

PN-AAT-401

Gestion Financière Urbaine
Phase I: Etudes de Cas et Analyse
Sommaire Exécutif



Research Triangle Institute

Remerciements

Ce projet a été financé par l'Agence des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement International, au titre du contrat numéro AID/OTR-C-1870. Dr. William Miner, Directeur de l'Office du Développement Urbain, Bureau de la Science et de la Technologie, U.S. AID, a supervisé le projet offrant des conseils techniques et des encouragements précieux.

De nombreuses personnes ont contribué au projet, surtout celles qui nous ont accueilli et aidé au cours de nos visites dans leur pays mais qui sont bien trop nombreuses pour pouvoir toutes les citer ici.

Nous aimerions cependant remercier tout spécialement:

- M. Abdelmajid Sahnoun, Ministre de l'Intérieur, Tunisie
- M. Mohamed Saad, Ministre de l'Intérieur, Tunisie
- M. Hassan Smaoui, Secrétaire Général, Sfax, Tunisie
- M. James Omolo Kayila, Institut d'Administration du Kenya
- M. Shim Dae Pyung, Maire de Daejeon, Corée
- M. Carlos C. Leano, Jr., Directeur Général de l'Administration Locale des Services des Eaux, Phillippines
- M. Dirceu Carneiro, Maire de Lages, Brazil
- M. Nicolas Ekra, Ministre des Finances, du Plan et du Développement Economique, Côte d'Ivoire
- M. Scott Johnson, Office Régional de l'Habitat, U.S.AID, Côte d'Ivoire
- Dr. Kim Song-ung, Université de Hangyang, Séoul, Corée
- M. Sergio Seelenberger, Fondation Getulio Vargas, Brazil
- M. Earl M. Brown, Jr., Projet de Planification d'Utilisation des Terres, Tamale, Ghana

Remerciements

Page Deux

M. Ernesto B. San Juan, Directeur Général du Service des Eaux
dans le district Cagayan de Oro, Philippines.

Nous voudrions aussi recommander l'aide qui nous a été apportée par
les diverses Missions de l'U.S.AID dans les pays visités ainsi que le
personnel de la Banque Mondiale et de l'U.S.AID à Washington D.C. Nous
sommes tout particulièrement redevables au Département du Développement
Urbain et à l'Institut de Développement Economique de la Banque Mondiale.

Sommaire Exécutif

1. Aperçu du Projet

Le Research Triangle Institute a terminé une étude préliminaire pour l'Office du Développement Urbain de l'U.S.AID, d'un programme U.S.AID à long terme qui vise à aider les administrations municipales des pays en voie de développement à améliorer leurs techniques de gestion financière. Le but de cette Phase 1 était d'identifier des techniques de gestion financière déjà existantes dans les pays en voie de développement qui pourraient servir de modèles aux autres municipalités désirant améliorer leurs propres techniques. De plus, l'étude voulait mettre au point des recommandations sur la dissémination de ces techniques.

Cette étude préliminaire avait des caractéristiques uniques:

- elle s'adressait dès le début à des techniques mises en opération avec succès--ce n'était pas un exercice académique mais plutôt une recherche sur des techniques qui avaient fait leur preuve et qui pouvaient être facilement transférées;
- l'étude examinait une gamme de techniques plus large que ce qui est généralement considéré en finance municipale. L'étude portait une attention égale aux techniques qui amélioreraient la productivité des dépenses municipales qu'à celles qui augmentaient les recettes municipales; et enfin
- l'étude identifiait un certain nombre de points d'intervention pratiques où l'on pourrait tout spécialement opérer des améliorations immédiates et à bon marché.

L'étude couvrait onze villes dans huit pays en voie de développement.

L'exposé no 1 nous montre les pays, les villes et les techniques étudiés.

Exposé n° 1

Sites des études de cas et techniques en cours d'étude

Pays et Sites

Pratique(s)

Côte d'Ivoire

Abidjan

- enregistrement des terrains et cadastre informatisé
- contributions à la charge des bénéficiaires pour recouvrement partiel des coûts de restructuration des bidonvelles

Philippines

Administration locale
des services des eaux

- introduction de services des eaux locaux auto-financés
- formation des conseillers municipaux et fonctionnaires
- gestion des prêts

Cagayan de Oro City

- établissement d'un système de tarification des usagers dans un service local de distribution d'eau

Brazil

Lages, Etat de Santa Caterina

- système informatisé des informations sur les impôts fonciers
- programme d'auto-construction de logements à bas prix
- entreprises publiques de développement économique

Exposé no 1 continué

Corée

Daejeon

- provision d'une infrastructure auto-financée (système de mise en valeur des terres)

Ghana

Tamale

- formation des conseillers municipaux et des fonctionnaires
- étude des recettes municipales
- méthodes alternatives mises à l'épreuve dans un système de perception des impôts personnels

Colombie

Medellin

- taxe de valorisation pour recouvrir les coûts d'infrastructure

Kenya

El Doret et Nakuru

- impact des transferts du gouvernement central sur les finances municipales
- gestion des comptes municipaux

Tunisie

Sousse

- informatisation du système des taxes locatives et des dossiers du personnel municipal

Exposé n° 1 continué

Tunisie

Sfax

- programme de logement pour la population déshéritée
- gestion des marchés de gros

District de Tunis

- système de ramassage des ordures ménagères

Pour résumer, les procédés étudiés comprenaient:

- des améliorations dans le système de perception des taxes, surtout en ce qui concerne les impôts fonciers urbains mais aussi les impôts sur le chiffre d'affaires et personnels;
- recouvrement des coûts des services d'infrastructure physique;
- recouvrement des coûts des services publics hors infrastructure, par exemple transports urbains, marchés, ramassage des ordures ménagères, et logement;
- gestion des prêts et des subventions des collectivités locales en examinant la viabilité des programmes de prêts et l'impact de subventions nationales sur les collectivités locales;
- formation des conseillers municipaux et fonctionnaires axée sur les compétences spécifiques requises pour les positions diverses dans l'administration municipale.

L'étude concluait qu'on peut réaliser de grandes améliorations dans les techniques de gestion financière urbaine des pays en voie de développement et qu'il y a déjà des modèles prouvés réussis qui peuvent être adaptés. L'étude recommandait que des actions ultérieures de l'U.S.AID dans le domaine de la gestion financière urbaine se concentrent dans les quatre domaines suivants:

1. Appui aux institutions des pays en voie de développement qui peuvent fournir assistance, formation et informations aux collectivités locales;
2. Mettre au point et vulgariser des outils de gestion financière prototypes;
3. Mettre au point des programmes de formation spécialement étudiés pour les fonctionnaires s'occupant de la gestion financière des collectivités locales; et enfin
4. Appui à la recherche sélective et à la vulgarisation des informations.

2. Sommaire des résultats d'étude

Il y a un certain nombre de problèmes divers qui vont à l'encontre d'une meilleure gestion financière municipale dans les pays en voie de développement. Bien qu'on puisse les catégoriser de plusieurs façons différentes, le plus simple est d'en discuter en termes d'attitude, de connaissances et d'instruments.

Ce sont les problèmes d'attitude qui prévalent dans la gestion municipale des pays en voie de développement. Le premier problème est celui de dépendance qui empêche les collectivités locales d'assumer la pleine responsabilité des services qui leur incombent. Le problème est particulièrement aigu quand des municipalités engagées dans des programmes municipaux à crédit abandonnent leur responsabilité de remboursement. Le second problème d'attitude est le manque de responsabilité envers les consommateurs, quant à la qualité et la ponctualité des services qui leur sont offerts. A cela correspond un manque d'intérêt pour la productivité, qui résulte en des services coûteux et de mauvaise qualité. Cela rend le recouvrement des coûts par la tarification des usagers, difficile. Le troisième problème d'attitude major est celui d'ingérence politique dans la gestion financière qui renverse constamment des jugements valides en matière financière. L'ingérence politique est très vaste et va du gonflement des salaires des fonctionnaires jusqu'au maintien de taxes et tarifs exagérément bas; il n'est pas rare que le mode d'opération des taxes soit utilisé en faveur d'alliés politiques et pour punir des ennemis.

Le manque de connaissances est le deuxième problème majeur. Il y a un manque d'information général qui est entretenu par les administrations

municipales sur l'état des finances et les tendances financières. Sans de telles connaissances, les décisions financières ont tendance à essentiellement reproduire la politique du passé. Deuxièmement, il manque des réseaux de communication par lesquels pourraient être vulgarisées de nouvelles techniques en gestion financière. Troisièmement, la formation en gestion financière municipale est vraiment une affaire fortuite, compliquée par des changements de personnel fréquents dans les postes qui demandent des connaissances techniques élevées. Il semble qu'il y ait un problème de connaissances particulier aux petites villes qui ont subi une expansion trop rapide. Les hauts fonctionnaires de ces villes ne sont pas habitués à gérer des services publics ou à assurer une bonne perception des recettes; ils semblent manquer d'une formation de base en gestion municipale.

Les outils pour améliorer la gestion financière et les conditions financières des municipalités des pays en voie de développement font généralement défaut. On trouve difficilement des systèmes prototypes et des documents de référence pratiques. Bien que les municipalités aient suffisamment d'autorité sur la perception des impôts collectifs, elles n'ont souvent pas de modèles sur lesquels se baser pour agir d'une manière efficiente.

Les agences qui offrent une assistance et une formation techniques aux municipalités ne sont pas très bien au point, sauf dans quelques pays, et il n'y a pas de réseau international qui diffuse les informations d'un pays à l'autre. Bien que dans certains pays il faille changer certains aspects de la législation pour pouvoir améliorer la situation

financière des collectivités locales, beaucoup peut être fait simplement en perfectionnant les techniques administratives actuelles et l'application de la technologie existante.

Notre étude a démontré qu'on peut améliorer la gestion financière municipale pratiquement à n'importe quel point, de la création d'impôts à une meilleure productivité dans la distribution des services. Ce qui suit est une description sommaire des techniques identifiées dans les études de cas.

Amélioration du Système de Perception des Impôts

Les études de cas qui s'occupaient des améliorations dans les systèmes municipaux de perception des impôts ont démontré deux choses. Tout d'abord, qu'on pourrait grandement augmenté le montant des recettes provenant des impôts municipaux. Deuxièmement, la perception des impôts municipaux doit être intégrée dans un système entier: identification de l'assiette, évaluation, estimation, perception, mise en vigueur. Des améliorations dans une partie du système doivent aller de pair avec des améliorations ailleurs dans le système. Par exemple, à Lages, Brésil, l'efficacité d'un excellent système d'information sur les impôts fonciers a été considérablement réduite par manque de procédés de mise en vigueur efficaces; en dépit des augmentations de recettes importantes provenant des impôts fonciers municipaux au cours de ces quatre dernières années, on estime qu'il y a encore 30 pour-cent des impôts fonciers qui ne sont pas payés à Lages. A Abidjan, Côte d'Ivoire, bien que l'informatisation du cadastre ait permis de mieux identifier les terrains imposables, l'enregistrement des contributions et du suivi se fait encore lentement à la main.

Si notre petit échantillon de villes études de cas est déjà quelque peu significatif, on peut s'attendre à des augmentations de recettes considérables si l'on améliore l'administration des impôts fonciers en général. Parfois de petites améliorations peuvent faire une grosse différence; à Nakuru, Kenya, on s'attend à ce que l'emploi d'un évaluateur foncier (qui remplacera les services d'évaluation du Commissionnaire National des Terrains qui n'a pas pu faire face à la demande) augmente considérablement les recettes des impôts fonciers en mettant simplement à jour les rôles des impôts fonciers.

Dans plusieurs de nos études de cas nous avons entrepris des examens extrêmement détaillés des systèmes d'impôts fonciers. Tout d'abord, comme à Lages et à Abidjan, un relevé cadastral était entrepris afin de créer un registre foncier complet. Deuxièmement, une mise à jour était faite en prévoyant de nombreuses réévaluations. Etablir une telle base d'informations est onéreux et prend du temps mais est absolument nécessaire pour fonder un système d'impôts fonciers. En général, le développement d'un registre foncier complet est justifié par d'autres besoins, en plus des impôts. A Abidjan, le système de cadastre a été en partie mis au point pour régulariser les titres fonciers. Ce qui, à son tour, offre des conditions plus sûres sur le marché immobilier pour des prêts hypothécaires.

Dans les études de cas de Lages, Abidjan et Sousse en Tunisie, l'introduction de l'informatique dans les systèmes d'impôts fonciers a grandement amélioré l'efficience des systèmes. De nos jours, la disponibilité de dispositifs à micro-ordinateurs bon marché devrait permettre à de plus petites municipalités de s'informatiser.

Même des systèmes d'information bien étudiés ne résolvent pas les conflits entre les divers offices. A Abidjan, l'accès au système d'information du registre cadastral qui avait été mis au point par le Ministère des Finances mais qui était aussi utilisé par la Division de l'Urbanisme, est devenu un conflit.

Bien qu'on puisse apporter des améliorations considérables dans la perception des impôts fonciers en perfectionnant les techniques administratives du système actuel, il y a des cas où il est vraiment nécessaire de changer les lois. A Tamale, Ghana, le délai entre les évaluations individuelles faites par les évaluateurs municipaux et l'approbation qui doit être donnée par le Ministère des Collectivités Locales est de deux à trois ans. L'imposition d'une évaluation intérimaire, recommandée par une étude sur les recettes municipales, nécessiterait une révision du code des impôts.

Dans certains cas les collectivités locales n'emploient pas un système de perception des impôts qui soit approprié, ou alors elles allouent des fonds à des taxes qui n'en valent pas la peine. Pour la perception des impôts personnels municipaux à Tamale, Ghana, des agents payés sur une base d'indemnité cadrillaient une fois par an tout le district municipal, ce qui s'est prouvé être plus efficace que le système précédent où les receveurs de contributions directes suivaient des listes de résidents du district. En général, les administrations municipales n'ont pas pu exploiter les impôts sur les affaires locales sauf dans les pays relativement plus avancés de nos études de cas (Corée, Brésil, et récemment Tunisie). Il est clair que la plupart des administrations municipales n'ont ni le

personnel ni des systèmes de stockage d'informations qu'il faut pour contrôler les chiffres d'affaire des différents établissements. Au Brésil et en Tunisie, les impôts sur le chiffre d'affaires sont perçus par les hauts fonctionnaires du gouvernement puis remboursés à la municipalité. A cause de l'effort qui est nécessaire pour être toujours au courant de l'assiette des impôts sur le chiffre d'affaires, les collectivités locales seraient peut-être mieux servies en remplaçant l'impôt sur le chiffre d'affaires assis sur les reçus par des systèmes de patentes approfondis ou par des estimations.

Bien qu'il y ait énormément de débats sur la question des impôts et sur lesquels devraient être administrés localement, le consensus est que de grandes améliorations peuvent être apportées simplement en perfectionnant le système de gestion actuel. En effet, étant donné le manque de personnel formé dans les finances, changer radicalement le système des impôts, le disloquerait probablement.

Financement des Infrastructures Physiques

Un autre aspect important que l'on examinait dans nos études de cas était le financement des infrastructures physiques dans les municipalités. Le financement des infrastructures physiques est une des préoccupations majeures des collectivités locales et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la construction de ces infrastructures nécessite des investissements de capitaux considérables avant de réaliser des bénéfices sur cet investissement. Ce qui implique des emprunts de capitaux et un financement à long terme, entraînant recouvrement des coûts à long terme des bénéficiaires du projet. Deuxièmement, offrir les services d'une infrastructure physique occasionne

des frais d'entretien à long terme à la charge de la gestion fiscale. Troisièmement, une infrastructure physique peut grandement accroître la valeur des terrains non exploités offrant ainsi aux collectivités locales plusieurs opportunités de bénéficier financièrement de la valeur qu'elle a aidé à créer.

Divers modèles de recouvrement des coûts qui ont été développés pour installer une infrastructure physique pourraient être des outils utiles pour d'autres pays en voie de développement. Les études de cas examinent quatre exemples de financement d'infrastructure différents. L'étude de cas de Colombie examinait le recouvrement des coûts de l'infrastructure (principalement construction de routes) par des impôts de restructuration qui répartissaient proportionnellement le coût de la construction parmi les propriétaires fonciers concernés. En Corée, on a étudié le "système de mise en valeur des terres" où la municipalité devient le promoteur immobilier qui convertit les terrains alentours en parcelles entièrement équipées d'une infrastructure. Avec ce système, les coûts de l'infrastructure sont couverts en gardant une parcelle de terrain de chaque propriétaire qui est ensuite revendue sur le marché pour recouvrement des coûts de développement. A Abidjan, la municipalité recouvre une partie des coûts de l'infrastructure des projets de restructuration des bidonvilles en ajoutant à l'impôt foncier, des contributions à la charge des bénéficiaires. Aux Philippines, l'Administration Locale des Services des Eaux, organisme national, fournit des prêts, de l'assistance technique et des stages de formation aux municipalités, pour les aider à installer des services locaux de distribution d'eau totalement auto-financés.

Dans tous ces cas, le principe repose sur le paiement, par les bénéficiaires du service, du coût de son installation et de son opération. En Colombie, en Côte d'Ivoire et aux Philippines les coûts sont payés directement par des contributions spéciales ou par des tarifs mensuels. "Le système de mise en valeur" des terrains en Corée est un procédé plus radical dans le sens que la municipalité ou l'agence de développement prend du terrain en lieu de paiement.

Le processus d'urbanisation (par ex: aménager du terrain avec des services publics) augmente grandement la valeur des terrains vagues. Alors que dans beaucoup de pays les municipalités ont commencé à saisir un peu de cette valeur accrue afin de payer le coût de l'infrastructure, aucune ne semble avoir vraiment tiré profit de cette valeur qu'elles ont en partie créée. Même dans le système coréen de mise en valeur des terres, la municipalité est limitée à recouvrer seulement les frais réels par la vente des terrains qu'elle prend en paiement; les surplus doivent être réinvestis dans les projets d'infrastructure individuels. Si une municipalité ne bénéficie pas directement de la valeur accrue du terrain découlant d'aménagements, sa seule alternative est de récupérer un peu de cette valeur en augmentant les impôts sur la propriété. Cependant, la plupart des systèmes d'impôts fonciers n'étant pas très efficaces dans les pays en voie de développement, ce mécanisme d'exploitation de la valeur montante du terrain ne sera pas très efficace.

Contrôle des Coûts des Dépenses des Services Publics

Plusieurs des études de cas s'intéressaient aux aspects du contrôle des coûts des services publics et plus particulièrement à différents

points dans le processus de distribution de ces services qui en affectent le coût. Plusieurs municipalités ont entrepris des mesures visant à réduire la demande générale des services publics. La ville de Lages a plusieurs programmes destinés à améliorer le revenu des habitants ruraux de la municipalité pour limiter les migrations en centre ville. La ville de Tamale a commencé un programme où la croissance résidentielle est guidée de façon planifiée (écartant les risques d'occupations dangereuses de terres vacantes) afin de réduire le coût de "réhabilitation" par des services publics de ces campements. La ville de Daejeon en Corée s'active à maintenir les services de transport en commun entièrement dans le secteur privé, pour ne pas avoir, comme Séoul, à fournir des services de transport en commun ou à subventionner les compagnies existantes.

Certaines des études de cas s'intéressaient à la sélection de modèles de services publics bon marché. A Lages, la municipalité a entrepris un programme d'auto-construction de logements où les futurs propriétaires reçoivent une formation pratique sur la construction de leur maison et où les matériaux de construction sont financés par une hypothèque sur 10 ou 20 ans. Le programme produit des logements à un coût net beaucoup plus bas que ce que l'on trouve généralement au Brésil dans les programmes de logements. A Tamale et Sfax les municipalités offrent des sites de construction déjà aménagés où la construction de la maison est laissée à la responsabilité des résidents individuels. Aux Philippines, l'Administration Locale du Service des Eaux conduit des études de faisabilité et de marché très précises avant même d'étudier le système de distribution d'eau; l'attention est surtout portée sur des

services d'un niveau approprié aux ressources de la population visée et à la possibilité d'entretenir et d'étendre le système de distribution d'eau et d'augmenter les tarifs.

A Cagayan de Oro City, Philippines, le souci principal est la productivité des services. Le service local de distribution d'eau surveille de près la productivité des ouvriers et offrent toute une gamme de primes de rendements. Par conséquent le ratio des consommateurs par rapport aux employés est plus du double que celui d'autres Services aux Philippines. La productivité des services a aussi été le point central des programmes de formation mis au point par le ERDM (Gestion Economique et du Développement Rural) au Ghana. Le projet du ERDM qui forme des conseillers municipaux et des fonctionnaires au cours de séminaires mobiles, a apporté des améliorations dans la productivité des administrations municipales au Ghana, grâce aux primes de rendement et aux réductions de certaines catégories de personnel qui n'étaient pas nécessaires.

La productivité des employés des services publics est particulièrement importante puisque les coûts de personnel comptent pour les plus grosses dépenses de budget de toute collectivités locale. Là où les données sont disponibles il apparaît, après comparaison, que la proportion des coûts de personnel et des frais administratifs dans les dépenses totales des collectivités locales croissent rapidement. A Sousse, Tunisie, la centralisation des dossiers du personnel dans un seul fichier du personnel, puis l'informatisation de tels dossiers, ont permis à l'administration municipale d'accélérer le processus des paies tout en réduisant les fraudes potentielles.

Auto-Financement des Services Municipaux

Un certain nombre de services publics peuvent être gérés sur une base de recouvrement total des coûts. En plus des services d'infrastructure déjà cités, plusieurs des collectivités locales étudiées offraient d'autres services sur une base d'auto-financement. Ces services comprenaient le ramassage des ordures ménagères, les marchés, abattoirs et zones industrielles. En principe, ces services sont financés par des comptes séparés afin de pouvoir les distinguer des dépenses générales des collectivités locales. Dans certains cas cependant, ces comptes peuvent être versés dans les caisses municipales comme c'est le cas à El Doret et Nakuru, Kenya, et Daejeon, Corée, pour le ramassage des ordures ménagères. Bien qu'on puisse garder des comptes séparés pour ces entreprises, cela ne veut pas dire que tous les coûts associés avec l'entreprise sont nécessairement débités à ce compte. Souvent, les coûts de personnel, de l'utilisation du matériel, les investissements de capitaux et autres ne sont pas inclus dans la comptabilité, présentant ainsi une fausse image des profits réalisés.

En ce qui concerne les services opérant sur une base de recouvrement des coûts, il y a un certain nombre de considérations similaires à celles de n'importe quelle entreprise privée. L'étude de cas du Service des Eaux de Cagayan de Oro City a examiné en détails comment: (a) faire augmenter la demande des services d'eau payants, (b) grossir le nombre des consommateurs afin de faire un usage efficient des investissements de capitaux et enfin (c) percevoir rigoureusement les montants dûs.

Formation des Conseillers Municipaux et des Fonctionnaires en Gestion
Financière

Deux études de cas ont examiné la formation portant sur divers aspects de la gestion financière et administrative d'une municipalité. Le programme ERDM au Ghana offre une formation en gestion aux conseillers municipaux et fonctionnaires. Ces stages de formation sont conduits par un réseau d'équipes de formation régionales sur les lieux de travail des stagiaires. La formation se fait par une série de séminaires qui se déroulent sur une période d'un ou deux ans. La formation est centrée sur les problèmes identifiés par les conseillers municipaux et est adaptée au groupe de stagiaires de façon à les aider à développer des solutions pratiques à leurs problèmes. Certains de ces stages étaient axés sur les questions de gestion financière, allant de la perception des montants dûs aux services des eaux jusqu'aux procédés budgétaires.

L'Administration Locale des Services des Eaux accorde des ressources considérables à la formation des conseillers municipaux et des fonctionnaires dans la création et la gestion de services des eaux. Elle a mis au point un certain nombre de programmes de formation continue adaptés aux différents protagonistes chargés du fonctionnement des services locaux de distribution d'eau: conseillers municipaux, administrateurs généraux, ingénieurs, fonctionnaires des finances, contremaîtres et personnel d'entretien. L'A.L.S.E. a récemment développé ses programmes de formation et utilise des services des eaux locaux bien établis comme sites de formation régionaux. Cela resserrera les contacts entre les

services locaux de distribution d'eau et renforcera encore plus le côté pratique de la formation de l'A.L.S.E.

En résumé, les études de cas révèlent toutes une gamme de pratiques innovatives dans le domaine des opérations financières municipales. Les études de cas démontrent qu'on peut apporter des améliorations virtuellement tout au long du processus. Les services publics peuvent être distribués de façon efficiente par les collectivités locales. Les employés municipaux peuvent être formés dans la gestion des services de distribution et la gestion financière. Les communes peuvent collecter et gérer des ressources financières importantes. De plus, ce genre d'améliorations est grandement accepté par les conseillers municipaux.

Bien que les études de cas démontrent ce qui peut être fait, il est évident que ces pratiques ne sont pas largement répandues. La première hésitation semble être due à l'ignorance - les conseillers municipaux n'ont simplement aucune idée de ce qu'ils peuvent faire et comment le faire. Le programme décrit dans la section 1.1, renforcer les institutions locales qui peuvent offrir une assistance technique, des prototypes, la formation et des informations, est une première étape nécessaire à l'amélioration de la gestion financière municipale des pays en voie de développement.

Un rapport complet sur ces études préliminaires est présenté dans le volume joint à ce sommaire exécutif et intitulé: Urban Financial Management Phase 1: Case Studies and Analysis Final Report.