

# Miser sur les municipalités : assistance de la Banque mondiale à l'Afrique subsaharienne

## Assistance de la Banque

Tableau 1: Récapitulatif du portefeuille de PDM, 1998–2008

Achevés (nombre)	32
PDM achevés (satisfaction en pourcentage)	75
PDM en cours (nombre)	20
Engagements de la BIRD (millions de dollars)	174
Engagements de l'IDA (millions de dollars)	2,179
Engagements de la Banque par PDM achevé (millions de dollars)	42
Engagements par PDM en cours (millions de dollars)	56
PDM à caractère global (nombre)	12
PDM à caractère spécifique (nombre)	40
Pays servis (nombre)	27
Municipalités servies (nombre)	656

Source : données de la Banque mondiale.

Note: IDA = Association internationale de développement ; BIRD = Banque internationale pour la reconstruction et le développement ; PDM = projet de développement municipal.

La population urbaine de la région de l'Afrique subsaharienne augmente rapidement, de 3,9% par an. À 280 millions de personnes, elle représente 36 % de la population totale. La Banque a financé dans cette région 52 projets de développement municipal (PDM) qui étaient actifs au cours de la période 1998–2008, par des engagements de prêts de 2,4 milliards de dollars. Le portefeuille visait à consolider la gestion de 656 municipalités dans 27 pays.

Sur la base du nombre de PDM, les emprunteurs les plus actifs étaient l'Ouganda (5 projets), l'Éthiopie (4), le Ghana (4), Madagascar (3), le Bénin (3) et le Mozambique (3). Les pays suivants comptaient chacun deux PDM : Burkina Faso, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Swaziland et Tanzanie. Douze autres pays en comptaient juste un chacun : Afrique du Sud, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Kenya, Malawi, Rwanda, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe. La quasi-totalité des PDM – plus de 90 % du total – étaient donc exécutés dans les pays à faible revenu. Dans le portefeuille de PDM figuraient tous les pays de la région à forte population urbaine (15 millions et davantage) à l'exception de la République démocratique du Congo et du Soudan.

## Résultats du portefeuille

Avec des résultats satisfaisants dans 75 % des cas, la performance du portefeuille de PDM de la région était similaire à celle du portefeuille de PDM à l'échelle mondiale. Du point de vue de la performance de la Banque, les PDM d'Afrique subsaharienne ont obtenu de meilleurs résultats,

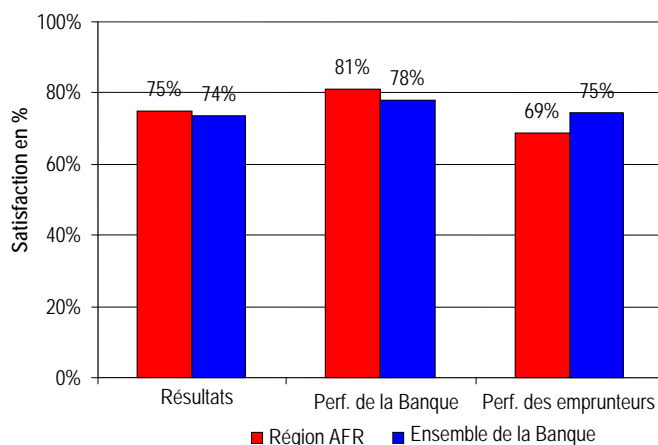
avec un taux de satisfaction de 81 %, contre 78 % en moyenne pour l'ensemble de la Banque. En ce qui concerne la performance des emprunteurs, la région est restée à la traîne, le taux de satisfaction dans ce cas étant de 69 % contre 75 % pour l'ensemble de la Banque.

Il convient de mettre particulièrement en exergue le cas de deux PDM qui ont enregistré des résultats très satisfaisants. Ces PDM peuvent être pris en exemple par d'autres.

Le premier, **Bénin I**, a permis d'améliorer les services urbains dans les deux plus grandes villes du pays, Cotonou (population 690 584) et Porto Novo (population 234 168). Les évaluations des bénéficiaires à l'achèvement ont confirmé ce résultat, qui a été favorisé par les pratiques de maîtrise d'ouvrage déléguée. Ces pratiques ont permis de traiter et d'exécuter rapidement les contrats de services passés avec les petites et moyennes entreprises locales. Celles-ci ont fourni des services d'infrastructure urbaine à faible coût et de haute qualité, ce qui a laissé aux administrations municipales davantage de temps pour se consacrer à leurs activités de planification et de programmation.

Le second PDM dont les résultats ont été particulièrement satisfaisants est **Sénégal I**. Il s'agissait d'une opération à caractère collectif qui a permis à 67 municipalités à travers le pays de renforcer leur gestion financière et organisationnelle et d'améliorer la programmation des investissements consacrés aux infrastructures et services urbains. Le projet a atteint ses objectifs grâce aux « contrats municipaux », qui sont des accords de participation, assortis de critères relatifs à la réforme municipale, conclus entre le gouvernement central et les administrations locales. Plus de 170 municipalités à travers l'Afrique de l'Ouest francophone exécutent à présent ce type de contrat. L'accroissement de la capacité d'investissement des municipalités a été le résultat immédiat des réformes. Sur la période 2001-2003, par exemple, les investissements municipaux, en proportion des recettes courantes, sont passés de 10 à 17 %.

Figure 1: Performance du portefeuille de PDM, ex. 98-08



Source : IEG.

Note : PDM = projet de développement municipal.

Tous les cinq PDM en Ouganda figurent parmi les autres opérations qui ont enregistré de bons résultats en Afrique subsaharienne. **Ouganda I** a mis en œuvre le principe de la participation du

secteur privé dans les services municipaux de Kampala la capitale (population 1,4 million). La réfection du canal de Nakivubo au titre de **Ouganda II** a mis fin aux inondations de cette ville. Grâce aux fonds d'investissement et aux services fournis à d'autres municipalités, **Ouganda III** a renforcé la gestion municipale à travers le pays, sur la base du modèle global. Ce modèle a été consolidé par **Ouganda IV** qui a aidé 30 municipalités à renforcer les mesures de contrôle de la gestion, en adoptant à cet effet de nouvelles techniques d'apprentissage.

Le Ghana est un autre pays où les PDM ont été couronnés de succès. **Ghana I** a, dans six municipalités, sensiblement amélioré les services, notamment d'évacuation des déchets solides, en améliorant également la gestion. **Ghana II** a étendu cette réussite à 11 autres municipalités. Le modèle global a été amplifié davantage par **Ghana IV** qui a consacré de gros investissements à la formation financière et technique du personnel de 23 municipalités, par l'intermédiaire de l'Institut d'études de l'administration locale, qui a été lui-même considérablement renforcé par le projet.

**Madagascar II** et **III** ont aidé les municipalités à améliorer les services municipaux, par le biais de contrats locaux conclus avec un prestataire de style AGETIP. Les investissements dans l'évacuation des eaux usées et des déchets solides, en particulier, ont permis à **Tanzanie I** d'améliorer la gestion de l'environnement dans huit municipalités, gestion qu'une étude du gouvernement a par la suite déterminée comme étant la meilleure du pays. Conçu dans un premier temps comme une opération à caractère spécifique concernant uniquement les villes de Niamey (population 774 237) et de Dogondoutchi (population 31 767), **Niger I** est devenu par la suite une opération à caractère global efficace, qui a notamment introduit les techniques de cartographie numérique dans la planification urbaine de 19 autres municipalités.

Certains PDM ont cependant eu des résultats médiocres. Le **PDM de la Côte d'Ivoire** a réalisé moins de la moitié des améliorations de services prévues, parce que la situation du pays était devenue plus instable et l'assistance de l'administration centrale a tari. **Ethiopie I** n'a pu régler les problèmes importants posés par la budgétisation, la comptabilité et la gestion financière de la municipalité d'Addis Abeba concernée (population 2,8 millions), et les investissements consacrés aux infrastructures, dont la demande a été faible, ont eu des rendements médiocres. **Nigeria I** n'a pas été en mesure de renforcer comme prévu les capacités de gestion municipale dans l'État d'Oyo, en raison des conflits non réglés entre les parties, qui se sont traduits par des retards dans l'exécution et des annulations des volets clés du projet. **Mozambique I** n'a pas exécuté la plupart des composantes physiques du projet du fait de problèmes liés à la passation des marchés, des difficultés de communication entre la Banque et l'emprunteur et des résultats des consultants laissant à désirer.

## Amélioration de la planification urbaine

Tableau 2 : Concentration du portefeuille régional sur la gestion municipale

Proportion de l'ensemble des PDM dont la conception est axée sur :		
<i>La planification urbaine</i>	Achevés	En cours
sur la base des objectifs (%)	28	15
sur la base des composantes (%)	44	55
<i>Finances municipales</i>		

sur la base des objectifs (%)	75	35
sur la base des composantes (%)	56	90
<i>Prestation de services</i>		
sur la base des objectifs (%)	94	85
sur la base des composantes (%)	97	95
Nombre total des PDM	32	20
<i>Source : Étude spéciale d'IEG</i>		
<i>Note : PDM = projet de développement municipal.</i>		

## Davantage d'informations

Les résultats enregistrés et les efforts déployés par les PDM pour obtenir de meilleures informations sur la configuration spatiale des villes ont été particulièrement remarquables. **Burkina Faso I**, par exemple, a contribué à la création d'un système d'information et d'une base de données pour la gestion urbaine, fondée sur les adresses de rue des municipalités de Ouagadougou (population 1,1 million) et Bobo Dioulasso (population 360 106). **Niger I** a introduit un ensemble d'outils simples de planification et de programmation, portant sur la cartographie numérique et la production d'un atlas, intéressant deux villes et étendues par la suite à 21 villes au total sur la base du modèle global. Au titre de **Ghana II**, des cartes ont été établies pour 11 municipalités, ce qui a permis de déterminer la valeur d'un nombre de propriétés deux fois plus élevé que prévu ; deux municipalités seulement ont en fin de compte élaboré des schémas de structures pour l'utilisation des sols.

## Suivi et évaluation rétrospective

**Swaziland I** comprenait un bon mécanisme de suivi et d'évaluation (S et E) associé à des indicateurs de performance clairement définis, qui ont permis d'établir une comparaison précise des résultats escomptés et des résultats effectifs ainsi que de déterminer les progrès accomplis par les municipalités par rapport à la situation de départ. **Mali I** avait aussi un bon système de S et E, même si ses données de référence étaient moins précises. **Ouganda III** a amélioré la capacité d'évaluation du ministère des Collectivités locales, et la cellule d'exécution de projet a pu, grâce à **Ouganda IV**, consolider les informations se rapportant au projet, ce qui a permis d'en évaluer les résultats.

**Mozambique II** et **Burkina Faso I** avaient des cadres de résultats indiquant des produits et des réalisations, mais ces dernières n'étaient pas toujours mesurables, et les informations de référence faisaient généralement défaut. Les mécanismes de S et E de plusieurs PDM étaient fragilisés du fait de l'importance qu'ils accordaient aux résultats des projets. La performance insuffisante des opérations est imputable à cette tendance et à d'autres facteurs. Le Groupe indépendant d'évaluation (IEG) a estimé que tel était le cas pour **Guinée I**, le **PDM du Kenya**, **Tanzanie I** et le **PDM du Togo**.

## Planification urbaine et aménagement du territoire

Plusieurs PDM ont apporté des contributions notables aux capacités de planification des municipalités clientes. Grâce aux orientations et à l'assistance technique de **Mali I**, cinq municipalités ont préparé des plans physiques et spatiaux stratégiques à long terme qui leur ont

été très utiles pour mieux comprendre le fonctionnement du marché foncier dans leurs villes. **Mauritanie I** a introduit, sur le modèle global, plusieurs outils de gestion, notamment les plans urbains, les inventaires du patrimoine et les plans d'investissement prioritaires qui ont été largement acceptés par les élus locaux et les services de 13 municipalités.

**Ouganda II** et **III** ont permis à la municipalité de Kampala (population 1,4 million) de préparer son Plan directeur de drainage et sa Stratégie d'amélioration des transports urbains. Passant au modèle global des PDM, **Ouganda IV** a aidé 30 municipalités à rendre leurs comités de planification municipale plus fonctionnels, de sorte que 90 % d'entre eux ont élaboré des plans de développement triennal. Dans le cadre de **Bénin I**, outre la réussite des efforts déployés pour consolider la planification urbaine au niveau municipal, le gouvernement central lui-même a adopté une déclaration de politique urbaine, en élaborant une stratégie cohérente à long terme pour la planification urbaine, notamment ses aspects liés à l'environnement et à l'assainissement.

### **Planification et stratégies d'investissement**

Les PDM n'ont eu sur ce plan que des résultats négligeables dans une région où les projets de développement proposent souvent des mécanismes ponctuels de planification et de mise en œuvre au-delà du cadre formel du gouvernement central et des administrations locales. Dans le cadre de **Mozambique I**, les cinq municipalités concernées, qui avaient préparé des schémas de structures pour l'utilisation des terrains urbains n'ont vu aucun d'eux aboutir à des stratégies d'investissement municipal.

## **Amélioration de la gestion des finances municipales**

### **Une meilleure gestion financière**

Il est largement établi que l'assistance technique et l'appui des PDM ont permis aux municipalités d'améliorer leur gestion financière et l'établissement de leurs rapports financiers. Dans le cadre de **Mali I**, trois des cinq municipalités visées ont mis en place un système informatisé de comptabilité. Le projet aurait obtenu de meilleurs résultats s'il n'y avait pas eu pénurie de personnel municipal qualifié dans le domaine des finances et de la programmation, d'où la nécessité d'une formation de base accrue à l'avenir dans ce domaine.

Les projets **Ouganda I** et **II** ont renforcé la capacité de la municipalité de Kampala à planifier, gérer et mettre en œuvre des décisions d'investissement complexes et d'en rendre compte, mais les rôles et les responsabilités concernant leur exécution sont restés mal définis à la fin du projet. Ce PDM à caractère spécifique a privilégié une municipalité qui avait particulièrement tendance à s'ingérer politiquement dans les activités courantes. **Ouganda III** et **IV**, en revanche, ont aidé un nombre sensiblement plus élevé de municipalités à renforcer et harmonisé leurs processus de planification et de budgétisation. La création par le projet, au sein de l'administration centrale, d'un service chargé d'assurer le respect des règles d'audit a constitué une mesure importante d'incitation des municipalités à mettre à jour leurs états financiers et à respecter ces règles.

Dans le cadre de **Sénégal I**, une opération à caractère globale visant 67 municipalités à travers le pays, les audits de projet ont confirmé que la situation budgétaire avait été assainie pour la

première fois dans toutes ces municipalités. Ce PDM a également préparé les municipalités à encourir les dettes et à en gérer le service. Dans la pratique, leur situation financière a été solide, comme en témoigne le fait qu'elles sont à jour pour 95 % de leurs remboursements de prêts. Les PDM **Tanzanie I** et **Zimbabwe** ont aidé les municipalités visées – 10 et 21, respectivement – à préparer et présenter régulièrement des comptes à jour et vérifiés.

### **Mobilisation des recettes propres**

On dispose de données de plus en plus nombreuses qui montrent que les municipalités appuyées par les opérations des PDM ont renforcé leurs activités de mobilisation de recettes, peut-être plus que ne l'ont fait les municipalités qui n'ont pas bénéficié d'un tel appui, bien que l'on ne dispose pas encore d'indices solides concernant la performance du groupe témoin. C'est ainsi que, dans le cadre de **Ouganda III** et **IV**, les recettes de quelque 30 municipalités ont augmenté de 40 % en valeur réelle, essentiellement en raison de l'informatisation du traitement des rapports financiers, qui mettait plus rapidement en évidence les arriérés et les domaines dans lesquels la fiscalité est laxiste. Dans le cadre de **Swaziland I**, les quatre municipalités concernées ont fait passer de 65 à 80 % les biens imposables à la suite de la formation des percepteurs, superviseurs et agents des services de facturation et des finances. Grâce à des méthodes modernes de cartographie et de comptabilité informatisées, **Tanzanie I** a permis aux municipalités, au cours de la période du projet, de multiplier par plus de deux leurs propres recettes, quoique partant d'une faible base. Le **PDM du Togo** a introduit des méthodes de recouvrement des taxes et des pénalités pour non-paiement, un registre des taxes informatisé et des méthodes transparentes d'établissement de la valeur des propriétés. L'incidence de toutes ces mesures sur le recouvrement des recettes n'a cependant pas été mise en évidence. L'assistance technique fournie au titre de **Bénin II** a permis à ses trois municipalités bénéficiaires de dépasser les taux de croissance visés de leurs propres recettes. Grâce à **Burkina Faso I**, le recouvrement des recettes a pratiquement doublé dans les deux plus grandes municipalités du pays, après l'élaboration par celles-ci d'une base de données sur l'impôt foncier, avec l'assistance technique du projet.

Par contre, les élections ont sapé la volonté politique de poursuivre activement le recouvrement des taxes locales à Kampala, dans le cadre de **Ouganda I** et **II**. Des difficultés analogues ont empêché les cinq municipalités visées par **Mali I** de recouvrer effectivement les recettes par le biais d'une nouvelle taxe urbaine, qui avait été officiellement instituée mais n'a pas été appliquée, ce qui a provoqué le déficit des finances municipales de Bamako (population 1,3 million) et de Mopti (population 108 456).

Outre l'imposition proprement dite, la municipalité de Lomé (population 718 797) a pu mettre en place un nouvel organisme municipal avec le concours du **PDM du Togo** ; cet organisme a assuré la gestion des marchés locaux florissants et la perception des redevances d'utilisation. Des redevances d'utilisation similaires ont renforcé les recettes de six municipalités dans le cadre de **Ghana I**. Les bons résultats obtenus en matière de mobilisation de recettes se sont poursuivis dans les municipalités participant à **Ghana II** et **III**. Toutefois, ces résultats ont quelque peu régressé lorsque les municipalités ont résisté à fixer les redevances d'utilisation à des niveaux suffisamment élevés pour couvrir les frais. Les résultats en matière de recouvrement de recettes ont été médiocres dans le cadre de **Nigeria I** et les mécanismes municipaux de facturation et de recouvrement de recettes sont restés faibles au plan local. **Éthiopie I** a certes adopté le principe de recouvrement de coûts pour le logement et certains

services municipaux, mais il les a rendus moins financièrement abordables à court terme pour les pauvres.

### **Solvabilité des municipalités et gestion de la dette**

À ce jour, les PDM ne se sont pas particulièrement efforcés d'associer les municipalités aux marchés locaux du crédit, même si les résultats devraient s'améliorer à l'avenir à mesure que se développent les marchés naissants.

### **Participation des institutions financières privées**

Les projets n'ont fait part que de modestes résultats. Les efforts déployés par le **PDM du Swaziland** pour instaurer la collaboration entre les administrations locales et les institutions financières du secteur privé ont abouti à un certain niveau de financement privé des services municipaux à petite échelle à Mbabane, la capitale (population 76 218). Dans le cadre de **Mauritanie I**, l'amélioration de la gestion municipale a rassuré les fournisseurs privés qui ont collaboré avec les 13 municipalités des PDM du pays.

## **Amélioration de la prestation de services**

### **Priorités en matière d'investissement**

Plus de la moitié des 32 opérations achevées ont publié les taux de rentabilité économique (TRE) tant à l'évaluation qu'à l'achèvement, ce qui représente la proportion la plus élevée obtenue par une région. Les estimations de TRE à l'achèvement se sont échelonnées entre 7 % et 84 %, dépassant les taux prévus à l'évaluation dans la moitié des cas. Les estimations de TRE des volets liés aux routes et à l'eau étaient plus facilement disponibles. Les principales difficultés rencontrées lors de l'estimation des TRE étaient liées à la couverture partielle des investissements, au manque de données crédibles et, encore dans certains cas, au fait que l'on semble ignorer la nécessité d'effectuer une analyse coûts-avantages.

**Ghana I** a fait état du TRE le plus élevé, à 82 %, des évaluations détaillées ayant mis en évidence l'impact important des améliorations routières à un coût inférieur aux prévisions dans la municipalité d'Accra (population 2,0 million), qui représentaient un tiers des coûts du PDM. Le TRE de 68 % enregistré par **Ghana II** est aussi imputable à la rénovation efficace des routes urbaines existantes dans 11 autres municipalités, même si, dans ce cas, les estimations ne portaient que sur 13 % du coût total du projet.

Sept autres PDM efficaces ont affiché des TRE élevés, dans une fourchette de 25 % à 40 %. **Bénin II** a aussi enregistré un TRE de 73 %, pratiquement le quintuple du niveau prévu à l'évaluation, en raison de volumes de circulation beaucoup plus importants que prévu sur les routes urbaines améliorées, qui représentaient la majeure partie des coûts du projet. Le **PDM de la Gambie** a fait état d'un TRE de 38 % pour le revêtement de routes et les travaux de drainage dans deux municipalités ; ici encore, ces volets ne représentaient qu'un cinquième environ du coût total du projet. **Burkina Faso I** a réalisé un TRE de 33 %, grâce à la rénovation de routes et rues urbaines des deux principales villes du pays, ces volets ayant représenté 40 % du coût du projet.

Il est intéressant de noter que les TRE de **Niger I** ont varié de 20 % à 41 % pour d'autres volets tels que les gares routières, les abattoirs, les toilettes publiques et les parcs de loisirs, ces résultats étant fonction de la disposition des bénéficiaires à payer. À l'achèvement, **Ouganda II** a enregistré un TRE de 25 %, sur la base d'une bonne analyse coûts-avantages, qui a identifié avec soin les avantages hypothétiques et ceux liés à la protection contre les inondations que la municipalité de Kampala peut tirer de la réduction des dégâts subis par les bâtiments et les infrastructures, ainsi que des économies de temps. **Tanzanie I** a également réalisé un TRE de 25 %, imputable aux avantages tirés des améliorations de routes et de l'approvisionnement en eau dans 10 municipalités, représentant 55 % des coûts du projet.

La région d'Afrique subsaharienne a effectué plus d'analyses coûts-avantages que toutes les autres régions, mais plusieurs PDM n'ont pas inclus des estimations de TRE après l'achèvement du projet, même pas dans le cas des volets infrastructures municipales et prestation de services qui se prêtent bien à une telle analyse. Le manque de données suffisantes était la raison la plus souvent avancée pour justifier le fait de n'avoir pas procédé à l'estimation du TRE.

### **Passation des marchés**

Les résultats obtenus par les municipalités en matière de passation des marchés ont été contrastés, mais des progrès ont été accomplis. L'exécution de **Mozambique I** s'est enlisée du fait que les municipalités ont eu du mal à répondre aux normes de passation des marchés. En revanche, plus récemment, **Tanzanie I** a donné à 10 municipalités la possibilité de gérer efficacement la passation des marchés pour la première fois.

### **Exploitation et entretien**

IEG a établi que les municipalités bénéficiaires des PDM ont commencé à s'intéresser davantage à l'exploitation et à l'entretien. C'est ainsi que dans le cadre du **PDM du Kenya**, quatre municipalités ont effectué davantage d'activités d'exploitation et d'entretien parce qu'elles y étaient encouragées par les financements spéciaux fournis par le Fonds routier national. Presque toutes les compagnies publiques de distribution ont, pour la première fois, financé les activités d'exploitation et d'entretien sur leurs propres budgets au titre de **Tanzanie I**. Si **Ouganda II** et **III** ont permis aux municipalités de Kampala de se rendre compte de l'importance des activités d'exploitation et d'entretien, ces municipalités n'ont pas été capables de mobiliser tous les revenus nécessaires pour poursuivre ces activités à long terme. L'impact de l'amélioration des services municipaux au titre de **Bénin I** et **II** ne sera durable que si les trois municipalités bénéficiaires continuent seules de mobiliser les recettes nécessaires. Toutefois, dans de nombreuses municipalités, les activités d'exploitation et d'entretien demeurent faibles, comme l'ont confirmé les résultats obtenus par le **PDM de Côte d'Ivoire**, **Swaziland I**, et le **PDM de Zambie**.

### **Services – Les secteurs les plus touchés**

Les PDM ont fourni un large éventail de services municipaux, allant de la rénovation de zones déshéritées, aux travaux de revêtement de routes et rues urbaines et de drainage, en passant par l'alimentation en eau et l'assainissement de base, d'autres améliorations de l'environnement et les transports urbains. En matière de rénovation de zones déshéritées, **Burkina Faso I** s'est montré particulièrement efficace, en faisant participer les bénéficiaires. Dans le cadre de **Bénin I**

et **II**, les travaux de drainage ont permis de protéger des inondations 403 000 personnes dans six municipalités. **Ghana I** et **IV** ont porté sur 11 municipalités dont ils ont rénové les routes et les marchés tout en offrant davantage d'opportunités aux petites entreprises dans le domaine de la réparation de véhicules et du commerce.

**Sénégal I** a financé 421 sous-projets d'infrastructure de base dans 67 municipalités urbaines du Sénégal et introduit pour la première fois des systèmes d'adresses de rue dans 11 d'entre elles. Le **PDM du Zimbabwe** a permis à 21 municipalités de rénover les routes urbaines et d'étendre les réseaux de distribution d'eau et d'assainissement de base. Des améliorations analogues de l'assainissement de base au titre de **Guinée I** et **Mali I** ont probablement contribué au recul notable de la mortalité due au choléra. Les améliorations des systèmes de mesure de la consommation d'eau et des réseaux ont permis à **Swaziland I** de réduire le volume d'eau non facturée dans quatre municipalités. Grâce au traitement des eaux usées au titre de **Tanzanie I**, la qualité des effluents a pratiquement répondu aux normes de l'Organisation mondiale de la santé dans trois municipalités. Les PDM en Afrique s'intéressent moins aux transports urbains que dans d'autres régions, mais **Ouganda II** a indirectement apporté des améliorations considérables à la circulation à Kampala, en atténuant l'impact des inondations avant l'achèvement du canal de Nakivubo.

#### Encadré 1: Projets de développement municipal cités dans ce document

**Bénin** : I – Réhabilitation et gestion urbaines ; II – Premier Projet de gestion urbaine décentralisée ; III – Deuxième Projet de gestion urbaine décentralisée. **Burkina Faso** : I – Environnement urbain ; II – Projet de renforcement des capacités de développement humain décentralisé. **Burundi** : Travaux publics et création d'emplois. **Cameroun** : Appui au développement urbain et à l'approvisionnement en eau. **Tchad** : Développement urbain. **Côte d'Ivoire** : Appui à la conduite d'opérations municipales. **Ethiopie** : I – Deuxième Projet de développement urbain d'Addis Abeba ; II – Renforcement des capacités pour la prestation de services décentralisée ; III – Renforcement des capacités du secteur public ; IV – Adduction d'eau urbaine et assainissement. **Gambie** : Lutte contre la pauvreté et renforcement des capacités. **Ghana** : I – Deuxième Projet de développement urbain ; II – Développement des collectivités locales ; III – Environnement urbain et assainissement ; IV – Cinquième Projet de développement urbain. **Guinée** : I – Troisième Projet de développement urbain (APL) ; II – Troisième Projet de développement urbain (Phase 2). **Kenya** : Transports urbains. **Madagascar** : I – Aménagement de la plaine d'Antananarivo ; II – Projet pilote de travaux urbains d'Antananarivo ; III – Infrastructures urbaines. **Malawi** : Développement des collectivités locales. **Mali** : I – Développement urbain et décentralisation ; II – Deuxième Projet du secteur des transports. **Mauritanie** : I – Infrastructures urbaines et décentralisation pilote ; II – Programme de développement urbain. **Mozambique** : I – Réforme des collectivités locales et ingénierie ; II – Développement municipal ; III – Programme de développement municipal de Maputo. **Niger** : I – Réhabilitation des infrastructures urbaines ; II – Développement des infrastructures urbaines locales. **Nigeria** : I – Développement urbain de l'État d'Oyo ; II – Développement de la métropole de Lagos et gouvernance. **Rwanda** : Infrastructures urbaines et gestion municipale. **Sénégal** : I – Programme de développement urbain et de décentralisation ; II – Programme de développement des administrations locales. **Afrique du Sud** : Gestion des finances municipales. **Swaziland** : I – Développement urbain ; II – Collectivités locales. **Tanzanie** : I – Réhabilitation du secteur urbain ; II – Appui aux collectivités locales. **Togo** : Développement urbain de Lomé. **Ouganda** : I – Premier Projet de développement urbain ; II – Rénovation du canal de Nakivubo ; III – Programme de développement des collectivités locales ; IV – Gestion économique et financière ; V – Développement des institutions et des infrastructures de Kampala. **Zambie** : Restructuration urbaine. **Zimbabwe** : Développement du secteur urbain et aménagement du territoire.

### Services – Prestation de services par le secteur privé

Dans plusieurs pays, les PDM ont déployé des efforts considérables pour faire participer les opérateurs privés à la prestation de services municipaux. Ces efforts ont été couronnés de succès dans certains cas, mais il reste beaucoup à faire. C'est ainsi que dans le cadre de **Ouganda I et III**, le fait que pratiquement tous les investissements dans les infrastructures aient été confiés à des opérateurs privés constitue en soi un résultat remarquable pour la municipalité de Kampala, qui exécutait généralement ses propres travaux. Le recours aux travaux en régie a également cessé à la suite de **Madagascar II** et **du PDM de la Zambie**. Dans leurs pays respectifs, **Ghana I** et **Sénégal I** ont renforcé les activités des entreprises et des cabinets de consultants.

La stratégie consistant à associer, sur une base compétitive, le secteur privé à l'investissement dans les services municipaux a été bien appliquée dans le cadre de **Tanzanie I**. Ce projet, ainsi que **Burkina Faso I**, **Ghana III** et **Guinée I**, ont donné au secteur privé la possibilité de participer aux activités de ramassage des déchets solides, mais la prestation de ces services a été entravée par la pénurie de main-d'œuvre locale qualifiée. Les marchés d'entretien des routes et rues urbaines au titre de ces projets ont attiré davantage d'offres du secteur privé.

### Niveau de revenu des bénéficiaires – Réduction de la pauvreté

Dans l'ensemble, 60 % des PDM ont des objectifs expressément axés sur les pauvres et la réduction de la pauvreté. Certains PDM ont obtenu des résultats assez spectaculaires. **Bénin I**, **Madagascar III**, **Niger I** et les **PDM de la Gambie** et **du Togo** ont créé des emplois pour les pauvres. Ces emplois ont été créés dans le cadre des travaux de construction et ont consisté en plus de 1,3 million de journées de travail à forte intensité de main-d'œuvre. Les travaux étaient généralement effectués par des petites et moyennes entreprises locales engagées pour l'entretien de routes et le drainage et d'autres activités.

Les services municipaux fournis au titre de **Burkina Faso I**, **Ghana I**, **Mali I**, **Mauritanie I**, **Niger I**, **Nigeria I** et **Tanzanie I** étaient tous destinés aux quartiers pauvres et d'habitat spontané et portaient sur les infrastructures, l'eau et l'assainissement, les établissements de santé, les routes d'accès, l'éclairage public, le clôturage d'écoles et l'aménagement d'espaces verts. Dans le cadre de **Ghana III**, le projet a bénéficié aux populations à faible revenu dans toutes les villes concernées : le nombre de bénéficiaires de latrines familiales était estimé à 60 000, pour les latrines scolaires à 100 000 et pour les latrines publiques à 30 000. Dans la plupart des cas, la construction et la réfection de routes ont permis aux quartiers pauvres d'avoir accès aux centres économiques des villes et ont amélioré les possibilités au profit des activités informelles et de petite envergure génératrices de revenus.

### Conclusions

- Les PDM en Afrique subsaharienne ont, plus que dans d'autres régions, mis l'accent sur l'amélioration des conditions de vie des pauvres.

- Il sera difficile d'accroître le nombre de PDM à caractère global dans une région qui compte peu d'organismes de haut niveau capables d'assumer la fonction d'intermédiation que nécessite ce type d'opérations.
- Les résultats des PDM en matière d'exploitation et d'entretien varient considérablement d'un pays à l'autre, ce qui semble indiquer qu'il existe des possibilités d'échanges fructueux de données d'expérience. Les résultats concernant l'utilisation de l'analyse coûts-avantages ont été relativement satisfaisants, ce qui semble indiquer qu'il serait possible d'appliquer ces techniques dans d'autres régions.