

Sommaire

1. Editorial
2. Soutenir la montée en puissance des collectivités locales
3. Tunisie : le contrat de ville comme outil de pilotage et de responsabilisation des communes
4. Bénin : appuyer l'intercommunalité et la création d'une structure d'agglomération à Cotonou
6. Cambodge : accompagner le processus de déconcentration et de décentralisation
8. Nouvelles de la coopération
- Publications



La médina de Tunis - Dominique Logeay, AFD - D.R.

Décentralisation et développement urbain

Les faits sont connus : d'ici vingt à vingt cinq ans le monde comptera cinq milliards d'urbains, soit 60 % de la population totale. C'est dans les villes des pays en développement que va avoir lieu la majeure partie de la croissance démographique future : en l'espace d'une génération, le nombre d'habitants des villes augmentera de plus d'un milliard en Asie, de 400 millions en Afrique. Les besoins en investissements considérables qu'implique cette croissance sans précédent s'ajoutent à tous les retards accumulés, que ce soit en matière d'équipements, de services essentiels, d'environnement, d'habitat et de gestion urbaine. Par ailleurs, sur le plan institutionnel, il est manifeste que le mouvement de décentralisation promu depuis la décennie 70 par les Nations-Unies et la communauté internationale s'est étendu et continue à se diffuser sur l'ensemble des continents. Même si la notion de décentralisation prend des configurations variables selon les contextes nationaux, allant de la simple déconcentration à la réelle délégation de pouvoirs, les collectivités locales sont appelées à devenir des acteurs majeurs du développement dans les pays en développement comme elles le sont devenues dans les pays développés. Les Etats centraux sont confrontés à d'énormes et croissants besoins financiers et organisationnels dans les secteurs

infrastructures de transport, énergie, etc.) auxquels leurs budgets peuvent difficilement répondre. On relève parallèlement la tendance structurelle de ces États à se décharger sur les collectivités locales d'un certain nombre de charges, dans les secteurs sociaux en particulier. Pour toutes ces raisons, il paraît inéluctable que les collectivités territoriales des pays en développement deviennent à terme des acteurs importants du marché du financement et, de façon plus générale, se voient investies de plus en plus de responsabilités. Ce nouveau paradigme interpelle la communauté des bailleurs de fonds, qui vont être conduits à travailler de plus en plus directement avec les collectivités locales, notamment en leur confiant la maîtrise d'ouvrage des projets de développement urbain qu'ils financent. C'est l'option qu'a prise l'AFD depuis plusieurs années, en s'appuyant sur son expérience du financement direct des collectivités acquises dans l'Outre-mer français, sur son réseau dense de représentations locales et en inscrivant chaque fois que possible son intervention au sein de partenariats entre une collectivité locale du nord et la collectivité locale bénéficiaire du concours financier. ■

Jean-Michel Severino

Directeur général de l'Agence française de développement

Soutenir la montée en puissance des collectivités locales

Thierry Paulais, Agence Française de Développement (AFD)

paulaist@afd.fr



Emmanuel Cerise

Enjeu du développement urbain : nouvelle voirie et nouveaux projets dans le quartier Kim Lien à Hanoi

Le concept de décentralisation se décline d'un pays à l'autre en de nombreuses variations. Dans tous les cas, l'objectif affiché est une meilleure efficacité dans l'ensemble des aspects économiques et sociaux du développement local. Cependant l'atteinte de cet objectif suppose qu'un ensemble de conditions soient réunies : les collectivités doivent disposer sans ambiguïté des attributions ad hoc, bénéficier des ressources nécessaires ou pouvoir les lever, avoir accès à des financements, disposer du savoir-faire et des moyens humains nécessaires à la mise en œuvre des investissements. Force est de constater que les collectivités locales des pays en développement réunissent rarement l'ensemble de ces conditions. Dans beaucoup de cas, les réformes ne se traduisent pas par les transferts de ressources correspondant aux nouvelles attributions dont les collectivités sont dotées. Ceci reste vrai dans certains pays développés où les États cherchent

à transférer le maximum de charges aux collectivités tout en voulant que ces dernières compriment leurs dépenses. Dans les pays où la décentralisation est récente, les ressources des collectivités reposent encore majoritairement sur la fiscalité locale directe même si les systèmes les plus aboutis ont mis en place des systèmes de dotations ou de péréquation fiscale. Il en résulte que les capacités d'investissement des collectivités locales sont encore faibles, voire inexistantes parmi les moyennes ou les plus petites d'entre elles. C'est un des paradoxes de la situation qui prévaut presque partout : les collectivités, dont on attend de plus en plus, ne voient pas augmenter leurs moyens en proportion et ont bien peu de latitude pour améliorer leurs ressources.

Cette situation découle de l'insuffisance des transferts de ressources accompagnant les transferts de compétences, mais aussi, plus fondamentalement, de la nature des compétences

transférées. On constate en effet que les transferts de compétences portent majoritairement sur des domaines où on ne peut guère attendre de recettes et où à l'inverse, on fait face à beaucoup de dépenses (déchets, éclairage public, services sociaux...), tandis que les responsabilités susceptibles d'engendrer des recettes (aménagement foncier, distribution d'électricité) restent souvent du ressort d'offices nationaux ou de services de l'Etat, que les ouvrages routiers urbains potentiellement payants sont inscrits au réseau national ou provincial, que les grands équipements de transports (ports, aéroports) sont autonomes ou gérés par les chambres de commerce...

Sur un autre plan, le phénomène généralisé de l'étalement urbain et du débordement des grandes conurbations hors de leurs limites administratives d'origine se révèle également dommageable du point de vue de l'efficacité de gestion et des ressources financières. En l'absence de structure d'ag-

glomération, ou bien avec une instance de coordination mais sans moyens ou fiscalité propre, au demeurant difficile à instaurer, l'éclatement des responsabilités – qui est légitime pour programmer, planifier, coordonner, emprunter ? – se traduit par la perte progressive de légitimité pour les collectivités. On peut alors observer parfois un retour de l'État, à un échelon déconcentré, présenté comme indispensable à la cohérence d'ensemble... au prix de l'autonomie financière des collectivités d'origine.

Par ailleurs on note que les bailleurs de fonds ne sont pas tous des alliés déterminés des pouvoirs locaux. Une certaine conception de la décentralisation issue d'un glissement sémantique vers le développement communautaire conduit à privilégier dans certains projets les actions de quartier, le recours à la société civile et la mise en œuvre sur le terrain par le tissu associatif. Cette tendance coexiste avec la pratique courante

du concours fait à l'État accompagné du recours à des agences d'exécution, qui optimisent la vitesse des décaissements notamment parce que leur statut les affranchit des règles des marchés publics. Dans un tel schéma, la collectivité territoriale légitime est court-circuitée : au mieux elle sera consultée sur l'utilisation des financements internationaux, au pire elle apprendra a posteriori que tel ou tel investissement est en cours. Le plus souvent elle assistera en spectateur au passage des flux financiers, sans que les investissements réalisés soient inscrits à son budget (lequel en revanche aura probablement à supporter les coûts de fonctionnement ultérieurs). Compte tenu de la grande diversité que recouvre la réa-

lité de la décentralisation selon les pays, une stratégie de soutien à la montée en puissance des collectivités locales devra prendre des formes variées et passer par des modalités différentes. On aurait tort de penser que ce soutien implique de se concentrer exclusivement sur l'appui aux collectivités locales elles-mêmes. Dans beaucoup de cas le processus de décentralisation est loin d'être achevé et l'accompagnement de l'Etat peut s'avérer des plus utiles sur des sujets essentiels comme les transferts de compétences et de ressources, la déconcentration et la décentralisation fiscale, la gestion des finances publiques... Les questions de gouvernance métropolitaine impliquent elles aussi une ingénierie institutionnelle et des réformes à l'échelon na-

tional. D'autres problématiques interfèrent avec les politiques publiques dans des secteurs distincts (infrastructures, environnement, banques et finances...). Par exemple l'autonomie financière des collectivités restera un concept vide si ne sont pas réunies à l'échelon national ou régional les conditions d'existence d'un véritable marché du financement des collectivités. On voit que la montée en puissance des collectivités passe par des actions de natures diverses, à des niveaux distincts d'intervention dans la hiérarchie des pouvoirs locaux ou dans l'organisation administrative, et qu'elle n'est pas sans conséquences sur les rapports entre sphère publique et sphère privée. Les articles qui suivent présentent quelques exemples

d'appuis au processus de décentralisation et aux collectivités territoriales parmi ceux financés par l'AFD ces dernières années. Ces projets s'inscrivent dans des environnements institutionnels hétérogènes ; ils portent sur des échelons d'intervention différents ; ils mettent en œuvre des démarches et des outils aussi variés que des plans de formation, des contrats de ville et des contrats d'agglomération, des procédures de coopération intercommunale et des partenariats d'un type nouveau avec des collectivités territoriales européennes. Cette diversité est le résultat du pragmatisme qui a présidé à leur conception et qui excluait le recours à des solutions de nature dogmatique ou standardisées. ■

Tunisie : le contrat de ville comme outil de pilotage et de responsabilisation des communes

Adeline Aleyat-Dupuis (AFD) et Mokhtar Hammami, Directeur des finances des collectivités locales au sein de la Direction générale des collectivités publiques locales, Ministère de l'intérieur et du développement local

aleyat-dupuisa@afd.fr

Urbanisée à plus de 70 %, la Tunisie comprend dans un territoire relativement étroit un réseau dense et compact de villes. Celles-ci sont financées par La Caisse des prêts et de soutien aux collectivités locales (CPSCL) créée en 1902. Établissement public sous tutelle du Ministère de l'intérieur et du développement local, doté de l'autonomie financière, la CPSCL est chargée d'apporter aux collectivités locales les ressources en prêt nécessaires au financement de leurs investissements et représente l'opérateur de l'État pour la mise en œuvre de subventions¹.

Accompagnée par l'Agence française de développement (AFD) et la Banque mondiale de longue date, la CPSCL a notamment bénéficié de cinq lignes de crédit successives de l'AFD entre 1994 et

2004 pour un total de 147,2 millions d'euros. Le secteur du financement des collectivités locales en Tunisie repose donc sur des institutions pérennes et efficaces. Les emprunts successifs des communes, vertueux par

bien des aspects, ont cependant engendré pour certaines d'entre elles des difficultés importantes de gestion financière. En conséquence et suite aux décisions présidentielles prises lors de la Conférence nationale des communes de

2002 tenant notamment à l'amélioration du suivi des finances locales, le Ministère de l'intérieur et du Développement Local (MIDL) a engagé - dans le cadre du Programme sectoriel municipal (PSM) en cours depuis 2004 et cofinancé par l'AFD et la Banque mondiale - un programme de redressement des finances des communes en difficulté (au cours du X^e Plan (2002-2006), 132 des 264 communes tunisiennes étaient considérées comme telles). Le PSM a ainsi permis, parallèlement au financement des investissements locaux,

la signature de contrats de redressement des communes en difficulté afin d'assainir leur situation financière. La mobilisation des ressources municipales, la rationalisation des dépenses, un traitement adéquat de la dette ainsi qu'une meilleure organisation des services de la municipalité sont au cœur de cette démarche.

Le redressement des communes en difficulté : une démarche de contractualisation comme outil de pilotage et de responsabilisation

En 2006, la forte mobilisation des administrations centrales, des services des gouvernorats et des communes concernées et de l'unité de coordination du projet avait permis la signature de 53 premiers contrats de restructuration. Une seconde phase de contractualisation pour les communes restantes s'est ouverte fin 2006.

Signe de la consolidation de la volonté politique d'assainir la situation des collectivités en difficulté, il a été annoncé, lors de la dernière conférence nationale des communes (mars 2007), la création d'une commission nationale chargée d'assurer la durabilité des indicateurs de qualité de la gestion et des équilibres par la maî-

trise de la dette des communes et le développement des recettes municipales.

Le contrat de restructuration du diagnostic au plan d'action : une démarche en plusieurs étapes

Diagnostic

Une première phase de diagnostic entamée au début du PSM a permis de réaliser des audits à la fois financiers et organisationnels (gestion des ressources, programmation de projets...) des communes en difficulté. Les conclusions de ces audits ont servi à l'élaboration des plans de redressement.

Plan de redressement et contractualisation

Les contrats de redressement – auxquels les plans sont annexés – sont conclus pour cinq ans entre le gouverneur de la région dont dépend la municipalité, représentant de l'État, et le président du Conseil municipal. Ils peuvent être révisés annuellement. Les contrats rappellent les engagements des deux parties, ceux de la municipalité portant principalement sur la mobilisation des ressources, la rationalisation des dépenses, l'épargne, la résorption de la dette et ceux de l'État

sur l'appui à la mobilisation des ressources, à l'organisation des services et à la mise en œuvre du plan de redressement. La réussite de ces plans tient à la forte synergie entre les décisions prises au niveau national, les objectifs fixés aux services locaux de l'État, et notamment les recettes municipales des finances, et le travail à fournir par les services et les élus communaux.

Mise en œuvre : les plans d'action

Simultanément à la préparation du plan de redressement, il est important de planifier en amont sa mise en œuvre, compte-tenu des moyens modestes dont disposent de nombreuses communes en difficulté.

Les secrétaires généraux des communes jouent un rôle important dans cette préparation. Principaux collaborateurs des présidents de municipalité, ils sont chargés de préparer la mise en œuvre des programmes d'actions décidés par les élus ; par ailleurs, ils sont garants de la bonne mise en application des instructions gouvernementales et disposent de l'autorité nécessaire pour préparer ces plans d'action en étroite collaboration avec les services de l'État concernés.

Les plans d'action identifient ainsi de façon opérationnelle les actions prioritaires, les tâches et responsabilités et les moyens nécessaires, notamment en termes d'assistance technique.

Dispositif de suivi du redressement

Le dispositif de suivi intervient à tous les niveaux de la décentralisation: (i) mobilisation de la commission financière et administrative pour le suivi du redressement au sein du conseil municipal, et (ii) création de comités de suivi dans chaque gouvernorat, présidés par les secrétaires généraux de gouvernorats et coordonnant avec le comité national de suivi, (iii) pilotage du programme par l'unité de coordination du PSM au MIDL.

Ce dispositif est renforcé par un plan spécifique de formation au sein du programme du CFAD (Centre de formation et d'appui à la décentralisation), comprenant notamment l'animation d'ateliers réguliers réunissant les secrétaires généraux. ■

1 Une part d'autofinancement pouvant être apporté suivant les cas par les collectivités.

Bénin : appuyer l'intercommunalité et la création d'une structure d'agglomération à Cotonou

Guillaume Josse (AFD), Mathias Gbedan, maire de Sémé-Podji, Liamidi Houenou de Dravo, maire d'Abomey-Calavi et Nicéphore Soglo, maire de Cotonou
josseg@afd.fr

Le territoire communal de Cotonou est aujourd'hui totalement urbanisé. Il en résulte la constitution d'une agglomération urbaine, dont l'espace fonctionnel (le continuum urbain) ne coïncide pas avec l'espace institutionnel (trois communes). Il s'agit donc de trouver les modalités les plus souples et efficaces pour gérer les problèmes qui se posent à l'échelle métropolitaine et qui ne peuvent être résolus au sein de chaque commune.

À l'instar d'autres villes côtières du golfe de Guinée, Cotonou s'est développée sur un territoire contraint, enserrée entre une lagune au nord et

l'océan au sud. Le territoire communal est aujourd'hui totalement urbanisé et la configuration géographique et urbaine implique que sa croissance se reporte sur les deux communes voisines : Abomey-Calavi à l'Ouest et Sémé-Podji à l'Est. Ces deux communes rurales sont donc devenues en quelques années des banlieues urbaines, totalisant aujourd'hui un tiers de la population de l'agglomération. Abomey-Calavi compte plus de 350 000 habitants, ce qui en fait la deuxième ville du pays avec une croissance de 12,5% par an au cours des quinze dernières années! Cette croissance s'est produite sans les investissements publics correspondant. Abomey-Calavi est donc un archétype d'urbanisation non contrôlée : réseau viaire et équipements publics quasi-inexistants, administration municipale sans moyens, sans même un plan de ville disponible. Le constat est identique à Sémé-Podji, même si sa croissance est plus récente. Il en a résulté la constitution d'une agglomération urbaine dont l'espace fonctionnel (le continuum urbain) ne coïncide pas avec l'espace institutionnel (les trois communes).

L'émergence de cette « métropole » cotoinoise pose trois grands types de pro-

blèmes aux élus : (1) la gestion de services urbains à l'échelle de l'agglomération (déchets et transports en commun notamment), (2) l'élaboration d'une stratégie d'aménagement du territoire et (3) la création d'un espace politique de concertation.

Ce constat a constitué la toile de fonds du Projet d'appui à l'agglomération de Cotonou (PAACO), lancé début 2006. L'AFD a souhaité aider les élus dans cette dynamique de dialogue à l'échelle de l'agglomération, en sortant des éternelles questions juridiques et techniques liées à l'intercommunalité. Le pari est le suivant: c'est en choisissant quelques problématiques concrètes, sans obligation de résultat, tout en appuyant les élus et leurs services, que vont émerger, d'une part, la prise de conscience de la nécessité d'une coopération entre les trois communes et, d'autre part, les solutions techniques et institutionnelles adaptées.



Les moto-taxis « zémidjans » principale offre de transport collectif dans l'agglomération de Cotonou aujourd'hui.

En matière de planification urbaine, Cities Alliance appuie les trois communes dans l'élaboration concertée d'une stratégie de développement urbain de l'agglomération. Les questions qui se posent nécessitent des réponses urgentes et souvent délicates : interdire l'urbanisation des zones fragiles (bords de la lagune, zones côtières, forêts...), favoriser la densification du tissu urbain existant ou encore réserver les emprises pour des équipements.

Car si l'application du droit de l'urbanisme est une compétence municipale, la planification urbaine relève

elle, de fait, de l'échelle intercommunale. Les trois communes sont interdépendantes pour leur développement futur : gestion des déchets, déplacements, aménagements à vocation économique... autant d'enjeux qui obligent les communes à travailler ensemble.

En matière de gestion intercommunale, pour appuyer le projet PAACO, la Communauté urbaine de Lille Métropole a accepté de s'impliquer aux côtés de l'AFD et des communes. Elle intervient dans le cadre d'un accord tripartite avec l'AFD et les trois communes. Des fonctionnaires lillois de

Un exemple de financement « sous souverain » : prêt direct à la municipalité de Ouagadougou

La municipalité de Ouagadougou a sollicité l'AFD pour le financement de la reconstruction du marché central détruit par un incendie en 2003 ainsi que la rénovation de marchés périphériques. Le financement a été ajusté à la durée de vie et au mode d'amortissement de ce type d'équipements. Le prêt est à taux variable et, à 186 points de base en-dessous de l'Euribor sur une durée de vingt ans dont cinq de différé, peut être considéré comme très concessionnel. Le montant et les conditions de ce concours ont été calibrés pour ne

pas obérer les capacités d'investissement ultérieures de la commune : un apport en subvention a été nécessaire pour compléter le plan de financement. Les bénéficiaires de la régie municipale qui gère les équipements marchands financent un fonds d'investissement et le versement d'une redevance à la ville. Cette redevance, du même ordre de grandeur que les échéances de remboursement du prêt, doit permettre de compenser la charge de la dette dans le budget municipal.

haut niveau effectuent donc des missions d'appui, à un rythme convenu avec les municipalités béninoises. Ils ont ici un double rôle : présenter leur expérience en matière d'intercommunalité et conseiller les élus pour mettre en place les prémices d'un pouvoir d'agglomération.

Ainsi, à la faveur du projet, les maires échangent, négocient, avancent sur le chemin délicat de la coopération intercommunale. Leurs services travaillent ensemble et partagent un certain nombre de décisions opérationnelles liées à l'avancement du projet : organisation du comité de pilotage du projet, achat commun de matériel, formations, gestion de l'assistance technique mise

à disposition par le projet... en plus, bien entendu, des rencontres à l'occasion des missions de la Communauté Urbaine de Lille.

C'est en matière de transports urbains que la réflexion intercommunale est la plus avancée. En effet, l'agglomération de Cotonou ne dispose d'aucun mode de transport collectif organisé, privé ou public. C'est le royaume des « zémidjans », motos-taxis, dont le nombre dépasse aujourd'hui les cent mille. Ces deux-roues sont très concurrentiels, puisque peu chers et assurant une desserte « à la carte », mais ils posent de gros problèmes de société : pollution atmosphérique, sécurité routière, encombrements, agressions. Les élus ont fait de cette

question une de leurs priorités : la situation devient à bien des égards insupportable et ils sont conscients qu'elle ne pourra être traitée qu'à l'échelle intercommunale. Aidés par les experts lillois, les cadres béninois travaillent ainsi dans deux directions : élaborer une politique publique de développement des transports en commun en interrogeant tous les modes potentiels et créer une autorité organisatrice des transports.

Il s'agit donc de trouver les modalités les plus souples et efficaces pour gérer les problèmes qui se posent à l'échelle métropolitaine et qui ne peuvent être résolus au sein de chaque commune. La coopération intercommunale n'a de sens que

si elle permet de traiter une problématique qui ne pourrait l'être à l'échelle communale, selon le principe de la subsidiarité. Les maires l'ont compris et l'intercommunalité n'est plus vécue seulement comme une contrainte mais aussi comme une source de bénéfices : techniques (meilleure gestion des services urbains), politiques (amélioration des conditions de vie des populations) et institutionnels (position de force face au pouvoir central). La réussite du projet se jouera certainement dans la capacité des élus à faire avancer la coopération intercommunale à la fois sur des plans opérationnel et politique, sans présupposer de sa forme institutionnelle finale. ■

Cambodge : accompagner le processus de déconcentration et de décentralisation

Hervé Breton (AFD) et S.E. Phirin Sou, gouverneur de la Province de Siem Reap
brettonh@afd-groupe.org

Les infrastructures de services urbains n'ont pas suivi le rythme très rapide de la croissance de la ville de Siem Reap, notamment dans le secteur du drainage. Partant de ce constat, le Royaume du Cambodge a obtenu début 2006 un financement de 4,5 millions d'euros de l'Agence Française de Développement dont l'instruction a coïncidé avec le début de la mise en œuvre d'un processus de réforme qui vise un double mouvement de déconcentration et de décentralisation. L'échelon du District se trouve au centre de ce processus.

Le site historique d'Angkor, au Cambodge, attire actuellement près d'un million de visiteurs par an. La ville de Siem Reap aux abords immédiats de laquelle se trouve le vaste parc archéologique, a subi en l'espace d'une dizaine d'années une croissance spectaculaire, passant de 30 000 à plus de 100 000

habitants, sans qu'aucun des documents d'urbanisme établis sous l'égide de l'AP-SARA, l'établissement public en charge de la préservation et de l'aménagement du site d'Angkor depuis 1995, n'aient pu être adoptés ou à défaut véritablement suivis. De fait, les infrastructures de services urbains n'ont pas

suivi le rythme très rapide de la croissance du bâti et de la population. Elles sont inadéquates, notamment dans le secteur du drainage, où l'insuffisance et les dysfonctionnements du système entraînent des inondations lors des événements pluvieux et une dégradation de l'environnement urbain.

Partant de ce constat, le Royaume du Cambodge a obtenu début 2006 un financement de 4,5 millions d'euros de l'Agence Française de Développement visant en premier lieu :

- la réalisation d'un schéma directeur de drainage et d'assainissement pour l'ensemble de l'agglomération, en cohérence avec un schéma directeur urbain établi en 2006 sur financement de la coopération japonaise,
- l'étude et la réalisation d'un programme prioritaire d'amélioration des ouvrages de drainage et de voirie dans la zone Est de Siem Reap, zone d'extension de la ville.

Dans le contexte administratif cambodgien, la maîtrise d'ouvrage d'un tel projet revient normalement au ministère des Travaux publics, qui met en place une unité de projet pilotée depuis le ministère à Phnom Penh, relayée localement par les services de la Province. L'échelon provincial est le niveau principal de déconcentration de l'administration d'Etat, qui y trouve l'ensemble de ses ministères techniques représentés. Les provinces n'ont aucune autonomie fiscale. La Province de Siem Reap (600 000 habitants, comprenant 12 Districts dont le District urbain de Siem Reap) ne tire en particulier aucune recette directe des hôtels et commerces implantés ces dix dernières années, et son budget annuel comme ses moyens restent modestes au regard du développement spectaculaire de sa capitale.

Cependant, l'instruction du financement AFD a coïncidé avec le début de la mise en oeuvre d'une série de mesures entrant dans un processus de réforme initié en 2003, qui vise un double mouvement de déconcentration et de décentralisation. L'échelon du District se trouve au centre de ce processus. La réforme prévoit dans un premier temps d'élargir ses prérogatives notamment en matière de planification, de programmation et de gestion des investissements urbains, et à terme de constituer à ce niveau le principal niveau de décentralisation au Cambodge, gouverné par un conseil de District regroupant les représentants des communes. Si la loi organique régissant précisément cette réforme reste attendue, le District de Siem Reap est néanmoins d'ores et déjà plus particulièrement concerné (au même titre que le District de Battambang) par

un décret en date du 11 juin 2003 le désignant comme District pilote dans le cadre de ce processus. L'effectif du District a été triplé en 2005, et un nouvel organigramme a été déployé, qui fait apparaître notamment un bureau de la planification et des investissements.

L'idée de « décentraliser » la maîtrise d'ouvrage du projet financé par l'AFD s'est ainsi naturellement imposée. Il s'agissait non seulement de contribuer à l'expérimentation de la réforme, mais surtout de répondre à des exigences liées à la nature même du projet en matière de maîtrise d'ouvrage. Il est en effet apparu que le volet schéma directeur de drainage et assainissement de l'agglomération ne serait pertinent qu'avec une « appropriation » par les services du District - échelon administratif couvrant le territoire urbain et responsable à terme de la programmation des investissements- de la méthodologie, des recommandations et de l'outil final constitué par le schéma directeur. Par ailleurs, la mise en oeuvre du volet de travaux, la libération des emprises, la relation avec les utilisateurs riverains nécessitent la pleine implication des autorités les plus proches de ceux-ci.

Parallèlement, il s'agissait de concevoir un dispositif de maîtrise d'ouvrage adapté à la réalité des compétences et de l'expérience des acteurs locaux à chaque niveau administratif, et tenant compte sur le plan formel des possibilités du cadre institutionnel en place. In fine, la solution retenue a été de confier formellement la maîtrise d'ouvrage à la Province. Une unité de gestion de projet a été établie, sous la responsabilité d'un vice gouverneur de la Pro-



Thierry Dalimier - D.R.

Réseau de drainage à Siem Reap, Cambodge

vince, qui associe les compétences du service provincial des Travaux Publics, de l'APSARA, mais également du District, et travaille en liaison avec les communes. Cette unité de projet bénéficie d'un appui à la maîtrise d'ouvrage exécuté par un prestataire spécialisé qui a également pour tâche de concevoir et mettre en oeuvre un volet de formation à destination des services provinciaux, en particulier ceux du District, sur les thèmes de la conduite de projets, la gestion municipale et la programmation des investissements.

Cette formule doit permettre à la fois le développement d'une compétence ancrée dans la pratique de la conduite d'un projet d'envergure, l'appropriation du schéma directeur dans la perspective de la programmation efficace et délocali-

sée d'investissements futurs accompagnant le développement de l'agglomération, et s'inscrit enfin dans le cadre du processus de réforme, répondant à la notion d'expérience pilote, conçue par les autorités s'agissant du District de Siem Reap.

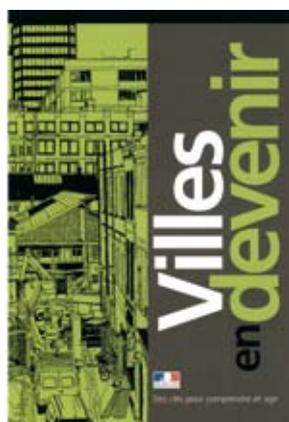
D'ores et déjà, la Province envisage les modalités de pérennisation de cette compétence au sein des services locaux, et ne s'interdit pas, dans l'immédiat, de faire bénéficier à d'autres projets en cours des compétences développées au sein de cette cellule de projet. ■

Nouvelles de la coopération

Lancement de l'ouvrage

Villes en devenir

et du site Internet www.villesen devenir.org



La parution de l'ouvrage Villes en devenir - des clés pour comprendre et agir - et l'ouverture de son site Internet dédié ont été lancés dans le cadre des Journées de la coopération internationale et du développement 2007 et lors d'une rencontre au Sénat parrainée par le HCCL. Il est le produit d'une volonté politique des ministères de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables (MEDAD) et du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) avec le concours de l'Agence française de développement (AFD). Il a été coordonné par l'ISTED qui a mobilisé

différents contributeurs - praticiens, chercheurs et experts.

Cet outil apporte un éclairage synthétique, pédagogique et illustré sur les grandes problématiques urbaines présentées sous forme de 12 chapitres thématiques. Villes en devenir traite des villes des pays émergents et en développement, où sera accueillie l'immense majorité des citoyens dans les années à venir. Cet ouvrage est disponible en français et en anglais et sera traduit prochainement en arabe, japonais, chinois et espagnol.

Site dédié : www.villesen devenir.org

ISTED

Financé par :

Ministère
de l'Écologie, du Développement et
de l'Aménagement durables

Ministère
des Affaires étrangères
et européennes

Directeur de publication :
Yves Cousquer,
Président de l'ISTED

Rédacteur en chef :
Jean-Michel Maurin,
AdP Villes en développement-
Association de professionnels pour le
développement urbain et coopération

Comité de rédaction :

Gilles Antier
Michel Arnaud
Xavier Crépin
Thierry Desclos
Olivier Mourareau
Françoise Reynaud

Rédactrice : Isabel Diaz

Secrétaire de rédaction et PAO :
Christiane Rebel-Graechen

Impression Lefevre - LP Presses
(91) Saint Michel sur Orge

ISSN 1151 - 1672

Abonnement : 4 n° par an 20 Euros

ISTED
Centre de documentation et d'information
«Villes en développement»
Arche de la Défense
Paroi Nord
92055 La Défense Cédex
France
Tél. (33) 1 40 81 78 01
Fax. (33) 1 40 81 78 07
christiane.rebel@i-carre.net
www.isted.com

Ce bulletin est en ligne
sur le site de l'ISTED

Publications



Afrique contemporaine n° 221,
De Boeck éd., 2007
Décentralisations et développements
Coordonné par Emile Le Bris (IRD)
et Thierry Paulais (AFD)
252 p.

Diffusé en ligne sur www.cairn.info
Le présent dossier aborde le contenu très différencié et diversifié de ce que l'on entend par décentralisation. Les interrogations portent sur le lien entre démocratie et développement, sur le devenir de l'État central et d'un point de vue plus technique, sur les schémas organisationnels et financiers qui permettront aux pays africains de faire face au double défi de l'explosion urbaine et des migrations intra-continentales.



L'AFD et les villes.
Collectivités locales et coopération décentralisée
Plaquette de présentation de la stratégie et des activités de l'AFD
Téléchargeable sur www.afd.fr

L'AFD a pris le parti d'agir autant que faire se peut à l'échelon municipal en privilégiant pour les projets qu'elle finance la maîtrise d'ouvrage directe par les municipalités. Celles-ci sont responsables des fonds mis à disposition et des actions menées. Trois objectifs majeurs sont visés dans le cadre de ces projets : meilleure gestion des territoires, amélioration des ressources financières et renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage.



Coopération décentralisée et Développement urbain
L'intervention des Collectivités territoriales, MAEE 2007.
Cette étude a été réalisée par le Groupe de recherches et d'échanges technologiques (GRET) et ACT Consultants suite à une commande de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales du ministère des Affaires étrangères et européennes. Elle est un des éléments de réflexion qui a conduit la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales à privilégier l'appui institutionnel et le développement urbain durable dans les thématiques prioritaires pour le cofinancement de la coopération décentralisée.