales et nationales. En choisissant des représentants influents des municipalités et des agences d'assistance du gouvernement central le projet PSDM a pu offrir une expérience pratique aux décideurs plus importants au sein du gouvernement municipal décentralisé. Ces excursions ont été très bien reçues par les fonctionnaires du gouvernement de Burkina Faso (4), de la Guinée (7), du Madagascar (1), du Niger (7), et du Sénégal (9). Les fonctionnaires du Mali ont demandé de faire une excursion d'étude semblable, mais elle n'a pas encore eu lieu.

3. La Formation pour les formateurs vs. la formation de gestion générale. Les objectifs du projet demandent spécifiquement que le PFGM opère avec les institutions locales de formation pour créer la capacité d'organiser des activités de formation municipale soutenues. En conséquence, la préparation pour des sessions de travail sur la formation des formateurs a eu lieu en Guinée en 1990, au Burkina Faso en 1992, et au Niger en 1994. Ces activités ont été un premier pas important dans l'établissement d'une capacité de formation municipale crédible. Cependant, il est essentiel de pourvoir plus de formation dans ce secteur si l'on désire avoir cette capacité dans le futur.

Malheureusement, les activités de formation subséquentes au niveau national ne s'adaptent pas très nettement à la portée du PSDM. Les deux sessions de formation pour l'administration, qui ont eu lieu à Conakry, et à Ouagadougou (Haute Volta) ont été centrées sur

des «techniques d'administration» saines, mais très générales. Tandis que ces activités techniques apparemment ont été bien conçues théoriquement, et présentées de façon satisfaisante, le manque d'orientation de la formation municipale spécifique a été décevant. Même si cette formation si généralisée peut être importante pour les bureaucrates aux ministères du niveau national, elle est capable d'avoir seulement un effet secondaire sur les activités de développement municipal. Au Burkina Faso et aussi en Guinée, la formation s'est concentrée sur l'habileté de l'administration dans le cadre professionnel numéro deux (Directeur Général) dans une grande variété de ministères. Une évaluation d'un de ces premiers efforts de formation a révélé que ce genre de formation était populaire entre ceux qu'y ont participé, mais beaucoup de stagiaires (la moitié à peu près) ne se trouvaient plus au même poste administratif.

Malheureusement, un aspect défavorable du style «acquisition» du mécanisme de financement PFGM est le besoin de pourvoir les produits désirés par les missions et les agences du pays hôte. Il est possible que, pour gagner la crédibilité et bâtir les fondements des activités de formation futures, le projet peut avoir pourvu les activités demandées par l'équipe de formation de la mission ou par le pays hôte ou par sa contrepartie. Etablir des rapports avec les institutions de formation au niveau national, telles que l'Ecole nationale d'administration est dans la portée du projet et la formation généralisée en gestion tombe exactement sous la responsabilité de ces institutions. Lorsqu'une telle formation mène à plus de formation au niveau local, les liens ont été serrés avec succès. Par exemple, au Burkina Faso, à l'instigation du coordonnateur de formation du RTI, la mission USAID a décidé de financer les activités de formation municipale qui seront coordonnées par la Fondation Hanns Seidel et exécutées par l'équipe de l'ENA. Malheureusement, dans d'autres pays, des activités additionnelles ont paru être nécessaires pour renforcer la capacité de ces institutions locales dans le sens de conduire la formation municipale, ont paru être nécessaires.

La formation des fonctionnaires au niveau central d'une ample variété de ministères et de départements, probablement n'aura pas beaucoup d'effet sur le développement municipal. Pour être juste, le coordonnateur de formation a reconnu clairement le besoin de développer une capacité de formation et de supervision municipale plus forte au Burkina Faso et surtout au Mali. Son rapport de voyage aux villes de Bamako en janvier, indique le besoin d'élaborer des activités de formation conçues avec le but d'aider l'établissement de l'équivalent malien de la "Tutelle" tel que le Département des collectivités locales. Cependant, l'achèvement du projet a exclu plus d'activités de formation dans ce secteur.

C. LES SEMINAIRES AU NIVEAU LOCAL

1. La réussite des séminaires sur la mobilisation de ressources. Les activités de formation au niveau locale paraissent avoir été la partie plus réussie du projet. Les séminaires locaux, concentrés sur la mobilisation de ressources ont obtenu en grande partie des résultats superlatifs. Dans chaque cas, les recettes locales ont augmenté considérablement après les séminaires, et dans quelques cas, elles ont continué à s'élever, plus d'une année après la dernière session de formation ou une intervention du suivi). Le tableau suivant indique le pourcentage d'augmentation des recettes du marché des trois municipalités visitées au cours de cette évaluation. Il devrait être remarqué que les évaluations antérieures d'autres villes après six mois suggèrent que ces résultats sont largement répandus. L'augmentation des recettes, en Guinée par exemple, est estimée être 975% à Pita, 113% à Timbimadina, et 78% à Gueckédou (Lebreton, 1994).

Il est instructif de comparer les expériences des municipalités du Mali (Sikasso et Ségou) au cas de Koudougou (Burkina Faso). Les recettes municipales de Sikasso et de Ségou ont augmenté depuis les niveaux pré-formation, mais les municipalités de Mali ont été incapables de faire des investissements essentiels en infrastructure générale des recettes, tels que les marchés, les stations de taxi, et les abattoirs. Comme résultat, les commerçants locaux commencent à se décourager et les flux ont commencé à devenir stagnants ou ont même baissé légèrement dans les derniers mois. Cependant, dans les deux cas on a établi des comités de suivi pour observer la situation. Le comité de Sikasso est très dynamique et devra être capable de maintenir les niveaux de levée des recettes. Le comité de Ségou suit aussi les flux de recette, mais paraît incapable de pourvoir des leaders dynamiques.

Par contraste, à Koudougou (Burkina Faso), la ville cherche à établir des recommandations et des améliorations pendant l'évaluation de suivi qui a eu lieu six mois après le séminaire local. La ville développe un nouveau lieu de marché pour les vendeurs de légumes et bâtit aussi une nouvelle installation d'abattoirs à cet endroit. De plus, la municipalité a investi en latrines dans les locaux des vieux et nouveaux marchés qui seront administrées par un groupe du secteur privé qui comptera un petit émolument pour cet emploi. De plus, la municipalité a construit un certain nombre de récipients à ordures et les a placés autour du marché. Finalement, la municipalité a engagé un certain nombre de percepteurs d'impôts (y compris une femme) qui touchent une commission, ce qui semble très bien marcher. Pour faciliter le procédé de perception aux locaux fixes du marché, on a placé plus de 650 panneaux en métal sur les éventaires et plus de 180 affiches aux endroits où les détaillants informels se réunissent pour vendre leurs marchandises au long des droits de passage publics.

2. La Valeur de la formation pratique. La substance de la formation liée à la mobilisation des ressources locales a été nettement superbe. Plusieurs participants ont suggéré que la force véritable de cette activité était son fondement appliqué dans lequel les vrais procédés de lever les impôts des marchés étaient discutés. De plus, parce que la préparation de chaque séminaire prenait au moins une semaine d'études intensives sur la situation réelle de chaque système de perception des impôts municipaux, les formateurs étaient capables d'incorporer dans le séminaire des exemples concrets pris de la municipalité locale qui le rendait très important pour le cas local. La nature importante et tangible des recommandations sont, il ne reste pas de doutes, le facteur le plus important de la contribution au taux élevé de succès de cette activité.

3. L'importance de la participation locale. Tandis que la nature pratique de ces séminaires a été nettement essentielle, une autre dimension importante de cette activité de formation a été l'emploi de techniques de participation. La perception des recettes augmentées peut devenir controversée dans la plupart des situations, et là où la majorité des gens ne paient pas les impôts locaux, cela peut devenir inflammatoire. L'engagement de toute la gamme des institutions locales -- y compris les autorités locales (aussi bien élues que traditionnelles) des employés de la préfecture et de la municipalité, des organisations locales non-gouvernementales, et la participation explicite des représentants de chacun des groupes commerciaux (les organisations de la marché, les transporteurs, le bouchers, et du secteur informel) --était essentiel pour arriver à un consensus, élément indispensable à l'établissement d'un plan d'action qui pourrait être mis en oeuvre avec succès. L'inclusion des représentants pivot de ces groupes dans le comité de suivi, chargés de la mise en oeuvre du plan d'action est également importante. Le succès du cas de Sikasso est, en grand partie, dû à la nature dynamique de ce comité de suivi.

4. La Demande non satisfaite pour des séminaires additionnels. En général, la qualité de ces activités de formation locale a été louée par les parties associées aux sessions de formation. Il paraît y avoir une grande demande de répéter ces sessions dans d'autres municipalités de chaque pays. Les demandes officielles de séminaires portant sur la mobilisation des ressources partant du Niger et de la Guinée ont été en retard à cause des difficultés contractuelles et des disputes politiques en ébullition. Deux séminaires supplémentaires au Mali ont eu lieu, pendant les derniers jours du projet, après des très longs retards dans la passation des contrats, liés au remboursement des taux pour le contractant local. Au Mali, aussi bien qu'au Burkina Faso, la personne en charge des évaluations a reçu des demandes d'étendre l'activité de ce séminaire à d'autres villes pivot de chaque pays.

Malheureusement, la duplication de la formation sans la participation continuelle du projet est moins évidente. Le formateur principal du projet est un consultant privé ivoirien qui a développé un produit de formation bien affûté. Il est prêt à voyager à travers la Côte-d'Ivoire, le Mali et le Burkina Faso et aussi de continuer ses activités de formation. Le problème concernant une future activité de formation est de couvrir ses frais. Si les missions du Mali et du Burkina Faso sont disposées à payer ses frais, les activités peuvent continuer au-delà de la vie du projet pour quelque temps à l'avenir.

Aucun pays de la région, cependant, ne paraît avoir la capacité de conduire cet élément de formation très réussi sans avoir de l'aide. Au Burkina Faso, aussi bien qu'au Mali, il y a des personnes qui travaillent à présent pour le gouvernement central et qui ont participé au séminaire et au suivi d'évaluation de la planification et de la mise en oeuvre. En principe, ces individus devraient avoir la capacité de copier ces programmes. Cependant, selon l'opinion de cet estimateur, il est peu probable que ces sessions soient répétées sans au moins avoir la participation de l'instructeur ivoirien. Dans les deux pays, ce formateur est censé diriger des exercices de formation complémentaires avec peu d'aide du contractant du RTI pour le projet PFGM. Il n'y a pas de raison qu'un contrat ne puisse pas être rédigé dans le futur, directement, par exemple entre la mission du Mali et ce contractant local. Ainsi, il est possible d'avoir réussi à transférer la capacité de formation au secteur privé, mais il n'est pas clair si les agences du gouvernement existantes dans autres pays seraient capables de copier ce genre d'activité sans assistance. Le thème de l'appui financier adéquat pour une mission active de formation sera, peut-être, la plus grande difficulté au Mali et au Burkina Faso.

D. DES EVENEMENTS IMPREVUS

1. **L'instabilité politique à la région.** L'instabilité politique de la région a eu un effet différent sur la capacité d'un projet de mener à bout son agenda régional. Après ce qui a paru un début propice en Guinée avec une série d'activités de formation commençant en 1989, le tourbillon politique a effectivement bloqué plusieurs activités planifiées. Un séminaire au niveau national sur le programme de formation de la gestion municipale pour les gérants municipales pivot a été annulé à la fin de 1993, et l'activité subséquente de conduire deux séminaires en 1994 sur la mobilisation des ressources a été aussi annulée.

D'autres programmes pour les pays ont aussi été influencés par des incertitudes politiques aussi bien que par l'instabilité. De plus, un séminaire programmé portant sur la participation locale et la mobilisation des ressources au Niger a été remis à cause du récent conflit Touareg, et

des difficultés politiques internes qui ont mis en retard les élections municipales. En outre, à cause du haut degré de malaise politique au Togo, pendant les trois dernières années, aucune activité n'a eu lieu dans ce pays depuis la dernière Conférence régionale en 1990. De plus, un voyage de recherche au Rwanda a eu lieu en automne 1993, mais après les événements récents au Rwanda, il est peu probable qu'il y aura des activités de suivi.

2. La Crise économique de la région en Afrique occidentale. Les années 1980 ont été très difficiles partout en Afrique subsaharienne, sauf peut-être au Ghana, lequel a été utilisé par la Banque mondiale comme un exemple pour le reste de la région. Les conditions dans d'autres pays dans la région, surtout dans la zone du Sahel, y compris le Burkina Faso, le Niger et le Sénégal, ont été presque désastreuses. Chacun de ces pays a été obligé d'accepter des conditions d'ajustement structurel modérément strictes pour pouvoir recevoir l'aide de la Banque mondiale et du FMI. La combinaison de récession économique et de réduction exigée des dépenses gouvernementales ont créé des conditions très difficiles pour le développement économique local.

Le redressement de cette crise économique a été restreint par ce que plusieurs économistes considèrent comme un taux d'échange trop surestimé pour le franc centrafricain (CAF), lequel, depuis l'indépendance, a été rattaché directement au franc français à un taux de 50:1. Après des longues discussions, les pays francophones de l'Afrique occidentale, appartenant à la zone CAF, se sont mis d'accord en janvier de 1994 pour dévaluer le franc CAF au moyen d'un nouveau taux d'échange de 100:1 avec le franc français. Cette dévaluation de 50% a provoqué un certain nombre de difficultés à court terme, particulièrement en ce qui concerne les activités exigeant des matières premières importées, comme l'essence et les pièces détachées. Au niveau municipal, cette dévaluation a causé un grand ravage pour les Chefs du service technique qui étaient censés pourvoir des services municipaux basiques comprenant le(s) camion(s) avec presque la moitié des matériaux importés qui avaient été contemplés pour l'année courante. Presque tous les fonctionnaires municipaux rencontrés au cours de l'évaluation ont déclaré qu'ils étaient contraints par l'insuffisance des ressources pour acheter de l'essence et des pièces détachées pour les camions municipaux, surtout pour ceux qui ramassent l'ordure.

3. La Fermeture du bureau du RHUDO. La fermeture du bureau RHUDO en juin de 1994, a nettement eu un grand impact sur le projet. Les versions antérieures du Projet de formation de la gestion ont bénéficié directement des rapports étroits entre le contractant et le bureau RHUDO. L'évaluation du projet PFGM en 1990 indique la bonne qualité de l'équipe RHUDO du contractant (Nolan, 1990).

Un des bénéfices de ce lien étroit était le fait que de 1987 à 1991, le financement prioritaire du contrat pour le PFGM a été fourni par le Bureau des programmes urbains et de l'habitat (PRE/H) à travers le RHUDO à Abidjan. Lorsque le bureau du RHUDO a fermé, l'accès aux fonds du PRE/H a été réduit et le Fonds de développement pour l'Afrique (DFA) a pourvu le financement d'un contrat prioritaire se montant à environ 350 000 dollars. La perte du financement par le PRE/H a aussi signifié que le projet devait se reposer sur plusieurs missions afin de pourvoir tout le financement pour les activités de formation à l'intérieur du pays.

Un autre effet de l'absorption du projet par les bureaux du REDSO a été l'augmentation due au nombre d'approbations bureaucratiques exigées pour obtenir l'autorisation de conduire les activités du projet et pour obtenir l'engagement des fonds. L'accès direct et une communication excellente avec le Directeur du RHUDO ont facilité une ample gamme d'activités du projet, ce qui n'était plus possible sous la direction de REDSO. Ces difficultés étaient exacerbées par une bataille prolongée avec le bureau des contrats au sujet de détails insignifiants causant plusieurs retards dans le calendrier des activités de formation.

4. Fin du Programme d'assistance bilatérale pour la Côte-d'Ivoire. La décision de terminer le programme d'assistance bilatérale avec la Côte-d'Ivoire a provoqué aussi un impact sur le projet et les bénéfices de futurs projets. La clôture du bureau RTI à la fin d'août 1994, a empêché l'expansion de nombre d'activités nouvelles et a restreint les possibilités des activités de suivi complémentaires au Mali et au Burkina Faso. C'était seulement parce que les deux missions désiraient ardemment continuer les activités planifiées qu'Isidore Lecadou, conseiller local, qui avait travaillé d'une manière étendue au projet, a eu la possibilité de visiter tous les deux pays bien à la fin du projet. La fermeture inattendue de la mission bilatérale évitera ce genre d'activité directe de suivi envisagée dans la conception originale du projet.

De plus, parce que la Côte-d'Ivoire est très acceptée par d'autres pays dans la région comme le leader de la démocratisation et de la décentralisation, la fin du programme d'aide bilatérale a restreint, de façon frappante, l'habileté de l'USAID de continuer le procès d'observation de la décentralisation et du développement communal. Cela est extrêmement important parce que beaucoup d'autres pays de la région en sont venus à considérer les accomplissements de la Côte-d'Ivoire comme un modèle pour leurs propres stratégies de développement. Le Mali est l'exemple le plus important, mais le Burkina Faso paraît avoir toutes les intentions de suivre le même chemin des élections municipales. La Guinée a eu des élections aussi et paraît être intéressée à donner suite aussi au processus de décentralisation même si le tourbillon politique a créé au moins quelques barrières temporaires. De plus, le Niger continue à exprimer de l'intérêt pour les mêmes concepts et les mêmes idées.

En mettant fin au programme bilatéral, l'USAID s'est bien détachée de la coordination régionale et des mécanismes d'échanges régionaux qu'elle a innové par le biais du projet PFGM. Bien que quelques échanges inter-régionaux soient encore possibles, la perte d'une base centrale dans le pays le plus poussé de la région, rendra la communication et les échanges beaucoup plus difficiles. C'est dommage parce que l'USAID s'était mis à l'avant-garde comme le leader entre autres donateurs dans les secteurs de la décentralisation et des activités de la formation communale, avec très peu de fonds. (Le programme de développement municipal de la Banque mondiale va apporter 60 millions de dollars en contraste avec le budget de 6 millions du PSDM).

E. Réalisation des objectifs du projet

1. Activités de formation pour la décentralisation et la privatisation. Le projet a nettement accompli cet objectif parce que son point focal était ces deux concepts étroitement liés. Les activités aux niveaux régionaux, nationaux et locaux ont été structurées de façon à faciliter la discussion de ces thèmes et ont obligé les pays hôtes participants à réévaluer l'utilité des idées rejetées au préalable, tels que la conférence sur la privatisation qui a eu lieu au Mali. Les conférences au niveau national mentionnées ci-dessus ont été aussi de qualité supérieure. Les divers exercices de formation des formateurs et la formation des administrateurs ont été adéquats, à une ou deux exceptions près, mais n'ont pas conduit à la formation des formateurs municipaux.

2. Les rapports avec les institutions de formation publiques et privées. L'objectif de travailler avec la formation privée et publique pourvoyant la formation partout dans la région n'a pas été accompli que partiellement. Dans chaque pays, il y a eu des discussions avec les institutions nationales de formation et, dans plusieurs cas, il y a eu des activités conjointes de formation. Cependant, développer une capacité de formation au niveau de l'administration municipale dans ces institutions est une perte de temps aussi bien qu'une tâche coûteuse. Pour cette raison les exercices conjoints de formation avec la participation d'autres donateurs s'est montré très efficace. La Fondation Hanns Seidel (SF) s'est engagée avec le PFGM dans un certain nombre d'exercices conjoints productifs dans toute la région. Par exemple, au Burkina Faso, la SF et l'Ecole nationale d'administration vont diriger conjointement des activités de formation additionnelles pour les fonctionnaires des plusieurs municipalités. Cette activité est financée par la mission USAID locale à la recommandation du coordonnateur du projet RTI.

Forger des liens forts avec les institutions publiques de formation a été une tâche qui fait perdre du temps. Les liens et le dialogue avec les institutions privées ont été plus difficiles à d'arranger, avec plusieurs exceptions remarquables à la Côte-d'Ivoire (CREPA-CI et la société de Lecadou en étant deux exemples).

3. Satisfaire les besoins de formation de la mission de l'USAID. Cet objectif a été satisfait efficacement. La valeur du projet pour les missions locales a été démontrée par les messages télégraphiés, exprimant de la satisfaction avec les activités du projet reçus de Mali, de la Guinée et de Burkina Faso avant que le contrat n'ait été prolongé en 1993. Le fait que plusieurs missions désiraient contribuer aux fonds de la HRDA pour soutenir les coûts principaux du projet, constitue une indication excellente de l'utilité de ce projet vis-à-vis des besoins de formation de la mission.

4. Préparation des cours et manuels de formation pour la capacité de gestion municipale. Cet objectif a été partiellement satisfait. La plupart des activités de formation s'est concentrée sur la décentralisation, la privatisation et la mobilisation des ressources locales. Cela est approprié et dans la portée du projet et de la disponibilité des ressources. Beaucoup d'activités de formation connexes mentionnées dans les objectifs du document du projet sont bien au-dessus des moyens d'un projet régional, étant donné le budget minimal pour la formation.

Pour que la formation ait lieu dans des secteurs tels que la gestion de l'habitat, les installations communautaires, et les activités de développement communal, il serait nécessaire que les missions de l'USAID participent à «l'acquisition» de ces activités. Bien que la plupart des missions aient été désireuses de participer à de plus amples activités, beaucoup d'activités spécifiques d'administration comprises dans cet objectif sont appropriées à un niveau plus intensif d'activités de formation comme celles qui ont été conduites au sein de la Côte-d'Ivoire avec le projet PSDM.

F. EFFICACITE DU MECANISME DU PROJET REGIONAL

1. Solidité des activités de formation régionale conjointes. L'une des vraies forces du mécanisme régional du PFGM a été la capacité du contractant de tirer parti des activités conjointes de formation. En concentrant les activités de formation à la région francophone, où les structures de gouvernement et des modèles de développement sont pratiquement semblables, le projet a pu employer des liens excellents entre les activités de formation régionales, nationales et au niveau local. Par exemple, en invitant des participants d'un pays à un autre pays pour participer à une brève conférence régionale, le projet a pu montrer des stratégies de formation efficaces développées pour le pays hôte qui peuvent être adaptées à d'autres pays avec un minimum d'effort.

Un exemple excellent d'activités de formation liées nous est donné par la Conférence de Yamoussoukro sur Le développement de la ville marché et la croissance rurale qui a attiré 150

participants provenant de 21 pays. Les participants de la Guinée à la conférence ont été très impressionnés par cette activité et ont demandé une conférence semblable au niveau national à Conakry. Une étude préliminaire sur les conditions des villes marché en Guinée a été conduite par le RTI sous le IQC qui a été employé comme un élément pivot de la conférence nationale. Les participants de la mission USAID, ainsi que plusieurs des ministères intéressés à la décentralisation, ont été impressionnés par les idées promues pendant cette conférence et réceptifs à l'idée d'avoir des séminaires locaux sur la mobilisation de ressources. Deux de ces séminaires ont été conclus avec beaucoup de succès et on en a planifié deux autres qui ont dû être remis à cause des troubles politiques après les élections.

2. Formation sur le financement au moyen d'«acquisitions» par la mission. L'emploi des acquisitions par la mission est un moyen très productif d'assurer qu'un projet régional en effet satisfait les besoins spécifiques du pays. L'extension d'une année de PFGM en 1993 a reçu 100 000 dollars en contributions directes des fonds de la HRDA de Burkina Faso (25 000 dollars) et de la Guinée (75 000 dollars) pour soutenir le contrat prioritaire du PFGM. De plus, de janvier de 1993 à juin 1994 le projet a reçu des bons de livraison d'une valeur de 339 330 dollars pour plusieurs activités de formation dans la région. Le projet a reçu 53 000 dollars pour financer la participation de 39 personnes aux conférences régionales et 12 personnes pour participer aux excursions d'étude en Côte d'Ivoire. Finalement, la mission de Burkina Faso a contribué 21 000 dollars pour les activités de formation municipale développées par le PFGM qui seront mises en oeuvre par la Fondation Hanns Seidel au Burkina Faso au cours de l'année prochaine.

Ce niveau de financement indique que le PFGM a réussi à satisfaire les besoins exprimés par plusieurs missions pour les activités de formation. Cependant, il y a des coûts associés à un pourcentage très élevé de fonds de formation issus de sources extérieures. Lorsqu'un tel volume de financement doit venir par le moyen d'une «acquisition», il est difficile de commencer les activités initiales quand on va dans un pays nouveau.

De plus, la formule «d'acquisition» peut exercer une pression sur le projet de formation hors de sa portée ou de son point central. Par exemple, la formation des cadres administratifs de niveau élevé pourvus au Burkina Faso et en Guinée était, au moins partiellement, en réponse aux besoins exprimés par les missions locales, mais étaient un détournement des activités de formation municipale comme il a été indiqué ci-dessus.

3. Les difficultés et délais de la passation des contrats. L'emploi constant d'«acquisitions» pour financer les activités de formation régulières, crée aussi un procédé de

financement plus compliqué ayant le potentiel de créer des goulets d'étranglement à cause des contraintes des procédés normaux de passation des contrats. Les fichiers du projet sont remplis avec des activités de formation qui ont dû être remises à cause des maintenus provoqués par les «acquisitions» des missions étant donné la documentation inadéquate du contractant, et par ce qui paraît être une diligence excessive de part du bureau de contrats du REDSO. Le personnel de la Mission du Mali a indiqué que les difficultés d'obtenir rapidement le financement des PIOT (Ordre d'exécution du projet et de la formation) représentaient un problème. Ils ont souligné qu'il n'est pas inhabituel qu'un PIOT pour la formation par le RTI à Bamako prenne plus de 6 mois pour être approuvé et autorisé.

III. LEÇONS APPRISSES - LE PROJET DE FORMATION DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

A. APPROCHE INNOVATRICE A LA FORMATION

L'un des accomplissements les plus innovateurs et les plus réussis a été la création d'un réseau étroitement lié d'activités régionales, nationales et locales. En employant une combinaison mesurée de spécialistes internationaux, nationaux et locaux pour stimuler les discussions et pour échanger des idées sur une diversité de thèmes, ce projet effectivement a promu une gamme de sujets de dialogue et des échanges. La nature horizontale de la plupart des activités de formation et l'échange de visites est une caractéristique de cette approche. L'emploi répandu de spécialistes locaux, autant que possible, a réduit non seulement les coûts du projet, lorsqu'il est comparé aux coûts d'engager des spécialistes de l'étranger, mais a aussi abouti aux sessions de formation concrètes et accessibles que toutes les parties concernées louent uniformément.

B. LA DECENTRALISATION EGALE LA "DEMOCRATISATION DANS LES TRANCHEES"

Le développement municipal décentralisé est au premier plan de la démocratisation. Les municipalités sont le premier point de concentration de l'activité démocratique, non seulement en Côte d'Ivoire mais au Mali et, dans le proche avenir, au Burkina Faso (si les élections anticipées ont lieu en février 1995). Pour que des initiatives démocratiques puissent réussir, elles doivent marcher à ce niveau. L'élection des députés de l'assemblée est aussi une composante de la démocratisation, mais c'est au niveau municipal que la plupart de la population fera plus de contact avec ses représentants élus.

La décentralisation, toutefois, a aussi mis les municipalités dans une position difficile. Le gouvernement central leur a donné plus de responsabilités et les espérances locales augmentent à cause de la possibilité de fournir de services améliorés. Pourtant, le niveau des ressources nécessaires pour en faire une réalité a malgré tout diminué à cause de la crise économique en cours. La chance de renforcer les fragiles institutions municipales présente une ouverture unique pour la formation et l'aide étrangère comme celle qui est offerte par le PFGM; cependant l'échec de ne pas soutenir ces institutions pose aussi la menace la plus grande aux bénéfices démocratiques qui ont été achevés au cours de la dernière décennie.

Les activités de la formation du PFGM et du PSDM au niveau municipal et surtout avec l'Association des maires au Mali et en Côte-d'Ivoire, ont joué un rôle critique dans le processus de la démocratisation. Le contractant a compris l'importance de ces associations pour unifier les maires provenant de plusieurs villes et les aider à augmenter le ratio d'endettement pour obtenir des ressources additionnelles et l'assistance technique du gouvernement central. Parce que ces activités de pression peuvent faire une énorme différence pour les budgets municipaux très serrés, il est malheureux que l'activité des projets USAID finisse bientôt. Il sera essentiel de trouver les moyens de continuer ce genre de formation et d'appui. Au contraire du PSDM en Côte d'Ivoire, la formation intermittente des activités du PFGM dans le reste de la région, n'ont pas été capables de créer une structure de formation soutenue. Bien que quelques donateurs aient commencé à exprimer de l'intérêt pour ce secteur, c'était l'approche du PFGM à la formation qui a créé un grand nombre de ces occasions. Il n'est pas évident que les activités qui sont plus basées sur la théorie que d'autres donateurs préfèrent (tels que les efforts de formation du PNUD et du BIT), soient capables d'achever les mêmes résultats.

C. LA PARTICIPATION DES INSTITUTIONS LOCALES ET DES ENTREPRENEURS

L'un des éléments les plus efficaces de la stratégie de la formation qui ait été employé au cours de séminaires locaux a été l'inclusion de participants provenant de diverses agences et organisations différentes. C'était une décision consciente de développer une grande base de soutien pour les activités de mobilisation de ressources qui n'étaient pas comprises partout et qui n'étaient pas été considérés comme importantes dans le développement municipal. Après des années de contrôle central vigoureux dans la plupart de ces pays, l'idée d'utiliser des impôts locaux pour des projets locaux est très étrange; de plus, un obstacle sérieux confrontant chacun des séminaires a été le manque de confiance dans le gouvernement local élu (ou, dans certains cas, toujours nommé).

Reconnaissant cette contrainte potentielle, les directeurs des projets se sont assurés que chacun des groupes importants de la communauté étaient représentés dans chaque séminaire. Ils ont donc invité des officiels élus (le maire et les conseillers municipaux), des fonctionnaires au niveau municipal, des agents du gouvernement central nommés pour la région, les chefs traditionnels locaux de plusieurs quartiers, des représentants de chacun des marchés principaux; le syndicat des travailleurs des transports, des compagnies de transport privées, des bouchers et, dans certains cas, même des représentants du secteur informel). Un Comité de suivi a été choisi sur la base de ceux qui avaient pris part au séminaire et chargé de mettre en oeuvre le plan d'action qui était le produit final de chaque séminaire.

L'utilité de cette approche visant à gagner la confiance dans les autorités municipales est démontrée par la décision d'employer à Sikasso un comité d'une composition aussi large pour lancer sa campagne locale afin de collecter de l'argent et de superviser la construction de 15 kilomètres de routes pavées dans la ville. Cependant, la clé de maintenir la confiance est de continuer à offrir les services promis. C'est dans ce secteur que les effets du projet sont loin d'être accomplis et qu'il faut faire davantage.

D. DES REFLEXIONS SUR L'EMPLOI DE PROJETS REGIONAUX

L'approche du projet régional, que le PFGM a innové, paraît avoir été un véhicule efficace pour les idées innovatrices qui ne sont pas encore acceptées ou comprises par des missions orientées plus traditionnellement. Souvent, des activités innovatrices de projets n'ont pas une place logique dans les portefeuilles existants des projets de mission et qui ne peuvent pas être reflétés dans des programmes actuels de pays ou les déclarations de stratégie. La combinaison de la décentralisation et de la démocratisation a été répandue efficacement dans toute la région par le PFGM. Cependant, avec l'intérêt de la part de Washington pour la démocratie et le gouvernement, les missions peuvent maintenant devenir plus prédisposées à s'occuper des projets individuels. Maintenant, par exemple, le Mali s'efforce d'obtenir sa propre démocratisation et est anxieux de trouver des nouveaux moyens d'inclure la décentralisation et la formation municipale dans le futur budget de la HRDA. Cependant, l'habilité de coordonner et de renforcer les activités de formation locales avec les conférences régionales et les excursions d'étude serait perdue dans un projet spécifique au pays complètement orienté vers la mission.

Le défi le plus grand confrontant les efforts régionaux est la difficulté d'offrir le suivi pour toute cette diversité de programmes. De plus, dans ce projet particulier (PFGM), la proportion du budget pour le travail régional était trop petite, ce qui a obligé le coordonnateur du projet à compter exclusivement sur les «acquisitions» par la mission et a causé de véritables

goulets d'étranglement pour les contrats à Abidjan. Un meilleur mécanisme pour ce genre de projets serait de financer une composante de formation régionale fondamentale, qui pourrait être augmenté par les «acquisitions» de la mission. L'emploi des «acquisitions» par la mission peut être un moyen productif d'assurer qu'un projet régional en fait satisfait les besoins spécifiques du pays, mais cela impose des coûts considérables parce que les complexités de la passation des contrats causent des retards et des difficultés dans l'établissement des calendriers et parce que tout cela doit être adapté aux cycles de financement de la mission.

E. L'IMPORTANCE D'UN SUIVI REGULIER DES ACTIVITES DE FORMATION

Une leçon consistante de ce projet est que la formation ne peut pas être considérée comme une affaire qui ne se produit qu'une seule fois. Même lorsque le besoin d'expertise technique est évident au niveau local, un programme de suivi efficace est essentiel. Les fonctionnaires municipaux ne sont pas suffisamment formés et reçoivent souvent plus de demandes d'assistance qu'ils n'ont le temps de pourvoir. Cela signifie que, malgré les bonnes intentions de mettre en oeuvre les changements nécessaires, il peut être difficile à un responsable donné d'adopter des nouvelles méthodes d'opérations, parce qu'il ou elle n'a pas le temps d'établir les nouvelles procédures.

A Koudougou, le séminaire originel sur la mobilisation des ressources a donné l'impression d'avoir été très réussi, mais 6 mois plus tard peu de choses avaient été accomplies. Pendant l'étude d'évaluation un certain nombre de suggestions ont été faites pour des améliorations qui ont été mises en oeuvre ultérieurement. Près d'un an plus tard, lorsque la personne chargée des évaluations a visité le site, presque tous les changements avaient été réalisés et on faisait des investissements dans les secteurs du marché. Sans le suivi d'évaluation, il n'y aurait virtuellement pas eu de changement un an et demi plus tard.

A Sikasso et à Ségou, une seule évaluation de suivi n'a pas été suffisante, peut-être à cause des niveaux d'expertise extrêmement bas des municipalités. De plus, en dépit du fait que ce sont les deuxième et troisième villes du Mali, le manque de ressources ne contraint pas leur capacité de mettre rapidement en oeuvre un nouveau programme municipal. La situation dans les deux municipalités est extrêmement fragile et on doit trouver quelque mécanisme qui puisse assurer les visites régulières de suivi.

Une possibilité pour résoudre le problème de suivi serait d'employer les volontaires du Peace Corps qui travaillent dans les milieux urbains pour remplir le vide. En Côte-d'Ivoire, le

Programme de gestion de l'environnement urbain a bien réussi dans le placement des volontaires aux positions de planification chargées de l'organisation des communautés et de la formation technique de base pour les groupes communautaires et pour travailler en coopération avec les responsables municipaux pour définir les besoins locaux et les options de services. Selon Julie Burland, d'APCD ce projet a été raisonnablement réussi et pourrait servir de modèle à d'autres pays dans la quête de pourvoir de l'assistance à plus long terme aux municipalités.

REFERENCES (liste partielle pour l'esquisse du rapport)

- Chemonics International. "History of the RHUDO Housing Loan Guaranty Program in Côte d'Ivoire" Préparé par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.
- Cuenco, Kim and Juliana Pigeay, 1993. "Côte-d'Ivoire: Municipal Development Support Project, Mid-Term Evaluation", Abt Associates. Soumis à l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.
- Lebreton, Jean-Michel. 1994. "Municipal Management Training Program: Draft Final Report, "Research Triangle Institute. Soumis à l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.
- Lebreton, Jean-Michel. 1994. "Municipal Management Training Component of the Municipal Development Support Project: Draft Final Report," Research Triangle Institute. Soumis à l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.
- Mandel, Jennifer. "The Decentralization Process in Côte d'Ivoire", Annex H of the Municipal Development Support Project Paper, REDSO/WCA, Abidjan. August 1990.
- Nolan, Riall. 1990. "Evaluation of RHUDO/WCA Training Strategy", PADCO Inc. Soumis à l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.

Stren, Richard and Koffi Attahi. 1991. "Building Municipal Institutions in Africa: "The World Bank Experience in Côte d'Ivoire," World Bank.

Sten, Richard, Nezem Mozabar and Koffi Attahi. 1993. "The Experience of Decentralization in Côte d'Ivoire, 1980-1993", Abt Associates. Préparé pour l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, Bureau des services régionaux de développement économique pour le soutien de l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA), Abidjan.

Table 1
Participation at Regional Conferences
by Country and Regional Conference

	Regional Conference Attended									TOTAL
	1987-1989					1990-1994				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Benin		3	4					2	3	12
Burkina Faso	6	7	7		5			5	11	41
Burundi			2							2
Cameroun			3						2	5
C.A.R.			1							1
Chad			2					1		3
Côte d'Ivoire	25	12	29	12	24	4	38	77	70	291
Congo								2		2
Gambia			4							4
Ghana			5							5
Guinea	1		4	2	4	4	2	3	4	24
Guinea-Bissau	3		2	2	1					8
Liberia			3							3
Madagascar							3		3	6
Mali			6	2	2	3			6	19
Mauritania	2		6						2	10
Niger		2	7		3	2	2		2	18
Nigeria			2							2
Rwanda			2						3	5
Senegal	2	4	9	4	4	11			5	39
Togo		13	2			21				36
Uganda			4							4
Zaire			6							6
Zimbabwe									1	1
TOTAL	39	41	110	22	43	45	63*	90**	114***	561

Conference Key

1. Management and Financing of Decentralization: 1987
2. Privatization of Urban Services: 1988
3. Market Town Development and Rural Growth: 1989
4. Management Skills: 1989
5. Local Economic Development and Employment Generation: 1989
6. Financing and Managing Infrastructure: 1990
7. Municipal Credit Systems: 1992
8. Privatization of Municipal Services: 1993
9. Building Confidence Between Local Governments/Constituencies: 1994

* This figure includes 18 conference participants invited by the World Bank.

** This figure includes 2 conference participants invited by USAID/REDSO/PMO.

*** This figure includes 14 conference participants invited by the World Bank.

Tableau 2
Croissance moyenne mensuelle
Efforts de collection de la recette municipale

	Recettes avant la formation	Recettes après six mois	Recettes après un an	Pourcentage d'augmentation
Kougoudou, Burkina Faso	309.250	512.225	742.500	140%
Impôt du marché	39.854	259.000	160.583	302%
Gare d'auto	126.497	64.375	164.062	30%
Abattoir				
Sikasso Mali				
Taxe sur les marchés	205.028	638.705	542.239	168%
auto gare	922.708	1,206.230	1.181.539	28%
Ségou, Mali				
Taxe sur les marchés	79.300	354.500	371.196	368%
Auto gare	435.000	503.800	447.250	3%

* Les recettes ont glissé lorsque des transporteurs privés ont sorti; mais à Sikasso le maire a pu réinstaller les impôts pour ces compagnies à la moitié de 1994. A Ségou cela n'est pas encore arrivé.

EVALUATION DU PROJET DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

Liste des personnes interviewées

Côte d'Ivoire

USAID: REDSO PMO/UD - Carlene DEI

RTI: Jean-Michel LEBRETON, Dean SWERDLIN, Pierrette OUMAR

DGCL: Albert HOBA, Jean-Baptiste AKE

Formateur du secteur privé: Isidore LECADCU

Peace Corps: Julie BURLAND, Directrice adjointe du Peace Corps pour le

Programme de gestion de l'environnement

Réunions au Burkina Faso

USAID: Tom LUCHE, Directeur

Jeanne-Marie ZONGO, responsable de la formation

Commission nationale de la décentralisation - SAWADOGO, Raogo Antoine

Ministère de l'administration territoriale - M. OUDOEDRAGO, Idrissa

Ministère du Plan - M. Kote GAOSSOU

Hanns Seidel Fondation - interview téléphonique avec M. SANDAOGO

Commune de Koudougou

ZOMA, François - Secrétaire général

DAMA, Moussa - Trésorier principal

OUEDRAGO, Hamidu - Régisseur des recettes

BUDA, Daniel - Agent technique communal

KONDOMBO, Patrice - Comptable

Membres du Comité de suivi

Collecteurs de marché

Réunions au Mali

USAID-EDO - Yacouba KONATE, Boubacar DIALLO, Freda WHYTE-HENRY

USAID - Bruno KOSHALEFF, Directeur

Mission de décentralisation - Mme SOW, Lassine BOUARE

Commissariat à la réforme administrative - N'tji BAGAYOKO

Fondation Hanns Seidel - Anne BERTHE

Commune de Sikasso

KONE, Mamadou Moussa, Maire

TRAORE, Aguibou, Premier adjoint

OUALOUGUEM, Yaya, Secrétaire général

MAMBY, Diaby, Opérateur économique

SADIO, George Dembele, GRAM-SUD

Membres du Comité de suivi

Commune de Segou

MAMADOU, Fanta, Député-Maire

Membres du Comité de suivi