

PD-A13J-5.28  
IN 90782

**EVALUATION FINALE**  
**PROGRAMME DE SOUTIEN DU**  
**DEVELOPPEMENT MUNICIPAL - 681-0004**

**Préparé pour :**

**La Division pour le développement urbain**  
**Bureau de gestion du Programme**  
**Bureau pour les services économiques de la région**  
**Afrique occidentale et centrale**  
**Agence des Etats-Unis pour le développement international**

**par :**

**le Dr Peter L. Doan**  
**et**  
**Edward H. Robbins**  
**Conseillers**

**L'ASSOCIATION DE LA GESTION DES VILLES/COMTES**

**Washington, D.C.**

**août 1994**

**Contract numéro PDC-1008-C-00-9091-00**

## **TABLE DES MATIERES**

<b>I. <u>INTRODUCTION</u></b> . . . . .	1
<b>A. LE PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE</b> . . . . .	1
<b>B. OBJECTIFS DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT MUNICIPAL</b> . . . . .	1
<b>C. GESTION DU PROJET</b> . . . . .	2
<b>D. APPORTS DU PROJET</b> . . . . .	2
<b>E. METHODES D'EVALUATION</b> . . . . .	3
<b>II. <u>LA COMPOSANTE DE LA FORMATION</u></b> . . . . .	5
<b>A. RESULTATS POSITIFS</b> . . . . .	5
1. Gros volume d'activités de formation . . . . .	5
2. Un choix sensible de sujet . . . . .	6
3. Processus de formation organisé avec soin . . . . .	7
4. Encourage la communication entre les secteurs public et privé . . . . .	9
5. Améliore l'efficience et l'efficacité des opérations du gouvernement municipal . . . . .	9
<b>B. DIFFICULTES - LEÇONS APPRISSES.</b> . . . . .	10
1. Encourager la participation de la communauté: Résultats mixtes . . . . .	10
2. Le programme n'atteint pas les buts des femmes en voie de développement au niveau du gouvernement central . . . . .	11
3. Les bénévoles du Peace Corps aident considérablement . . . . .	12
4. L'expérience précédente du contractant était essentielle au succès du Projet . . . . .	12
5. Emploi de consultants locaux : un avantage . . . . .	13
6. Les programmes de l'USAID devraient se focaliser sur les problèmes d'assainissement . . . . .	13
7. Formation en mobilisation des ressources et analyse financière : résultats instantanés. . . . .	14
8. Privatisation des services du gouvernement municipal : quelque progrès . . . . .	15
9. La formation devrait se focaliser sur les Grandes Ecoles . . . . .	16
10. D'autres donateurs feront avancer le programme . . . . .	16
<b>C. L'AVENIR.</b> . . . . .	17
<b>III. <u>AMELIORATION DES REVENUS</u></b> . . . . .	18

A.	RECESSION, MANQUE DE LIQUIDITE. . . . .	18
B.	AMELIORER LA BASE DE DONNEES . . . . .	19
1.	Amélioration des données cadastrales et du traitement des données . . . . .	19
2.	Evaluation des résultats . . . . .	19
C.	DIFFICULTES, LEÇONS APPRISSES . . . . .	22
1.	Le levé cadastral simplifié produit des résultats instantanés. . . . .	22
2.	La répugnance à payer peut devenir un point important . . . . .	22
3.	Les impôts fonciers en tant qu'outil de la mise en valeur des terres . . . . .	22
4.	Il faut que la conception du projet soit plus sensible à l'inflexibilité du processus d'achats par l'USAID . . . . .	22
IV.	<b>COMPOSANTE DE CONSTRUCTION DE L'EQUIPEMENT . . . . .</b>	<b>24</b>
A.	RESULTATS . . . . .	24
B.	PROBLEMES D'EXECUTION DE CETTE COMPOSANTE. . . . .	24
1.	Effondrement du processus de passation des contrats . . . . .	24
2.	Modification de la condition préalable . . . . .	25
C.	DIFFICULTES, LEÇONS APPRISSES . . . . .	26
1.	Un changement dans la responsabilité de l'administration du projet au sein de l'USAID conduit à des retards importants . . . . .	26
2.	Le transfert de la responsabilité au gouvernement municipal est en accord avec les objectifs du Projet . . . . .	26
3.	Processus de consultation de l'utilisateur : Succès partiel . . . . .	26
V.	<b>CONDITIONS SPECIALES AFFECTANT L'EXECUTION DU PROGRAMME . . . . .</b>	<b>29</b>
A.	LA CRISE ECONOMIQUE CONTINUE . . . . .	29
1.	Le fait que le déclin économique continue est lié aux bas prix des marchandises . . . . .	29
2.	Programme d'adaptation structurelle . . . . .	29
3.	Dévaluation du franc centrafricain . . . . .	30
B.	INSTABILITE INSTITUTIONNELLE DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION URBAINE . . . . .	30
C.	FERMETURE DU BUREAU DU RHUDO . . . . .	31
D.	FIN DU PROGRAMME BILATERAL D'ASSISTANCE DE LA COTE D'IVOIRE . . . . .	32
E.	MORT D'HOUPHOUËT-BOIGNY . . . . .	32

<b>VI. <u>CONCLUSIONS D'ORDRE GENERAL</u></b> . . . . .	<b>33</b>
<b>A. GOUVERNANCE</b> . . . . .	<b>33</b>
1. Développement d'un gouvernement municipal indépendant . . . . .	33
2. Le gouvernement central est un partenaire difficile dans le processus de décentralisation. . . . .	33
<b>B. DEVELOPPEMENT URBAIN.</b> . . . . .	<b>34</b>
<b>C. CONTINUER LA PRESENCE DE L'USAID DANS LA REGION</b> . . . . .	<b>35</b>
<b>D. PASSATION DES CONTRATS, APPROVISIONNEMENT ET CONCEPTION         DU PROJET.</b> . . . . .	<b>35</b>
<b>E. TABLEAUX D'ANALYSE.</b> . . . . .	<b>36</b>
 <b>VII <u>ANNEXES</u></b> . . . . .	 <b>41</b>

## **CONDENSE - EVALUATION DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT MUNICIPAL**

**Le Projet de soutien au développement municipal (681-0004)** se montant à 5,0 millions de dollars a été autorisé le 9 septembre 1990. Un amendement en date du 3 août 1993 a repoussé la date d'achèvement au 31 décembre 1994. Le Projet a été conçu pour augmenter l'efficacité et l'efficacités des opérations du gouvernement municipal de la Côte d'Ivoire par le biais de:

- formation en analyse financière, mobilisation de ressources, participation de la communauté et amélioration de l'évacuation des déchets solides,
- financement d'enquêtes et de matériel pour améliorer la base de données des impôts fonciers et la perception des impôts
- financement d'installations communautaires génératrices de revenus, telles que les marchés, les gares des transports en commun et les abattoirs.

Le Triangle Research Institute a géré les activités de formation sous contrat. Les deux autres composantes du Projet ont été gérées directement par l'USAID. La contribution totale du pays hôte a été estimée à 1 767 928 de dollars US, soit 25 pour cent de l'investissement total.

L'évaluation a été faite par Peter L. Doan et Edward H. Robbins, consultants auprès de l'Association internationale de gestion des villes/comtés selon le contrat n° PDC-1008-C-00-9091-00 passé avec l'USAID. L'équipe a visité neuf des 34 villes qui ont profité d'une ou plus des activités du Programme, y compris les cinq « villes-noyau ». Parce que la mise en oeuvre de toutes les composantes a réalisé une pointe en 1994, une évaluation vraiment finale demanderait trois à cinq ans d'expérience.

En gros, les résultats du Projet ont été positifs. Les composantes de formation et l'amélioration de la perception des impôts fonciers ont été des investissements de l'USAID nettement couronnés de succès. L'évaluation a conclu que :

1. Le Projet a fait une contribution importante au développement d'une société démocratique par le biais d'un gouvernement municipal amélioré. A l'avenir, ceux qui ont pris part au Projet de soutien au développement municipal aux niveaux national, régional et local approcheront leur travail d'une manière plus productive.
2. Le Projet a renforcé le lien entre l'assainissement et la santé et amélioré la qualité de l'environnement, surtout par une approche plus efficace au ramassage des ordures et au traitement des déchets médicaux.
3. La décision de mettre fin au programme d'assistance bilatérale avec la Côte d'Ivoire a éliminé la possibilité de quelques-unes des activités de suivi envisagées dans la conception originale du Projet. L'USAID a perdu sa capacité de contrôler le progrès de la décentralisation et du développement communal au niveau local. Ceci est 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.**

- 4. Beaucoup de temps passé à la gestion, et par l'USAID et par le contractant principal, a été consacré à résoudre les problèmes contractuels et d'approvisionnement. Une participation plus directe des experts contractuels de l'USAID en conception du Projet et en passation des contrats aurait été productive.**

## **RESUME ANALYTIQUE - EVALUATION DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT MUNICIPAL**

### **I. INTRODUCTION**

**Le Projet de soutien au développement municipal (681-0004)** se montant à 5,0 millions de dollars a été autorisé le 9 septembre 1990. Un amendement en date du 3 août 1993 a repoussé la date d'achèvement au 31 décembre 1994 et a ajouté \$1,4 millions de dollars. Les objectifs du Projet ont naturellement continué le travail précédent appuyé par l'USAID dans les domaines de l'habitat et du développement urbain, plus particulièrement ceux identifiés pour le quatrième d'une série de Projets de Garantie de l'habitat, projet élaboré au début des années 80 mais jamais autorisé.

#### **A. LE PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE**

**Le Projet de Soutien au développement municipal** a été conçu pour améliorer l'efficience et l'efficacité des opérations du gouvernement municipal en Côte d'Ivoire par le biais de :

- formation dans des domaines tels que l'analyse financière et la mobilisation de ressources, la participation de la communauté et l'amélioration de l'évacuation des déchets solides,
- financement d'enquêtes et de matériel pour améliorer la base de données des impôts fonciers et la perception des impôts
- financement d'installations communautaires génératrices de revenus, telles que les marchés, les gares des transports en commun et les abattoirs.

#### **B. GESTION DU PROJET**

Selon les termes du contrat avec l'USAID, le Triangle Research Institute a géré les activités de formation. Le contractant a géré un processus d'études de faisabilité en trois étapes, des ateliers et des visites de contrôle conduits en majeure partie par des consultants ivoiriens avec la contribution d'experts étrangers sur des matières spécifiques.

Les deux autres composantes du Projet, le soutien d'une meilleure perception des impôts et la construction de nouvelles installations communautaires génératrices de revenus, ont été gérées directement par l'USAID soit par le biais du Bureau régional de l'habitat et du développement urbain (RHUDO) soit par la Division pour le développement urbain du Bureau des services régionaux de développement économique de l'USAID pour l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA/PMO/UD).

## C. APPORTS DU PROJET

Dès la mi-juillet 1994, quelque 3 700 000 dollars US avaient été décaissés. Les dépenses liées à la construction totalisaient le reste des fonds qui n'étaient pas encore décaissés. Le total de la contribution du pays hôte est estimé à 1 772 486 dollars US, somme qui reviendra à 25 pour cent des investissements totaux estimés à 7 047 928 dollars US (contribution de l'USAID, 5 280 000 dollars US), conformément au pourcentage prévu dans la conception du Projet.

## D. METHODES D'EVALUATION

L'évaluation a été faite par Peter L. Doan et Edward H. Robbins, consultants auprès de l'Association internationale de gestion des villes/comtés selon le contrat avec l'USAID n° PDC-1008-C-00-9091-00. L'équipe a visité neuf des 34 villes qui ont profité d'une ou plus des activités du Programme, y compris chacune des cinq « villes-noyau » qui ont reçu toutes sortes de soutien.

Parce que la mise en oeuvre de toutes les composantes a réalisé une pointe en 1994, une évaluation à ce moment ne peut considérer que ce que le Projet a entrepris. Une véritable évaluation finale demanderait trois ou quatre années supplémentaires d'expérience, une fois les systèmes et installations communautaires en place.

## II. LA COMPOSANTE DE LA FORMATION

### A. RESULTATS POSITIFS

#### 1. Gros volume d'activités de formation

Entre février 1992 et juillet 1994, ce projet a soutenu 98 études, 123 séminaires et 223 missions d'assistance technique visant à consolider les informations communiquées dans les séminaires.

Ces activités ont atteint 2 348 participants à Abidjan et dans 34 communes à travers la Côte d'Ivoire. Les participants ont eu d'amples occasions d'évaluer chaque séminaire; de plus la création de plans d'action a fourni des points de référence qui ont servi à mesurer l'avancement vers les objectifs choisis.

#### 2. Un choix sensible de sujet

Les sujets qui ont été choisis et soulignés (c.-à-d. l'analyse financière, la mobilisation des ressources, la gestion du personnel, le rôle des maires) sont particulièrement pertinents à ce stade du processus de décentralisation. Ce point a été souligné dans les conclusions de l'évaluation à mi-parcours faite au début de 1993. La focalisation de plus en plus importante sur la gestion des déchets solides, changeant de 3 pour cent du total des jours promis jusqu'en décembre 1992 compris à 55 pour cent en 1993 et 39 pour cent en 1994 montre que le projet est capable de

s'ajuster aux conditions révélées par sa proche association avec les gouvernements municipaux.

Les professionnels ivoiriens, les entrepreneurs et officiels du gouvernement bénéficiant d'un congé pour travailler au Projet en tant que consultants ont assuré la conception d'un programme tout à fait adapté aux méthodes et moyens de la localité. Les activités de formation ont souligné l'examen des problèmes sur le chantier, comme ceux liés à la perception de redevances sur les marchés. Cette connaissance de la localité a permis l'élaboration de plans d'action ayant des objectifs réalistes directement liés aux problèmes reconnus.

### **3. Processus de formation organisé avec soin**

La formation dans chaque matière a été organisée en trois étapes :

- une analyse préliminaire des conditions existantes avec emphase sur les problèmes,
- un séminaire pour examiner les problèmes et élaboration d'un plan pour les résoudre (plan d'action),
- un programme de suivi ou des visites d'assistance technique.

Chaque séminaire a été évalué à la fois par les formateurs et les participants; des rapports sur l'état d'avancement ont été préparés à la suite des visites d'assistance technique. Il y a eu également des réunions périodiques avec les formateurs pour évaluer l'impact de leur travail. Le résultat a été un processus essentiellement pratique.

### **4. Encourage la communication entre les secteurs public et privé**

Le Projet a souligné l'importance de la communication entre les secteurs public et privé de la Côte d'Ivoire afin d'améliorer la fourniture des services municipaux. La composante de formation a encouragé la communication de trois manières :

- en employant des consultants du secteur privé, particulièrement pour diriger la formation en mobilisation des ressources et en gestion des déchets solides,
- en lançant et en soutenant le ramassage des ordures, payé au fur et à mesure.
- par le biais d'un séminaire national sur la privatisation des services municipaux donné en mai 1993 et une nouvelle discussion avec les responsables locaux sur la valeur de privatiser la fourniture des services, étant donné les budgets limités d'investissement.

## **5. Améliore l'efficiencia et l'efficacité des opérations du gouvernement municipal**

La composante de formation a eu particulièrement beaucoup de succès dans l'amélioration des opérations des services financiers municipaux. L'ensemble de la formation en analyse financière et en mobilisation des ressources ainsi que la fourniture de matériel informatique et la formation connexe ont amélioré remarquablement la capacité des directeurs des finances des villes-noyau de créer un budget réaliste et de suivre la trace des dépenses.

La formation par le projet a fourni le cadre d'une meilleure gestion du personnel. Ce travail a souligné les droits légaux du personnel et le besoin de préparation technique.

## **B. DIFFICULTES - LEÇONS APPRISES**

### **1. Encourager la participation de la communauté : Résultats mixtes**

L'un des objectifs importants de la composante de formation était d'encourager l'initiative locale, c.-à-d. un esprit dynamique qui conduit à la solution d'un problème localement en contraste avec une dépendance plus traditionnelle sur le gouvernement central. Les résultats du projet ont été mixtes dans ce cas. Dans douze villes du Projet, le volume de ramassage des ordures a augmenté de 17 pour cent. Cette augmentation a été due plus à une meilleure organisation et à l'emploi de groupes de la communauté qu'à l'apport de fonds ou de matériel.

La composante de formation n'a pas réussi à miner le contrôle du gouvernement central sur les centres sociaux et leurs programmes. Les personnes du Département de développement social qui ont reçu une formation pour formateurs et ont ensuite procédé à la formation locale ont une vue positive de l'expérience. Cependant, les délégués locaux du Département, dont le siège se trouve dans les centres sociaux régionaux, continuent de se tourner vers le centre pour faire approuver leur programme.

### **2. Les volontaires du Peace Corps aident considérablement**

Dans un certain nombre de communautés, les volontaires du Peace Corps ont continuellement encouragé la communauté à s'organiser après la formation initiale par le personnel de la Direction de développement social. L'importance des volontaires dans ce cas confirme que les centres sociaux ne sont pas capables de reprendre la formation offerte par leurs propres collègues.

### **3. L'expérience précédente du contractant était essentielle au succès du Projet**

L'USAID a eu le bon sens de choisir un contractant qui, depuis 1987, avait travaillé avec le RHUDO à la formation dans les matières de développement urbain. Une bonne connaissance des conditions locales s'est montrée essentielle au succès de nombreux objectifs du Projet.

Le fait que le contractant connaît bien les programmes d'autres agences donatrices

opérant en Côte d'Ivoire influencera la pérennité des résultats du Projet. Le programme allemand KfW soutiendra la continuation des activités de gestion des déchets solides en utilisant les mêmes techniques de formation et les mêmes consultants. Les programmes français de coopération continueront de même le soutien de l'UVICOCI.

#### 4. Formation en mobilisation des ressources et analyse financière : résultats instantanés

En moyenne, la perception des redevances sur les marchés dans les dix villes sur lesquelles nous avons des informations complètes ont augmenté de 22,3 pour cent. Les perceptions sur la taxe du parking se sont améliorées de 12 pour cent et la taxe sur les artisans (petites boutiques et colporteurs) a augmenté de 27,5 pour cent. Ces augmentations se sont produites pendant une période de détérioration de la performance économique. Ce qui est tout aussi important est que le chef des services financiers de chaque ville touchée par le Projet a une bien meilleure idée de qui sont les utilisateurs du marché ou du dépôt des transports en commun, et de la manière de mettre à jour les informations.

### III. AMELIORATION DES REVENUS

#### A. RECESSION, MANQUE DE LIQUIDITE

En 1980, le PNB par tête de la Côte d'Ivoire a atteint une pointe de 1 166 dollars US, l'une des plus élevées de l'Afrique subsaharienne. Ceci a été suivi d'une récession économique prolongée à travers toute la région subsaharienne et d'une baisse dramatique des prix des produits agricoles, surtout ceux du café et du cacao, qui ont conduit au déclin de l'économie; dès 1991, le PNB par tête était tombé à 734 dollars US.

L'un des effets de la crise a été de forcer une révision de la perception des impôts. Le Projet a été conçu pour inclure le soutien de l'amélioration de l'impôt foncier puisque cet impôt pourrait être une importante ressource pour le gouvernement municipal.

#### B. AMELIORER LA BASE DE DONNEES

##### 1. Amélioration des données cadastrales et du traitement des données

L'un des objectifs principaux de la composante de l'amélioration des revenus était l'amélioration rapide de la base de données sur l'impôt foncier (cadastre). Le Projet a eu deux résultats : le soutien de levés cadastraux simplifiés ainsi que l'installation et l'utilisation de micro-ordinateurs et imprimantes, d'équipement de réseaux et de logiciels connexes. La formation en utilisation de l'ordinateur était donc un résultat particulièrement important et vital.

##### 2. Evaluation des résultats

Les premiers levés simplifiés ont été faits à Sinfra et à Akoupé en 1992. Les levés ont été

sous-traités à des entreprises privées. Les résultats ont été spectaculaires : à Sinfra, le nombre de propriétés sur les registres a augmenté de 1500 pour cent, à Akoupé l'augmentation surpassait 1100 pour cent.

Nous n'avions pas de résultats financiers à notre disposition au moment de la rédaction de ce rapport. La perception (facturation) réelle se fait actuellement à Sinfra et à Akoupé. Les levés ont été achevés en 1993 pour Aboisso, Biankouma, Duékoué, N'Douci et Tiassalé et ont été contractés pour Agnibilikro, Boundiali, Grand Bassam, M'bahiakro et Touba en 1994. Ceci porte le nombre de villes couvertes par le projet à 12, bien plus que la cible de cinq dans la conception originelle du projet. Les augmentations indiquées pour les villes examinées en 1993 étaient aussi dramatiques que celles d'Akoupé et de Sinfra.

### **C. DIFFICULTES, LECONS APPRISES**

#### **1. Le levé cadastral simplifié produit des résultats instantanés**

L'expérience du Projet confirme que le levé cadastral simplifié produit des résultats instantanés à un prix modique. Des listes améliorées de propriétés et de propriétaires, même sans cartographie exacte, apporte de grandes augmentations dans le rendement, même face à la résistance des propriétaires quand il s'agit de payer.

#### **2. La répugnance à payer peut devenir un point important**

Les responsables du gouvernement municipal, et en particulier les élus, devront bien expliquer la relation entre la perception des impôts et les investissements dans cette infrastructure que les propriétaires considèrent comme importante. Ils pourront aussi souligner que le paiement des impôts renforcent les prétentions à la jouissance dans un pays où la plupart des personnes n'ont ni le temps ni l'argent nécessaires pour obtenir tous les documents requis pour assurer pleine et entière jouissance.

#### **3. Il faut que la conception du projet soit plus sensible à l'inflexibilité du processus d'achats par l'USAID**

Le processus d'approvisionnement de l'USAID ne favorise pas l'achat de matériel et ce n'est pas non plus le cas des pratiques du pays hôte. Les deux préfèrent tout acheter à la fois, ce qui est difficile à faire dans les cas où un projet évoluera avec l'expérience. Il a fallu un an pour achever la livraison et l'installation de la plus grande partie de l'équipement. Quelques retards (p. ex. l'exemption des droits d'importation) ennuyaient toujours la direction du projet car cette évaluation était en cours. Une meilleure coordination entre les concepteurs du projet et les experts en approvisionnement de l'USAID auraient pu identifier un processus d'achat plus flexible et mieux lié à l'évolution des activités du projet.

#### **IV. COMPOSANTE DE CONSTRUCTION DES EQUIPEMENTS COMMUNAUTAIRES**

##### **A. RESULTATS**

En tant qu'autre contribution à la capacité des villes-noyau de percevoir les revenus, le Projet a appuyé la construction d'installations communautaires telles que les marchés, les gares de transports en commun et les abattoirs. L'expérience précédente de l'USAID a suggéré qu'une meilleure organisation de ces activités conduisait à une meilleure perception des redevances. La conception originelle du projet a ciblé au moins une telle installation par ville. Effectivement, il a été possible de financer la construction de 13 installations, soit presque trois par ville.

La construction avançait à toute vitesse dans toutes les villes au moment de cette évaluation. Aucune des installations communautaires n'était achevée, mais l'organisation nécessaire pour déménager les activités du marché à des sites provisoires dans l'intérim a, par elle-même, déjà produit des augmentations des redevances sur les marchés d'entre 25 pour cent et 50 pour cent.

##### **B. DIFFICULTES, LECONS APPRISES**

1. **Un changement dans la responsabilité de l'administration du projet au sein de l'USAID conduit à des retards importants**

La fermeture du Bureau régional de l'habitat et du développement urbain (RHUDO), chargé de la conception du Projet a orienté la responsabilité administrative directement vers le REDSO/WCA. L'effondrement des arrangements institutionnels pour la composante de construction d'installations communautaires a ajouté à la quantité de travail du REDSO et posé une série de questions sur des matières que le Bureau n'avait pas suivies depuis leur conception. Cet ensemble de conditions a conduit à un retard de près d'un an dans l'adaptation des divers accords aux institutions ivoiriennes.

2. **Le transfert de la responsabilité au gouvernement municipal est en accord avec les objectifs du Projet**

Un autre résultat positif de l'effondrement de la distribution originale de la responsabilité pour cette composante est la délégation de la responsabilité principale de la gestion aux municipalités. En prenant le risque, le REDSO a conduit le Projet plus loin que prévu dans la direction d'un objectif majeur : la responsabilité a été décentralisée et le gouvernement local a acquis plus d'expérience dans la gestion des projets d'infrastructure.

## **VI. CONCLUSIONS D'ORDRE GENERAL**

### **A. GOUVERNANCE**

Le développement d'un gouvernement municipal efficace est la clé du développement d'une société démocratique. Aucune personne qui ne se soit intéressée à ce que le Projet de soutien au développement municipal faisait sur les plans national, régional ou dans sa ville, n'approchera plus jamais son travail de la même manière.

Les hommes politiques et techniciens ont besoin de plus de temps pour arriver à comprendre leurs besoins mutuels. Il leur faut aussi un lien plus fort avec la ville où ils travaillent. L'incertitude fait toujours partie du processus, et elle constitue un obstacle. Le Projet a fourni de nombreuses occasions aux habitants des villes et des quartiers de discuter de leur condition et de débattre les solutions. Il a aussi forcé tous les responsables du gouvernement de s'entretenir avec les groupes de la communauté et de stimuler leur participation.

### **B. DEVELOPPEMENT URBAIN**

Le lien entre l'assainissement et la santé est évident dans toute évaluation de l'activité de ce Projet. L'organisation CREPA-CI, qui fournit des informations et l'assistance technique dans la solution à bas prix aux problèmes d'assainissement estime que 75 pour cent des gens qui vont dans les cliniques souffrent d'un problème lié à l'assainissement. Le Projet a encouragé de véritables progrès dans le traitement des déchets d'origine médicale, parrainant la construction et l'emploi d'incinérateurs pour les équipements médicaux.

### **C. CONTINUER LA PRESENCE DE L'USAID DANS LA REGION**

La décision de mettre fin au programme d'assistance bilatérale avec la Côte d'Ivoire a également eu un impact manifeste sur le Projet. Le retard de la mise en oeuvre de la composante de construction des équipements, la fin du contrat du RTI et la fermeture du Service urbain du REDSO éliminent la possibilité de voir quelques-unes des activités envisagées dans la conception originale du Projet.

Une implication encore plus importante de la fin du programme d'assistance bilatérale est la perte de toute capacité de la part de l'USAID de continuer de contrôler le progrès de la décentralisation et du développement communal au niveau local. Ceci est extrêmement important parce que de nombreux autres pays de la région en sont venus à considérer la Côte d'Ivoire comme un modèle pour leurs stratégies de développement. Ainsi, l'USAID s'est largement séparée de la coordination régionales et des mécanismes d'échange qui ont remporté un grand succès et qu'elle a été l'une des premières à établir dans le cadre du Projet de formation en gestion municipale.

#### **D. CONCEPTION DU PROJET ET PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT**

L'évaluation laisse l'impression qu'à la fois l'USAID et le contractant principal, le Research Triangle Institute, ont consacré bien trop de temps en gestion à résoudre les problèmes d'approvisionnement. Il semble clair qu'une participation plus directe des experts de l'USAID en approvisionnement à la conception du Projet et à celle du contrat du RTI auraient été positives.

## **EVALUATION**

### **PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT MUNICIPAL**

#### **I. INTRODUCTION**

**Le Projet de soutien au développement municipal (681-0004) se montant à 5,0 millions de dollars a été autorisé le 9 septembre 1990. Un amendement en date du 3 août 1993 a repoussé la date d'achèvement au 31 décembre 1994 et a ajouté \$1,4 millions de dollars. Les objectifs du Projet ont naturellement continué le travail précédent appuyé par l'USAID dans les domaines de l'habitat et du développement urbain, plus particulièrement ceux identifiés pour le quatrième d'une série de Projets de Garantie de l'habitat, projet élaboré au début des années 80, mais jamais autorisé.**

#### **A. LE PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE**

Un programme d'assistance technique, le Programme de formation en gestion municipale, mis en oeuvre par le biais de contrats autorisés en 1987 et renouvelés en 1989, ont cependant fourni la structure concernant le débat sur la politique et les activités de formation en Afrique occidentale visant au soutien de la décentralisation et à un rôle accru pour le secteur privé dans la livraison des services urbains.

Le Programme a aussi cherché à :

- satisfaire les besoins de formation identifiés par les Missions de l'USAID,
- préparer des manuels et assurer la formation afin de conforter les capacités du gouvernement municipal,
- établir des relations de travail avec les institutions de formation, publiques et privées, dans la région et
- conforter les capacités de ces institutions.

#### **B. OBJECTIFS DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT MUNICIPAL**

Le Projet de Soutien au développement municipal, auquel a conduit cette expérience, a donc été conçu pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des opérations du gouvernement municipal en Côte d'Ivoire. Ce soutien a été procuré de trois façons :

- formation dans des domaines tels que l'analyse financière et la mobilisation de ressources, la participation de la communauté et l'amélioration de l'évacuation des déchets solides,
- financement des levés et du matériel pour améliorer la base de données des impôts fonciers ainsi que la perception des impôts et
- financement d'installations communautaires génératrices de revenus, tels que les marchés, les gares des transports en commun et les abattoirs.

## C. GESTION DU PROJET

Selon les termes du contrat avec l'USAID, le Triangle Research Institute a géré les activités de formation. Le contractant, conformément à son expérience antérieure avec le Programme de formation en gestion municipale mentionné ci-dessus et travaillant à partir de son bureau à Abidjan, a géré un processus d'études de faisabilité en trois étapes, des ateliers et des visites de contrôle conduits en majeure partie par des consultants ivoiriens avec la contribution d'experts étrangers sur des matières spécifiques.

Les deux autres composantes du Projet, le soutien d'une meilleure perception des impôts et la construction de nouvelles installations communautaires génératrices de revenus, ont été gérées directement par l'USAID jusqu'à sa clôture en juin 1992, soit par le biais du **Bureau régional de l'habitat et du développement urbain (RHUDO)**, qui a conçu le Projet, soit par la **Division pour le développement urbain du Bureau des services régionaux de développement économique de l'USAID pour l'Afrique occidentale et centrale (REDSO/WCA/PMO/UD)**.

Bien qu'autorisées en septembre 1990, les activités du projet n'ont commencé qu'en 1992. Une série de problèmes dans les domaines du contrat et des fournitures a ajouté aux retards causés par les changements de personnel et les événements du pays hôte. Par conséquent, et le programme de formation et le programme de revitalisation de l'impôt foncier ont démarré lentement en 1992, gagné de la vitesse en 1993 et continué à toute vitesse dans les neuf mois disponibles de 1994. Le contrat selon lequel le Research Triangle Institute devait diriger les activités de formation en gestion municipale a été terminé le 31 août 1994. Le soutien de l'amélioration de la perception des impôts prendra fin le 30 septembre, date à laquelle la Division pour le développement urbain du REDSO/WCA cessera ses opérations.

Ce qui est encore plus sérieux, des problèmes du pays hôte dans la passation des contrats ont empêché de commencer la construction des marchés, gares des transports en commun et abattoirs avant le début de 1994. La date d'achèvement des activités du Projet a été repoussée au 31 décembre 1994 pour permettre à l'USAID de continuer à soutenir ces projets. Par conséquent, le bureau d'ingénierie du REDSO, REDSO/PDE gèrera cette dernière étape du Projet.

## D. APPORTS DU PROJET

Les autorisations du Projet prévoyaient des décaissements se montant jusqu'à 6 400 000 dollars US provenant des fonds du projet régional du Bureau de l'Afrique. Les activités de formation et l'amélioration de la perception des impôts fonciers, y compris des études connexes ainsi que l'achat et l'installation du matériel informatique approprié, devaient totaliser près de la moitié du financement du projet. La construction de nouvelles installations communautaires génératrices de revenus devait se monter à 2 280 000 de millions de dollars US, soit 36 pour cent. La logistique de la gestion du projet devrait totaliser le reste. Dès la mi-juillet 1994 quelque 3 700 000 de dollars US avaient été décaissés. Les dépenses liées à la construction totalisaient la majeure partie des fonds qui n'étaient pas encore décaissés.

Le gouvernement de la Côte d'Ivoire a contribué une somme estimée à 695 000 dollars US à la composante de formation (les salaires ainsi que les installations communautaires et le

matériel) jusqu'en juillet 1994 inclus. Les gouvernements municipaux paieront près d'un tiers des coûts de construction du revenu des installations communautaires génératrices de revenus, actuellement en cours, soit quelque 747 717 dollars US. Le gouvernement a aussi contribué une somme estimée à 325 211 dollars US à l'amélioration des revenus par le biais d'un meilleur processus de la perception des impôts fonciers.

Le total de la contribution du pays hôte est estimé à 1 767 928 dollars US, somme qui reviendra à 25 pour cent des investissements totaux estimés à 7 047 928 dollars US (contribution de l'USAID, 5 280 000 de dollars US), conformément au pourcentage prévu dans la conception du Projet. Cependant, l'investissement total du projet n'atteindra pas les 8 534 000 de dollars US anticipés au moment de l'amendement du Projet en août 1993. C'est en somme le résultat de l'effet de la dévaluation de 50 pour cent du franc CFA en janvier 1994, sur le calcul des coûts de la construction d'installations communautaires génératrices de revenus.

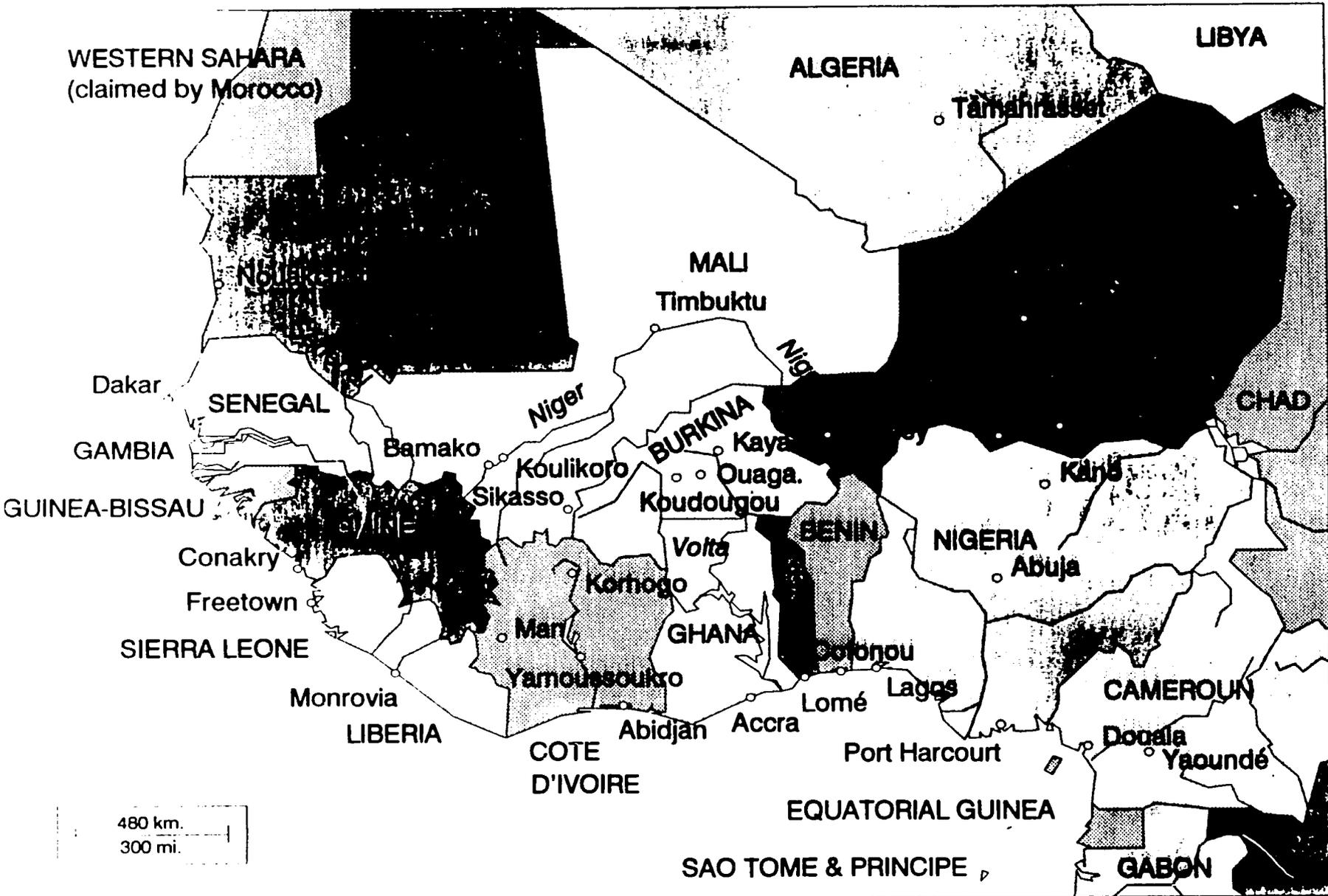
## **E. METHODES D'EVALUATION**

L'évaluation a été faite par Peter L. Doan et Edward H. Robbins, consultants auprès de l'Association internationale de gestion des villes/comtés selon le contrat avec l'USAID n° PDC-1008-C-00-9091-00. Le travail sur le terrain s'est fait en juillet et août 1994 et comprenait un examen approfondi du programme et de la documentation du contrat, y compris l'évaluation à mi-parcours achevée en mars 1993. L'équipe a aussi conduit des interviews compréhensives dans les bureaux du REDSO/WCA et dans le bureau d'Abidjan du Research Triangle Institute.

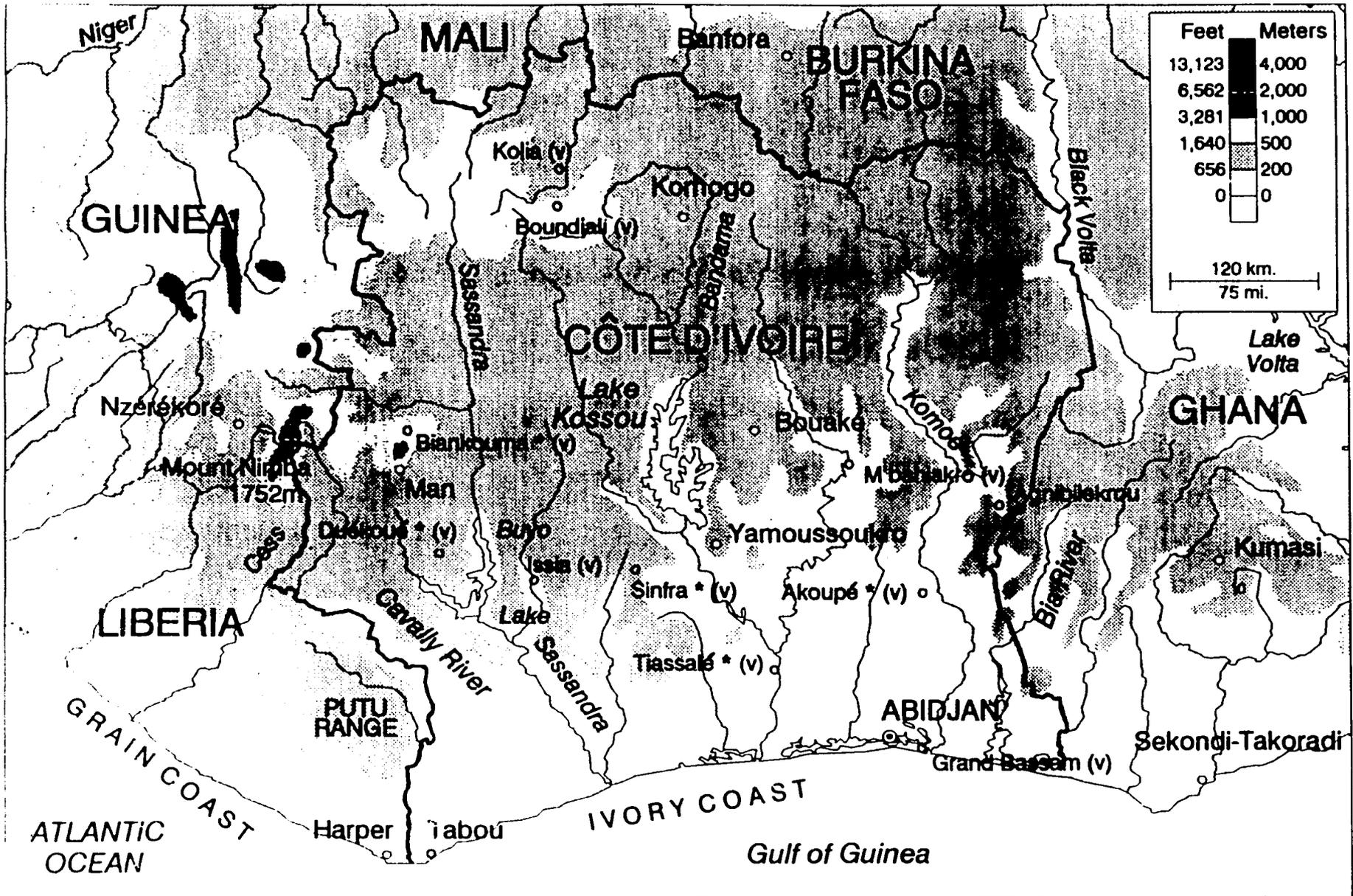
L'équipe d'évaluation a interviewé les personnes chargées de la mise en oeuvre du programme aux **Ministères de l'Intérieur, de l'Environnement et de Protection sociale** et a examiné les documents appropriés. L'équipe a visité neuf des 34 villes qui ont profité d'une ou plus des activités du Projet, y compris chacune des cinq « villes-noyau » qui ont reçu toutes sortes de soutien. Les visites ont compris des réunions avec les représentants politiques et techniques, les membres des organisations communautaires et les volontaires du Peace Corps qui participaient au **Programme de gestion de l'environnement urbain**.

La portée du travail de l'équipe est compréhensive. Par conséquent, l'évaluation considère à la fois l'impact du Projet sur les opérations du gouvernement municipal en Côte d'Ivoire et sur le mécanisme de la mise en oeuvre du Projet. Les représentants de l'USAID, de la Côte d'Ivoire et du contractant ont donné à l'équipe d'évaluation libre accès aux informations sur les résultats du Programme. Ils ont été francs dans leur identification de ses aspects positifs et négatifs. L'équipe est reconnaissante de leur obligeance.

Parce que la mise en oeuvre de toutes les composantes a atteint une pointe en 1994, une évaluation à ce moment ne peut considérer que ce que le Projet a entrepris. Cette limite est de plus confirmée par la focalisation principale du Projet sur la formation, l'amélioration des techniques de gestion et la production d'installations communautaires qui ne produiront des résultats qu'après que celles-ci auront pris fin vers la fin de l'année. Une véritable évaluation finale demanderait trois ou quatre années supplémentaires d'expérience, une fois les systèmes et installations communautaires en place.



48



32

## II. LA COMPOSANTE DE LA FORMATION

### A. RESULTATS POSITIFS

#### 1. Gros volume d'activités de formation

Entre février 1992 et juillet 1994, ce Projet a soutenu:

- 98 études liées à la mobilisation de ressources, à l'analyse financière, à la gestion du personnel, à la participation de la communauté, aux techniques de construction, au rôle des élus et à la gestion des déchets solides,
- 123 séminaires sur les sujets ci-dessus ainsi que sur l'emploi de l'ordinateur et la formation des formateurs et
- 223 missions d'assistance technique visant à consolider les informations communiquées dans les séminaires.

Ces activités ont atteint 2 348 participants à Abidjan (environ 20 pour cent du total) et dans 34 communes à travers la Côte d'Ivoire. Les participants ont eu d'amples occasions d'évaluer chaque séminaire; de plus la création de plans d'action a fourni des points de référence qui ont servi à mesurer l'avancement vers les objectifs choisis.

Une évaluation de l'expérience de la décentralisation en Côte d'Ivoire (Stren et autres, voir la bibliographie) a basé ses recommandations sur huit considérations visant à l'amélioration de la gestion municipale :

- plus grande efficacité,
- formation et enseignement continu,
- plus grande efficience,
- régionalisation et mise en commun des ressources, y compris les centres de réparation du matériel,
- reproduction,
- identification des communes qui serviront d'exemple,
- projets d'assistance qui assureront l'amélioration des méthodes d'opération et la pérennité de l'environnement.

Le résultat du processus de la formation, qui s'est concentré sur le programme complet des activités dans cinq villes-noyau, et qui a répondu autant que possible à l'intérêt que d'autres villes ont exprimé par la suite, reflète ces considérations.

## 2. Un choix sensible de sujet

Les sujets qui ont été choisis et soulignés (c.-à-d. l'analyse financière, la mobilisation des ressources, la gestion du personnel, le rôle des maires) sont particulièrement pertinents à ce stade du processus de décentralisation. Ce point a été souligné dans les conclusions de l'évaluation à mi-parcours faite au début de 1993. (Voir la Bibliographie)

Le travail mentionné ci-dessus sur la décentralisation confirme aussi l'importance de la mobilisation des ressources pour les nouvelles communes du pays (la plupart datent de moins de 10 ans). Il a été noté que les villes avaient besoin de développer un sentiment d'indépendance ou de « débrouillardise », étant donné que le gouvernement central était de moins en moins capable de fournir les ressources destinées à la gestion municipale.

La focalisation de plus en plus importante sur la gestion des déchets solides, changeant de 3 pour cent du total des jours promis jusqu'en décembre 1992 compris à 55 pour cent en 1993 et 39 pour cent en 1994 montre que le projet est capable de s'ajuster aux conditions révélées par sa proche association avec les gouvernements municipaux. Grâce au Projet de soutien, des méthodes plus efficaces de ramassage et d'évacuation des ordures réduisent les dépenses en essence et personnel et encouragent les organisations communautaires à jouer un rôle plus actif dans la gestion des affaires de la commune.

Les professionnels ivoiriens, les entrepreneurs et officiels du gouvernement bénéficiant d'un congé pour travailler au Projet en tant que consultants ont assuré la conception d'un programme tout à fait adapté aux méthodes et moyens de la localité. Les activités de formation ont souligné l'examen des problèmes sur le chantier, comme ceux liés à la perception de droits sur les marchés. Cette connaissance de la localité a permis l'élaboration de plans d'action ayant des objectifs réalistes directement liés aux problèmes reconnus. Le plan élaboré pour la ville de Grand-Bassam (Annexe C) est un exemple de ces plans d'action.

Cette sensibilité dans le choix du sujet semble être la conséquence des nombreuses années d'expérience du projet et d'assistance technique du RHUDO/WCA en Côte d'Ivoire et dans la région. Le premier projet conçu par le RHUDO a été autorisé en 1967. Il s'est focalisé sur la production de logements économiques. Pendant les années 70, le RHUDO s'est orienté vers une plus grande étendue de problèmes urbains, culminant en un effort conjoint avec la Banque mondiale, le premier Projet de développement urbain, autorisé en 1978. La composante de l'USAID porte la mention HG-003. Ce projet a demandé une compréhension plus détaillée de la planification et du financement du développement urbain puisque quelque 60 pour cent du financement du projet ont été dirigés vers la rénovation de quartiers inférieurs aux normes exigées.

Pendant les années 80, le RHUDO a soutenu le programme du gouvernement pour améliorer la capacité du gouvernement municipal. Une étude a classé 46 grandes et petites villes selon leurs possibilités de développement. Un autre travail s'est focalisé sur les besoins d'infrastructure de villes spécifiques et la contribution éventuelle des groupes de la collectivité et d'entreprises privées. Comme il a été indiqué ci-dessus, le résultat de cette expérience a été le

Programme de formation en gestion municipale, exécuté sous contrat depuis 1987 par le Research Triangle Institute et finalement, le Projet évalué dans ce rapport. Au total, l'USAID, et spécifiquement son RHUDO, avaient établi un fonds d'informations, de compréhension et de relations qui ne pouvaient que favoriser la mise en oeuvre du projet.

### 3. Processus de formation organisé avec soin

La formation dans chaque matière a été organisée en trois étapes :

- une analyse préliminaire des conditions existantes avec emphase sur les problèmes,
- un séminaire pour examiner les problèmes et élaboration d'un plan pour les résoudre (plan d'action),
- un programme de suivi ou des visites d'assistance technique.

De plus, les séminaires et les visites de contrôle devaient faire l'objet d'évaluations. L'évaluation à mi-parcours a recommandé que plus d'importance soit attachée à cette dernière étape. Chaque séminaire a été évalué à la fois par les formateurs et les participants; des rapports sur l'état d'avancement ont été préparés à la suite des visites d'assistance technique. De plus, les formateurs se sont réunis périodiquement pour évaluer l'impact de leur travail (voir les références aux journées de réflexion dans la liste des activités figurant dans l'Annexe C).

Le résultat a été un processus marqué par son aspect pratique. Au cours des visites par cette équipe d'évaluation, de nombreux responsables de la ville ont fait des observations sur les avantages de cet aspect pratique, et l'ont contrasté avec l'approche plus théorique du Bureau international du travail/Programme des Nations Unies pour le développement.

a. Formation des formateurs : Le projet a assuré la formation dans le processus-même de la formation pour les unités de formation établies à la fois à la **Direction générale et collectivités locales (DGCL)** et à la **Direction de développement social (DDS)** ainsi que pour l'équipe des responsables du Ministère de l'environnement et les consultants du secteur privé qui ont exécuté le **Programme de gestion des déchets solides**. La première de ces sessions a eu lieu en décembre 1991 lorsqu'on utilisait des experts en formation expatriés. D'autres sessions, conduites par le personnel du RTI ou des experts ivoiriens, ont eu lieu dans les dernières années de l'activité du projet.

Les formateurs du Département de développement social offrent aussi ce genre de formation à leurs collègues des Centres sociaux régionaux.

b. Etudes préliminaires : Ces études ont établi l'orientation des séminaires qui ont été donnés dans chaque localité sur chacun des thèmes majeurs (analyse financière, mobilisation des ressources, organisation de la collectivité, gestion des déchets solides et fourniture de services techniques). Ils ont formé la base du lien étroit entre les séminaires et les problèmes que le personnel du gouvernement municipal rencontre lors de ses opérations.

c. **Séminaires** : Ces activités ont été annoncées au public et sont ouvertes à toutes les personnes qui s'y intéressent dans un effort de mieux éveiller la conscience du public concernant les objectifs des responsables gouvernementaux et les problèmes auxquels ceux-ci faisaient face. Néanmoins, ces séminaires se focalisaient sur les officiels élus et nommés ainsi que sur le personnel du gouvernement municipal (p. ex. les receveurs de la redevance sur les marchés) qui était directement responsables des actions dont nous parlons.

d. **Plans d'action** : Les plans d'action ont été élaborés pendant les séminaires. Ceux-ci ont procuré la structure nécessaire aux activités du gouvernement municipal, au renforcement ultérieur de la formation et de l'assistance technique. Ils ont donné les points de référence sur lesquels il était possible de mesurer l'impact de la formation à la fois par les participants locaux et les consultants.

e. **Modèles, manuels et matériel** : Des modules de formation standardisés ont été élaborés pour chacune des matières. Ces modules ont été déposés aux Ministères de l'Intérieur (où se trouve la **Direction générale et collectivités locales**), de **Jeunesse, Sports et Développement social** (où se trouve la **Direction de développement social**), de **l'Environnement et Tourisme** (où se trouve la **Direction la gestion des déchets solides**). Ces modèles et modules liés seront aussi déposés à l'Union des villes et communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) pour sa bibliothèque d'ouvrages à consulter.

De plus, les cinq villes-noyau ont reçu les ordinateurs, originellement offerts pour soutenir la mise à jour du rôle des impôts fonciers (**composante de l'amélioration des revenus**). Les responsables et personnel municipaux ont reçu une formation en WordPerfect et Lotus avec des résultats positifs.

#### 4. Encourage la communication entre les secteurs public et privé

Le Projet a souligné l'importance de la communication entre les secteurs publics et privés de la Côte d'Ivoire afin d'améliorer la fourniture des services municipaux. La **composante de formation** a encouragé la communication de trois manières :

- en employant des consultants du secteur privé, particulièrement pour diriger la formation en mobilisation des ressources et en gestion des déchets solides. Ces professionnels étaient chargés de 25 pour cent des missions de formation et d'assistance technique. Les responsables des Ministères de l'Intérieur, du Développement social et de l'Environnement ont procuré les autres 75 pour cent;
- en lançant et en soutenant les services de ramassage des ordures, payé au fur et à mesure, par les associations formées et gérées par des jeunes gens préalablement au chômage. L'évaluation à mi-parcours a recommandé le soutien des projets-pilote pour montrer la valeur de la privatisation de la fourniture des services;
- par le biais d'un séminaire national sur la privatisation des services municipaux donné en mai 1993 et une nouvelle discussion avec les responsables locaux sur la

valeur de privatiser la fourniture des services, étant donné les budgets limités d'investissement.

La composante de formation a spécifiquement encouragé la participation de la communauté et l'examen minutieux des actions du gouvernement par le biais de consultation avec l'utilisateur et de la publicité extensive accordée aux études et séminaires. Elle a souligné le lien entre les impôts ou redevances et la fourniture des services, objectif important si les municipalités doivent devenir plus indépendantes et capables de résoudre leurs problèmes sans avoir recours au gouvernement national. De plus, elle a encouragé les officiels élus et nommés à partager les objectifs et méthodes afin de fusionner les objectifs politiques et administratifs et de les rendre plus clairs au public.

#### **5. Améliore l'efficacité et l'efficacite des operations du gouvernement municipal**

La composante de formation a eu particulièrement beaucoup de succès dans l'amélioration des opérations des services financiers municipaux. L'ensemble de la formation en analyse financière et en mobilisation des ressources et de la fourniture de matériel informatique ainsi que la formation connexe ont amélioré remarquablement la capacité des directeurs des finances des villes-noyau de créer un budget réaliste et suivre la trace des dépenses. A ce stade, un grand nombre de villes bénéficiant de cette formation pourront travailler avec plus d'efficacité et d'efficience que les agences du gouvernement central chargées d'approuver les budgets.

La formation par le projet a fourni le cadre d'une meilleure gestion du personnel. Ce travail a souligné les droits légaux du personnel et le besoin de préparation technique. La formation des maires et de leurs adjoints (officiels élus) a été centrée sur l'importance de développer des fonctionnaires compétents comme antidote à leur frustration envers l'insensibilité politique ou l'incompétence perçue du personnel municipal.

L'évaluation à mi-parcours a recommandé d'attacher plus d'importance à la formation des maires et de faire un plus grand nombre d'études de base sur des matières telles que la planification et l'établissement de la priorité des besoins locaux, y compris les égouts et le raccordement à l'égout. La réponse de la composante de formation a été d'organiser cinq colloques auxquels ont participé des officiels élus. Ces colloques ont traité de l'environnement (Février 1993), des relations entre les institutions du gouvernement municipal et de ses électeurs (colloque régional en avril 1993, suivi d'un atelier au niveau national en mars 1994), de la privatisation des services municipaux (colloque régional en mai 1993), d'une visite d'étude aux Etats-Unis par une délégation de maires (mars 1994) et du soutien de la revitalisation de l'UVICOCI.

A la suite de ces activités, les maires contactés par l'équipe d'évaluation semblent être plus sûrs de leurs propres besoins et plus capables de presser à l'action, soit localement soit au niveau national. Il paraît que de nombreuses villes sont maintenant sur la voie de résoudre les problèmes avec ou sans le soutien du gouvernement central. Toutefois, une UVICOCI plus dynamique se traduit par un groupe de pression plus fort à Abidjan afin d'obtenir des ressources pour le gouvernement municipal.

## **B. DIFFICULTES - LEÇONS APPRISES**

### **1. Encourager la participation de la communauté : Résultats mixtes**

La conception du projet présupposait que les objectifs d'un gouvernement municipal plus efficient et plus efficace exigeait que le public ait conscience du calendrier du développement local et participe davantage à la prise de décision. Cela s'est avéré un peu trop dans un pays où le développement national et le gouvernement par un seul parti avaient été la règle depuis l'indépendance.

L'un des objectifs importants de la composante de formation était d'encourager l'initiative locale, c.-à-d. un esprit dynamique qui conduit à la solution d'un problème localement en contraste avec une dépendance plus traditionnelle sur le gouvernement central. Les résultats du projet ont été mixtes dans ce cas. Dans douze villes du Projet, le volume d'ordures ramassées a augmenté de 17 pour cent, de 939 tonnes à 1 132 tonnes. Cette augmentation est due plus à une meilleure organisation et à l'emploi de groupes de la communauté qu'à l'apport de fonds ou de matériel.

Une partie de cette confusion provient de ce que l'on s'attend à ce que là où se trouve l'USAID il y aura de l'argent et que, par conséquent, les gens seront payés pour stimuler l'intérêt de la communauté. En fait, des outils ont été fournis pour mieux nettoyer Duékoué, mais plutôt que d'encourager une activité de suivi par les habitants de la ville, ceux-ci semblent avoir encouragé une attitude d'il faudra voir. Le contractant de la formation a conclu que les dons n'aidaient pas à transmettre le message d'initiative et de contribution locales. (Voir la Bibliographie)

La composante de formation n'a pas réussi à miner le contrôle du gouvernement central sur les centres sociaux et leurs programmes. Les personnes du Département de développement social qui ont reçu une formation pour formateurs et ont ensuite procédé à la formation en action communautaire (environ 18 pour cent de l'assistance technique fournie) ont une vue positive de l'expérience. Cependant, les délégués locaux du Département, dont le siège se trouve dans les centres sociaux régionaux, continuent de se tourner vers le centre pour faire approuver leur programme plutôt que de chercher à obtenir que les communautés recommandent et soutiennent les activités du programme.

### **2. Le programme n'atteint pas les buts des femmes en voie de développement au niveau du gouvernement central**

La composante de formation n'a pas pu réaliser les objectifs du Projet pour former les femmes à la **Direction du Ministère de l'Intérieur**. Seule une femme a été identifiée comme membre de l'unité centrale de formation. L'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de femmes parmi les quatre membres professionnels du personnel dans chacune des villes visitées. Il y a trois femmes maires dans le groupe de 34 villes touchées par le Projet. Deux de ces cas sont un exemple de l'harmonie entre le personnel politique et le personnel professionnel et du degré d'intérêt pour les objectifs du Projet (Adiaké et M'bahiakro). Une plus grande participation des femmes au niveau professionnel suivrait une plus grande concentration sur les thèmes municipaux par les écoles nationales. Le paragraphe 14 ci-dessous traite de cette matière.

D'autre part, sept des onze membres de l'unité centrale de formation nommés par le Département de développement social étaient des femmes. La structure-même de la société dans la plupart des villes ivoiriennes suggère qu'un plus grand rôle pour les femmes sera le produit naturel de la décentralisation et du développement municipal. Les femmes dominent les marchés, l'une des sources principales de revenu indépendant pour les municipalités. Les femmes jouent aussi un rôle-clé dans l'assainissement des quartiers. L'intérêt et l'organisation des femmes dans un quartier ont donné à la formation en gestion des déchets solides son plus grand impact. A Grand-Bassam, où une association de jeunes gens a été formée pour le ramassage des ordures ménagères, une jeune femme a été engagée ultérieurement pour aider à la perception des redevances. Le **chef des services techniques** à Boundiali, qui est maintenant à la tête de l'un de ces groupes de jeunes gens, a reconnu cette expérience comme valable dans sa situation.

### 3. Les volontaires du Peace Corps aident considérablement

Dans un certain nombre de communautés, les volontaires du Peace Corps ont continuellement encouragé la communauté à s'organiser après la formation initiale par le personnel de la Direction de développement social. L'importance des volontaires dans ces cas confirme que les centres sociaux ne sont pas capables de reprendre la formation offerte par leurs propres collègues. A Akoupé, Sinfra et Tiassalé, les volontaires ont pressé les quartiers de s'organiser autour des programmes d'assainissement. Dans certains cas, ils ont contrôlé le stock d'outils, que ceux-ci aient été fournis par le Projet ou achetés par la municipalité. Bien que la dépendance sur les volontaires ne puisse pas immédiatement pousser à s'en remettre à l'initiative locale, il semble probable qu'en fin de compte, s'occuper du processus localement se traduira par un résultat positif.

### 4. L'expérience précédente du contractant était essentielle au succès du Projet

L'USAID a eu le bon sens de choisir un contractant qui, depuis 1987, avait travaillé avec le RHUDO à la formation dans les matières de développement urbain. Une bonne connaissance des conditions locales s'est montrée essentielle au succès de nombreux objectifs du Projet. Ce fait a eu comme résultat le choix de la matière, la sensibilité à l'évolution des besoins et l'identification des experts ivoiriens qui assureraient la formation étaient le résultat de cet acquis.

La longueur de l'expérience a aussi aidé à surmonter les obstacles logistiques tels qu'un budget pour un contrat dans lequel le financement pour les activités de formation n'était pas inclus. Il a fallu neuf mois pour résoudre ce problème contractuel au cours desquels le Projet aurait pu être arrêté. Les programmes de formation ont eu lieu parce que le personnel du contractant pouvait s'associer à d'autres donateurs qui opéraient en Côte d'Ivoire. De ceux-ci, la fondation allemande Hanns Seidel a offert le plus de soutien. (Voir la Bibliographie). Il y a eu des colloques et séminaires pour lesquels le contractant de la formation a fourni le personnel technique et le soutien logistique.

Le fait que le contractant connaît bien les programmes d'autres agences donatrices opérant en Côte d'Ivoire influencera la pérennité des résultats du Projet. Le programme allemand KfW soutiendra la continuation des activités de gestion des déchets solides en utilisant les

mêmes techniques de formation et les mêmes consultants. Les programmes français de coopération continueront de même le soutien de l'UVICOCI.

#### 5. Emploi de consultants locaux : un avantage

L'emploi de consultants ivoiriens ajoutée aux responsables gouvernementaux peut être considérée comme un résultat positif de la conception du Projet. Elle a aussi permis de réagir avec plus de sensibilité aux conditions sur le chantier. Elle a également augmenté le nombre de formateurs formés et a promu l'entreprise privée. Le projet a procuré la formation dans 34 des 135 municipalités en Côte d'Ivoire, en omettant beaucoup qui pourraient bénéficier de la continuation du programme de formation. Le corps de consultants du secteur privé développé par la composante de formation est une ressource expérimentée et flexible dont à la fois le Gouvernement et autres donateurs peuvent disposer.

#### 6. Les programmes de l'USAID devraient se focaliser sur les problèmes d'assainissement

Dans la plupart des cas, le chef des services techniques d'un gouvernement municipal est la seule personne qui ait une formation formelle d'ingénieur des travaux publics. Par conséquent, ces professionnels participent à toutes les activités de construction ou d'entretien soutenues par le gouvernement municipal. Cependant, dans chacune de ces villes visitées par l'équipe d'évaluation, les problèmes les plus importants auxquels doit faire face le chef des services techniques sont ceux liés à l'assainissement.

Sauf Sinfra (45 000 habitants) et Kolia (6 000 habitants), les villes qui ont été visitées avaient une population de 15 000 à 25 000 habitants. Pour des villes de cette grandeur, le ramassage des ordures devient un problème, comme le sont les eaux usées et les égouts pluviaux. Les marchés atteignent des dimensions où le processus de nettoyage doit être bien organisé et où il faut fournir des latrines. Les réseaux d'alimentation en eau existent dans les pôles de développement, et les eaux usées sont normalement canalisées vers une fosse septique ou un égout à ciel ouvert dans la rue. Là où il n'existe pas de réseaux d'alimentation en eau, les puits et fosses septiques ou fosses d'aisances sont trop rapprochés.

La composante de formation a fourni la base d'une réelle amélioration. Toutefois, une meilleure participation des quartiers est essentielle à une amélioration à long terme, et cette participation a besoin d'une longue incubation. Les responsables municipaux ont aussi besoin d'une formation plus poussée dans les activités sur une petite échelle qui peuvent fournir des améliorations à bas prix. L'incinération des déchets d'origine médicale, soutenue par le Projet, est un excellent exemple, tout comme le processus de ramassage des ordures ménagères payé au fur et à mesure.

Le Projet aurait pu consacrer plus de ressources à ce problème, et toute future conception du projet de développement urbain devrait garder cela à l'esprit.

## **7. Formation en mobilisation des ressources et analyse financière : résultats instantanés**

Il semble qu'une meilleure compréhension de la base des ressources et de meilleures méthodes d'analyse de l'activité financière d'une ville ont fourni le plus grand avantage immédiat de l'activité de la composante de formation. Quand ces faits sont ajoutés à l'emploi d'un ordinateur individuel, l'impact est encore plus prononcé.

Les données brutes sur la perception des redevances sur les marchés peut ne pas constituer une preuve définitive de l'impact indiqué ci-dessus dans tous les cas. A M'bahiakro, les perceptions améliorées en 1993 rien qu'au marché ont produit un apport de 8 millions de francs CFA comparé avec un apport total de toutes les ressources contrôlées par la ville, soit 12 millions de francs CFA l'année précédente. Biankouma s'attend à une augmentation de 50 pour cent en mobilisation des ressources locales en 1994 grâce à une meilleure perception des redevances sur les marchés.

En moyenne, la perception des redevances sur les marchés dans les dix villes sur lesquelles nous avons des informations complètes a augmenté de 22,3 pour cent. La perception de la taxe sur les parkings s'est améliorée de 12 pour cent, et la taxe sur les artisans (petites boutiques et marchands ambulants) a augmenté de 27,5 pour cent. Ces augmentations se sont produites pendant une période de détérioration de la performance de l'économie. Grâce à la formation, le directeur des services financiers de chaque ville touchée par le Projet a une bien meilleure idée de qui utilise le marché ou le dépôt des transports en commun et de la manière dont il faut mettre à jour les informations. De plus, dans les cinq villes qui ont reçu des ordinateurs, le budget et autres données peuvent maintenant être analysés grâce au logiciel Lotus 123.

Ainsi, à la fois le personnel professionnel et le maire ont des renseignements plus exacts. Ils sont dans une bien meilleure position pour négocier un budget avec le gouvernement central. Ils sont mieux capables de comprendre ce qu'il faut obtenir du processus centralisé du Trésor. Ils sont aussi mieux à même d'expliquer le besoin de redevances et d'impôts à leurs électeurs.

## **8. Privatisation des services du gouvernement municipal : quelque progrès**

La Côte d'Ivoire a depuis longtemps un secteur privé actif malgré la participation considérable du gouvernement à l'économie. Ces dernières années, le Gouvernement a commencé à reconnaître le besoin de diminuer sa participation directe et de privatiser les opérations publiques. Toutefois, cela ne veut pas dire un enthousiasme immédiat pour la privatisation de la fourniture des services au niveau municipal. Ainsi, le Projet a dû constituer un public pour ce message.

Le Projet a établi la base pour ce genre d'innovation en améliorant la mobilisation des ressources et en travaillant avec les chefs des services techniques à l'organisation de leur travail. Il est donc plus facile de chercher des occasions de sous-traiter les services. Conduire les véhicules et les entretenir se sont révélés être un obstacle majeur au ramassage des ordures dans

presque chaque ville. Dès que les responsables municipaux ont eu un aperçu clair de leur situation financière et de l'impact de l'entretien et de l'essence, et dès qu'ils ont eu un aperçu organisé des besoins du ramassage des ordures, il est devenu plus facile de suggérer d'autres approches. Un colloque régional en mai 1993 et le bulletin publié par l'UVICOCI ont aussi été employés pour présenter de bons arguments en faveur de la privatisation.

Un projet peu commun de ramassage des ordures élaboré par un entrepreneur dans le quartier d'Abobo à Abidjan, sans le soutien ni du gouvernement ni de l'état, a été choisi comme projet pilote à cause de sa sensibilité particulière à l'échelle des opérations (p. ex. l'emploi de tombereaux ou de brouettes au lieu de camions pour le ramassage des ordures porte à porte). En soutenant l'adaptation de cette approche aux différentes localités, le contractant de formation pourrait transmettre les informations-clé pour faire accepter la livraison des services municipaux par le secteur privé :

- les évoirs existants de la ville (p. ex. un tombereau automoteur) sont employés plus efficacement et, donc, plus disponibles pour une grande étendue de services,
- moins d'essence est consommée pour le ramassage des ordures,
- les habitants paieront une redevance pour des services spécifiques et nécessaires,
- le travail est offert aux jeunes au chômage, n'entraînant aucun coût au gouvernement, c'est-à-dire sans long impact sur les traitements et salaires,
- des standards plus élevés d'assainissement sont atteints, pour lesquels les électeurs font honneur au gouvernement municipal.

En attirant constamment l'attention aux possibilités offertes par un partenariat entre les secteurs public et privé dans la fourniture des services, le Projet a contribué à une « démythification » du concept de la privatisation. Les officiels de la ville ont pu voir la privatisation en termes de soulagement d'un fardeau et non pas de perte de contrôle.

#### 9. La formation devrait se focaliser sur les Grandes Ecoles

Le personnel professionnel central des gouvernements municipaux, le Secrétaire-Général et les chefs de la **Direction des services administratifs, services financiers et services techniques**, sont tous des diplômés de deux des écoles professionnelles nationales : l'Ecole nationale d'Administration et l'Ecole nationale de Science et de Travaux publics. Aucune de ces institutions de niveau universitaire n'offre de programmes orientés vers la pratique du gouvernement municipal. En fait, elles n'offrent même pas de cours individuels spécifiquement liés à cette matière.

Le résultat est que, si l'on ne compte pas une expérience de formation sommaire offerte par la **Direction générale et collectivités locales**, ces personnes optant pour une carrière dans le gouvernement municipal doivent apprendre sur le chantier. L'implication pour de futurs programmes, surtout ceux qui sont soutenus par des donateurs étrangers, semble évidente.

## 10. D'autres donateurs feront avancer le programme

La Direction générale et collectivités locales a indiqué son optimisme que le **Bureau international du travail**, en collaboration avec le **Programme des Nations Unies pour le développement**, fournirait davantage de soutien pour les activités de formation en mobilisation des ressources et analyse financière.

Le Programme allemand KfW a indiqué qu'il fournirait du soutien pour continuer le programme de gestion des déchets solides. Un haut fonctionnaire du Ministère de l'environnement (Direction des déchets solides) sera envoyé pour diriger le programme.

L'aide extérieure fournie par la France soutiendra la publication du bulletin publié par l'UVICOCI et soutiendra les services fournis par le consultant principal du Projet sur l'informatisation.

Ces faits sont une confirmation éloquent de la justesse et de la pérennité des résultats de la composante de formation.

### C. L'AVENIR

En somme, la formation peut être maintenue parce qu'elle a atteint tant de personnes travaillant au gouvernement municipal. Il peut être maintenu parce qu'il :

- fait naître les réseaux d'information,
- stimule les maires à assumer plus de responsabilité et à développer les capacités du personnel,
- laisse de côté les manuels,
- laisse de côté les méthodes,
- produit des résultats visibles.

La composante de formation n'a pas produit de grands changements institutionnels au niveau du gouvernement central. Ce qui est plus important, elle a donné pleins pouvoirs au gouvernement municipal aux dépens du gouvernement central.

De ce point de vue, la revitalisation de l'UVICOCI, processus soutenu par une série d'ateliers et de colloques par le Projet en 1993 et 1994, ainsi qu'une visite d'étude aux Etats-Unis, pourrait donner de la force au groupe de pression pour le compte du gouvernement municipal. Parmi les objectifs immédiats de l'UVICOCI, on compte un plus grand pourcentage des impôts fonciers pour le gouvernement municipal (contre 25 pour cent à l'heure actuelle). De plus, on s'attend à ce que l'UVICOCI exerce de la pression sur le Gouvernement pour obtenir une prompt distribution du pourcentage local du nouvel impôt synthétique. L'UVICOCI jouera aussi le rôle de coordinatrice des informations sur les programmes des donateurs étrangers.

### III. AMELIORATION DES REVENUS

#### A. RECESSION, MANQUE DE LIQUIDITE

Dans le sillage d'une croissance économique rapide dans les années 70, le gouvernement a financé une grande augmentation des dépenses occasionnées par l'infrastructure et autres travaux publics. En 1980, le PNB par tête de la Côte d'Ivoire a atteint une pointe de 1 166 dollars US, l'une des plus élevées de l'Afrique subsaharienne. Ceci a été suivi d'une récession économique prolongée à travers toute la région subsaharienne et d'une baisse dramatique des prix des produits agricoles, surtout ceux du café et du cacao. La conséquence a été un déclin de l'économie : dès 1991, le PNB par tête était tombé à 734 dollars US.

Pendant cette crise, le Gouvernement a fait des emprunts importants pour maintenir son niveau d'activités existant, ce qui a fait monter ses dettes publique et privée à presque 15 milliards de dollars US (Rapport du Développement mondial, 1992), la deuxième dette publique de par son montant en Afrique (Stren et autres, voir la Bibliographie). Dès 1991, le Gouvernement faisait face à une sévère crise de liquidité. Ses efforts pour augmenter les revenus ont eu inévitablement des implications défavorables pour les revenus municipaux. En 1993, le Gouvernement de la Côte d'Ivoire a réduit d'autant que 18 pour cent les allocations du gouvernement central aux municipalités. A cette baisse du revenu municipal se sont ajoutés des retards dans le rapport des fonds perçus par les municipalités elles-mêmes, mais, comme d'habitude, déposés dans les comptes du gouvernement central.

Un grand nombre d'économistes considéraient un taux de change gonflé pour le franc centrafricain comme une contrainte importante à l'économie africaine. Un accord a été atteint en janvier 1994 pour dévaluer le franc CFA par 50 pour cent. Le nouveau taux de change a été fixé à 100:1 contre le franc français. Tandis que la dévaluation a causé un certain nombre de difficultés de courte durée, elle semble avoir fait couler à nouveau des liquidités dans le système et les transferts entre les gouvernements central et municipal reviennent à la normale.

Cependant, l'un des effets de la crise a été de forcer une révision de la perception des impôts. Le Projet a été conçu pour inclure le soutien de l'amélioration de l'impôt foncier parce que cet impôt pourrait être une importante ressource pour le gouvernement municipal. Bien que la loi de 1992 sur les finances ait changé la distribution de 65 pour cent pour le Gouvernement et 35 pour cent pour le gouvernement municipal à 75 pour cent/25 pour cent, une perception plus efficace devait sûrement augmenter le montant total transféré aux localités.

#### B. AMELIORER LA BASE DE DONNEES

##### 1. Amélioration des données cadastrales et du traitement des données

Un des objectifs principaux de la **composante de l'amélioration des revenus** était l'amélioration rapide de la base de données sur l'impôt foncier (cadastre). **La Direction générale des Impôts (DGI)** avait souffert de problèmes à la fois financiers et liés au matériel. Les

ressources étaient inadéquates pour financer des levés cadastraux complets et l'unité centrale de traitement en usage était vieille et sujette à des pannes.

Le Projet a eu deux résultats : (1) le soutien de levés cadastraux simplifiés et (2) l'installation et l'usage de micro-ordinateurs ainsi que des imprimantes, de l'équipement de réseaux et des logiciels connexes. La formation en utilisation de l'ordinateur était donc un résultat pertinent et vital. L'essence du levé cadastral simplifié est un meilleur enregistrement des propriétaires de terrains dans une région particulière. La version simplifiée rend superflu le plan parcellaire qui figure dans les levés complets et réduit ainsi les coûts et les délais de livraison. Une analyse des besoins en ordinateur a été faite en 1991 pour identifier le moyen le plus pratique d'accélérer le traitement des données et la facturation ultérieure.

## 2. Evaluation des résultats

Les premiers levés simplifiés ont été faits à Sinfra et à Akoupé en 1992. Les levés ont été sous-traités à des entreprises privées. Les résultats ont été spectaculaires : à Sinfra, le nombre de propriétés sur les registres a augmenté de plus de seize fois; à Akoupé, il y en avait 12 fois plus.

Ces résultats, accompagnés d'une plus grande utilisation de matériel informatique et de techniques plus flexibles, ont encouragé la Direction générale des Impôts à orienter sa focalisation vers de plus gros poissons, surtout dans la grande agglomération d'Abidjan où le rendement financier serait bien plus important que dans les villes du Projet. Etant donné que le Gouvernement a besoin de ressources et vu l'avantage éventuel à long terme pour les municipalités, l'USAID ne pourrait pas avoir d'objection à ce changement d'orientation.

Le résultat a été un retard d'au moins deux ans dans le travail sur les villes du Projet. Aucun résultat financier n'était disponible au moment de ce rapport. Les perceptions-mêmes (facturation) se font maintenant à Sinfra et à Akoupé. Les levés ont été achevés en 1993 pour Aboisso, Biankouma, Duékoué, N'Douci et Tiassalé. Les résultats ont encore été plus spectaculaires, comme le montre le tableau ci-après. Les autres levés à Agnibilékrou, Boundiali, Grand-Bassam, M'bahiakro et Touba ont été faits en 1994. Ceci porte à 12 le nombre de villes couvertes par le Projet, bien plus que la cible de cinq dans la conception originelle du Projet. Les augmentations qui ont été signalées dans les villes arpentées ont été aussi dramatiques que celles d'Akoupé et de Sinfra.

### RESULTATS DES ETUDES

VILLES	ANNEE DU RECENSEMENT	CONTRIBUABLES AVANT LE RECENSEMENT	CONTRIBUABLES APRES LE RECENSEMENT
AKOUPÉ	1993	218	2 691
SINFRA	1993	238	4 563
ABOISSO	1993	NA	1 150
BIANKOUMA	1993	10	1 340

DUEKOUÉ	1993	190	2 241
N'DOUCI	1993	53	1 185
TIASSALE	1993	70	1 325
AGNIBILIKRO	1994		
BOUNDIALI	1994		
GRAND BASSAM	1994		
M'BAHIAKRO	1994		
TOUBA	1994		

La Direction générale des Impôts a fait un travail productif en collaboration avec l'USAID pour réaliser les objectifs du Projet. Quelques travailleurs expatriés ont été formés pour aider à faire marcher les réseaux d'ordinateurs. Les deux services de la DGI, le service du levé cadastral et le service de traitement des données ont incorporé la formation et la responsabilité de l'entretien de leur matériel dans leur budget.

Parce qu'il n'existe pas d'historique sur l'emploi de l'impôt foncier en tant que source fondamentale de revenus pour les opérations du gouvernement, les processus du levé revitalisé et de la perception doivent être accompagnés d'un programme d'information. Le levé de 1994 fait dans les villes mentionnées ci-dessus a été précédé par une campagne télévisée. Dans chaque ville où les levés sont déjà terminés, les élus ont tenu des assemblées générales des habitants des villes pour souligner l'importance des revenus fiscaux pour de futurs programmes d'investissement. Les arpenteurs-géomètres ont également indiqué que le processus de levé lui-même conduit les propriétaires à mieux réaliser la superficie de leur terrain et aux conséquences quant aux impôts. Ils s'intéressent donc davantage à ce que leur gouvernement municipal a l'intention de faire maintenant qu'il dispose de plus de ressources.

Tous ces faits augurent bien de la pérennité du processus et de son impact sur la démocratisation et la décentralisation. De plus, la DGI a négocié une expansion du processus à 30 autres villes, activité qui sera financée par la Banque mondiale.

Un avantage inespéré de la composante de l'amélioration des revenus, qui confirmera davantage la pérennité de l'assistance fournie, a été l'installation d'un micro-ordinateur dans chacune des villes-noyau. Ce matériel a été installé pour simplifier l'enregistrement des informations sur les levés cadastraux, mais il s'est avéré que lorsqu'il n'était pas utilisé, les ordinateurs pouvaient aisément servir au gouvernement municipal lui-même. Comme il a été noté dans la section évaluant la composante de formation, ces ordinateurs ont changé les habitudes de travail et les capacités du personnel professionnel, surtout en ce qui concerne l'analyse financière et la budgétisation. Là où le personnel a été stimulé par la formation disponible, tous les documents sont produits sur ordinateur et il faut faire l'emploi du temps à l'ordinateur avec soin.

## C. DIFFICULTES, LEÇONS APPRISES

### 1. Le levé cadastral simplifié produit des résultats instantanés

L'expérience du Projet confirme que le levé cadastral simplifié produit des résultats instantanés à un prix modique. Des listes améliorées de propriétés et de propriétaires, même sans cartographie exacte, apporte de grandes augmentations dans le rendement, même face à la résistance des propriétaires quand il s'agit de payer.

### 2. La répugnance à payer peut devenir un point important

Une fois l'euphorie de plus grandes listes fiscales passée, la répugnance des propriétaires à payer peut devenir un plus grand problème. La Côte d'Ivoire n'a jamais auparavant utilisé l'impôt foncier comme source fondamentale de revenu pour le gouvernement municipal. Ainsi, les propriétaires ne verront aucun avantage à une perception plus efficace à moins que le processus ne soit accompagné d'une formation poussée de la communauté. Les responsables du gouvernement municipal, et en particulier les élus, devront clarifier le rapport entre la perception des impôts et les investissements dans cette infrastructure que les propriétaires considèrent comme importante. Ils peuvent aussi souligner que le paiement des impôts renforcera les revendications de jouissance dans un pays où la plupart des gens n'ont ni le temps ni l'argent pour obtenir tous les documents requis pour assurer pleine et entière jouissance.

### 3. Les impôts fonciers en tant qu'outil de la mise en valeur des terres

Bien que la composante de l'amélioration des revenus du Projet ait été centrée sur les aspects financiers des impôts fonciers, une meilleure formation des responsables municipaux les aiderait à reconnaître la valeur des impôts fonciers en tant qu'outil de la mise en valeur des terres. Ceci peut être la sorte de matière qui pourrait être introduite dans le cursus offert par les grandes écoles nationales, comme il a été indiqué dans la section précédente de ce rapport. Par un emploi judicieux de la variation de l'impôt foncier, les responsables municipaux peuvent réduire la mise en valeur des terres au hasard et encourager les lotissements le long des réseaux des services publics existants ou projetés.

### 4. Il faut que la conception du projet soit plus sensible à l'inflexibilité du processus d'achats par l'USAID

Le processus d'approvisionnement de l'USAID ne favorise pas l'achat de matériel et ce n'est pas non plus le cas des pratiques du pays hôte. Les deux préfèrent tout acheter à la fois, ce qui est difficile à faire dans les cas où un projet évoluera avec l'expérience. L'évaluation à mi-parcours a souligné les retards qui ont résulté de l'achat graduel d'équipement. Il a fallu un an pour achever la livraison et l'installation de la plus grande partie de l'équipement. Quelques retards (p. ex. l'exemption des droits d'importation) ennuyaient toujours la direction du projet car cette évaluation était en cours. Une meilleure coordination entre les concepteurs du projet et les experts en approvisionnement de l'USAID auraient pu identifier un processus d'achat plus flexible et mieux lié

à l'évolution du projet. Les résultats auraient été une gestion du projet plus rentable.

#### IV. COMPOSANTE DE CONSTRUCTION DE L'EQUIPEMENT COMMUNAUTAIRE

##### A. RESULTATS

En tant qu'autre contribution à la capacité des villes-noyau de percevoir les revenus, le Projet a appuyé la construction d'installations communautaires telles que les marchés, les gares de transports en commun et les abattoirs. L'expérience précédente de l'USAID a suggéré qu'une meilleure organisation de ces activités conduisait à une meilleure perception des redevances.

La conception originelle du projet a ciblé au moins une telle installation par ville. Effectivement, la dévaluation considérable du franc centrafricain et les retards dans la mise en oeuvre du Projet ont conjointement permis le financement des trois installations pour chaque ville. La construction avançait à toute vitesse dans toutes les villes au moment de cette évaluation. Aucune des installations communautaires n'était achevée, mais seule l'organisation nécessaire pour déménager les activités du marché à des sites provisoires dans l'intérim avait déjà produit des augmentations des redevances sur les marchés d'entre 25 pour cent et 50 pour cent. Une évaluation exacte de l'impact de ces installations communautaires sur les revenus municipaux ne sera possible que dans les années à venir.

##### B. PROBLEMES D'EXECUTION DE CETTE COMPOSANTE

La mise en oeuvre de cette composante a été considérablement retardée à cause de deux facteurs : (1) l'effondrement de la passation des contrats à cause de conflits entre les agences du Gouvernement et (2) des difficultés dues à une condition préalable à l'Accord du programme signé avec le Gouvernement. La conception du Projet a confié la conception des installations communautaires et de sa construction à la **Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx)**, à l'époque l'agence gouvernementale contractante de travaux publics qui avait le plus d'expérience. Le financement de l'USAID devait être fourni par le biais d'un Accord modifié de remboursement à montant fixe (FAR).

###### 1. Effondrement du processus de passation des contrats

Un conflit entre « les Grands Travaux » et le **Ministère de l'Environnement, Construction et urbanisme** (lire ci-dessous, chapitre V) a conduit l'USAID à conclure que le processus de passation des contrats devra être du domaine des municipalités. L'USAID a tiré cette conclusion sur la base de l'expérience d'un plus petit projet sous l'égide du Fonds européen de développement (FED). La nouvelle conception de l'**Accord de remboursement**, qui a été lié à un accord entre l'USAID et chaque commune (**l'Accord de remboursement des communes**), a pris près d'un an (de juillet 1992 à mai 1993). Ce retard a été le résultat, apparemment, du souci du REDSO/WCA qu'on lui imposerait des engagements financiers inacceptables dans le transfert de la responsabilité des autorités centrales aux autorités locales.

En fin de compte, les plans d'architecture et d'ingénierie des « Grands Travaux » ont été utilisés et ceux-ci ont été nommés inspecteurs sur le chantier. Le REDSO/WCA a contracté les services d'un ingénieur civil pour mener à bien la gestion de son projet. La responsabilité principale pour l'achèvement du travail réside toutefois dans les municipalités, ce qui pourra avoir un plus grand impact sur la réalisation des objectifs du projet que sur la production des installations communautaires elles-mêmes.

## 2. Modification de la condition préalable

L'article 4, section 4.2 de l'Accord du Programme établit que « La preuve qu'un décret donnant statut légal aux responsables municipaux travaillant au niveau de la commune a été promulgué », comme **condition préalable aux décaissements**. Parce qu'il y avait du retard dans les décaissements pour les activités de construction, cette condition représentait un autre obstacle à l'avancement de cette composante.

Le Gouvernement, par le biais de la Direction du gouvernement municipal, a reconnu les mérites de cette condition, mais n'a pas pu faire promulguer ce décret, en partie à cause des changements dans la composition du Gouvernement. Un nouveau décret était prêt à être approuvé en 1990, mais dans les deux années suivantes tous les ministres ont été changés et le processus d'approbation a perdu son élan. De plus, le Programme d'ajustement structurel négocié avec le FMI (lire chapitre V, section A.2.) exige que les dépenses du gouvernement en salaires soit réduites, ce qui cause l'inquiétude qu'une nouvelle loi mine les progrès réalisés dans ce domaine.

L'évaluation à mi-parcours a recommandé qu'il faudrait s'occuper particulièrement de cette question. En juin 1993, l'Accord du Programme a été amendé en adaptant ainsi les conditions requises de cette section :

- créer des commissions qui examineront les revendications des salariés municipaux ayant trait au travail et s'assurer que la **Loi de travail** soit appliquée, et
- s'efforcer assidûment de faire promulguer une loi créant des fonctionnaires municipaux.

Ces conditions requises ont été satisfaites dès la fin de 1993, permettant ainsi de commencer la construction en janvier 1994. Au moment de cette évaluation, selon le calendrier de la construction, celle-ci doit être achevée avant la fin de l'année et avant que le financement du Projet ne soit terminé.

## C. DIFFICULTES, LEÇONS APPRISES

### 1. Un changement dans la responsabilité de l'administration du projet au sein de l'USAID conduit à des retards importants

La fermeture du **Bureau régional de l'habitat et du développement urbain (RHUDO)**, chargé de la conception du Projet a orienté la responsabilité administrative directement vers le REDSO/WCA. L'effondrement des arrangements institutionnels pour la **composante de construction d'installations communautaires** a ajouté à la quantité de travail du REDSO et posé une série de questions sur des matières que le Bureau n'avait pas suivies depuis leur conception. Les solutions au problème qui ont été proposées ont également suggéré au personnel du Bureau le risque que les gouvernements municipaux pourraient être accablés par la gageüre de gérer des opérations financières et techniques si complexes.

Cet ensemble de conditions a conduit à un retard de près d'un an dans l'adaptation des divers accords aux institutions ivoiriennes. Bien que le délai ne donne pas une bonne impression de la capacité du REDSO de réagir aux changements de circonstances du Projet, le résultat final a peut-être été positif parce qu'il a retardé les dépenses de construction jusqu'après la dévaluation de janvier 1994, permettant ainsi l'investissement en dollars d'être étalé sur une plus grande production.

### 2. Le transfert de la responsabilité au gouvernement municipal est en accord avec les objectifs du Projet

Un autre résultat positif de l'effondrement de la distribution originale de la responsabilité pour cette composante est la délégation de la responsabilité principale de la gestion aux municipalités (Figure 1). En prenant le risque, le REDSO a conduit le Projet plus loin que prévu dans la direction d'un objectif majeur : la responsabilité a été décentralisée et le gouvernement local a acquis plus d'expérience dans la gestion des projets d'infrastructure. Bien qu'il soit trop tôt pour être plus précis, l'équipe d'évaluation n'a pas vu de signes de résultats négatifs. Même s'il devait y avoir des problèmes d'ici à deux mois, l'expérience acquise servira à conforter l'indépendance croissante du gouvernement municipal.

### 3. Processus de consultation de l'utilisateur : Succès partiel

L'emplacement et le genre d'installations communautaires, surtout les marchés et les dépôts de transports en commun ont fait l'objet d'assemblées générales des habitants des villes et de considérables débats entre le RHUDO et les élus locaux. Dans la plupart des cas, la décision finale a été que la structure du nouveau marché serait au même emplacement que l'ancien marché informel. Souvent, ce n'était pas ce que les élus préféreraient, mais les usagers du marché ont accepté cette décision. Il semble que les nouvelles structures offriront de meilleures conditions de travail à quelques usagers du marché, mais n'empêcheront pas une construction informelle importante autour de la structure. Les revenus municipaux devraient augmenter grâce à la

FLOW CHART OF IMPLEMENTATION ACTION RESPONSIBILITIES FOR MDSP FACILITIES CONSTRUCTION COMPONENT

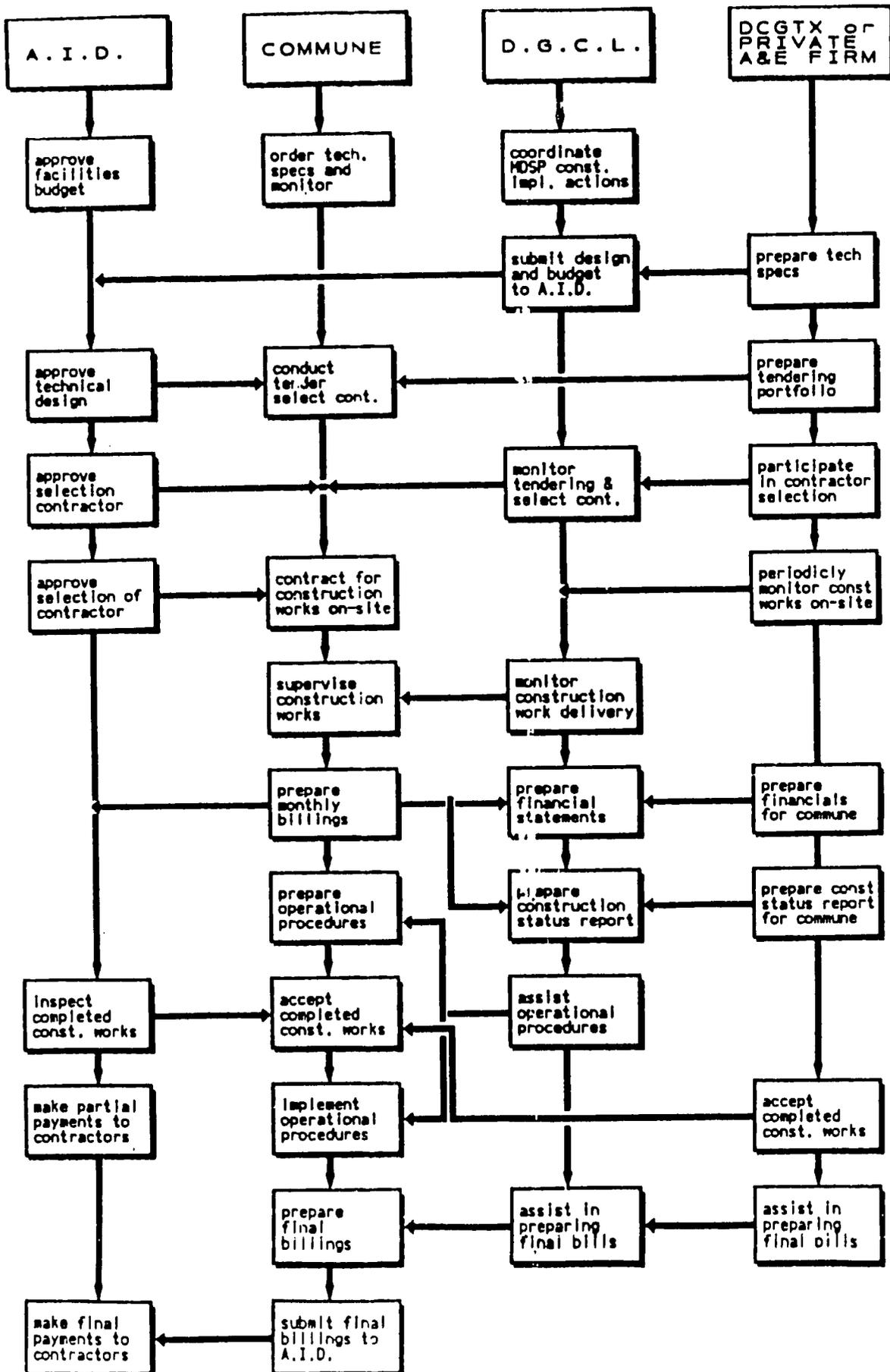


Figure 1.

meilleure organisation et à la meilleure base de données à la disposition des responsables municipaux. L'espace réservé aux vendeurs des marchés peut ne pas être considérablement amélioré.

Les responsables locaux l'ont emporté dans le cas de l'emplacement des dépôts de transports en commun parce que ceux-ci exigent une grande parcelle terrain et parce qu'ils remplaceront l'emploi des rues dans le centre-ville et la congestion connexe. La population locale n'est toutefois convaincue ni par les emplacements dans la périphérie, au moins en ce qui concerne les terminaux d'autobus, ni par le désir des responsables d'encourager l'emploi de taxis (développement de l'entreprise privée). Parce que prendre un taxi augmente le coût du processus pour les voyageurs, il semble probable qu'au moins 18 minibus, qui sont populaires, essaieront de déposer des passagers dans des endroits plus au centre, créant des conflits avec les élus et rendant peut-être la perception des redevances moins efficace.

En somme, il semble que ces nouvelles installations communautaires offrira quelque soutien à de meilleurs revenus municipaux, mais n'aura peut-être pas lui-même autant d'impact sur les revenus qu'une meilleure organisation des données sur les usagers qui ont été le résultat de l'analyse préliminaire.

## V. CONDITIONS SPECIALES AFFECTANT L'EXECUTION DU PROGRAMME

### A. LA CRISE ECONOMIQUE CONTINUE

#### 1. Le fait que le déclin économique continue est lié aux bas prix des marchandises

En 1980 le PNB par personne en Côte d'Ivoire a atteint une pointe de 1 166 dollars US, l'un des plus élevés de l'Afrique subsaharienne. Cependant, la longue récession économique à travers toute la région du Sahel et la baisse dramatique des prix des produits agricoles, surtout ceux du café et du cacao, au cours de la décennie, ont conduit à un déclin précipité de l'économie ivoirienne. Dès 1991, le PNB par tête était tombé à 734 dollars US.

Ce déclin a été exacerbé par un taux de croissance de la population parmi les plus élevés de l'Afrique (4,2 pour cent), ce qui a de loin devancé le taux modeste de croissance économique estimé n'avoir atteint que 1,4 pour cent (Cuenco et Piguet, 1993). Il y a des indications que la croissance d'Abidjan a diminué des taux extrêmement élevés de croissance courants dans les années 70 (environ 10 pour cent par an) parce que la migration des campagnes vers les villes avait été réduite à cause des mauvaises conditions économiques. Toutefois, le taux de croissance dans les villes plus petites et villages semble être très important (Stren et autres, 1993).

#### 2. Programme d'adaptation structurelle

Pendant cette crise économique prolongée, le Gouvernement a considérablement emprunté pour maintenir son niveau d'activités existant, de sorte que sa dette publique et privée a atteint presque 15 milliards de dollars US (Rapport sur le développement mondial, 1992), soit pour le Gouvernement la deuxième dette publique de l'Afrique de par son montant (Stren et autres, 1993). Cela a directement abouti à faire accepter au Gouvernement un programme d'adaptation structurelle qui comprenait des mesures pour réduire les effectifs du gouvernement, bloquer les salaires et prestations gouvernementaux existants, diminuer le nombre d'entreprises parapubliques et généralement réduire le nombre de niveaux de services fournis au public.

Le Gouvernement a pris un certain nombre de mesures pour augmenter les revenus du gouvernement central, mais cela a entraîné des implications défavorables pour les revenus municipaux. En 1992, le gouvernement a réduit le pourcentage des impôts nationaux transférés de 35 pour cent à 25 pour cent. De plus, en 1993, le Gouvernement a réduit d'autant que 18 pour cent les allocations du gouvernement central aux municipalités. Ceci a eu un effet direct sur la capacité des municipalités de fournir les services de base à la population des communes, surtout aux communes les plus pauvres et les plus petites qui reçoivent de très grandes proportions de leur budget du gouvernement central.

Les mesures prises pour réduire les emplois publics ont aussi eu un effet sur le Projet puisque l'une des conditions préalables du Projet était la promulgation d'une loi pour assurer le statut des employés municipaux. Cette condition avait comme but d'établir un code municipal d'emploi qui spécifierait les qualifications et conditions d'emploi de tous les employés municipaux, fournissant ainsi de plus grandes incitations à engager et à retenir le personnel le

plus qualifié. Cependant, à cause de la condition requise d'adaptation structurelle pour réduire les effectifs du secteur public, la promulgation des lois étendant la protection des fonctionnaires aux employés municipaux n'était plus possible. A la place, les différentes parties ont suggéré et ont agréé un décret du Ministère de l'Intérieur spécifiant les conditions de recrutement et d'emploi des salariés municipaux a été suggéré et accepté par les différentes parties. Ceci semble avoir été un compromis raisonnable qui a permis de continuer à décaisser les fonds du projet.

### 3. Dévaluation du franc centrafricain

La relance de cette crise économique a été contrainte par ce que de nombreux économistes considèrent comme un taux de change considérablement surévalué pour le franc centrafricain qui, depuis 1960, a été directement lié au franc français à un taux de 50:1. Après de longues discussions, les pays francophones de l'Afrique occidentale qui constituent la zone franc ont agréé en janvier 1994 de dévaluer la monnaie. Le nouveau taux de change a été lié au franc français à 100:1. Cette dévaluation de 50 pour cent a causé un certain nombre de difficultés à court terme, particulièrement pour toutes les activités nécessitant du matériel importé, tel que l'essence ou les pièces détachées. Au niveau de la commune, cette dévaluation a causé de véritables ravages en ce qui concerne les chefs des services techniques qui devaient fournir les services municipaux de base où il fallait employer le(s) camion(s) municipal(aux) avec la moitié du matériel importé qui avait été prévu pour l'année en cours sur la base de la budgétisation de l'année passée.

## B. INSTABILITE INSTITUTIONNELLE DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION URBAINE

Dans le sillage de la croissance économique rapide dans les années 70, la Côte d'Ivoire a vu une grande hausse des dépenses pour la construction d'infrastructure urbaine et d'autres travaux publics. En 1977, un seul Ministère a été créé qui comprenait les travaux publics, les transports, la construction et la planification urbaine. Pour faciliter la coordination de toute la myriade de projets de construction en 1978, le gouvernement a établi la Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx) par décret administratif sous ce super-ministère. Un ingénieur français, Antoine Cesaréo, ayant des liens proches avec le Président et le Ministère pertinent a été recruté pour diriger cet effort. Ultérieurement, le Ministère a été divisé en deux Ministères une fois de plus et les « Grands Travaux » a reçu son statut autonome sous forme d'une Direction de la Présidence de la République. En conséquence, le Directeur général était sous les ordres du Président Houphouët-Boigny et a joué un rôle de plus en plus important dans la supervision de toutes les activités de construction. Pendant les onze années suivantes, cette agence est seule devenue la plus puissante des corps gouvernementaux en Côte d'Ivoire, supervisant des milliards de dollars en projets de construction.

Bien que la Direction et contrôle des grands travaux ait été extrêmement efficiente et qu'elle ait assuré l'achèvement en temps voulu de la plupart des projets, son succès était largement dû à ce qu'elle se reposait surtout sur des experts techniques expatriés plutôt qu'ivoiriens. Un grand nombre d'Ivoiriens bien formés auraient pu avoir certains de ces emplois,

étant donné qu'ils avaient obtenu de l'expérience dans l'ancienne société, Société d'équipement des terrains urbains (SETU), qui a été appelée l'agence d'aménagement foncier la plus efficace de l'Afrique subsaharienne (Stren et Attahi, 1991). Au bout d'un certain temps, beaucoup d'amertume et de ressentiment se sont accumulés envers les « Grands Travaux » dans les Ministères dont le pouvoir et l'autorité ont été minés par les actions de cette agence et, en particulier, par Cesaréo lui-même. Le résultat a été le renvoi ultérieur du Directeur général controversé en 1989, ce qui a laissé un grand vide dans le pouvoir. Les ministères ont donc pu bloquer les projets en cours d'élaboration et les contrats que cette Agence négociait, ce qui l'avait rendue incapable de mettre en oeuvre les activités dont elle était responsable.

### **C. FERMETURE DU BUREAU DU RHUDO**

La fermeture du bureau du RHUDO en juin 1992 a clairement eu un impact majeur sur le projet. Les versions précédentes du Projet de formation en gestion municipale ont dérivé de grands avantages directs des relations étroites entre le contractant et le bureau du RHUDO. L'évaluation du Projet de formation en 1990 a cité la haute qualité du personnel du bureau du RHUDO et du contractant (Nolan, 1990).

Un effet direct de l'absorption du projet dans les bureaux du REDSO était l'augmentation du nombre des approbations requises pour faire autoriser les activités du projet et engager les fonds. L'adaptation aux conditions changeantes du Projet, rendues plus simples par une ligne de communication plus directe au sein du RHUDO, bureau responsable de la conception du Projet, n'était plus possible dans le contexte du REDSO.

### **D. FIN DU PROGRAMME BILATERAL D'ASSISTANCE DE LA COTE D'IVOIRE**

La décision de terminer le Programme bilatéral d'assistance avec la Côte d'Ivoire a aussi eu un impact définitif sur le Projet. Le retard de la mise en oeuvre de la composante de construction des installations communautaires, la terminaison du contrat du RTI et la fermeture du département urbain du REDSO éliminent la possibilité de quelques-unes des activités de suivi prévues dans la conception originelle du Projet.

Une implication encore plus importante de la fin du programme bilatéral d'assistance est la perte de toute capacité de la part de l'USAID de continuer à suivre le progrès de la décentralisation et du développement communal au niveau local. Ceci est extrêmement important parce que beaucoup d'autres pays de la région en sont venus à se tourner vers les réussites de la Côte d'Ivoire comme modèle pour leurs propres stratégies de développement. Le Mali est l'exemple le plus important, mais le Burkina Faso semble résolu à suivre le même chemin pour ses élections municipales. La Guinée a eu des élections et semble aussi s'intéresser à continuer le processus de décentralisation bien que les troubles aient créé des barrières au moins temporaires pour qu'il fonctionne à court terme. De plus, le Niger a montré de l'intérêt pour les mêmes concepts et idées.

En terminant le programme bilatéral, l'USAID s'est largement séparée de la coordination régionale et des mécanismes d'échange couronnés de succès qu'elle a été l'une des premières à

introduire dans le Projet de formation en gestion. Alors que des échanges inter-régionaux seront toujours possibles, la perte d'une base centrale dans le pays le plus avancé de la région rendra la communication bien plus difficile.

#### **E. MORT D'HOUPHOUËT-BOIGNY**

Il est peut-être trop tôt pour dire comment la mort d'Houphouët-Boigny influencera la pérennité des activités du projet. A court terme, l'accession au pouvoir sans secousses d'Henri Konan Bedie n'a créé aucun problème visible pour le Projet. Les élections de 1995 pourraient précipiter des troubles ou autres difficultés politiques au fur et à mesure que les partis de l'opposition essaieront d'accaparer le pouvoir du PDCI bien qu'il n'y ait aucun signe existant que cela entravera la gestion communale et la gouvernance. Etant donné les expériences d'autres pays de la région où des élections violemment contestées (le Nigéria et la Guinée, par exemple), ont causé l'arrêt virtuel de toutes les activités du gouvernement, il peut être prudent d'éviter de faire des prédictions détaillées.

## VI. CONCLUSIONS D'ORDRE GENERAL

### A. GOUVERNANCE

Le développement d'un gouvernement municipal efficace est la clé du développement d'une société démocratique. Toutefois, les systèmes politiques changeront lentement et les «profiteurs» - dans ce cas, soit les élus qui passent peu de temps dans la ville dont ils sont maire soit ceux qui font partie du personnel professionnel et n'ont aucun intérêt particulier dans la ville où il travaillent ou se considèrent comme faisant partie d'une élite nationale - disparaîtront lentement. Cependant, aucune personne qui se soit intéressée au Projet de soutien au développement municipal n'approchera plus jamais son travail de la même manière.

#### 1. Développement d'un gouvernement municipal indépendant

Le développement d'un gouvernement municipal indépendant prend longtemps. La Côte d'Ivoire travaille à ce processus depuis au moins quinze ans. Les hommes politiques et techniciens ont besoin de plus de temps pour arriver à comprendre leurs besoins mutuels. Il leur faut aussi un lien plus fort avec la ville où ils travaillent. Quelques postes influents, tels que les préfets, sont en train de changer ou d'évoluer. Le Projet a requis tous les responsables publics d'assumer plus de responsabilités et de mieux considérer la composition de leurs communautés.

Un gouvernement municipal indépendant doit être basé sur un sens de responsabilité civique. Cela peut être commun dans des petites régions urbaines homogènes, mais devient plus élitif au fur et à mesure que la ville s'agrandit. Le Projet a fourni un grand nombre d'occasions à la ville et à la population des quartiers de discuter de leurs conditions et de débattre les solutions. Il a aussi forcé les responsables du gouvernement municipal à dialoguer avec les groupes de la communauté et à stimuler leur participation. L'expérience du Projet montre de nombreux exemples où ce travail a été efficace.

#### 2. Le gouvernement central est un partenaire difficile dans le processus de décentralisation.

Tandis que les projets de l'USAID ont une focalisation spécifique, les responsables publics doivent faire face à diverses pressions. Cela veut dire que quelques agences se focaliseront sur leurs propres problèmes et non pas ceux du Projet. Un processus de décentralisation est basé sur la réduction du pouvoir des agences du gouvernement central, processus difficile à avaler.

a. Le DGCL et le DDS : Il n'est pas clair à l'équipe d'évaluation quel serait le résultat à long terme des activités du Projet sur la Direction générale et collectivités locales et sur la Direction de Développement social. Une grande partie de leur personnel a coopéré énergiquement au projet. Ils ont reçu une formation qui leur sera utile à l'avenir. Cependant, ils ont peu changé les institutions et s'ils doivent continuer à soutenir la formation pour les responsables du gouvernement, ce ne sera que s'ils peuvent trouver d'autres donateurs étrangers.

Toutefois, cette situation fâcheuse est compréhensible parce que tous deux pourraient perdre à la décentralisation. Un gouvernement municipal plus indépendant aura moins besoin d'une direction centrale. Les programmes de développement social seront élaborés localement si les Centres sociaux régionaux continuent de se tourner vers Abidjan pour savoir quelle direction ils doivent suivre.

b. Le DGI et les MET/DS : D'autre part, les activités du Projet ont clairement donné pleins pouvoirs à la Direction générale des Impôts et à la Direction des déchets solides du Ministère de l'Environnement et du Tourisme. Ils ont employé le Projet pour développer leurs talents et obtenir du matériel et, ce qui est plus important, ils ont utilisé le Projet pour améliorer leurs résultats.

## **B. DEVELOPPEMENT URBAIN**

Le lien entre l'assainissement et la santé est évident dans toute évaluation de l'activité de ce Projet. Dans chaque ville qui a reçu le soutien du Projet, l'assainissement est un problème. Bien que les activités du Projet se sont focalisées sur la gestion des déchets solides, les problèmes d'alimentation en eau et la manière dont on s'occupe des eaux usées sont évidents. L'organisation CREPA-CI, qui fournit des informations et l'assistance technique dans la solution à bas prix aux problèmes d'assainissement estime que 75 pour cent des gens qui vont dans les cliniques souffrent d'un problème lié à l'assainissement.

Le Projet a encouragé de véritables progrès dans le traitement des déchets d'origine médicale, parrainant la construction et l'emploi d'incinérateurs pour les équipements médicaux. La croissance continue du nombre d'activités du Projet orientées vers le ramassage des ordures ménagères et l'acceptation par beaucoup de quartiers à faible revenu du coût d'un meilleur ramassage des ordures prouvent la valeur de ce domaine du développement.

Les villes n'ont pas été uniformes dans leur acceptation d'une plus grande allocation du budget aux problèmes de l'assainissement. Tous, sauf les plus petits, reconnaissent la gageure de satisfaire à la demande croissante de ramassage des ordures et d'un meilleur service de l'eau, mais ils trouvent politiquement difficile de consacrer le rare matériel roulant exclusivement au ramassage des ordures. De même, les quartiers ne sont pas uniformes dans leur volonté d'organiser des efforts de nettoyage. Les experts n'ont pas de réponse immédiate à la question portant sur la raison pour laquelle une ville de 6 000 habitants sera balayée et propre et une de 15 à 20 000 habitants aura des problèmes d'ordures jetées au hasard. L'expérience du Projet suggère que le futur travail de l'USAID pourrait être orienté avec profit vers la réponse à quelques-unes de ces questions, reconnaissant le lien étroit entre l'assainissement et la santé.

## **C. CONTINUER LA PRESENCE DE L'USAID DANS LA REGION**

Il serait bon que l'USAID maintienne sa présence dans la région afin que les Projets de formation en gestion municipale et de soutien au développement municipal ne perdent pas leur valeur. Les leçons apprises suggèrent que le besoin existe toujours et que l'expérience de la Côte d'Ivoire peut servir de base excellente au travail sur un gouvernement démocratique dans le reste de la région.

Les Etats-Unis ont aussi reconnu l'avantage de soutenir l'emploi des micro-ordinateurs et des logiciels connexes afin d'améliorer la capacité du gouvernement municipal. A la différence de l'ordinateur avec unité centrale de traitement, les micro-ordinateurs offrent plus de flexibilité et permettent de s'adapter aux efforts à petite échelle pour moderniser et rendre les gouvernements plus productifs. L'expérience du Projet suggère que les micro-ordinateurs offrent à l'USAID le hameçon qui permettrait d'attirer l'attention des agences du gouvernement central qui peuvent hésiter à décentraliser.

#### **D. PASSATION DES CONTRATS, APPROVISIONNEMENT ET CONCEPTION DU PROJET**

L'évaluation conclut que trop de temps passé à la gestion, à la fois celui de l'USAID et du contractant principal, a été consacré à résoudre des problèmes d'approvisionnement et de passation des contrats. Une participation plus directe des experts de l'USAID en approvisionnement et en passation des contrats à la conception du Projet et aux contrats connexes aurait pu résulter en un format qui réduisait cet engagement.

La restitution des fonds de formation au contrat du RTI a pris 9 mois. Résoudre le problème du changement des procédures de passation des contrats pour la composante de construction des installations communautaires a pris un an. De plus, beaucoup de temps a été consacré à trouver des solutions aux problèmes de passation des contrats ayant trait aux petites dépenses, p. ex./ les honoraires des consultants individuels, le ciment pour les points de ramassage des ordures, le papier à photocopie, les fournitures de dessin.

## E. TABLEAUX D'ANALYSE

<u>OBJECTIF/BUT</u>	<u>INDICATEURS VERIFIABLES</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
Soutient les efforts du gouvernement pour promouvoir le développement économique local équitable, durable	Accroissement de l'activité économique et croissante du secteur privé au niveau local	Bien qu'il soit raisonnable de dire qu'un gouvernement municipal qui fonctionne d'une manière efficiente créera des conditions qui favoriseront le développement économique, c.-à-d. améliorer la circulation en ville et dans les environs, un marché qui fonctionne mieux et qui procure ainsi des occasions aux marchands, sous-traiter les services municipaux aux entrepreneurs locaux, etc., il n'est pas possible de tirer des conclusions exactes pour ce Projet. Il n'existe aucun traitement de données pour comparer et il est trop tôt pour évaluer l'impact économique du Projet.
1. Améliore l'efficacité et l'efficacité des opérations du gouvernement municipal, particulièrement dans les domaines de la gouvernance, des finances, de la gestion et de la fourniture des services	Dans les villes du projet: 1. Augmentation de la prise de conscience par le public de l'agenda du développement local et plus grande participation à la prise de décision, surtout pour les foyers à faible revenu.	A réussi au moyen d'une formation étendue par le personnel du Département de Développement social, soutien aux comités d'action de la région (CASS) et des programmes par les volontaires du Peace Corps, la participation directe des quartiers aux programmes de ramassage des ordures payé au fur et à mesure et l'organisation de réunions publiques pour discuter des études de mobilisation des ressources et des procédures de perception des impôts.
2. Créer des modèles de gestion municipale saine, y compris l'utilisation efficace d'options qui peuvent être reproduites entre les secteurs public et privé	2. Minimum de 25 pour cent d'augmentation dans la fourniture de certains services urbains	Cela a été accompli en ce qui concerne le ramassage des ordures dans un certain nombre de villes, mais pas toutes. Dans les villes où l'organisation du quartier et l'emploi de points de ramassage moins nombreux et plus efficaces n'a pas pris (p. ex. Duékoué, Sinfra), le problème peut être en partie dû à ce que les meilleurs efforts de ramassage ont eu comme résultat un ramassage de plus d'ordures que la ville ne peut s'en charger (problèmes de camionnage). La solution de ces problèmes est en vue.
	3. Augmentation de 25 pour cent des niveaux de collecte des revenus municipaux	La distribution du pourcentage des perceptions des impôts fonciers qui revient au gouvernement municipal doit indubitablement augmenter le montant de la perception des revenus par plus de 25 pour cent. Dans certaines villes, mais pas toutes, les perceptions plus élevées des redevances sur les marchés ont aussi dépassé 25 pour cent. De meilleures données sur ces processus seront disponibles dès que la composante de construction des installations communautaires sera terminée. Les perspectives d'avenir pour ces augmentations importantes est bonne.
	4. Emploi d'autres modes de gestion ou de fourniture de services	L'effort d'introduire d'autres modes de livraison des services dans le secteur non-public a bien réussi dans le ramassage des ordures. L'emploi de groupes de la communauté ou de la libre entreprise pour effectuer le ramassage de porte à porte pour un certain prix a été introduit dans 13 villes. La technique copie un programme couronné de succès dans la commune d'Abodo dans l'agglomération d'Abidjan. L'activité principale était en 1993 et 1994, donc l'expérience en est à ses débuts, mais paraît saine. Le KfW étendra la formation à d'autres villes.

5. Développer des modèles qui peuvent être reproduits pour la gestion municipale, la formation de revenus et la livraison des services urbains

Des modèles ont été remis au membres du personnel professionnel dans 34 villes et sont suivis. De plus, la Direction générale et collectivités locales négocie avec le bureau du BIT/PNUD pour obtenir des fonds afin de continuer le programme. La Banque Mondiale a accepté de financer l'emploi du modèle d'impôt foncier dans 30 autres villes. Le KfW financera l'emploi du modèle de ramassage des ordures porte à porte à un certain prix dans un plus grand nombre de villes.

**RESULTATS**  
**GESTION MUNICIPALE**  
**Niveau central**

**AMPLEUR (RESULTATS)**

**COMMENTAIRES**

1. Une unité de formation est créée et fonctionne à la Direction générale et collectivités locales

1. Une unité de 8 personnes est établie et bénéficie de la formation pour formateurs. Estimation de l'augmentation en assistance technique et formation est de 1 000 pour cent.

Une unité de 12 personnes a été identifiée et formée à travers la vie du Projet. L'unité n'a pas été formellement identifiée dans l'organigramme de la Direction et n'a pas de fonds assignés à un budget.

2. La Direction augmente la formation et l'assistance technique pour les municipalités

2. Formation et assistance technique augmentées de 25 pour cent par la Direction

Accompli grâce aux apports du Projet.

3. La Direction a des ordinateurs

3. Cinq ordinateurs et logiciels connexes ont été fournis au personnel ainsi qu'aux services du contentieux et du budget

Quatorze ordinateurs et matériel connexe ont été fournis à la direction. La formation a aussi procuré des logiciels de traitement de texte, la création et l'analyse de tableurs et la gestion des bases de données. Les ordinateurs sont surtout employés pour le traitement de texte. La Direction ne profite pas autant de l'apport du Projet (p. ex. l'analyse du budget) qu'il le pourrait

4. La Direction reçoit une formation en informatique

4. Formation en informatique procurée à jusqu'à 20 salariés

Bénéfices supérieurs à ceux espérés venant de la livraison d'ordinateurs, des logiciels connexes et de la formation dans chacune des cinq villes-noyau du Projet. Le personnel professionnel et les employés ont profité de cette occasion et ont ainsi amélioré la quantité de travail qu'ils produisent.

5. Le Département de Développement social reçoit une formation

5. Une cellule technique de huit personnes reçoit la formation pour formateurs

Une unité de onze personnes a été identifiée. Elle a reçu une formation et ses membres ont activement participé à la mise en oeuvre du Projet, fournissant ainsi l'analyse et la formation en organisation de la communauté dans dix-sept des villes atteintes par les activités du Projet. L'Unité n'a pas été formellement incorporée dans l'organigramme du Département, et son avenir est incertain.

6. Les femmes agents sont formées

6. 50 pour cent des femmes agents du Département et 25 pour cent de celles de la Direction sont formées

Sept des onze membres de l'unité de formation au Département de Développement social étaient des femmes. Les membres de l'unité de formation à la Direction générale et collectivités locales ne comprenait qu'une femme. Le Projet a eu un impact beaucoup plus grand et durable sur les chances d'avancement pour les femmes au niveau local où, en plus de leur participation plus évidente aux opérations du marché et à l'assainissement du quartier, elles ont aussi profité de la formation en informatique pour les secrétaires de la mairie.

### Niveau local

1. Responsables du personnel municipal formés

2. Formation des directeurs des finances

3. Formation des directeurs des services techniques

4. Les municipalités emploient le secteur privé ou les groupes communautaires, y compris les groupes de femmes pour la planification du développement et la fourniture des services urbains

5. Formation pour les employés des services sociaux municipaux

6. Création de groupes de quartiers et femmes considérées comme des leaders/membres de groupes

### Niveau local

1. 30 maires formés en planification du développement et en gestion administrative

2. 30 directeurs des finances municipales ont reçu une formation en gestion financière

3. 30 chefs des travaux publics municipaux ont reçu une formation en fourniture des services urbains.

4. Les autorités municipales et les chefs des travaux publics dans les villes du projet ont reçu une formation en privatisation de la fourniture des services publics

- Les entreprises privées ou groupes de la communauté gérant les installations communautaires génératrices de revenus et peut-être fournissant d'autres services publics

5. Les employés des services sociaux formés en techniques d'organisation de la communauté dans les cinq villes-noyau

6. Groupes des quartiers de la localité organisés et fonctionnant avec des femmes membres

### Niveau local

Les maires de 34 villes ont reçu une formation au cours de la mise en oeuvre du Projet. Les maires ont reçu les programmes consacrés spécifiquement à leurs relations avec les électeurs, à la privatisation de la livraison des services urbains, à l'emprunt municipal, à l'emploi d'une organisation de groupes de pression, aux relations avec le personnel professionnel et aux méthodes employées aux Etats-Unis.

Les chefs responsables des finances des 26 villes ont reçu une formation directe en analyse financière et mobilisation des ressources. D'autres responsables des finances ont reçu une formation par le biais de congrès nationaux traitant de ces matières et avec une perception améliorée de l'impôt foncier.

Les programmes de formation en techniques de construction, entretien des rues et gestion des déchets solides ont été procurés directement dans 17 villes et à d'autres par le biais de onze séminaires et congrès pour de plus grands groupes de professionnels

Le ramassage porte à porte des ordures à un certain prix est maintenant un fait accompli dans un certain nombre de villes du projet, quoique pas dans toutes les villes-noyau. Cette activité est, dans certains cas, gérée par de nouvelles organisations dirigées par les boueux eux-mêmes. Dans d'autres cas, le processus est toujours en cours, ce qui veut dire que le directeur des services techniques gère le ramassage.

Comme les nouvelles installations communautaires n'est pas encore terminé, il est trop tôt pour parler de sa gestion. On s'attend à ce que les organisations communautaires jouent un grand rôle, ainsi qu'elles l'ont fait pour la planification et l'emplacement des marchés provisoires, mais il n'est pas clair qu'elles auront une franchise qui gèrera les marchés ou les gares de transports en commun

La formation a été fournie aux employés des services sociaux municipaux. Les femmes ont profité de cette formation en proportion directe de leur importante responsabilité de l'assainissement des quartiers. Ce processus a été compliqué par l'incapacité des participants du Projet de rompre avec leur dépendance sur les centres sociaux régionaux du gouvernement central - p. ex. établir des unités locales.

Comme il a été indiqué ci-dessus, le Projet a eu énormément de succès dans le développement d'une organisation communautaire autour du processus de ramassage des ordures. Dans les villes où l'expérience marche bien, il se peut que les comités d'action sanitaire et sociale gèrent le processus ou coordonnent les relations entre les quartiers et l'organisation de jeunesse qui se charge du ramassage. Les femmes sont des membres intégraux de ces comités et, dans le cas de Mbahiakro, dominants. Les femmes sont aussi au coeur de l'organisation et de la gestion des marchés. Elles ont travaillé avec les responsables publics pour gérer l'emplacement temporaire des marchés pendant la construction des nouvelles structures. Elles seront clairement essentielles à la future gestion.

### AMELIORATION DES REVENUS

1. Levés cadastraux simplifiés effectués
2. Les données par sexe comprises dans les levés cadastraux
3. Amélioration des revenus et procédures de recouvrement des coûts entreprises dans jusqu'à cinq villes du Projet

### CONSTRUCTION DES INSTALLATIONS COMMUNAUTAIRES

1. Equipement communautaire générateur de revenus construit
2. Les usagers des installations communautaires, hommes et femmes, consultés sur les plans et l'entretien des structures

### AMELIORATION DES REVENUS

1. Levés cadastraux simplifiés achevés dans jusqu'à cinq villes du Projet
2. Les registres du fisc mis à jour dans quelques villes du Projet, y compris des femmes propriétaires
3. Coordination des procédures de perception des impôts entre les agents de perception des impôts au niveau municipal et ceux au niveau central dans certaines villes du projet
4. Réorganisation et simplification des mesures de perception des redevances et impôts dans certaines villes du Projet

### CONSTRUCTION DES INSTALLATIONS COMMUNAUTAIRES

1. Au moins une installation génératrice de revenus achevée et fonctionnant
2. Consultation des usagers effectuée dans toutes les cinq villes du Projet

En terminant les activités du Projet, des levés cadastraux simplifiés auront été effectués dans 12 villes. Le service du traitement de données a été informatisé.

Dès la clôture du Projet, ceci aura été accompli dans 12 villes.

Le processus complet des levés, de la formation et de l'assistance technique a été effectué dans 19 villes.

Dès la fin du projet, 13 installations communautaires génératrices de revenus auront été achevées et seront presque prêtes à fonctionner, si elles ne le sont déjà.

Accompli.

## VII. ANNEXES

### A. BIBLIOGRAPHIE

### B. METHODES

Examen des documents

Discussions à Abidjan

USAID : REDSO PMO/UD

Contractant : RTI

Ministère de l'Intérieur

DGCL

Cadastre

UVICOCI

Min. de l'Environnement, Construction et Urbanisme

Visites sur les lieux des communes

Cinq villes-noyau

Quatre autres villes ultérieurement comprises dans le programme

Liste des personnes interviewées

### C. MATERIEL TIRE DES DERNIERS RAPPORTS DU RTI

1. Plan d'action - gestion du personnel à Grand-Bassam

C. SELECTED MATERIALS FROM RTI FINAL REPORTS

1. ACTION PLAN - PERSONNEL MANAGEMENT, GRAND BASSAM

## PLAN D'ACTION

N°s	INDICATEURS	TACHES	RESPONSABLES
1	Régulariser le cadre des emplois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre une délibération modificative du cadre organique, qui intègre les journaliers permanents</li> <li>- Faire concorder le cadre organique et le tableau annexe II du budget.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le Chef de Service Administratif</li> <li>- le Secrétaire -Général</li> <li>- Le Conseil Municipal</li> </ul>
2	Description du profil de poste des agents de la commune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la mission, les responsabilités, la position hiérarchique, les relations fonctionnelles (internes et externes) les tâches, les difficultés, les avantages et la compétence des postes de travail.</li> </ul>	Monsieur TANOH
3	Etablir l'organigramme nominatif des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dessiner l'organigramme nominatif</li> <li>- remplir l'organigramme</li> </ul>	<p>Monsieur AHIZI</p> <p>Monsieur TANOH</p>
4	Compléter et Harmoniser les dossiers du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvrir un dossier par agent</li> <li>- Répertorier les pièces constitutives des dossiers</li> <li>- faire des lettres de relance aux agents dont les pièces sont incomplètes</li> <li>- classer les pièces dans les dossiers et sous dossiers</li> <li>- ranger les dossiers dans les meubles de rangement</li> </ul>	Monsieur TOÛRE
5	Bien gérer les absences des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvrir un registre des absences</li> <li>- tenir une comptabilité des absences</li> <li>- faire la compensation</li> </ul>	Monsieur TOURE

6	Régulariser la CNPS	- Payer les cotisations (faire les mandats et liquider la dépense)	Le Maire et le Receveur Municipal
7	Créer un poste des archives	- Prendre une délibération pour créer le poste à l'organigramme et modifier le cadre organique	- Monsieur AGNISSAN et Mr. TANOH - Le Conseil Municipal
8	Etablir le règlement Intérieur	- Rédiger le projet de délibération - Adopter la délibération - Afficher au tableau d'affichage	- Monsieur AGNISSAN - Le Conseil Municipal - Monsieur KONAN
9	Régler les problèmes de saisie des marchandises des mauvaises contribuables	- Acheter un registre de saisie - Responsabiliser un des Gardes dans la tenue de ce registre	- Le Maire - Le Chef de Service Financier
10	Confectionner le tableau d'affichage	- Acheter le matériel de confection - Confectionner le tableau et le fixer dans les locaux	- Le Maire - Monsieur ETIEN
11	Instaurer la Communication entre agents et chefs de service	- convoquer des réunions périodiques avec les agents et leur faire part des objectifs de la commune	Le Secrétaire Général et les Chefs de Service
12	Suivre la régularité des réunions du Conseil Municipal	- Vérifier les délais de convocation - vérifier les avis des commissions et de la municipalité - veiller à ce que les séances du Conseil soient publiques	Monsieur DOUMBIA (Agent de tutelle déconcentrée)
13	Réinstaurer la collecte du soir	- Revoir la programmation des collecteurs à cet effet	Le CONSEIL Municipal et le Chef de Service Financier.
14	Enregistrer les agents	- Acheter un registre du personnel - Parapher le registre - Enregistrer les agents	Le Maire Monsieur TOURE

### **III/ I. EVALUATION DE L'ETAT D'EXECUTION DU PLAN D'ACTION**

D'entrée, il convient de dire que le contrôle de l'état d'exécution du plan d'action a été fait uniquement au seul niveau du service administratif. En effet, en sa qualité de chef du personnel communal, le chef du service administratif avait été désigné à l'issue du séminaire pour assurer la coordination des tâches de réalisation du plan d'action. Cette coordination devait être assurée avec la collaboration du chef du bureau personnel. C'est pourquoi, Monsieur TANOI et Monsieur TOURE, respectivement chef du service administratif et chef du bureau personnel, étaient les deux personnes les mieux indiquées pour l'évaluation du plan d'action. L'évaluation s'est faite en deux séances de travail.

Au cours de la première séance de travail, nous nous sommes attelée à nous assurer si la formation avait été bien assimilée et si elle aurait reçu un écho favorable auprès des agents, des élus et surtout du maire.

A ce niveau, nous avons été satisfaite, car après le séminaire, le chef de service administratif a fait un rapport synthétique au maire. Une copie de ce rapport est jointe en annexe. Par ailleurs, il a dit avoir convié l'ensemble des agents à une séance de travail où il leur a fait le point du séminaire. Cette séance de travail a fait l'objet d'un procès-verbal.

La seconde séance de travail a été consacrée à la vérification des indicateurs. A ce niveau, nous avons pris point par point les différents indicateurs et nous avons contrôlé leur état d'exécution. A l'issue de cette séance de travail, nous avons obtenu les résultats suivants.

#### **1er indicateur : Régulariser le cadre organique**

Un projet de délibération portant modification du cadre est fait. Il sera bientôt soumis en même temps que le budget, à l'approbation de l'autorité de tutelle.

#### **2ème indicateur : La description du profil des postes**

Un brouillon concernant la description des postes est fait. Dans ce brouillon, dont nous joignons une copie au présent rapport, quelques éléments du profil de postes sont donnés mais le projet mérite d'être mieux fait. Nous allons apporter notre concours au chef de service administratif lors d'une séance de travail que nous allons arrêter d'un commun accord.

#### **3ème indicateur : Etablir l'organigramme nominatif**

Le projet est élaboré, il lui reste d'être mis sur une grande fiche et d'être affiché.

4ème indicateur : Compléter et harmoniser les dossiers du personnel

Les pièces constitutives ont été répertoriées et classées dans les dossiers. Mais il manque des sous-chemises pour parachever le classement.

5ème indicateur : Bien gérer les absences

Le registre des absences est ouvert. Le chef du bureau personnel tient la comptabilité des absences. Nous avons constaté une baisse des demandes d'absences (cinq (5) demandes entre le 28/1 et 15/2/1994).

6ème indicateur : Régulariser la CNPS

Le maire a fait des mandats d'un montant de quatre (4) millions, mais à ce jour, le manque de liquidité fait que le receveur n'a pas encore payé la CNPS.

7ème indicateur : Créer un poste des archives

La commune de GRAND-BASSAM est la première commune de Côte d'Ivoire. Pour ce faire, elle a un important lot d'archives qui se dégrade considérablement. Cet indicateur n'est pas réalisé. La commune se propose de recourir à la tutelle pour ce besoin.

8ème indicateur : Règlement intérieur de la commune

Cet indicateur est réalisé ; une copie du projet est en annexe.

9ème indicateur : Régler les problèmes des saisies

Cet indicateur ne peut pas être réalisé, car celui qui déteint le registre des saisies n'est pas un collecteur cette situation est voulue et entretenue.

10ème indicateur : Confectionner le tableau d'affichage

Cet indicateur n'est pas réalisé car il manque de la liquidité à la régie d'avance pour acheter le matériel.

11ème indicateur : Instaurer la communication

Cet indicateur a commencé à se réaliser au niveau du service administratif.

12ème indicateur : Suivre la régularité des réunions du conseil municipal

Depuis le séminaire, il n'y a pas encore eu de réunion du conseil.

13ème indicateur : Réinstaurer la collecte du soir

Cet indicateur n'est pas encore réalisé car, il manque les moyens d'organiser le marché du soir autour du cinéma Congo.

14ème indicateur : Enregistrer les agents

Cet indicateur est réalisé partiellement. Le registre n'est pas encore acheté ; mais le chef de bureau personnel a fait les recherches depuis l'ouverture de la commune en 1980 et a établi la liste de tous les agents qui y ont travaillé.

### CONCLUSION

Au terme de ce rapport, nous pouvons affirmer que le plan d'action a été suffisamment bien exécuté. En effet, sur les quatorze (14) indicateurs retenus, huit (8) ont été exécutés ; même si pour certains d'entre eux, il manque encore l'approbation de l'autorité de tutelle. C'est notamment le cas du premier indicateur à savoir, la régularisation du cadre organique des emplois, à travers l'intégration des "journaliers permanents" et la régularisation de leur situation sur le plan du salaire et à la CNPS. La bonne exécution du plan d'action, est à mettre au compte du chef de service administratif et du chef du bureau personnel. Toutefois, il convient de souligner la volonté qu'ont les élus en général et le maire en particulier de rompre avec les mauvaises habitudes en matière de gestion du personnel. En tout cas, ce sentiment, nous l'avons perçu lors du séminaire. Aussi, souhaitons-nous, que l'exécution du plan d'action qui a priori va entraîner une augmentation des charges de fonctionnement (déjà trop lourdes) puisse être le ferment pour une gestion du personnel plus rationnelle afin que la commune de GRAND-BASSAM puisse être à l'abri des dysfonctionnements, facteurs de régression du développement municipal.

En tout cas, nous le souhaitons l'USAID et la DGCL également.

**2. CALENDRIER PROVISOIRE DES ACTIVITÉS DE FORMATION**

Calendrier provisoire des activités de formation

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST. TECH.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
<b>DECEMBRE 91</b>											
10 - 20	Formation de Formateurs		9				Abidjan	MSI/Lent		20	20
<b>FEVRIER 92</b>											
10-14	Mob. Ressources - Etude		5				Abengourou	Lecadou/Robison			
10-14	Anal. Financiere - Etude		5		5		Sikensi	Douon/Robison			
17-21	Mob. Ressources - Etude		5				Sikensi	Lecadou/Robison			
17-21	Anal. Financiere - Etude		5		5		Abengourou	Douon/Robison			
25-28	Mob. Ressources-Seminaire		4				Abengourou	Lecadou/Robison	Robison	33	
25-28	Anal. Financiere - Semin.		4		4		Sikensi	Douon/Robison	Assoumou	22	55
<b>MARS 92</b>											
3-6	AF - Seminaire		4		4		Abengourou	Douon/Robison	Robison	23	
3-6	MR - Seminaire		4				Sikensi	Lecadou/Robison	Robison/Veni	31	
10	Journee Informatique		0,5				Abidjan	Assoumou		13	
16-20	MR - Etude		5				Soubre	Lecadou/Robison			
16-20	AF - Etude		5		5		Jouafle	Oulai/Robison			
23-27	MR - Etude		5				Bouafle	Lecadou/Robison			
23-27	AF - Etude		5		5		Soubre	Oulai/Robison			
31-3 Apr	MR - Seminaire		4				Soubre	Lecadou/Robison	***	39	
31-3 Apr	AF - Seminaire		4		4		Bouafle	Oulai/Robison	Ake	19	125
<b>AVRIL 92</b>											
8-10	Tech. Construction-Sem.		3		3		CU-Iasis	N'dri/Assoumou	Assoumou	18	
7-10	AF - Seminaire		4		4		Soubre	Oulai/Robison	Assoumou	24	
7-10	MR - Seminaire		4				Bouafle	Lecadou/Robison	Assoumou	35	
15-17	Tech. Construction-Sem.		3		3		CS-Oume	N'dri/Assoumou	Settie/Robis	19	
21-24	AF - Etude		5		5		Danane	Kinimo/Robison			
27-30	AF - Etude		5		5		Touba	Kinimo/Robison			
21-24	MR - Etude		5				Touba	Lecadou/Robison			
27-30	MR - Etude		5				Danane	Lecadou/Robison			96
<b>MAI 92</b>											
4-15	DDS - Local Training		10			20	Guiglo (Duekoue)	Lefri/Okou/Robison	Robison	6	
4-15	DDS - Local Training		10			20	Man (Biankouma)	Meledge/Owochi/Robison	Robison	8	
5-8	MR - Seminaire		4				Touba	Lecadou/Robison	Robison	20	
6-8	Tech. Construction-Sem.		4		4		C-Abengourou	N'dri/Assoumou	Assoumou	17	
11-14	MR - Seminaire		4				Danane	Lecadou/Robison	Settie	30	
12-15	AF - Seminaire		4		4		Touba	Kinimo/Robison	Settie	16	
13-15	Tech. Construction-Sem.		3		3		CE-Abengourou	N'dri/Assoumou	Assoumou	14	
18-30	DDS - Local Training		10			20	Oume (Sinfra)	Kaba/Dia/Robison	Robison	14	
18-30	DDS - Local Training		10			20	Adzope (Akoupe)	Seka/Kokobo	Robison	8	
19-22	AF - Seminaire		4		4		Danane	Kinimo/Robison	Robison	14	
20-3 June	Informatique-Logiciels		5				Abidjan	Assoumou		6	153
<b>JUIN 92</b>											
1-12	DDS - Local Training		10			20	Divo (Tiassale)	Lefri/Iraore	Robison	8	
1-2	Renforcement/Suivi (MR)		2				Sikensi	Lecadou/Robison			
3-4	Renforcement/Suivi (MR)		2				Abengourou	Lecadou/Robison			
9-10	Renforcement/Suivi (FA)		2		2		Sikensi	Douon/Robison			
11-12	Renforcement/Suivi (FA)		2		2		Abengourou	Douon/Robison			
10-12	Tech. Construction-Sem.		3		3		SE-Aboisso	N'dri/Assoumou	Assoumou	15	
17-19	Tech. Construction-Sem.		3		3		N-Odiene	N'dri/Assoumou	Veninga	15	
15-19	Informat. Initiation LOTUS		5				Akoupe	Assoumou		6	
15-19	AF - Etude		5		5		Sinfra	Diarrasouba/Robison			
22-26	AF - Etude		5		5		Akoupe	Diarrasouba/Robison			
<b>JUILLET 92</b>											
1-10	Informatique-Logiciels		7				Abidjan/DGCL	Assoumou		6	
1-25	DDS - Etude Preamble		25			50	5 Villes USAID	DDS/Robison	Lefri		
14-17	AF - Seminaire		4		4		Sinfra	Diarrasouba/Robison	Settie	14	

47

=====  
**Calendrier provisoire des activités de formation**  
 =====

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST. TECH.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
15-17	Ent/Voirie - Seminaire		3	3			CO-Issala	DGCL/Assoumou	Assoumou	18	
21-24	AF - Seminaire		4	4			Akoupe	Diarrasouba/Robison	Settie	14	
22-24	Ent/Voirie - Seminaire		3	3			CS-Dume	DGCL/Agbassi	Assoumou	19	
29-7 Aout	Informatique-Logiciels		5				Abidjan	Assoumou		7	
27-28	Renforcement/Suivi (MR)	2					Bouafle	Lecadou/Robison			122
29-30	Renforcement/Suivi (MR)	2					Soubre	Lecadou/Robison			
<b>AOUT 92</b>											
3-5	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Bouafle	Oulai/Robison			
5-7	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Soubre	Oulai/Robison			
3-7	MR - Etude	3					Tiassala	Lecadou/Robison			
10-14	AF - Etude	3					Tiassala	Lecadou/Robison			
10-14	MR - Etude	3					Akoupe	Lecadou/Robison			
12-14	Ent/Voirie - Seminaire		3	3			C-Daoukro	Agbassi/Assoumou	Assoumou	10	
17-20	MR - Seminaire		3				Tiassala	Lecadou/Robison	Assoumou	31	
19-21	Ent/Voirie - Seminaire		3	3			CE-Abengourou	Agbassi/Assoumou	Robison	14	
25-28	AF - Seminaire		4	4			Tiassala	Diarrasouba/Robison	Robison	15	
24-27	MR - Seminaire		4				Akoupe	Lecadou/Robison	Robison	38	108
<b>SEPT 92</b>											
1-6	DDS - Etude de Milieu	7			14		Biankouma	Meledge/Ouichi	Lefri		
4-9	DDS - Etude de Milieu	7			14		Duekoue	Kaba/Seka	Lefri		
8-13	DDS - Etude de Milieu	7			14		Tiassala	Meledge/Ouichi	Lefri/Robison		
11-16	DDS - Etude de Milieu	7			14		Akoupe	Kokobo/Seka	Lefri		
14-19	DDS - Etude de Milieu	7			14		Sinfra	Dia/Kaba	Lefri		
3-4	Renforcement/Suivi (MR)	2					Touba	Lecadou/Robison			
7-8	Renforcement/Suivi (MR)	2					Danane	Lecadou/Robison			
7-8	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Touba	Kinimo/Robison			
10-11	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Danane	Kinimo/Robison			
7-11	AF - Etude	5		5			Duekoue	Sidibe/Robison			
14-18	AF - Etude	5		5			Biankouma	Sidibe/Robison			
18-25	Informatique-Logiciels		5				Abidjan	Assoumou		4	
30-2	Ent/Voirie - Seminaire		3	3			SE-Aboisso	Agbassi/Assoumou	Rob/Assoumou	11	
22-26	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Abengourou	Oulai/Robison			15
<b>OCTOBRE 92</b>											
12-14	Role des Elus Locaux		3	1	1		Y'Kro	CREPA/Robison	Robison/Asso	46	
19-22	AF - Seminaire		4	8			Duekoue	Sidibe/Oumar	Assoumou	17	
19-23	MR - Etude	5					Biankouma	Lecadou/Robison			
26-29	MR - Seminaire		4				Biankouma	Lecadou/Robison	Robison	28	
21-30	Aide Technique - Suivi	5		5			Bouafle	Oulai/Robison			
***	DDS-Analyse Etude de Milieu						Abidjan	DDS/Robison			91
<b>NOVEMBRE 92</b>											
2-7	Informatique-Initiation		5				Sinfra	Assoumou		6	
4-6	Renforcement-Tech.Construction	4		4			Alepe	N'Dri/Robison			
2-6	MR - Etude	5					Duekoue	Lecadou/Robison			
9-12	MR - Seminaire		4	8			Duekoue	Lecadou/Robison	Assoumou	30	
9-12 Dec	Etude-Dechets Solide	15		15			Sinfra/Tiassala	N'dri/Robison			
16-17	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Sinfra	Diarrasouba/Robison			
18-20	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Akoupe	Diarrasouba/Robison			
16-20	Conf.Reg-Credit Municipale						Abidjan	RTI/Lebreton			
23-27	MR - Etude	5					Sinfra	Lecadou/Robison			
23-27	Informatique-Initiation		5				Akoupe	Assoumou		3	
24-27	AF - Seminaire		4	4			Biankouma	Sidibe/Oumar	Robison	12	
***	DDS-Etude-Depouillement						Abidjan	DDS/Robison			51
<b>DECEMBRE 92</b>											
1-4	MR - Seminaire		4				Sinfra	Lecadou/Robison	Robison	25	
8-9	Renforcement/Suivi (FA)	2		2			Tiassala	DGCL/Robison			
14-15	Renforcement/Suivi (MR)	2					Akoupe	Lecadou/Robison			

1/4

=====  
 Calendrier provisoire des activités de formation  
 =====

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST. TECH.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MECU DE	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
17-18	Renforcement/Suivi (MR)	2					Tiassale	Lecadou/Robison			
9-18	Informatique-LOTUS		5				Abidja/DGCL	Assoumou		6	31
JANVIER 93											
18-26	Entret.Voirie/part. local	7		7			Attinguie	N'dri/Robison	Robison		
22	Auto-Evaluation-DGCL		0,5				Abidjan	Lebreton		8	
25-29	TOT - Gest. de Pers. (5 jours)	0					Guiglo	Ake	Robison		
25-29	Aide Technique - Suivi	5		5		13	Soubre	Oulai/Robison			
26-29	TOT - Dechets Solides		3				Abidjan	Johnson/Robison		14	
28-5 fev	Informatique-LOTUS		5				Abidjan/DGCL	Assoumou		6	
31-5 fev	DDS-Communication d'Etude	5			15		Biankouma	Owichi/Meledge	Lefri		28
FEVRIER 93											
***	Renforcement/Suivi (FA)	2			2		Duekoue	Oumer/Robison			
7-12	DDS-Communication d'Etude	5			15		Duekoue	Dia/Traore	Lefri		
10-12	Role des Elue-Environnement		3	1	1		Y'kro	CREPA/Robison	Assou/Robiso	35	
22-5 Mars	Dechets Solides-Etude Pre. Operation "Ville-Propre"	45		10		20	5 villes MDSP Grand Bassam	Equipes Dech.Sol. Robison	Assou/Robison		
22-25	DDS-Communication d'Etude	5			15		Sinfra	Kaba/Seka	Lefri		
28-5 Mars	DDS-Communication d'Etude	5			15		Tiassale	Owichi/Meledge	Lefri/Assoumou		
MARS 93											
1-2	Renforcement/Suivi (MR)	2					Biankouma	Lecadou/Robison			
4-5	Renforcement/Suivi (MR)	2					Duekoue	Lecadou/Robison			
4-5	Renforcement/Suivi (FA)	2			2		Biankouma	Oumer/Robison			
7-12	DDS-Communication d'Etude	5			15		Akoupe	Kaba/Seka	Lefri/Robison		38
AVRIL 93											
29Mar-2Avr	Seminaire-Dechets Solide		5				Y'kro	Robison/CREPA	Robison/Asso	55	
2-5	DDS-Formation-CASS	15			15		Sinfra	Oume Centre Sociale			
5-9	Gestion de Personnel	3	3	6			Akoupe	Quattara/Lebreton		13	
14-16	DDS-Formation-CASS	15			15		Duekoue	Traore			
15-18	DDS-Formation-CASS	15			15		Tiassale	Meledge/Owichi			
21-23	DDS-Formation-CASS	15			15		Akoupe	Kaba			
21-22	Renforcement/Suivi (MR)	3					Sinfra	Lecadou/Robison			
23	Gestion de Dechets Solides	2				4	Duekoue	Assemian/Kone			
26-30	DDS-Formation-CASS	15			15		Biankouma	Man Centre Sociale			
26-30	Gestion de Dechets Solides	10				5	Akoupe	Kouadio/Kouassi			
26-8 May	Gestion de Dechets Solides	24				12	Sinfra	Koua/Kouame	Robison		
26-30	Gestion de Dechets Solides	10		10			Tiassale	N'dri/Tapa			61
MAY 93											
3-7	DDS/DS Pre-collect Org.	20			20		Sinfra	Kaba/Seka/Oume SC	Robison		
2-7	Gestion de Dechets Solides	10				10	Duekoue	Assemian/Kone	Robison		
5-7	Organisation-Equipe pre-collec	3					Duekoue	Robison/N'Gatta	Robison		
6-9	DDS-Formation-CASS	15			15		Biankouma	Man Centre Sociale			
10-13	DDS-Formation-CASS	15			15		Duekoue	Guiglo Centre Sociale			
14	Gestion de Dechets Solides	2				1	Akoupe	Kouassi/Kouadio			
10-16	Gestion de Dechets Solides	10				5	Biankouma	Assemian/Seu			
10-14	Gestion de Personnel	3	3	6			Tiassale	Ake/Lebreton		14	
17-19	Privatisation	3					Abidjan	Lebreton		67	
25-27	DDS-Formation-CASS	15			15		Tiassale	Divo Centre Sociale			
24-29	Mid-Evaluation-DDS	20			20		Duekoue	Skas/Traore/Dia	Lefri		81
JUIN 93											
3-6	DDS-Formation-CASS	15			15		Akoupe	Adzope Centre Sociale			
3-6	DDS-Formation-CASS	15			15		Duekoue	Guiglo Centre Sociale			
7-11	Gestion de Personnel	3	3	6			Duekoue	Ake/Lebreton		14	
7-12	Gestion de Dechets Solides	10		10			Tiassale	N'dri/Tapa			
7-12	Mid-Evaluation-DDS	15			15		Biankouma	Owichi/Meledge	Lefri		
10-13	DDS-Formation-CASS	15			15		Sinfra	Oume Centre Sociale			
10-13	DDS-Formation-CASS	15			15		Biankouma	Man Centre Sociale			

4/5

-----  
**Calendrier provisoire des activités de formation**  
 -----

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST. TECH.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
13-18	Organisation-Equipe pre-collec	5					Sinfra	Robison/M'Gatta			
13-26	Gestion de Dechets Solides	24				12	Sinfra	Koua/Kouame	Robison		
14-18	Gestion de Personnel	3	3	6			Blankouma	Ake/Lebreton		14	
16-2 July	Gestion de Dechets Solides	10				5	Akoupe	Kouassi/KouadiolV			
21-26	Mid-Evaluation-DDS	15			15		Sinfra	Kaba/Okou	Lefri		
24-27	DDS-Formation-CASS	15			15		Tiassale	Divo Centre Sociale			
28-2 July	Gestion de Dechets Solides	5			5		Tiassale	Tapa			28
<b>JUILLET 93</b>		408									
1-4	DDS-Formation-CASS	15			15		Akoupe	Adzope Centre Sociale			
11-25	Organisation-Equipe pre-collec	14					Sinfra	Robison/M'Gatta			
11-24	Gestion de Dechets Solides	22				11	Sinfra	Koua/Kouame	Robison		
9-13	Mid-Evaluation-DDS	15			15		Tiassale	Owichi/Meledge	Lefri		
8-11	DDS-Formation-CASS	15			15		Duekoue	Guiglo Centre Sociale			
8-11	DDS-Formation-CASS	15			15		Blankouma	Man Centre Sociale			
12-28	Gestion de Dechets Solides	17			17		Tiassale	M'dri	Robison		
15-18	DDS-Formation-CASS	15			15		Sinfra	Oume Centre Sociale			
16-1 Aug	Gestion de Dechets Solides	22				11	Blankouma	Assemian/Seu			
18-1Aug	Gestion de Dechets Solides	24				12	Akoupe	Kouassi/Kouadio			
19-24	Mid-Evaluation-DDS	15			15		Akoupe	Kaba/Kokobo/Lefri	Robison		
26-12 Aug	Computer Trng - WordPerfect	10					DGCL	Assoumou		15	
29-1Aug	DDS-Formation-CASS	15			15		Tiassale	Divo Centre Sociale			15
<b>AOUT 93</b>											
1-7	Gestion de Dechets Solides	10				10	Duekoue	Assemian/Kone			
5-9	Gestion de Personnel	3	3	6			Sinfra	Ouattara/Lebreton		12	
12-15	DDS Remise-Material	6			6		Sinfra	Kaba/DR-Dalao	Robison		
15-18	Organisation-Equipe pre-collec	3					Sinfra	Robison/M'Gatta	Robison		
15-18	Gestion de Dechets Solides	6				3	Sinfra	Koua/Kouame	Robison		
16-20	Mob.Res.Etude	5	4				Grand Bassam	Lecadou/Robison			
17-21	Gestion de Dechets Solides	5			5		Tiassale	Tapa			
23-3 Sept	Gestion de Dechets Solides	10				5	Blankouma	Assemian/Seu			
24-27	Mob.Res.-Seminar		4				Grand Bassam	Lecadou/Robison	Robison	45	
30-3 Sept	Mob.Res.-Etude	5					M'Bahiakro	Lecadou/Robison			57
<b>SEPT 93</b>											
7-10	Mob.Res.-Seminar		5				M'Bahiakro	Lecadou/Robison			35
10-11	Privat.-Precollecte O.M.	2					Sinfra	M'Gata/Robison	Robison		
13-24	Etude-recette locales-6towns	10			10		6villes"cont."	Douon/Robison			
18	Privatization Support	1					Grand Bassam	M'gate/Robison			
20-2 Oct	Privatization Support	13					Sinfra	M'gate/Robison			
22-2 Oct	Gestion de Dechets Solides	11				11	Blankouma	Seu/Robison			
27-1 Oct	Gestion de Dechets Solides	4				4	Sinfra/Duekoue	Sie			
27-1 Oct	Suivi/Assistance-WP--DDS	5					Abidjan	Assoumou			
25-29	Mob.Res.-Seminar	5	5				Boundiali	Lecadou/Robison	Dei	43	
28	Journee de Reflexion	1					Abidjan				78
<b>OCTOBER 93</b>											
4-8	Mob.Res.-Etude	5					Oume	Lecadou/Robison			
4-15	Suivi/Assistance-WP--DGCL	10					Abidjan	Assoumou			
14	Journee Reflexion-Dechets Solides	0,5	2			3	Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
17-31	Privat.-Precollecte O.M.	15					Sinfra	M'Gata/Robison	Robison		
19	Journee Reflexion-Analyse Financ.	0,5	4				Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
21	Journee Reflexion-Dechets Solides	0,5	2			3	Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
27	Journee Reflexion-Analyse Financ.	0,5	4				Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
28	Journee Reflexion-Dechets Solides	0,5	2			3	Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
25-5 NOV	Computer Training-DGCL-Lotus1		5				Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou	5	6
<b>NOVEMBER 93</b>											
2	Journee Reflexion-Analyse Fin.	0,5	4				Abidjan	Robison-Assoumou	Lebreton		
3-10	Evaluation-activ. Dechets Sol.					8	Sinfra	Koua/Kouame	Assoumou		

44

=====  
 Calendrier provisoire des activites de formation  
 =====

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
3-10	Evaluation-activ. Dechets Sol.				16		Tissale	M'dri/Tape	Assoumou		
3-10	Evaluation-activ. Dechets Sol.						Akoupe	Kouame	Assoumou		
8-9	Privat.-Suivi/Ass.-Precollecte	2					Grand-Bassam	M'Gata/Dean	Dean		
8-9	Suivi/Renf.-Gestion Personnel	2		2			Akoupe	Quattara/Assoumou			
8-9	Etudes - Recettes Locales	2		2			Agnibilekrou	Douon/Assoumou			
8-11	Analyse Financiere - Etudes	4		4			Grand-Bassam	Toure/Assoumou			
8-11	Evaluation-activ. Dechets Sol.					8	Duekoue	Kone			
8-11	Evaluation-activ. Dechets Sol.						Biankouma	Seu			
9-12	Analyse Financiere - Etudes	4		4			Boundiali	Oulai/Assoumou			
11-12	Etudes - Recettes Locales	2		2			Aboisso	Douon/Assoumou			
16-17	Etudes - Recettes Locales	2		2			Divo	Douon/Assoumou			
16-19	Analyse Financiere - Etudes	4		4			M'bahiakro	Diarrassouba/Ass.			
18-19	Etudes - Recettes Locales	2		2			Lakota	Douon/Assoumou			
22-23	Etudes - Recettes Locales	2		2			Guiglo	Douon/Assoumou			
22-25	Analyse Financiere - Seminaire		4	4			Grand-Bassam	Toure/Assoumou	Assoumou		11
22-25	Analyse Financiere - Seminaire		4	4			Boundiali	Oulai/Assoumou			15
22-26	Gestion Pers. - Etude/Seminar	2	3	5			Oume	Ake/Assoumou			18
22-3 Dec	Computer Training-DGCL-Lotus1			5			Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		5
22-2 Dec	Privatisation-Precollecte	12					Grand-Bassam	M'Gata/Assoumou			
22-3 Dec	Etudes prelim./Dechets Sol.	42		12		18	7 Communes	8 Formateurs/Assoumou			
29-3 Dec	Gestion Pers. - Etude/Seminar	2	3	5			Issia	Ake/Assoumou			18
29-1 Dec	Suivi/Renf. 1 - Gestion Pers.	3		3			Sinfra	Quattara/Assoumou			
30-3 Dec	Analyse Financiere - Seminaire		4	4			M'bahiakro	Diarras./Assoumou			33 100
DECEMBER 93											
3-9	Priv./Suivi-Orientation	6					Sinfra	M'Gata/Assoumou	Dean		
9-10	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Tissale	Douon/Assoumou			
9-14	DDS - Evaluation Finale	6			12		Sinfra	Seki/Fanto	Dean		
13-14	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Sinfra	Douon/Assoumou			
13-16	Analyse Financiere - Etudes	4		4			Zuenoula	Sidibe/Assoumou			
13-17	Gestion Pers. - Etude/Seminar	2	3	5			Grand-Bassam	Quattara/Assoumou			20
13-23	Computer Training-DGCL-Q&R1			5			Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		6
13-31	Privatisation-Precollecte	19					Grand-Bassam	M'Gata/Assoumou	Dean/Assoumou		
16-17	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Duekoue	Douon/Assoumou			
16-18	DDS - Evaluation Finale	3			6		Duekoue	Dia/Traore	Dean		
17-22	DDS - Evaluation Finale	3			9		Akoupe	Seki/Kokobo/Lefri			
20-21	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Biankouma	Douon/Assoumou			
21-22	Suivi/Renf. 1 - Mob Ressources	2					Grand-Bassam	Lecadou/Assoumou			
26-30	DDS - Evaluation Finale	5			10		Tissale	Owochi/Meledje	Dean		
27-30	Reunions preparatoires-UVICOCI	4					Abidjan	Lebreton-Assoumou			
27-15 Jan	Suivi/Assistance-DGCL- Lotus	15					Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		
28-29	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Akoupe	Douon/Assoumou			
28-29	Suivi/Renf. 1 - Mob Ressources	2					M'bahiakro	Lecadou/Assoumou			26
JANUARY 94											
3-7	Mob. Ressources - Etudes	5					Issia	Lecadou/Assoumou			
9-15	DDS - Evaluation Finale				7		Biankouma	Seki/Meledje/Ow.			
10-11	Suivi/Renf.-Analyse Financiere	2		2			Duekoue	Douon/Assoumou			
10-13	Analyse Financiere - Seminaire		4	4			Zuenoula	Sidibe/Assoumou	Assoumou		11
10-14	Gestion Pers. - Etude/Seminar	2	3	5			Agnibilekrou	Quattara/Assoumou			21
10-15	Priv./Suivi-Orientation	4					Sinfra	M'Gata/Assoumou	Assoumou		
11-14	Mob. Ressources - Seminaire	4					Issia	Lecadou/Assoumou	Assoumou		33
12-14	Suivi/Assistance- Informatique	3					Sinfra	Assoumou			
17-20	Analyse Financiere - Etudes	4		4			Oume	Douon/Assoumou			
17-21	Mob. Ressources - Etudes	5					Agnibilekrou	Lecadou/Assoumou			
17-22	Privat.- Preparation activites	6					Grand-Bassam	M'Gata/Dean	Dean		
18	Preparation Sem. Relexion-DDS	1			2		Abidjan	Inades/Dean	Dean		
19	Preparation Activites Dech. S.	1		2		4	Abidjan	Dean	Dean		

477

Calendrier provisoire des activités de formation

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST.	JOURS FORM. TECH.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
23-28	Privatisat.-Formation Jeunes		5				Grand-Bassam	N'gata/Dean	Dean		
24-25	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Boundiali	Oulai/Assoumou			
24-25	Suivi/Ref. 1 - Gestion Pers.	2			2		Oume	Ake/Assoumou			
24-6 Feb	Computer Training-DGCL-Lotus2		5				Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		8
25-28	Semin.-Reflexion-Evaluat.-DDS	3				16	Abidjan	Inades/Dean	Dean		25
25-28	Mob. Ressources - Seminaire	4					Agnibilekrou	Lecadou/Assoumou			71
26-27	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Grand-Bassam	Toure/Assoumou			
27-28	Suivi/Ref. 1 - Gestion Pers.	2			2		Issia	Ake/Assoumou			
29	Lancement: Privatisation-D.S.	1			40		1 Grand-Bassam	Dean/Assoumou			
29-5 Feb	Privatisat.-Demarrage Precol.	8					Grand-Bassam	N'Gata/Dean	Dean		
31-3 Feb	Etudes complementaires Dechets S.				4		Oume	Tape/Dean	Dean		
31-3 Feb	Etudes complementaires Dechets S.						Issia	Sou/Dean	Dean		
31-3 Feb	Etudes complementaires Dechets S.						Boundiali	Kouame/Dean	Dean		
31-3 Feb	Etudes complementaires Dechets S.						M'bahiakro	Kouassi/Dean	Dean		169
FEBRUARY 94											
1-3	Analyse Financiera - Seminaire		3	3			Oume	Douon/Assoumou			16
7-12	DS- Assistance Technique	3	3	6		12	Abidjan	Jeff/Dean	Dean		
8-11	Analyse Financiera - Etudes	4		4			Agnibilekrou	Oulai/Assoumou			
8-11	Analyse Financiera - Etudes	4		4			Issia	Douon/Assoumou			
8-11	Mob. Ressources - Etudes	5					Zuenoula	Lecadou/Assoumou			
8-18	Suivi/Assistance-DGCL- Q&R	15					Abidjan	Koukou/Assoumou	Assoumou		
10	DS- Documentation Pre-collecte	1					Abidjan	N'Gata/Jeff/Dean	Dean		
15-18	Mob. Ressources - Seminaire	4					Zuenoula	Lecadou/Assoumou			29
16	DS- Coordination des ouvrages	1		1			Grand-Bassam	N'dri/N'gata	Dean		
17-18	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2		2			M'bahiakro	Diarrassouba/Ass.			
21-22	Suivi/Ref. 1 - Gestion Pers.	2		2			Grand-Bassam	Quattara/Assoumou			
21-23	Privatisation-TOT Pre-Collecte		3	6			Akoupe	DDS/N'Gata	Dean		
21-24	Analyse Financiera - Seminaire		4	4			Issia	Douon/Assoumou			11
21-24	Mob. Ressources - Etudes	5					Oume	Lecadou/Assoumou			
21-25	SW-Etudes Preliminaires	4				4	Zuenoula	Kone/Dean	Dean		
21-26	SW-Etudes Preliminaires	4				4	Danane	Koua/Dean	Dean		
22-25	Analyse Financiera - Seminaire		4	4			Agnibilekrou	Oulai/Assoumou	Lebreton/Ass		23
23-24	DDS - Suivi/Ref. CASS	2		4			Akoupe	Kramo/Sibe	Dean		15
23-26	DDS-Educat. Develop. Communaut	4		32			8 Communes	Equipes DDS	Dean		
24	DDS- Suivi/Redynamisation CASS	1		2			Akoupe	Kramo/Sibe/VCP	Dean		
24-5 Mar	Privat. - Pre-Collecte O.M.	9					Grand-Bassam	N'Gata/Dean	Dean		
28-11 Mar	Computer Training-DGCL-Q&R2		5				Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		6
25-12 Mar	Voyage d'Etudes - UVICOCI	14					Etats-Unis	Julie/Lebreton	Julie		6 106
MARCH 94											
1-4	Mob. Ressources - Seminaire	4					Oume	Lecadou/Assoumou			37
3-4	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2		2			Akoupe	Douon/Assoumou			
7	DDS- Analyse Etudes Prelimin.	1		10			Abidjan	Equipe DDS/Dean	Dean		
7-8	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2		2			Tiassale	Douon/Assoumou			
8	DS - Reunion Suivi Orientation	1		2		5	Abidjan	Sie/Dean	Dean		7
9	CT - Assistance - DDS	1					Abidjan	Assoumou			
10-11	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2		2			Sinfra	Douon/Assoumou			
14-15	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2		2			Duekoue	Douon/Assoumou			
14-15	Suivi/Ref. 2 - Gestion Pers.	2		2			Oume	Ake/Assoumou			
15-18	Suivi/Assistance- Informatique	4					Akoupe	Assoumou			
15-18	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					M'bahiakro	Lecadou/Assoumou			
15-19	DS- Etudes complementaires	5				5	Zuenoula	Kone/Dean			
16-26	Sw-Execution des Ouvrages	10					M'bahiakro	Kouassi/Dean	Dean		
17-18	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2		2			Blankouma	Douon/Assoumou			
17-18	Suivi/Ref. 2 - Gestion Pers.	2		2			Issia	Ake/Assoumou			
18-26	Sw-Execution des Ouvrages	9					Boundiali	Kouame/Dean	Dean		
21-22	Suivi/Ref. 1 - Gestion Pers.	2		2			Agnibilekrou	Quattara/Assoumou			

45

-----  
**Calendrier provisoire des activites de formation**  
 -----

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST.	JOURS FORM. TECH.	DGCL	DDS	MECU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
21-22	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Boundiali	Lecadou/Assoumou			
21-1 Apr	Programmation-Lotus-DGCL	10			40		Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		
22-25	Conference Regionale		4				Abidjan	USAID/PDM	Lebreton	70	
22-26	DS- Etudes complementaires	5			5		Oume	Tapa/Dean	Dean		
24-2 Apr	Sw-Execution des Ouvrages	10					Issia	Seu/Dean	Dean		
25	Table Ronde-Confiance-UVICOCI				1		Abidjan	Lebreton/UVICOCI		20	
28-31	Semin.-Gestion techn. Projet		4		8		Yamoussoukro	Crepa/Ecof./DGCL	Dean	24	
28-1 Apr	Voyage Et.-Burkinabe-Malgache	5					Ab./Yamoussoukro	SinfDouon/Assoumou	Assoumou		
29-30	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Grand-Bassam	Lecadou/Assoumou			158
<b>APRIL 94</b>											
4-9	DS- Evaluation des activites	5					Biankouma	Seu/Dean			
5-15	Suivi/Assistance- Informatique	9					Duekoue	Kouakou/Assoumou			
7-9	DDS- Activites Dev./Communaut.	3			6		Akoupe	Kramo/Sibe/VCP	Dean		
10-30	DS- Execution des ouvrages	17					M'Bahiakro	Kouassi/Dean	Dean		
11-12	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		Grand-Bassam	Toure/Assoumou			
11-15	Semin.-Gestion techn. Projet		4				Yamoussoukro	Crepa/Ecofou	Dean/Assoumou	21	
11-23	CT-Seminaire de formation WP/Lotus		14				Biankouma	Gougou/Nogbou		12	
13	DS- Plannificat./Activ.-Akoupe	1			1		Abidjan	Tapa/M'Gate	Dean		
13-14	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		Boundiali	Oulai/Assoumou			
14-15	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		M'bahiakro	Diarrassouba/Ass.			
18-22	Suivi/Assistance- Informatique	5					Tiassale	Assoumou			
18-23	DS- Execution des ouvrages	5			5		Oume	Tapa/Dean	Dean		
18-23	DS- Execution des ouvrages	5				5	Grand-Bassam	Kouadio/Dean	Dean		
18-28	DS- Execution des ouvrages	9				9	Danane	Koua/Dean	Dean		
18-30	DS- Execution des ouvrages	11					Boundiali	Kouame/Dean	Dean		
19-20	Suivi/Ref. 2 - Gestion Pers.	2			2		Grand-Bassam	Ouattara/Assoumou			
20-23	DS- Execution des ouvrages	4				4	Zuenoula	Kone/Dean			
20-25	MR- Etudes	5					Odiene	Lecadou/Assoumou			
21-22	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Zuenoula	Sidibe/Assoumou			
25-26	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Oume	Douon/Assoumou			
25-27	TOT - DS/P Pre-collecte		3				Issia	M'Gata/Seu	Dean		
25-29	Suivi/Assistance- G&R	5					Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		
25-7 May	DS- Execution des ouvrages	12					Issia	Seu/Dean	Dean		
26-29	MR- Seminaire		4				Odiene	Lecadou/Assoumou		34	
28-29	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Issia	Douon/Assoumou			
28-30	DS/P - Suivi/Reforcement	2					Sinfra	M'Gata	Dean		67
<b>MAY 94</b>											
2-20	Suivi/Programmation - G&R	14					Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		
4	CT- Assistance Technique	1					Tiassale	Assoumou	Assoumou		
5-6	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Issia	Lecadou/Assoumou			
5-6	Suivi/Ref. 1 - Analyse Finan.	2			2		Agnibilekrou	Oulai/Assoumou			
5-8	DS/P- Privat. Precollecte	3					Grand-Bassam	M'Gata	Dean		
5-8	DDS- Activites Dev./Communaut.	4			8		Akoupe	Kramo/Sibe/VCP	Dean		
9-10	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Agnibilekrou	Lecadou/Assoumou			
10	DS- TOT - Journee de Reflexion		1		1		2 Abidjan	Dean	Dean	7	
13	DS/P- Privat. Precollecte	1					Grand-Bassam	M'Gata	Dean		
16-17	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Boundiali	Lecadou/Assoumou			
17	DS- TOT - Precollecte		0,5				Grand-Bassam	Aman/M'Gata	Dean	6	
17-20	DS- Evaluation Suivi/Ref.	3				3	Sinfra	Koua	Dean		
17-20	DS- Evaluation Suivi/Ref.	4			4		Tiassale	Tapa	Dean		
18-19	DS- Execution des Ouvrages	2					Issia	Seu	Dean		
19-20	UVICOCI-Tab. Ronde-Redynamisation		2		8		Yamoussoukro	Lebreton/UVICOCI	Lebreton	125	
23-27	DS- Evaluation Suivi/Ref.	4					Akoupe	Kouassi	Dean		
23-29	DS- Execution des Ouvrages	5			5		Oume	Tapa	Dean		
23-29	DS/P- Privat. Precollecte	5					Issia	M'Gata	Dean		
23-4 June	DS- Execution des Ouvrages	10				10	Zuenoula	Kone	Dean		

49

-----  
 Calendrier provisoire des activites de formation  
 -----

DATE	ACTIVITE	JOURS ASST. TECH.	JOURS FORM.	DGCL	DDS	MFCU DS	LIEU	ANIMATEUR/ COORDINATEUR	SITE SUPERVISION	UNIT FORM.	UNIT MOIS
23-4 June	DS- Execution des Ouvrages	10				10	Danane	Koua	Dean		
24-25	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Oume	Lecadou/Assoumou			
24-27	DS- Suivi/Control Administrat.	2,5				2,5	Danane	Sie			
24-3 June	CT- Seminaire MP		10				Abidjan	Kouakou/Assoumou	Assoumou		9
25-27	DDS- TOT- Cellule Technique		3				Abidjan	Dean/Tano/Fofana	Dean		9
26-9 June	DS- Execution des Ouvrages	11					Boundiali	Kouame	Dean		
27-29	DS- Suivi/Control Administrat.	2,5				2,5	Zuenoula	Sie			
27-11 June	DS- Execution des Ouvrages	13					Issia	Seu	Dean		
28-11 June	DS- Execution des Ouvrages	11					M'Bahiakro	Kouassi	Dean		
29-30	DDS- Activites Dev. Communaut.	1,5				3	Akoupe	Siba/Kramo/VCP	Dean		
29-31	DS- Suivi/Control Administrat.	2,5				2,5	Issia	Sie			
30-2 June	DS/P- TOT -Privat. Precollecte		3				Zuenoula	M'Gata	Dean		6 162
JUNE 94											
1-2	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Zuenoula	Lecadou/Assoumou			
2	DDS - TOT Cellule Technique		1			10	Abidjan	Tano/Fofana/Dean	Dean		10
4-18	DDS- Formation Agents Sociaux		10			20	Boundiali	Kaba/Owochi	Assoumou		5
4-18	DDS- Formation Agents Sociaux		10			20	Agnibilekrou	Traore/Dia	Dean		9
4-18	DDS- Formation Agents Sociaux		10			20	Issia	Lefri/Koffi	Dean		9
4-18	DDS- Formation Agents Sociaux		10			20	Grand-Bassam	Kokobo/Seka	Dean		7
4-18	DDS- Suivi/Control Administrat.	10				10	4 Villes DDS	Kouame Kan	Dean		
6-10	CT- Suivi/Assistance	5					Duekoue	Kouakou/Assoumou			
8-10	CT - Suivi/Assistance Lotus/Up	3					Tiassale	Assoumou	Assoumou		
13-18	Encadrement Chefs Sces Techn.	3	3				Adiaka	Yao/Adjo	Dean		5
16-18	DS/P - Privatisat. Precollecte	2	1				Issia	M'Gata	Dean		17
17-18	DS - Seminaire Environnement	2	2			2	Issia	Sie/Seu/Dean	Dean		200
20-21	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		Zuenoula	Douon/Assoumou			
20-24	DS - Suivi/Renforcement	4					Akoupe	Kouassi	Dean		
20-25	DS- Execution des Ouvrages	5			5		Oume	Tapa	Dean		
20-25	DS - Evaluation Interventions	5					Biankouma	Seu	Dean		
20-26	DS/P - Privatisat. Precollecte	3	3				Zuenoula	M'Gata	Dean		9
20-26	Encadrement Chefs Sces Techn.	3	3				Odienne	Yao/Adjo	Dean		5
20-2 July	DS- Execution des Ouvrages	11				11	Danane	Koua	Dean		
21-30	DS- Execution des Ouvrages	8				8	Zuenoula	Kone	Dean		
23	DDS- Evaluation des formations		1				Abidjan	Dean/Tano/Fofana	Dean		9
23-24	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		Issia	Douon/Assoumou			
23-10 July	DS- Execution des Ouvrages	15					Boundiali	Kouame	Dean		
25-26	DS - Analyse des Interventions		2				M'Bahiakro	Kouassi	Dean		1
27-28	Suivi/Ref. 1 - Mob Ressources	2					Odienne	Lecadou/Assoumou			
27-28	Suivi/Ref. 2 - Analyse Finan.	2			2		Oume	Douon/Assoumou			
27-4 July	DS - Execution des Ouvrages	6					Issia	Seu	Dean		
27-4 July	DS/P - Privatisat. Precollecte	4	3				Issia	M'Gata	Dean		17 303
JULY 94											
4-5	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Oume	Lecadou/Assoumou			
4-9	Encadrement Chefs Sces Techn.	3	3				Sinfra	Yao/Adjo	Dean		5
4-15	CT- Formation Lotus-WordPerfect		10				Agnibilekrou	Gougoua/Nogbou	Assoumou		12
7	CT- Assistance - DGCL	0,5					Abidjan	Assoumou			
7	CT- Assistance - DDS	0,5					Abidjan	Assoumou			
7-8	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Issia	Lecadou/Assoumou			
11-12	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Agnibilekrou	Lecadou/Assoumou			
11-16	Encadrement Chefs Sces Techn.	3	3				Bongouanou	Yao/Adjo	Dean		5
14-15	Suivi/Ref. 2 - Mob Ressources	2					Zuenoula	Lecadou/Assoumou			
25-27	Table Ronde- Chefs Sces Techn.		3	15	6	9	Abidjan	Dean/Yao/Adjo	Dean		35
15-31 Aug	Computer T.-Assist.-Evaluation	45					Ab./5 Communes	Kouakou/Assoumou	Assoumou		

50