

Associates Inc.

PN-HBR-135

87163

**République de
Côte d'Ivoire:
Projet de Soutien au
Développement
Municipal**

**Evaluation à Mi-
Parcours**

**RESUME
ANALYTIQUE**

**Kim L. Cuenco
Juliana H. Pigey**

Mars 1993

Préparé pour

**U.S. Agency for International Development
Regional Economic Development Services Office
West and Central Africa
Abidjan, Côte d'Ivoire**

**Delivery Order No. 1
IQC PCE-1008-I-00-2064-00**

**REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE: PROJET DE SOUTIEN AU
DEVELOPPEMENT MUNICIPAL
EVALUATION A MI-PARCOURS**

RESUME ANALYTIQUE

1. **Avant-propos et contexte de l'évaluation:** A présent, le GDCI a entamé un programme de réforme urbaine dont la mise en oeuvre est réalisée à travers la décentralisation de son administration territoriale et la création de municipalités autonomes. Toutefois, la capacité de ces dernières à s'acquitter de leurs nouvelles fonctions et responsabilités reste limitée entre autres, par le manque de compétence en gestion, l'insuffisance des ressources financières, et le peu d'infrastructure municipale existante. Pour aider les municipalités à relever les défis de la décentralisation, le Projet de Soutien au Développement Municipal (PSDM) fournit de l'assistance en matière de formation, travaux publics, et accroissement des recettes municipales.

En effet, depuis la création du projet, l'état de l'économie ivoirienne n'a cessé de se dégrader, pendant que des remaniements significatifs se sont opérés au niveau du gouvernement central. Le but de cette évaluation à mi-parcours est d'examiner, puis d'évaluer l'impact de ces changements au niveau de l'exécution du projet, ensuite évaluer la performance du projet à ce jour, et proposer des recommandations pour la deuxième phase du projet.

2. **Aperçu sommaire:** Le PSDM a été autorisé et l'accord de subvention du projet signé en septembre 1990. D'importants délais au niveau de l'exécution de la deuxième et troisième composantes nécessiteront une prolongation de la date prévue du fin du projet (PACD) au delà de la date originale du 31 octobre 1993.

Le PSDM est composé des trois grands volets suivants: formation, accroissement des recettes municipales, et construction d'équipements. La composante formation fournit de l'aide en matière de formation et d'assistance technique au GDCI par le biais de deux sous-composantes: (a) au niveau national, la mise en place d'une cellule de formation au sein de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et de l'assistance technique à la cellule technique de la Direction du Développement Social (DDS) du Ministère de la Santé et des Affaires Sociales (MSAS); et (b) au niveau municipal, un programme de formation et d'assistance technique en vue de renforcer la gestion et la capacité de prestation de services municipaux de la part des élus et des agents municipaux. Quant à la composante accroissement des recettes municipales, l'assistance fournie vise le développement des études cadastrales simplifiées au niveau des villes bénéficiaires, la promotion de la sous-traitance au secteur privé pour la fourniture des services urbains, l'introduction d'un système d'imputation des charges aux utilisateurs des services fournis par les installations financées par le projet, et la rationalisation des systèmes actuels de recouvrement des frais et taxes au niveau des autres équipements municipaux. En dernier lieu, la composante construction d'équipements fournit aux cinq villes bénéficiaires des équipements générateurs de revenus pouvant couvrir les frais de

fonctionnement, voire contribuer au recouvrement des coûts de construction à travers les produits d'exploitation et des taxes.

3. **Résumé des conclusions:**

3.1. **Hypothèses:** La modification de l'environnement politique et économique, ces deux dernières années, s'est traduite par d'importants délais d'exécution des deuxième et troisième composantes du projet. D'abord, bien que l'importance de la décentralisation fasse l'unanimité, sa mise en oeuvre continue d'être ralentie par le processus de transition politique et économique. Face à une économie en baisse, le GDCI a réduit deux importantes sources de revenus municipaux qui sont les transferts d'impôts d'état et les dotations du gouvernement central. Ce faisant, le GDCI a sérieusement réduit la capacité des gouvernements locaux à remplir leurs responsabilités liées à la décentralisation. En outre, la répartition des pouvoirs et responsabilités entre le gouvernement central et les nouvelles collectivités locales reste floue. Ainsi, bien que les communes aient une importance capitale pour la mise en oeuvre de la politique de décentralisation, le manque de ressources humaines et financières, et l'ambiguïté persistante au niveau des relations entre le gouvernement central et les collectivités locales, posent de sérieux obstacles au bon déroulement de la politique de décentralisation.

Deuxièmement, les remaniements ministériels et la rivalité institutionnelle ont retardé la mise en oeuvre du projet, ainsi que l'adoption de la loi sur la fonction publique municipale, une condition de déblocage sous la composante travaux publics. Ce retard a été exacerbé par la rivalité institutionnelle opposant le Ministère de l'Environnement, de la Construction et de l'Urbanisme (MECU) et la Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx), l'organisme d'exécution de cette composante.

3.2. **Progrès réalisés au niveau de l'exécution:** Les changements intervenus au niveau du cadre politique et économique, et les longues procédures contractuelles ont causé d'énormes délais dans la mise en oeuvre des composantes accroissement des recettes et travaux publics. Toutefois, les activités sous la composante formation ont démarré presque à la date prévue, hormis les activités impliquant la participation de la communauté au niveau de la Direction du Développement Social (DDS) et les centres sociaux régionaux, qui ont accusé un retard de six mois sur le calendrier.

3.2.1 **La composante formation municipale:** Comme stipulé dans la première condition de déblocage des fonds du projet, une Cellule de Formation au sein du Service de Formation de la Sous-Direction des Ressources Humaines de la DGCL a été créée en septembre 1991. La cellule est sous la direction du Sous-Directeur des Ressources Humaines. En octobre 1992, le chef de la Division de Formation a été nommé pour coordonner les activités de formation de la dite cellule établie au sein du Service de Formation de la Sous-Direction des Ressources Humaines. Toutefois, comme ce dernier n'est ni un formateur de cadres par profession, et n'a non plus, au moment de l'évaluation, reçu cette formation appropriée sous le programme de formation de formateurs (Training of Trainers ou TOT), il est recommandé qu'il la reçoive sans plus tarder.

La Cellule de formation est composée de six formateurs qui dispensent des cours et fournissent de l'assistance technique pour renforcer la gestion et la prestation des services municipaux par les élus et agents municipaux. Les formateurs ne sont pas actuellement établis au sein de la cellule elle-même, mais ils continuent d'exercer d'autres fonctions au sein de la DGCL. Cet arrangement leur permet de maintenir leurs compétences spécialisées en matière de gestion tout en mettant en pratique leurs aptitudes de formateurs. Néanmoins, il sera indispensable à plus longue échéance, d'avoir un groupe central composé de formateurs à temps plein, pour pouvoir répondre aux besoins croissants de formation tant au niveau local que régional parallèlement aux progrès du processus de décentralisation. Pour des raisons liées aux contraintes fiscales, aucun budget de fonctionnement indépendant pour la cellule de formation n'a été établi à ce jour.

Le bureau d'études chargé de la formation (Institutional Training Contractor ou ITC) est responsable du programme pour les agents de la DGCL, la DDS, et de ceux au niveau local. En décembre 1991, onze membres de la DGCL, et un consultant indépendant ainsi que neuf formateurs de la DDS ont participé aux sessions de formation des formateurs de neuf jours.

Jusqu'au milieu du premier trimestre de l'exercice 1993, trente-deux communes ont bénéficié d'une formation sur les techniques de construction, et vingt-neuf ont participé à des séminaires sur l'entretien de la voirie. Aussi, onze communes ont fait l'objet d'une formation individuelle en analyse financière et en mobilisation des ressources. L'évaluation de renforcement et de suivi des séminaires d'analyse financière après trois mois a été effectuée pour neuf communes, tandis que celle sur la composante mobilisation des ressources l'a été pour huit communes. L'analyse des données sur le nombre total des unités de formation dispensées indique une grande diversité dans la profession des participants. Jusqu'en décembre 1992, 83 activités de formation comprenant 853 participants ont été recensées, soit 853 unités de formation dispensées. Parmi les participants, 317 sont des agents employés au niveau municipal, 147 sont des agents du gouvernement central affectés dans les communes, et 70 des élus locaux. Quant à ceux qui restent, 150 étaient des agents d'autres ministères opérant au niveau local, 45 agents de la DGCL affectés à Abidjan, et 88 des participants venaient du secteur privé. Ces données mettent en lumière le nombre total de participants dans les différentes activités de formation. Toutefois, comme certains participants ont assisté à plus d'un séminaire, le nombre d'agents municipaux effectivement formés est bien inférieur au nombre de participants.

L'un des principaux critères d'évaluation utilisé par le programme de formation est l'amélioration du niveau de revenus locaux après la période de formation dans les communes qui ont participé au séminaire sur les techniques de génération de recettes. Toutefois, comme certaines communes peuvent avoir bénéficié des formations précédemment dispensées par d'autres bailleurs de fonds comme PNUD/OIT, il faut utiliser avec circonspection les changements dans les niveaux de revenus comme critère de réussite de projet surtout que l'impact de la formation est cumulative, et que les communes ont dès lors adopté des techniques tirées des programmes de formation passés et en cours pour répondre à leur besoins particuliers.

La DDS participe à la composante Formation en Gestion des Communes à travers la formation des assistants sociaux en matière de techniques de participation de la communauté. C'est l'organisme d'exécution chargé de superviser la dotation en effectifs ainsi que le

programme de travail des centres sociaux. Le projet avait demandé aux communes participantes d'assister les agents de la DDS sur le terrain à mettre sur pied les Comités d'Action Sociale et Sanitaire (CASS), un forum pour la participation de la communauté locale. On s'attend à ce que ces dernières travaillent toutes seules une fois qu'elles seront opérationnelles et auront tissé de bons rapports de travail avec les élus et les cadres administratifs locaux. Le succès de cette oeuvre de longue haleine nécessitera malgré tout une assistance permanente de la part des assistants sociaux. Le projet couvre les frais de voyage des assistants sociaux jusqu'aux communes pour les activités citées plus haut.

Les formateurs de la DDS ont exprimé une satisfaction en termes généraux sur le séminaire TOT, et plus particulièrement sur l'importance accordée à l'applicabilité des techniques de formation. Parallèlement, les formateurs ont exprimé le besoin pour une évaluation plus structurée sur la performance. En outre, les formateurs ont indiqué au cours des interviews que la façon dont l'indemnité journalière était administrée devrait être plus sensible au cadre institutionnel. Ils ont expliqué que dans certains cas, l'indemnité journalière était traitée comme si c'était la principale force motrice derrière le projet. Cette réponse émanant des formateurs est à prendre en considération étant donné que l'objectif principal du PSDM est de créer des programmes autonomes de formation au sein de la DGCL et de la DDS.

3.2.1.1 Formation en informatique à la DGCL: l'objectif de la composante formation en informatique du PSDM est de permettre à la DGCL "de suivre plus rapidement avec davantage de précision les délibérations, la planification, et les mesures budgétaires de toutes les 135 communes" (PSDM Document de Projet:12). Pour mettre en oeuvre cette informatisation, une évaluation des besoins en informatique de la DGCL et de la Direction du Cadastre (DC) a été conduite en février 1992 par un expert en informatique indépendant. Un atelier à l'intention de tous les cadres supérieurs, y compris le Directeur Général, les Directeurs et sous-directeurs, fut organisé en mars 1992 pour les tenir au courant des résultats de cette évaluation, et aussi pour les sensibiliser sur le programme d'informatisation. Après cet atelier, chacune des directions de la DGCL a travaillé avec le consultant et le Formateur Résident Engagé Localement (FREL) en vue d'élaborer des propositions et des plans de travail pour informatiser leurs fonctions.

L'informaticien indépendant a de même, mis au point un plan de formation pour la DGCL indiquant les fonctions à informatiser, les participants cibles, les logiciels à utiliser pour chaque département, et le matériel à fournir. Pour les secrétaires, la formation sur le logiciel de traitement de text est déjà faite. Toutefois, il n'y avait qu'un seul rapport de séminaire disponible dans les dossiers de l'ITC. Le calendrier pour la formation des cadres de la DGCL devrait être établi dans les meilleurs délais afin de permettre au PSDM de remplir les objectifs cités plus haut.

Le FREL a été contracté par l'ITC pour dispenser la formation en informatique au sein de la DGCL ainsi que pour les cinq communes cibles. Le FREL lui-même est en formation technique auprès de l'expert informaticien indépendant. A ce jour, le statut et la structure salariale du FREL demeurent ambigus. La lettre du Directeur de la DGCL, affectant le FREL exclusivement au projet, n'est pas adéquate pour remplir les conditions de USAID pour le recrutement des experts locaux. Il est donc urgent qu'un arrêté du Ministère de la fonction

publique soit émis dans les meilleurs délais afin de régler cette situation. L'arrêté devrait confirmer le mémo de la DGCL et déclarer que le salaire du FREL ne sera pas versé par la DGCL. Cet arrêté est d'autant plus important que les règlements de USAID stipulent qu'aucun fonctionnaire ne peut être rémunéré à partir des fonds du projet. De même, à ce jour, on n'a pas réussi à faire une évaluation précise de la performance du FREL puisqu'il n'a pas pu produire son programme de travail lorsque l'équipe d'évaluation le lui a demandé. Ce programme de travail est à la base de l'évaluation du FREL sur les tâches particulières concernant la formation en informatique. En outre, un calendrier de formation particulier devrait être mis au point dans les meilleurs délais en vue de programmer les ressources, à la fois professionnelles et budgétaires nécessaires à la mise en oeuvre de la formation des cadres, y compris celle des formateurs eux-mêmes, dans la limite du temps restant dans le projet.

3.2.1.2 Formation au niveau régional: le programme de formation au niveau régional, conçu pour les élus et les chefs de départements financiers et de travaux publics, a eu des délais en raison des conflits de programmation avec d'autres programmes de formation ayant les mêmes groupes de participants. Il y eu également quelques reports dus aux efforts de révision des contenus de quelques modules afin de rester en accord avec les leçons tirées des séminaires précédents. Jusqu'à décembre 1992, seuls les séminaires sur les techniques de construction ont été achevés, avec un séminaire sur l'entretien de la voirie restant à compléter. Selon les commentaires émis par les participants, ces sujets seraient secondaires au regard des préoccupations plus immédiates concernant la capacité restreinte des communes à fournir des service urbains.

En outre, les Plans d'Action dégagés des séminaires peuvent toujours ne pas refléter les priorités des communes. Parfois, ce ne sont que les reflets des priorités locales sous l'unique angle de vue des participants aux séminaires. A titre d'exemple, une priorité mentionnée au cours d'un séminaire sur les techniques de construction était la construction de deux logements pour enseignants. Cependant, les interviews menés auprès des hauts fonctionnaires locaux ont fait ressortir que la priorité était, en fait, accordée aux travaux publics municipaux générateurs de revenus. Par contre, dans une autre ville, il y avait consensus sur trois mesures proposées dans les Plans d'Action: la construction de salles de classe, l'amélioration des toilettes et la construction du mur d'un cimetière.

3.2.1.3 La formation au niveau local: la formation en analyse financière et en mobilisation des ressources a été achevée au niveau local. Le processus d'évaluation après 3 et 6 mois est déjà entamé. Un consultant est sur le point d'être engagé pour assurer le suivi et l'évaluation des activités de formation en gestion financière et mobilisation des ressources qui ont été réalisées à ce jour.

Le suivi des Plans d'Action formulés au cours des sessions de formation montrent que certaines mesures nécessitant des décisions de la part des élus, et des discussions entre l'assemblée des élus et le personnel de services techniques, ont tendance à ne pas être adoptées. Par contre, les actions ne nécessitant aucune intervention des élus sont celles les plus rapidement exécutées par le personnel municipal.

3.2.1.4 La formation des assistants sociaux: s'agissant des participants formés par la DDS, les résultats des tests d'avant et après la formation indiquent un haut niveau d'efficacité. Des études de milieu et des enquêtes auprès des ménages ont été menées respectivement en juillet et septembre 1992. Mais comme ces activités sont en retard de six mois sur le calendrier, les résultats ne pourront être présentés qu'au début de 1993. La date prévue du fin du projet ne laisse pas suffisamment de temps pour évaluer l'efficacité de ces plans.

3.2.1.5 La formation en informatique au niveau local: comme prévu dans le cadre des études cadastrales, des ordinateurs ont été fournis aux cinq villes cibles. La formation en informatique de ces communes représente un domaine supplémentaire de formation qui pourrait être exigé par le chargé de projet de USAID (Article III C du contrat de l'ITC). D'ailleurs, USAID a demandé à l'expert informaticien indépendant de mettre au point des modules informatiques pour l'utilisation des communes. Certes, les communes bénéficiaires des ordinateurs en profiteraient pleinement et seraient même favorables à l'introduction de modules simples, immédiatement applicables, et basés sur des documents financiers et administratifs actuellement tenus à la main. Les séminaires en Lotus et WordPerfect pour Akoupé et Sinfra ont été dispensés en novembre 1992. Néanmoins, un suivi plus intensif par le FREL est indispensable en vue d'assurer une utilisation optimale du matériel et logiciels disponibles dans l'informatisation des fonctions municipales, administratives et financières.

3.2.1.6 La participation des femmes: étant donné le nombre restreint de femmes-cadres actuellement engagées par la DGCL, il est invraisemblable que le nombre cible de formatrices nécessaires au projet soit rempli. Le projet vise 25% d'agents féminins de la DGCL à former sous le programme, ce qui équivaut au moins à deux ou trois femmes dans la Cellule de Formation. Alors que RHUDO/USAID proposait à l'origine trois femmes dans la DGCL, une seule a été prise dans la Cellule Technique. A ce jour, elle n'a encore dirigé aucune session de formation sous le projet. En revanche, sur les neuf participants de la DDS au séminaire de TOT de Décembre 1991, quatre étaient des femmes. Ce niveau de participation approche de 50% de femmes agents de la DDS formées. On s'attend à davantage de participation féminine dans l'exécution de la composante accroissement des recettes municipales.

3.2.2 La composante accroissement des recettes: Contrairement aux études cadastrales plus complexes menées par le GDCI, le projet a opté pour une enquête fiscale simplifiée qui permettrait à la Direction du Cadastre (DC) de créer rapidement ou d'actualiser l'impôt foncier existant dans les villes cibles. Des études cadastrales pilotes ont été menées avec succès à Sinfra et Akoupé de juillet à septembre 1992. Etant donné que les coûts des premières études cadastrales étaient plus bas que prévu, il était estimé que le budget permettrait de faire davantage d'études que prévu. En octobre 1992, PIO/Ts avaient été préparés pour des études cadastrales dans les villes de Biankouma, Duekoué, Tiassalé et éventuellement deux autres villes. A ce jour, le matériel informatique n'a été livré qu'à Sinfra et Akoupé.

Pour aider la DC dans le traitement des données des études cadastrales simplifiées, des matériels et logiciels informatiques sont fournis par le projet. En novembre 1991, une étude sur les besoins informatiques de la DC a été conduite en vue de s'assurer du déploiement et de l'utilisation optimale de cet équipement. Toutefois, des délais considérables ont eu lieu dans l'achat des deux systèmes informatiques de réseaux locaux (LAN ou local area network)

permettant à la DGI de décentraliser son système informatique et d'accroître considérablement sa capacité de saisir et de manipuler les données sur les taxes foncières. Sous le scénario optimiste, le matériel ne devrait être en place qu'en février 1993 malgré les efforts de la passation des marchés lancés dès mars 1992. L'étude de la chaîne fiscale de la taxe foncière est également en cours.

Une étude sur la privatisation des services publics mettant l'accent sur la gestion des déchets solides a été achevée au début de décembre 1992 avec des résultats décevants. Les conclusions de l'étude recommandent l'utilisation des tracteurs pour l'évacuation des déchets solides malgré les dépenses énormes en capital et entretien qui en découlent. A la place de cette recommandation, la direction du projet a opté pour un programme communautaire de gestion des déchets impliquant la participation des autorités communales et celle des groupes locaux.

3.2.3 Construction d'équipements: Au cours de l'année dernière, le rythme de travail a marqué le pas en raison de la baisse de l'efficacité de la DCGTx au niveau de l'exécution du projet. L'émission du FAR était également retardée par la demande qu'une évaluation soit faite pour déterminer si la Caisse Autonome d'Amortissement était à même d'agir en qualité d'organisme payeur pour la composante travaux publics. Ce délai a eu un impact négatif au niveau de l'exécution du projet. La formation dont l'objectif était d'améliorer le recouvrement de l'impôt aussi bien que les activités ayant trait à la privatisation des services urbains, devaient être combinées avec la construction de nouveaux marchés et des gares routières. Bien que le déroulement de ces activités se poursuivra, il n'en demeure pas moins vrai que leur impact sera atténué par les délais au niveau du calendrier des travaux publics.

Etant donné l'incapacité de la DCGTx à gérer la composante travaux publics, l'USAID a procédé à la revue d'arrangements alternatifs de mise en oeuvre, y compris: (a) le recours à la passation de marchés par entente directe; (b) la création d'une agence privée pour la passation de marchés des travaux publics; (c) le devis administratif. Le mécanisme préféré par USAID, le devis administratif, met la responsabilité de supervision des travaux sur les villes bénéficiaires. Bien que cette option soit bien appuyée au niveau municipal, il faut souligner l'absence critique de personnel technique compétent pour mener à bonne fin la coordination, la supervision, et la maîtrise des coûts de travaux publics, indispensables à la mise en oeuvre de cette composante.

4. Conclusion: L'aspect le plus saillant du projet reste la pertinence de sa conception et stratégie face aux besoins naissants au niveau local induits par l'extension rapide du système de gouvernement local en Côte d'Ivoire. Ce sujet est revenu dans les interviews avec les cadres des gouvernements central et locaux d'une part, et d'autre part avec le personnel local et régional du projet de participation communautaire et les gérants des autres programmes financés par les bailleurs de fonds. Etant donné que la réussite du processus de décentralisation dépend en dernier ressort de la capacité des communes à pouvoir assumer leurs nouvelles obligations administratives et financières, un programme de développement abordant directement ces besoins, au niveau municipal, laisserait les résultats les plus durables.

La stratégie du PSDM en matière de formation est particulièrement pertinente en ce sens qu'elle dispense une formation technique sur place, là où les besoins sont plus pressants,

et où la communauté peut difficilement se permettre les absences répétées de ses cadres qui, traditionnellement sont envoyés dans un centre régional pour formation. La pérennité de ces efforts de formation sur place nécessitera une coordination avec la formation dispensée par le PNUD/OIT au niveau managérial.

Le défi à relever dans la deuxième phase du PSDM sera de s'assurer que toutes les trois composantes du projet sont exécutées de façon ponctuelle et coordonnée. A présent, un grand délai a été rencontré au niveau de l'exécution de la deuxième composante, principalement pour des raisons tenant à la lenteur des procédures de passation des marchés. En outre, la baisse au niveau de l'efficacité de la DCGTx a entraîné des délais dans l'exécution de la composante travaux publics. Les efforts menés par USAID afin de contourner le blocage institutionnel à la DCGTx, et le dialogue permanent avec les maires des villes participantes devraient aboutir à une amélioration de la mise en oeuvre du projet dans la deuxième phase.

Toutefois, la question dominante qu'il faudra aborder non seulement dans le cadre du projet, mais aussi à long terme reste celle de la pérennité des résultats du projet. Une des questions majeures à aborder est celle de la pérennité de la Cellule de formation au-delà de la fin du projet. A présent, la cellule est entièrement financée par USAID et ne compte aucun formateur à plein temps. A ce jour, ni la DGCL ni le MOI n'a montré un engagement institutionnel à la stratégie de formation, sous forme d'allocation budgétaire interne à la cellule de formation. En outre, étant donné la dégradation continue de la situation financière du gouvernement ivoirien, il est invraisemblable que ces ressources puissent se mobiliser dans un avenir prévisible.

La question de savoir si cette cellule peut être institutionnalisée au sein de la DGCL reste aléatoire à moins que d'autres sources de financement ne soient mobilisables pour appuyer ses activités de formation sur le terrain. Etant donné les difficultés financières du gouvernement ivoirien, il serait invraisemblable que la DGCL puisse les fournir. Il serait d'autant plus réaliste de compter sur un concours financier de la part des bailleurs de fonds soit sous forme de prise de participation au programme de formation soit sous forme d'imputation des charges aux municipalités pour des services de formation techniques rendus par la Cellule Technique. Toutefois, la privatisation de la Cellule Technique dépendra de deux facteurs importants. D'une part, que les formateurs reçoivent la formation adéquate et les compétences spécialisées qui leur permettront de répondre aux besoins naissants des communes engagées dans le processus de décentralisation, et d'autre part que ces communes elles-mêmes parviennent, à travers la formation reçue, à identifier leurs propres besoins en matière de gestion financière et technique. La pérennité sera donc fonction d'un bon renforcement des institutions tant au niveau local que central. Et dans ce contexte, la position du FREL pourrait largement contribuer au renforcement d'institutions au sein de la DGCL, ce qui fait qu'il devrait être encouragé à jouer un rôle plus actif consistant à mettre en avant la pérennité des objectifs du projet à la DGCL comme au niveau des communes.

Quant à la participation de la DDS dans la composante formation, la pérennité des objectifs du projet dépendra de la disponibilité des ressources locales à appuyer cette initiative. Puisqu'aucune des cinq villes cibles n'a ses propres centres sociaux, elles dépendent des centres régionaux mal équipés pour bien satisfaire les besoins des villes se trouvant dans leurs

juridictions. Etant donné la difficile situation économique à laquelle les gouvernements locaux sont confrontés, il est invraisemblable que les villes bénéficiant du projet PSDM disposent de ressources nécessaires pour remplir immédiatement les conditions de la DDS permettant d'accueillir un centre social. En outre, le programme de participation communautaire implique la participation de la population locale à travers l'organisation de CASS. Toutefois, pour que ces structures soient effectives, il faudra qu'elles soient gérées par des assistants sociaux qui soient sur place ou qui puissent faire des visites hebdomadaires dans les villes où sont situées les projets, ce qui représente une situation presque impossible au regard des maigres ressources municipales. Ces conditions représentent un sérieux handicap quant à la capacité de la DDS à remplir ses objectifs de développement communautaire dans les villes secondaires.

5. **Recommandations:** les recommandations abordent les domaines suivants:

5.1 **La composante formation:**

5.1.1 **Gestion du projet:**

(a) **ITC:** Il est recommandé que le Directeur expatrié chargé de la formation soit plus impliqué dans l'administration du projet PSDM. Une évaluation plus structurée de chaque séminaire devrait être mise en place, et ceci à l'intention des formateurs, comme partie intégrante du diagnostic de leur performance.

(b) **Cellule de formation:** d'abord, il est recommandé que les modules de formation soient réorganisés sous formes de cahiers des charges afin de faciliter l'organisation des guides pédagogiques et le ré-emploi des modules par d'autres formateurs et programmes à venir. Ensuite, à l'issue de chaque séminaire, chaque formateur devrait préparer un rapport plus détaillé sur les activités entreprises durant sa session de formation, et plus précisément, une analyse des évaluations qualitatives des séminaires par les participants. Finalement, en plus des réunions des formateurs individuels avec l'ITC, des réunions de travail plus régulières comprenant tous les formateurs de la DGCL devraient être programmées pour faciliter le dialogue et l'apprentissage.

5.1.2 **Contenu des séminaires**

- (a) Séminaires répondant aux besoins de gestion financière (i.e. gestion d'installations publiques) et la construction d'installations sous les composantes du projet; (mobilisation des ressources)
- (b) Séminaires nationaux/régionaux (y compris la recherche et la formation) pour informer les maires et les préfets de leurs responsabilités respectives dans le processus de décentralisation;
- (c) Des discussions au niveau national sur la politique de décentralisation devraient être coordonnées avec l'Union des Villes de Côte d'Ivoire et le Conseil National pour le Développement des Communes; et,

- (d) Des séminaires pour aider les communes dans la gestion et la planification urbaine, mettant l'accent sur hiérarchisation et la planification des besoins locaux.

5.1.3. **Autres séminaires**

- (a) des retraites regroupant les maires des villes bénéficiaires pour leur donner l'occasion de partager leurs expériences et renforcer l'attachement au projet;
- (b) Des retraites regroupant les formateurs de la DDS et la DGCL pour leur permettre de partager leurs expériences pédagogiques et coordonner leurs efforts dans la deuxième phase du programme. La retraite pourrait leur permettre de jeter un regard d'évaluation prospective du projet dans sa totalité pour renforcer non seulement le lien entre les deux sous-composantes de formation du projet, mais aussi du rapport entre toutes les trois composantes du projet; et,
- (c) Assurer le suivi au séminaire de Yamoussoukro pour renforcer l'intérêt des maires dans les efforts de formation du PSDM, y compris les séminaires régionaux regroupant maires et personnel technique.

5.1.4 **Extension de la formation aux autres communes:** en fonction de la disponibilité des ressources, la formation en analyse financière/mobilisation des ressources devrait être étendue à d'autres communes.

5.1.5 **Etudes spécifiques:** les études suivantes devraient être considérées et leurs résultats incorporés dans le développement des modules de formation existants comme dans ceux à venir.

- (a) La recherche sur la technologie appropriée des systèmes de drainage et égouts devrait être menée en tant que suivi des interventions en matière de déchets solides; et,
- (b) Des projets pilotes sur la privatisation devraient être poursuivis au niveau local, intercommunal et/ou inter-régional. Etant donné la diversité des petites communes, les études devraient se pencher sur la faisabilité au niveau de l'utilisation de la sous-traitance dans la livraison des services urbains au niveau intercommunal et/ou inter-régional, avec l'objectif de relancer la coopération inter-communale pour des services de livraison plus efficaces.

5.2 **La Composante accroissement des recettes:** il est recommandé que les procédures d'adjudication soient simplifiées pour éviter les délais au niveau de la passation des marchés et du recrutement des consultants. Etant donné les délais rencontrés dans le passé, il est recommandé que le recrutement du consultant pour la gestion et l'entretien du réseau local

informatique soit entamé dans les meilleurs délais, et qu'une formation technique soit dispensée à l'informaticien en chef à la DC sous le PSDM. Puisqu'une telle formation pourrait ne pas être disponible localement, il serait approprié de poursuivre la formation aux Etats-Unis ou en Europe. Il est impératif qu'un consultant ayant des compétences techniques soit disponible à l'arrivée de l'équipement LAN et ceci pour éviter d'autres délais au niveau de l'exécution du projet.

5.3 La composante construction d'équipements:

5.3.1 CP nécessitant l'adoption d'un code de fonction publique municipale: Etant donné la réalité économique actuelle du GDCI et les conditions du FMI sur la réduction des fonctionnaires ivoiriens sous le programme d'ajustement structurel, il est recommandé que cette CP soit levée ou remplacée par un arrêté du Ministère de l'Intérieur faisant état des conditions de recrutement et d'emploi des fonctionnaires.

5.3.2 Adoption d'un arrangement d'exécution de substitution: L'incapacité de la DCGTx à compléter la passation des marchés pour les premières études architecturales a entraîné un délai de plus d'un an dans l'exécution de cette composante. Puisqu'il est invraisemblable que ni sa rivalité avec MECU ni son exécution de la composante ne puisse changer dans l'avenir prévisible, l'évaluation est en faveur des recommandations formulées par le bureau du projet dans l'identification d'un autre moyen d'exécuter la composante de la construction d'équipements. Le mécanisme préféré par USAID, le devis administratif devrait tenir compte du manque de personnel technique compétent au niveau communal. Le bureau du projet devrait par conséquent considérer le recrutement d'entreprises indépendantes pour s'occuper des travaux publics, la coordination, la supervision et des mesures de maîtrise des coûts liés à l'exécution de cette composante, aussi bien que d'autres variantes dans l'hypothèse d'obstacles imprévus. Etant donné que les travaux publics impliquent des dépenses en fonds publics, le problème de responsabilité est d'une importance capitale dans le choix d'un arrangement d'exécution approprié.