

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

À L'USAGE DES ÉLUS LOCAUX AFRICAINS





PARTIE 1

ÉLABORER
UNE STRATÉGIE
DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE LOCAL

10

PRÉAMBULE 4

INTRODUCTION 5

Les villes secondaires au cœur des enjeux de croissance urbaine 6
Comment utiliser ce guide ? 8

Comment élaborer une stratégie de développement économique local ? 12
Étape 1 / Organiser la mobilisation 13
Étape 2 / Diagnostiquer l'économie locale ... 16
Étape 3 / Élaborer une stratégie 28
Étape 4 / Planifier les actions 30
Étape 5 / Mettre en œuvre la stratégie 32



PARTIE 2

APPUYER
DES FILIÈRES
PORTEUSES DE DYNAMIQUES
ÉCONOMIQUES LOCALES

36

Pourquoi une approche par filière ? 38
Filière 1 / Approvisionnement alimentaire d'une ville 42
Filière 2 / Habitat / Construction 50
Filière 3 / Eau et assainissement 58
Filière 4 / Gestion des déchets solides 68
Filière 5 / Formations professionnelles et insertion 76
Filière 6 / Entreprenariat et création d'entreprise 82

BIBLIOGRAPHIE 88

Dans un contexte d'urbanisation croissante et d'intégration de nouveaux citadins, le développement économique est l'une des préoccupations majeures des élus locaux des villes d'Afrique. Pour y répondre, l'Agence Française de Développement (AFD) accompagne les collectivités locales à renforcer les dynamiques économiques locales. Avec la collaboration du Local Economic Development Network Africa (LEDNA) rattaché à Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), l'AFD a souhaité produire et diffuser un guide méthodologique d'appui à la mise en œuvre de **stratégies de développement économique local** à destination des villes d'Afrique. L'AFD a, dans un premier temps, soutenu le LEDNA entre 2012 et 2014 pour la réalisation de stratégies de développement économique local de deux villes africaines : Aného (Togo) et Djougou (Benin). Le présent document est une capitalisation de ces travaux et constitue un outil pour contribuer à généraliser la pratique d'une méthode de développement économique local auprès des collectivités locales et leurs partenaires. La rédaction de ce guide a été animée par la volonté d'apporter aux élus locaux **un outil d'aide à la décision et à la mise en œuvre facile d'accès**.

Pourquoi ce guide ?

Ce guide vise à accompagner les collectivités locales et leurs partenaires à la question du développement économique local, afin de renforcer les dynamiques économiques locales et la création d'emplois dans les villes d'Afrique.

À qui s'adresse ce guide ?

Les élus et les techniciens des **collectivités locales** sont le cœur de cible, mais le guide s'adresse également aux autres acteurs publics locaux gestionnaires des territoires urbains (opérateurs urbains, services déconcentrés, ministères, etc.), ainsi qu'aux partenaires des villes d'Afrique souhaitant s'investir dans le développement économique du territoire (coopération décentralisée, bailleurs de fonds, entreprises, etc.).

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 72 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2014, l'AFD a consacré 8,1 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer. (www.afd.fr)

Local Economic Development Network Africa (LEDNA) est un programme de Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA) mis en place en 2006 à l'issue du Sommet Africités 2006 à Nairobi, afin de contribuer à sensibiliser les autorités locales d'Afrique sur le développement local et renforcer leur capacité à intervenir dans ce domaine. L'ambition de ce programme est d'accompagner les collectivités locales et les pays d'Afrique à « faire du développement économique local un vecteur du développement et de la compétitivité de l'économie nationale, de la lutte contre la pauvreté et de l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations ». (www.ledna.org)

POUR DES VILLES D'AFRIQUE PRODUCTIVES ET DYNAMIQUES

La population urbaine africaine va tripler d'ici à 2050¹. Les villes d'Afrique, du fait de leur croissance urbaine et de leur rythme d'urbanisation, doivent faire face à de nouveaux défis comme celui de l'emploi, notamment chez les jeunes. D'ici à 2040, la population sera majoritairement urbaine à l'échelle du continent et la population active devrait atteindre 1,1 milliard². Les stratégies de développement économique local ont vocation à contribuer à, d'une part, **créer de l'emploi et générer des revenus** et, d'autre part, **renforcer l'attractivité des territoires**. Elles visent également la cohésion sociale entre l'ensemble des acteurs locaux.

Ces stratégies nécessitent une prise en compte de la **dimension territoriale**. À ce titre, les acteurs majeurs du développement économique local sont les collectivités locales, chargées de la mise en œuvre des politiques publiques locales, y compris en faveur du développement des activités économiques et de l'accès aux services urbains. Grâce aux politiques de décentralisation qui se sont diffusées dans les pays africains, elles sont

devenues les maîtres d'ouvrage des stratégies de développement économique local. L'échelle territoriale est donc le périmètre d'intervention pertinent pour favoriser des processus de concertation entre acteurs et déterminer des axes prioritaires d'intervention déclinés en investissements. C'est également à ce niveau que s'expriment les dynamiques économiques et entrepreneuriales s'appuyant sur les atouts du territoire.

Le développement économique local fait enfin partie d'un **processus de planification stratégique local** plus large, qui vise à long terme le développement durable du territoire. Renforçant les capacités des acteurs locaux et consolidant la gouvernance locale, les stratégies de développement économique local contribuent à répondre aux défis de la décentralisation et au renforcement des ressources publiques locales propres. **C'est un processus au sein duquel collaborent les acteurs publics, privés et de la société civile afin de construire une vision commune de leur territoire**.

¹Source : ONU-Habitat (2010), « *L'état des villes africaines* ».

²Source : ONU-Habitat (2014), « *L'état des villes africaines* ».

LES VILLES SECONDAIRES AU CŒUR DES ENJEUX DE CROISSANCE URBAINE

En Afrique de l'Ouest, le nombre de villes entre 10 000 et 100 000 habitants a été multiplié par dix au cours des 60 dernières années³. Dans les années à venir, la majorité de la population urbaine africaine habitera dans des villes de moins de 500 000 habitants. Parce qu'elles doivent faire face à de nombreux défis en termes de création d'emplois ou d'offre de services, les villes secondaires⁴ d'Afrique doivent donc se saisir des questions de développement économique local.

Ce guide est donc particulièrement destiné aux **villes secondaires ayant une influence régionale : les capitales régionales**.

Pourquoi appuyer les villes secondaires ?

Les villes secondaires, et particulièrement les capitales régionales, ont un rôle économique majeur à jouer par leur fort ancrage dans l'organisation du territoire qui structure le développement du pays. Par exemple, les interactions entre villes et campagnes permettent la modernisation des systèmes agricoles locaux. Mais les villes doivent faire face à un important déficit d'infrastructures et de moyens financiers et techniques. Appuyer ces différents domaines permet un rééquilibrage de l'ensemble du territoire tout en limitant les migrations vers les métropoles.

Pour aller plus loin : Roberts B. (2014), *Managing systems of secondary cities*, Cities Alliance/UNOPS

³Source : Africapolis (2009)

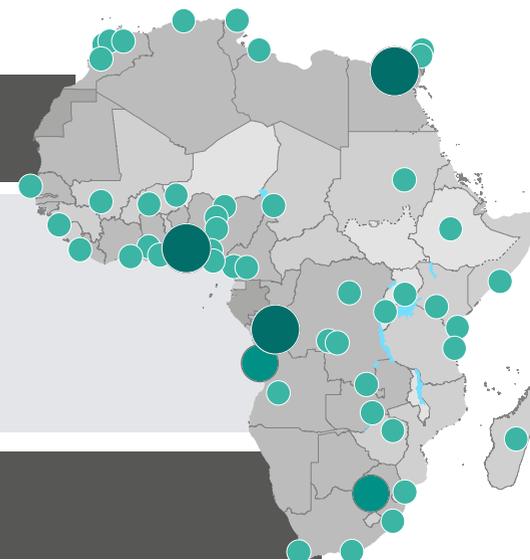
⁴Le critère de taille de la population pour définir une ville secondaire ne semble pas pertinent tant celui-ci diffère selon les pays. Une ville secondaire est donc ici définie comme une capitale régionale ancrée à son hinterland rural et en forte interaction avec d'autres villes secondaires et/ou la capitale économique ou administrative du pays.

AGGLOMÉRATIONS URBAINES AFRICAINES

POPULATION URBAINE

- 1-5 millions
- 5-10 millions
- 10 millions et plus

ONU (2014), « World Urbanization Prospects ».



CROISSANCE URBAINE DANS LE MONDE

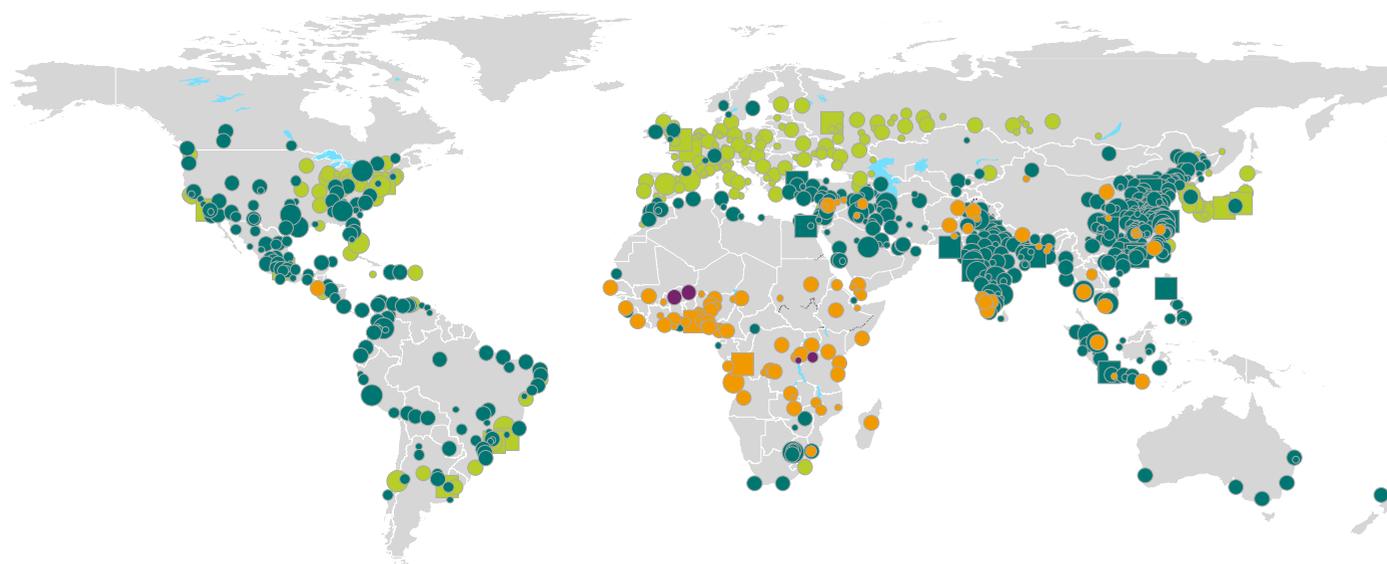
TAUX DE CROISSANCE

- < 1%
- 1-3%
- 3-5%
- 5% et plus

ONU (2014), « World Urbanization Prospects ».

POPULATION URBAINE

- 500 000-750 000
- 750 000-1 million
- 1-5 millions
- 5-10 millions
- 10 millions et plus



COMMENT UTILISER CE GUIDE ? UNE LECTURE À DOUBLE ENTRÉE

1 PREMIÈRE ENTRÉE :

Ce guide propose d'une part une **méthode d'élaboration de la stratégie de développement économique local** pour l'ensemble du territoire ciblé. Les outils qui y sont développés permettent de **diagnostiquer l'économie locale avec peu de données statistiques**. Ils favorisent les approches participatives prenant en compte tous les acteurs, y compris les micros et petites entreprises informelles. Celles-ci, bien que rarement prises en compte, sont des acteurs du développement économique local majeures en termes d'emplois comme de formation des jeunes.

Cette première partie sera illustrée tout du long par l'exemple de la stratégie et du plan d'action pour le développement économique local (SPADEL⁵) de la ville de Djougou et son hinterland, élaboré par la ville elle-même et le LEDNA, avec l'appui de l'AFD.

⁵Source : CGLU-A (2014), «*Stratégie et plan d'action pour le développement économique local (SPADEL) de Djougou et de son hinterland*».

2 SECONDE ENTRÉE :

Ce guide propose d'autre part **une entrée directe par filières porteuses de dynamiques économiques locales** pour une approche plus ciblée. L'approche par filière offre la possibilité à une collectivité locale de décliner de manière opérationnelle et transversale les politiques sectorielles qu'elle a identifiées au niveau du territoire.

►► ZOOM

Une filière porteuse de dynamiques économiques locales est ici considérée comme une filière à fortes retombées économiques pour la ville, notamment en matière d'activités et d'emplois. Ce guide se concentre particulièrement sur les filières ayant un fort ancrage territorial et sur lesquelles les collectivités locales, en tant qu'acteur économique et institutionnel, bénéficient d'un important levier d'action.

Une analyse portée sur la filière vise à identifier les activités et les acteurs qui la composent et les leviers d'actions que la collectivité locale détient pour créer des opportunités économiques et d'emplois, essentiels au développement de la ville. Basées sur la promotion des ressources locales, tant humaines que naturelles, constituent une opportunité pour le développement d'une économie équitable et durable.



Ce que ce guide n'inclut pas

Sont exclues les filières exportatrices ou à vocation internationale, ainsi que les filières gérées au niveau national (mines, industries, énergie, etc).



Le guide propose des méthodes et des outils pour faire un diagnostic global à l'échelle des territoires, mais également une approche sectorielle par filière, pour des villes secondaires qui n'ont pas forcément les moyens ou la nécessité d'élaborer une stratégie complète.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL



Concertation pour un projet urbain à Herdjranawoe
à Lomé, Togo © Groupe Huit, Pedro De Oliveira

COMMENT ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL ?

Pour élaborer une stratégie de développement économique local, il est nécessaire que la collectivité locale procède à différentes étapes.



ÉTAPE 1 ORGANISER LA MOBILISATION

Comment faire le montage institutionnel et organisationnel ?



ÉTAPE 2 DIAGNOSTIQUER L'ÉCONOMIE LOCALE

Comment analyser le territoire et les filières porteuses de dynamiques économiques locales ?



ÉTAPE 3 ÉLABORER UNE STRATÉGIE

Comment identifier les filières à appuyer prioritairement ?



ÉTAPE 4 PLANIFIER LES ACTIONS

Comment définir les investissements prioritaires ?



ÉTAPE 5 METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

Comment mettre en œuvre le renforcement et la structuration des filières ciblées ?

Les étapes d'une stratégie de développement économique local. Source : AFD 2015



ÉTAPE 1 ORGANISER LA MOBILISATION

CIBLER LE TERRITOIRE

Le périmètre du développement économique local d'une ville dépasse bien souvent les limites administratives sur lesquelles s'appliquent les prérogatives de la collectivité locale. Il est important d'analyser la ville dans ses dynamiques locales mais aussi péri-urbaines voire rurales, et d'élaborer la stratégie en articulant ces différentes échelles.

Les villes secondaires se caractérisent par un bassin d'emplois qui rayonne sur un large territoire, parfois sous régional, de par les liens ville-campagne et les échanges avec les métropoles. Il s'agit donc pour les élus locaux d'élaborer les stratégies de développement économique local à l'échelle du bassin d'emplois, regroupant les actifs qui y résident et y travaillent et dans lequel les entreprises peuvent trouver la main d'œuvre nécessaire à leurs activités. Il constitue un territoire pertinent pour évaluer l'économie locale et mettre en œuvre les politiques sectorielles par des collectivités locales. La **mobilisation de l'ensemble des élus** des communes du bassin

d'emplois peut amener à des synergies et des coopérations territoriales qui favorisent le développement économique local.

IDENTIFIER LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE LOCALE

Les stratégies de développement économique local sont des processus longs nécessitant une connaissance fine du territoire et une analyse de ses dynamiques socio-économiques. Pour cela, l'identification des acteurs socio-économiques locaux en est un **préalable**.

Il s'agit d'**identifier les acteurs clés du territoire**, les leaders d'opinion (y compris les autorités religieuses et coutumières) et les leaders économiques emblématiques : chefs d'entreprises influents (y compris des micros et petites entreprises), principales organisations professionnelles d'entrepreneurs (syndicats, associations professionnelles d'artisans, fédérations ou groupements), jeunes entrepreneurs, etc.

ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN)

Territoire ciblé pour une stratégie de développement économique local

Djougou est une ville secondaire du Bénin, avec plus de 200 000 habitants (chiffres 2006). C'est la ville principale du département de Donga, représentant 45 % du produit local brut. L'activité économique de Djougou et son hinterland est dominée par les échanges de produits agricoles, entre les arrondissements de Djougou, mais aussi les autres communes du Bénin et les pays de la sous-région. Par ailleurs, un projet d'intercommunalité entre les communes de la Donga est en cours. Pour bien définir la stratégie de développement économique local, il est donc nécessaire de l'ancrer dans une vision sur l'ensemble du territoire concerné en faisant le diagnostic à cette échelle et en établissant une collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés.



Pourquoi mettre les acteurs socio-économiques locaux au cœur du processus ?

La collectivité locale organise et facilite le processus de développement économique porté par les acteurs socio-économiques locaux. Cela implique de les mettre au cœur de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de développement économique local afin de s'assurer de la pertinence des stratégies adoptées. La mobilisation des dynamiques économiques du territoire, des ressources, tant humaines que naturelles, et des conditions locales de succès assurent en effet la durabilité des options retenues ainsi que la facilité de mise en œuvre de la stratégie. **Les acteurs socio-économiques sont plus enclins à financer et soutenir la mise en œuvre d'une stratégie qu'ils ont contribué à définir.** Cette mobilisation permet une meilleure opérationnalisation de la stratégie et la consolidation de la légitimité de la collectivité locale auprès des acteurs socio-économiques locaux.

ÉLABORER LE MONTAGE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

L'élaboration d'une stratégie se base sur un leadership et une **volonté politique** portés par la collectivité locale mais aussi par l'ensemble des acteurs territoriaux à l'échelle du bassin d'emploi ainsi que par l'appui des ministères. La collectivité locale doit intégrer voire renforcer le rôle des différents acteurs.

Trois niveaux d'organisation peuvent être mobilisés pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement économique local :

► **Niveau politique - Comité de suivi politique** composé des acteurs institutionnels et administratifs : les élus locaux pilotent et facilitent le processus, arbitrent et prennent

les décisions. Ils font de la stratégie une politique locale ; les techniciens formalisent la stratégie par les implications financières et infrastructurelles et enfin suivent leur mise en œuvre.

► **Niveau stratégique - Comité stratégique** composé de groupes de travail thématiques (par filière par exemple) regroupant une dizaine de leaders économiques emblématiques et des services financiers et non financiers existants : ces groupes de travail font remonter et descendre les informations entre l'équipe projet et les acteurs socio-économiques, ils participent à l'élaboration de la stratégie et éclairent la décision politique en apportant une vision indépendante et en étant porteurs d'idées. Enfin, ils s'investissent dans l'élaboration du processus de concertation et jouent un rôle clé dans la mise en œuvre effective de la stratégie.

► **Niveau opérationnel - Équipe projet** qui élabore la stratégie. Elle fait le lien entre les deux comités précédents, à savoir qu'elle fait remonter et descendre les informations entre le comité stratégique et les acteurs institutionnels, puis décline sa mise en œuvre en relation avec les acteurs socio-économiques locaux.

Ces comités doivent être pérennes pour rester effectifs lors de la mise en œuvre et le suivi de la stratégie. Ils doivent être **accompagnés de démarches de concertation avec l'ensemble des acteurs du territoire tout au long du processus** (élaboration, restitution et suivi de la stratégie). La collectivité locale *via* le comité de suivi politique tient un **rôle important d'arbitrage**, notamment dans le contexte africain caractérisé par une rareté de ressources financières, humaines et/ou naturelles.

La collectivité locale organise et facilite le processus

RENFORCEMENT ET STRUCTURATION

FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- Centres de formation professionnelle
- ONG et associations
- Services d'appui non financier aux entreprises
- Diaspora

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

- Entreprises
- Universités
- Réseaux d'acteurs (ex : LEDNA)
- Think tank
- Entreprises

FINANCEMENT

- Transfert d'État
- Fiscalité locale
- Coopération décentralisée
- Baillleurs de fonds (ex : AFD)
- Institutions financières spécialisées
- Institutions bancaires (crédit ou micro-crédit)
- Secteur privé
- Diaspora



OFFRE

- Entreprises, auto-entrepreneurs et artisans (formels ou informels)
- Organisations professionnelles (fédérations, groupements)
- Associations locales

DEMANDE

- Consommateurs privés
- Consommateurs institutionnels / publics
- Associations locales
- Entreprises



Les acteurs socio-économiques au cœur du processus de développement économique local
Source : AFD 2015

ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN)

Équipe projet de la stratégie de développement économique local

L'équipe projet chargée de la collecte des données et de l'élaboration de la stratégie à Djougou est composée d'un chef de projet, un facilitateur et un groupe de consultants regroupant un économiste, un statisticien, un géographe aménageur, un sociologue et des consultants thématiques, par exemple un expert chargé du transport.



Concertation pour un projet de restructuration de quartiers à Lagos, Nigéria © Groupe Huit, Pedro De Oliveira



COLLECTER DES DONNÉES

Pourquoi collecter des données sur son territoire ?

- ▶ Collecter des **informations** sur le territoire pour développer une vision exhaustive et une analyse factuelle et objective de la situation économique du territoire.
- ▶ Avoir une **situation de référence** pour le suivi et l'évaluation de la stratégie dans le temps.



Pourquoi associer des données quantitatives et qualitatives ?

Les données quantitatives permettent de **convaincre** par des chiffres. L'association de chiffres aux processus participatifs peut aussi permettre de se rendre compte du poids de certaines filières ou de certains métiers. Elles contribuent ainsi à nourrir un dialogue informé entre les acteurs locaux ainsi qu'à renforcer la pertinence et la durabilité des stratégies de développement économique local.

Les données qualitatives sont utiles lorsqu'il manque des données statistiques au niveau régional et local, mais aussi pour valider ou interpréter les données quantitatives qui ne représentent pas l'entière réalité du territoire. Elles permettent également d'avoir des informations socio-politiques et dynamiques que des chiffres ne peuvent pas exprimer.

La collecte de données est une **étape centrale** de la définition d'une stratégie de développement économique local. Il s'agit d'élaborer un diagnostic pour avoir une meilleure connaissance du territoire. La collectivité locale peut par exemple **mettre en place des méthodes d'enquête et d'ateliers participatifs pour obtenir les données quantitatives et qualitatives** dont elle a besoin pour la planification (voir tableau page 18). Les outils numériques offrent de nouvelles perspectives en matière de collecte de données.

*Comment collecter des données ?
Voir fiche pédagogique : Collecter et construire des données page 19.*

Collecte de données par des outils mobiles, République Démocratique du Congo © Gret, Cwenaël Prié

FOCUS

L'utilisation d'un outil numérique de collecte de données en République Démocratique du Congo

Les zones péri-urbaines et rurales de la République Démocratique du Congo comptent plus de 500 réseaux d'approvisionnement en eau, financés et construits par une multitude d'acteurs. Ces réseaux étaient jusqu'à présent très mal recensés. L'étude « Promouvoir les réseaux d'approvisionnement en eau potable et les bornes fontaines » (2013-2014), conduite par l'ONG le Gret et financé par le Water and Sanitation Program (Banque Mondiale), a permis de faire une cartographie complète des réseaux dits « autonomes » du pays (réseaux de distribution d'eau ouverts au public qui desservent plus d'un millier de personnes et opèrent indépendamment de l'opérateur conventionnel). Grâce à un outil numérique sur smartphone, un inventaire exhaustif des données de base a été réalisé, y compris les coordonnées géographiques de ses 8000 équipements. Dans une démarche inspirée par l'« open data », toutes les données ont été publiées en ligne (disponible sur rdc-eau.org) pour que d'autres acteurs puissent les exploiter. Pour réaliser ce type d'étude, un effort particulier doit être fourni concernant la préparation de l'enquête (questionnaires élaborés de manière participative, formations aux outils et procédures, tests) et son suivi, que le numérique permet de faire en temps réel. L'effort doit porter aussi sur les étapes de mise en qualité des données et de traitement statistique qu'il est nécessaire d'anticiper. Il est également important de conserver une place pour les outils papiers (questionnaires imprimés en sauvegarde, carnet de l'enquêteur avec en copie des instructions et les informations et observations notées au quotidien).

▶ www.pseau.org/outils/ouvrages/ps_eau_lettre_du_ps_eau_78_2015.pdf

Captage de source

Fonctionnel

Province:	Sud Kivu	Identification de l'équipement:	SKI-188-002
Type de site:	Site-RA;	Présence d'un fontainier:	NR
Nom du site:	Nyamikongo 2;	Présence d'un compteur:	NR
Nom D/V:	Sud-Kivu;	Coût d'un bidon de 20 litres (en FC):	
Nom T/C:	Kalehe	Type de réseau:	Réseau
Nom de l'équipement:	Captage nyarubuye	Nombre total de robinets:	
Commentaire de l'enquêteur:	Desserve 2 réservoir de 220 metr cub		

Exemple de cartographie : Superposition des données d'enquêtes sur Google Maps : (en rouge les bornes fontaines non fonctionnelles)⁶

⁶Source : Prié C. (2014), « Cahier n°1 - Méthodologie et enseignements méthodologiques - promouvoir l'extension des mini-réseaux et des bornes-fontaines en RDC », Gret.

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

	ENQUÊTES	ATELIERS PARTICIPATIFS
Avantage	Permet d'avoir une information plus fine ou d'obtenir des données particulières (par exemple pour des questions de concurrence, les entreprises ne divulguent pas certaines données dans les ateliers participatifs).	Méthode plus rapide et moins coûteuse que les méthodes d'enquête ; peut faire émerger des données et créer des dynamiques par l'émergence d'un dialogue entre les acteurs ; apporte visibilité et information à tous les acteurs.
Modalité	Enquêtes téléphoniques ou enquêtes de terrain avec un échantillon d'au minimum 300 personnes.	Deux types d'ateliers participatifs : · Comité stratégique : réunion avec les 10-15 leaders économiques emblématiques · Processus de concertation de type « analyse participative des problèmes » ou « focus group ».
Cibles	Enquête ménages, enquête auprès des entreprises, enquête sur l'économie informelle.	Par filière ou par quartier.

Source : AFD 2015

Pour aller plus loin : Cities Alliance (2008) « À l'écoute de votre économie locale, un guide pratique pour les villes ».

► ZOOM

Processus de concertation

Il s'agit de prendre en compte l'avis de la population locale. Il est important d'associer des processus de concertation au Comité stratégique pour éviter que la stratégie de développement économique local ne reflète que les intérêts des leaders politiques et économiques et pour faciliter son appropriation par l'ensemble des acteurs. Pour assurer une cohésion à l'échelle territoriale, le groupe de concertation doit respecter une représentation équitable des différents acteurs. L'intégration des acteurs informels, des femmes et des jeunes ne doit pas être sous-estimée. Il s'agit de répondre au mieux aux besoins de toute la population et de créer de l'emploi pour tous. Ces processus peuvent s'appuyer sur des associations ou des fédérations qui sont souvent les acteurs représentatifs du contre-pouvoir, mais cela peut amener à des situations conflictuelles où chaque association défend les intérêts de ses membres.



Concertation pour un projet urbain à Baguida à Lomé, Togo © Groupe Huit, Pedro De Oliveira

LE PLUS. Le diagnostic demande à être actualisé régulièrement. Il est intéressant pour une collectivité locale de le rendre accessible et utilisable par l'ensemble des acteurs œuvrant au développement économique local ainsi que par leurs partenaires afin de favoriser les dynamiques locales.

FICHE PÉDAGOGIQUE 1

COLLECTER ET CONSTRUIRE DES DONNÉES

COMMENT COLLECTER
LES DONNÉES
SUR LE TISSU ÉCONOMIQUE
ET LES ENTREPRISES ?
COMMENT LES CONSTITUER
EN CAS D'INEXISTENCE ?



Travail avec les habitants de Pikine, Sénégal © Urbaplan, François Laurent

EN DEUX ÉTAPES

► Trouver les données existantes :

chiffres de la filière et du tissu économique (données quantitatives : statistiques nationales et locales)

► Compléter avec des enquêtes avec les moyens en place

(type enquête ménages, enquête auprès des entreprises, enquête auprès des acteurs de l'économie informelle) avec un traitement statistique des réponses

→ Enquêtes ou ateliers participatifs

COMMENT PROCÉDER ?

► Enquêter auprès de l'ensemble des entreprises d'une filière

► Constituer les statistiques par filière

10 QUESTIONS À POSER AUX ENTREPRISES

Données quantitatives

- 1 ► Quel est votre secteur d'activité ?
- 2 ► Quel est le nombre d'emplois ?
- 3 ► Quel est votre chiffre d'affaires ?
- 4 ► Quelle est votre part dans le PIB ?
- 5 ► Quelles sont votre croissance sur les 3-5 dernières années et vos perspectives futures de croissance ? Quelles sont les opportunités de création d'emplois ?

Données qualitatives

- 6 ► Quel est le statut de vos employés : formels (déclarés) ou non, qualifiés (diplômés) ou non ?
- 7 ► Quel est votre marché (demande locale) ?
- 8 ► Qui sont vos collaborateurs (fournisseurs, sous-traitants) ? Qui sont vos concurrents ?
- 9 ► Quels sont vos moyens de financement ? Quels sont vos moyens d'évolution technique, de recherche et développement et d'innovation ?
- 10 ► Quels sont les freins et les blocages au développement de l'entreprise que vous avez identifiés ?

ANALYSER LES DONNÉES : EXEMPLES DE DEUX MÉTHODES D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Ce guide propose **deux outils spécifiques et complémentaires pour analyser les données collectées**. Ils nous donnent **deux lectures économiques de la ville**, correspondant

aux deux entrées de ce guide : au regard de l'ensemble de son territoire (*ci-dessous*) et au travers des filières porteuses de dynamiques économiques locales (*page 24*). Ces outils permettent de diagnostiquer l'économie locale avec peu de données statistiques en donnant la possibilité de les compléter par des ateliers participatifs.

MÉTHODES D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES		
	OUTIL 1 : FORCES FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS MENACES	OUTIL 2 : ATOUTS / ATTRAITS
Échelle d'intervention	Analyse de l'ensemble du territoire	Analyse des filières porteuses de dynamiques économiques locales
Objectifs	Évaluer le tissu économique et le paysage concurrentiel Identifier les potentiels économiques	Évaluer les filières porteuses de dynamiques économiques locales Identifier les opportunités, freins et blocages au développement des filières

Source : AFD 2015

OUTIL 1 : Forces Faiblesse Opportunités Menaces (FFOM)

Il s'agit d'**analyser le territoire** selon ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cet outil s'applique à l'ensemble du territoire ciblé et permet l'évaluation du tissu économique et du paysage concurrentiel. Il peut être interprété en comparaison avec un autre territoire.

<p>FORCES Atouts locaux</p>	<p>FAIBLESSES Obstacles à la croissance</p>	État des lieux (passé, présent)
<p>OPPORTUNITÉS Facteurs extérieurs (exogènes) favorables</p>	<p>MENACES Facteurs extérieurs (exogènes) défavorables</p>	Prospective (futur)

Source : AFD 2015

EXEMPLE D'INDICATEURS POUR ANALYSER LE TERRITOIRE

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Position géographique favorable et qualité des infrastructures de transport et de télécommunication. ▶ Disponibilité en ressources naturelles, matières premières. ▶ Présence d'une main d'œuvre qualifiée (population jeune et formée). ▶ Existence d'une demande, d'un marché local. ▶ Existence d'entreprises productives, salaires compétitifs, emplois. ▶ Climat institutionnel favorable (bonne relation entre secteur public et secteur privé). ▶ Environnement des affaires favorable. ▶ Présence d'institutions financières adaptées. ▶ Présence d'établissements d'enseignement et de recherche. ▶ Disponibilité et maîtrise foncière, capacité de la collectivité locale à aménager du foncier. ▶ Conditions géographiques et climatiques favorables. ▶ Stabilité politique, sécurité urbaine. 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Insuffisance des infrastructures de transport et de télécommunication, mais aussi des réseaux d'eau et d'électricité. ▶ Problèmes sanitaires affectant la population active (ex : VIH). ▶ Formalités administratives complexes, difficultés d'accès au crédit. ▶ Absence d'une base solide d'offre de services aux entreprises. ▶ Coûts élevés d'accès au foncier. ▶ Catastrophes naturelles. ▶ Conflits socio-politiques locaux ou régionaux, forte criminalité.
<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolutions économiques et politiques régionales et nationales favorables. ▶ Expansion des marchés. ▶ Émergence d'une main d'œuvre qualifiée. ▶ Construction d'infrastructures. ▶ Collaboration régionale, transfrontalière et interconnexion entre les entreprises. ▶ Investissements dans des incubateurs de nouvelles technologies, investissements dans les entreprises locales. ▶ Évolution technique. ▶ Existence d'une diaspora. 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évasion continue de la main d'œuvre qualifiée et fuite des cerveaux. ▶ Évolutions démographiques défavorables. ▶ Impact sensible du changement climatique.

Source : AFD 2015

▶ ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN)

Diagnostic de l'économie locale

Djougou est caractérisé par sa position géographique et ses échanges socio-économiques avec les communes voisines, à l'échelle de la région et de la sous-région. Le secteur informel est très actif dans la zone, mais Djougou est confrontée à l'insuffisance d'infrastructures marchandes et de transport, qui par ailleurs ne favorisent pas la fiscalité locale sur les activités de commerce.



Saint Louis, Sénégal © AFD, Sabrina Archambault

ÉTUDE DE CAS DJOUGOU (BENIN)

FORCES

- ▶ Ville carrefour à six entrées et sorties internationales.
- ▶ Économie agricole soutenue par une diversité de produits agricoles et existence de terres cultivables et exploitables.
- ▶ Échanges socio-économiques actifs entre la commune et son hinterland.
- ▶ Attractivité de la ville visible par la multitude de groupes socio-culturels et d'étrangers.
- ▶ Croissance démographique remarquable.

FAIBLESSES

- ▶ Implication insuffisante des acteurs locaux du développement dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement.
- ▶ Insuffisance des ressources communales
- ▶ Inexistence d'outil de planification urbaine de la ville.
- ▶ Faible productivité des agriculteurs (outils rudimentaires).
- ▶ Difficultés d'accès aux crédits agricoles.
- ▶ Non maîtrise de l'eau (peu de barrages fonctionnels, bas-fonds peu aménagés).
- ▶ Faible qualification professionnelle des acteurs économiques, analphabétisme des populations.
- ▶ Inexistence d'un tissu industriel.
- ▶ Difficultés d'accès à certaines zones rurales.

OPPORTUNITÉS

- ▶ Existence d'une diaspora avec une forte volonté d'accompagner le développement.
- ▶ Futur chef-lieu du département de la Donga.
- ▶ Existence de l'École Nationale des Sciences et Techniques Agricoles et de lycées techniques (techniques agricoles, commerciales et industrielles).
- ▶ Existence de cours d'eau et d'une forte pluviométrie.
- ▶ Existence de grands marchés potentiels avec le Nigéria, Ghana, Togo, Niger et Burkina Faso.
- ▶ Existence d'un projet d'intercommunalité entre les communes de la Donga.

MENACES

- ▶ Émigration des forces de travail vers des terres fertiles.
- ▶ Pauvreté des sols.
- ▶ Forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur en matière de produits manufacturés.
- ▶ Non compétitivité du secteur du transport.

OUTIL 2 : Atouts / Attraits

Cet outil permet d'**analyser chaque filière porteuse de dynamiques économiques locales** en évaluant leur potentiel de développement et leur position concurrentielle dans l'environnement économique. Cette méthode aide à **identifier les filières à appuyer**.

Les attraits du territoire représentent le potentiel du territoire pour développer la filière, et leur offrir un environnement favorable (attractivité, qualité géographique, etc). Les atouts de la filière reflètent le potentiel économique de la filière (valeur ajoutée, qualité, etc).

Cet outil peut s'appliquer à l'ensemble des filières en analysant chacune d'elles à travers une dizaine d'indicateurs (atouts). Pour cela, la collectivité locale fait appel au Comité stratégique (groupe de travail par filière) qu'elle peut compléter par des **cadres de concertation par filière** regroupant de manière plus globale tous les acteurs intervenant sur une même filière.

Il s'agit donc d'élaborer une liste exhaustive des filières, de sélectionner des indicateurs pertinents et de les pondérer en les échelonnant par exemple entre 0-20. La note moyenne peut permettre de comparer les filières entre elles et de choisir les filières les plus porteuses que la collectivité locale devrait appuyer. En ce sens, c'est un **outil d'aide à la décision**.

EXEMPLES D'INDICATEURS DES ATTRAITS DU TERRITOIRE

Ces indicateurs correspondent aux forces du territoire (voir outil FFOM page 20)

Se reposer les questions avec pour finalité le développement de la filière par exemple, pour le foncier :

Les acteurs de la filière ont-ils aisément accès au foncier ?

Source : AFD 2015

EXEMPLES D'INDICATEURS DES ATOUTS DE LA FILIÈRE

À sélectionner selon la disponibilité des informations et selon chaque filière

QUESTIONS	INDICATEURS	STATISTIQUES ?*
1 - Poids de la filière dans l'économie locale		
Que représente cette filière dans l'ensemble économique local et régional ?	- Nombre d'emplois, nombre d'entreprises, chiffre d'affaires, PIB (par filière)	Oui
	- Évolution du poids de la filière en termes de croissance d'activité, sur les 3 - 5 dernières années et perspectives de croissance futures	Oui

2 - Structuration de la filière		
Quel est le degré d'organisation de cette filière ?	- Typologies d'entreprises par taille (TPE, PME, grands groupes, artisans) et surreprésentation de l'une de ces catégories ?	Non
Comment se compose le tissu économique de cette filière ?	- Typologies d'entreprises par fonction (sites de production, fonctions de décisions, représentations commerciales, centres de R&D...) - Présence ou non d'acteurs économiques emblématiques susceptibles d'être des leaders de cette filière, de lui donner de la visibilité, mais aussi d'être les moteurs d'une dynamique fédérative (entreprises, chercheurs, centres de formation, ...) - Capacité de recherche et développement sur cette filière ; grands équipements scientifiques et technologiques avec des dispositifs spécifiques d'innovation - Présence ou non d'un tissu complet de prestataires de services utiles à la filière : intellectuels (experts, conseil, propriété industrielle...) ou opérationnels (sécurité, nettoyage, maintenance...)	Non Non Non Non
3 - Dynamique de marché		
Cette filière bénéficie-t-elle d'une demande locale en croissance ?	- Dynamique de croissance du marché sur les 3 - 5 dernières années et perspectives de croissance futures - Caractériser les déterminants de la croissance du marché (innovation, leviers publics / réglementaires, économiques...) - Existence et potentiel d'expansion d'une demande locale	Oui Non Non
4 - Concurrence		
D'autres communes ont-elles une longueur d'avance sur cette filière ? Sur quelles niches éventuellement ?	- Identification de territoires fortement positionnés sur cette filière économique et comparaison (poids dans l'économie de ce territoire, dispositifs publics de soutien mis en œuvre, etc.) - Spécialisation sur une thématique particulière de la filière qui laisse des opportunités de différenciation	Oui Non

5 - Typologies des emplois de la filière		
Quels types d'emplois cette filière propose ?	- Qualité des conditions de travail (hygiène, risques sanitaires, sécurité)	Non
	- Part d'emplois accessibles par les plus défavorisés au sein de la filière	Oui
	- Nombre d'emplois homme / femme, taux d'emploi féminin dans la filière, opportunités d'emplois pour les femmes (niches d'emplois de femmes, rôle des femmes selon les emplois)	Oui
	- Existence d'emplois à différents niveaux de compétences et de revenus : emplois ouvriers, de techniciens supérieurs et agents de maîtrise, de planificateurs et ingénieurs	Non
6 - Formation et « capital humain »		
Cette filière peut-elle s'appuyer sur une offre de formation adaptée ? La filière trouve-t-elle aisément la main d'œuvre et les compétences adaptées ?	- Offre de formation sur le territoire : complète ? Présence de modules spécialisés ? D'un établissement de formation emblématique ?	Non
	- Les formations sont-elles accessibles par tous ? (hommes et femmes, milieux sociaux)	Non
	- Visibilité et image sur le marché du travail et auprès des centres de formation	Non
	- Tension ou non sur le marché local du travail concernant les besoins de recrutement de cette filière	Non
7 - Services aux entreprises et financement de la filière		
Quels sont les moyens de financement pérennes de cette filière ?	- Facilité d'accès au financement ? Existence de modes de financement adaptés ? Existence d'institutions financières adaptées ?	Non
	- Capacité de la filière à s'autofinancer (coûts de recouvrement) ?	Non
8 - Impacts sociaux et environnementaux		
Quels sont les impacts sociaux et environnementaux de la filière ?	- Absence de conflits sociaux ou politiques directement ou indirectement liés à la filière	Non
	- Impacts sur la condition de vie des populations, impacts potentiels en termes de lutte contre la pauvreté	Non
	- Impacts potentiels sur l'environnement et le changement climatique ?	Non

9 - Dynamique et réseaux		
Cette filière est-elle animée par des réseaux et par une culture collaborative ?	- Existence ou non d'associations, de réseaux professionnels spécifiques à cette filière, de groupements d'entreprises, de réseaux de sous-traitance / cotraitance structurés ?	Non
	- Existence de lieux d'interface ?	Non
	- Existence d'événements professionnels sur le territoire en lien avec cette filière (salon, etc.) ?	Non
10 - Qualité du soutien public		
Cette filière bénéficie-t-elle déjà d'un soutien public structuré ?	- Existence ou non d'actions collectives structurantes à l'échelle du territoire	Non
	- Existence ou non de dispositifs de soutien dédiés (appels à projets, financements spécifiques, outils d'accompagnement...)	Non
	- Cohérence avec les stratégies nationales et sous-régionales	Non

* Ces indicateurs demandent-ils une collecte de données quantitatives ?

Oui : besoin de statistiques quantitatives

Non : mesurable par une approche participative (données qualitatives, pouvant être complétées par des données quantitatives si elles existent)



Brazzaville, Congo © AFD, Mathieu Robin

Source : AFD 2015

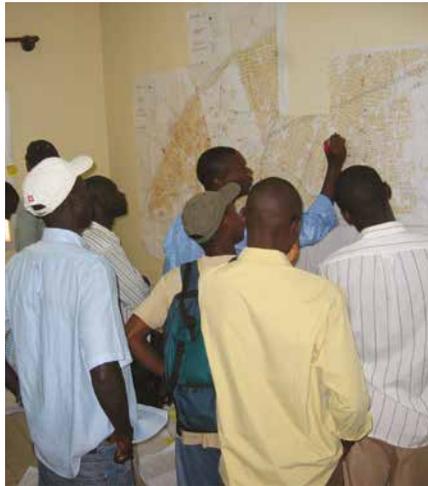


ÉTAPE 3

ÉLABORER UNE STRATÉGIE

ÉLABORER UNE VISION COMMUNE DU TERRITOIRE

À partir de l'outil FFOM, il s'agit d'organiser et d'animer des ateliers participatifs pour élaborer collectivement une vision du territoire. Il est important que cet exercice de **prospéction territoriale** passe par un processus de concertation avec toutes les parties prenantes pour permettre un engagement de tous et une meilleure mise en œuvre de la stratégie.



Planification participative, Sénégal © Urbaplan, François Laurent

ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN)

Vision communale

« D'ici à 2025, Djougou serait une plateforme de transit de la sous-région avec des ressources humaines qualifiées et une politique de valorisation des produits locaux. »

DÉFINIR LES FILIÈRES PORTEUSES DE DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES LOCALES

À partir de l'outil Atouts/Attraits (page 24) et de la pondération chiffrée des filières, il s'agit de faire des choix stratégiques : continuer à porter une filière forte ou appuyer plutôt une filière faible mais à fort potentiel ? Le choix des filières à appuyer est nécessaire pour prioriser les investissements, cependant la génération de revenus qui en découlera pourra être réinvesti sur le territoire en appui à d'autres filières ou dans le développement et l'entretien d'infrastructures à effets d'entraînement sur l'économie locale.

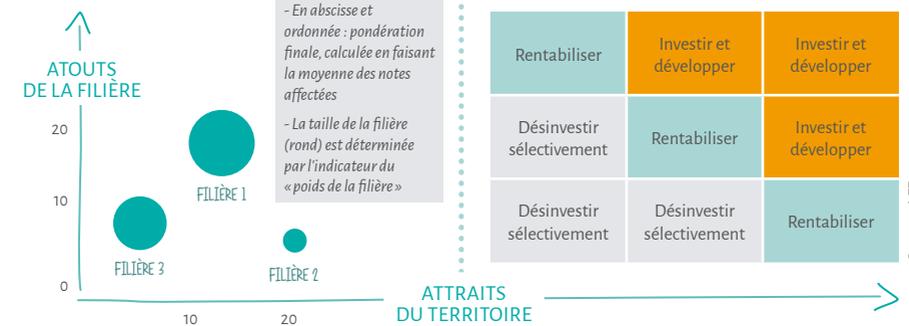
On distingue trois catégories de filières :

- ▶ Les filières présentant un **fort potentiel de perspectives de développement** tant dans ses propres atouts que dans le contexte territorial : elles constituent de réelles opportunités de création d'emplois.
- ▶ Les filières qui ont des potentiels de développement mais sont **sujettes à des freins ou des blocages** : elles représentent des opportunités de création d'emplois à condition que la collectivité locale les appuie.
- ▶ Les filières **peu attractives** et dont le territoire n'apporte pas de potentiel de développement : elles n'offrent pas d'opportunités de création d'emplois.

AVERTISSEMENT : Il ne s'agit pas de spécialiser un territoire sur une seule filière d'activités, car cela peut comporter des risques d'affaiblissement de l'économie locale en cas de changements des tendances. Les analyses des filières doivent par ailleurs être mises en relation entre elles afin d'identifier les synergies entre les filières : activités complémentaires, mutualisation, activités préalables à d'autres, etc.

MATRICE DE CLASSIFICATION ET PRIORISATION DES FILIÈRES

D'après les résultats de l'outil Atout/Attrait, la collectivité locale peut représenter graphiquement les filières :



Pour aller plus loin, les analyses par filière, telles qu'elles sont proposées dans la partie 2, **permettent d'identifier les acteurs et les activités au sein de la filière.** Il s'avère important d'identifier les activités potentiellement soumises à des freins ou des obstacles, ce qui

Selon le positionnement des filières sur le graphique, leur potentiel peut se lire de la manière suivante :

entraînerait un ralentissement ou un blocage du développement de l'ensemble de la filière. Cela permet également d'identifier le niveau d'emploi (types d'emplois et nombre d'acteurs) pour chaque activité.

ÉLABORER LA STRATÉGIE

Il s'agit d'**élaborer une stratégie pour dynamiser les filières ciblées** en la déclinant selon des ambitions et objectifs. Cette stratégie s'intègre aux politiques sectorielles et doit être en adéquation avec tous les autres documents de planification de la collectivité locale.

Celle-ci définit environ quatre ambitions principales et se fixe des objectifs pour les atteindre. La définition d'indicateurs par objectif permet l'évaluation de la stratégie.

ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN) Extrait du plan de stratégie

AMBITIONS	OBJECTIFS
1 ▶ Transformer Djougou en un véritable centre d'échange de produits	D'ici 2035, les services de transport et d'échanges commerciaux se seront développés dans la commune de Djougou et auront permis une pression fiscale de 30 %
2 ▶ Améliorer le niveau d'éducation de la jeunesse	D'ici 2035, 50 % de la jeunesse sera professionnellement qualifiée et répondra aux besoins du marché de l'emploi





ÉTAPE 4

PLANIFIER LES ACTIONS

ÉTABLIR UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

La collectivité locale doit élaborer des plans d'actions qui sont les documents permettant une **opérationnalisation** du plan de stratégie. Elle priorise ainsi des projets selon les résultats du diagnostic et de l'analyse des filières. Des indicateurs de résultats sont définis pour chacun des projets.

DÉFINIR LES INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

Une étape supplémentaire est nécessaire pour décliner les plans d'exécution des projets et les plans d'investissements prioritaires (PIP). Ils permettent d'identifier les investissements à faire par la collectivité locale pour renforcer et structurer les filières : planifier et prioriser les investissements en termes d'équipements, d'infrastructures, de formation et renforcement de capacités, etc.

LE PLUS. Pour une meilleure compréhension et appropriation de la part de la population, la collectivité locale doit faire une restitution publique de la stratégie et des plans d'actions.

ÉTUDE DE CAS

DJOUGOU (BÉNIN) Exemple de plans d'actions

PROGRAMMES	PROJETS
Prg. 1.1 : Construction des infrastructures marchandes et de transbordement (point d'éclatement)	Projet 1.1.1 : Aménagement du parc gros porteur Projet 1.1.2 : Construction d'un complexe commercial Projet 1.1.3 : Création et aménagement des gares routières secondaires Projet 1.1.4 : Promouvoir l'industrie hôtelière Projet 1.1.5 : Création d'un port sec pour le transit des marchandises vers l'hinterland
Prg. 1.2 : Amélioration de la gestion des infrastructures communales	Projet 1.2.1 : Renforcer le service chargé de la gestion des infrastructures marchandes Projet 1.2.2 : Créer un guichet unique pour les recettes de la commune
Prg. 2.1 : Renforcement de la formation professionnelle	Projet 2.1.1 : Mettre en place une section mécanique gros porteurs au Lycée technique commercial et industriel Projet 2.1.2 : Création de centres de formation professionnelle des artisans Projet 2.1.3 : Création d'une section de gestion hôtelière et touristique au Lycée commercial et industriel
Prg. 2.2 : Renforcement de l'orientation et de l'insertion professionnelle des jeunes	Projet 2.2.1 : Création d'un Guichet Local Emploi Projet 2.2.2 : Promouvoir les produits artisanaux

FOCUS

Comité local de concertation dans des villes secondaires du Cameroun

Le programme de capitales régionales au Cameroun vise à dynamiser Bafoussam, Bertoua et Garoua et à améliorer leur image et leur attractivité à l'échelle régionale voire nationale. Dans le cadre de ce projet de développement urbain intégré ayant débuté fin 2014, l'élaboration des Programmes d'Investissements Prioritaires (PIP) s'est faite de manière participative. Les PIP ont été réalisés au cours de l'étude de faisabilité du programme et ont ensuite été validés par les comités locaux de concertation (CLC) composés d'élus locaux, des personnels des Communautés Urbaines, des services déconcentrés de l'État, des autorités traditionnelles et religieuses représentantes et des organisations de la société civile. Les membres du CLC ont classé par ordre de priorité les infrastructures structurantes : voirie, drainage, équipements marchands, services urbains de proximité, espaces publics. Le CLC a un rôle consultatif d'accompagnement de la collectivité locale dans la définition du projet. Il permet de prendre en compte les attentes et les besoins de la population et d'optimiser les impacts socio-économiques attendus.



Addis-Abeba, Éthiopie © AFD, Pierre Arnaud Bartel





Chantier à Martissant à Port-au-Prince, Haïti © Marc Steed pour l'AFD

SUIVRE LA STRATÉGIE

La mise en œuvre de la stratégie nécessite de définir un responsable pour chaque projet. L'équipe projet est quant à elle garante du suivi de la mise en œuvre. Un comité de suivi biennuel est organisé pour suivre chacun des projets.

Comment renforcer la maîtrise d'ouvrage ? Voir Fiche pédagogique 2 ci-contre : Renforcer la maîtrise d'ouvrage et impliquer la population locale

LE PLUS. Pour suivre la mise en œuvre de la stratégie, les cadres de concertation et l'actualisation du diagnostic tout au long du projet sont nécessaires pour avoir un processus dynamique s'adaptant aux changements des tendances.

ÉVALUER LA STRATÉGIE

L'évaluation de la stratégie doit se faire à mi-parcours et en fin de projet. Il s'agit de se référer au diagnostic initial et d'observer l'évolution des indicateurs définis dans la stratégie/planification pour valider si les objectifs ont été atteints. Enfin, il s'agit d'évaluer les impacts socio-économiques et environnementaux directs et indirects.

RENFORCER LA MAÎTRISE D'OUVRAGE ET IMPLIQUER LA POPULATION LOCALE

Un plan d'actions n'est utile que si on l'articule à une gestion pérenne au sein de la collectivité locale. Cela demande de s'appuyer sur de bonnes capacités de maîtrise d'ouvrage et d'une maîtrise d'œuvre adaptée à chaque projet. La coopération décentralisée peut être un moyen de renforcement des capacités locales et d'appui à la création de cadres adaptés (voir ci-dessous l'encadré sur la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale). Par exemple, les projets menés à Mahajanga à Madagascar de réhabilitation de marchés et de valorisation organique des déchets solides (cf filières), ont été fortement appuyés par des collectivités locales françaises.

► ZOOM

Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS).

Cette méthode est particulièrement utilisée dans les projets urbains. Il s'agit de mener un dialogue entre la collectivité locale et les habitants par l'intermédiaire d'un opérateur social (association, ONG voire acteur public). Ce dernier fait « remonter » les besoins et attentes des habitants à la collectivité locale et « redescendre » les orientations et contraintes du projet sur le terrain. Grâce à ce mécanisme d'intermédiation, les habitants participent aux prises de décisions les concernant directement. Par exemple, dans le cas des réhabilitations de marchés, les habitants sont concertés pour les emplacements, les taxes, etc..



Visite des quartiers avec les chefs de quartiers, des représentants des mairies d'arrondissements et de l'ONG en charge de l'intermédiation à Bangui, République de Centrafrique © AFD, François Carcel

FICHE PÉDAGOGIQUE 2 (SUITE)

La mise en œuvre de la stratégie de développement économique locale repose sur des choix techniques pris par la collectivité locale. Celle-ci peut se baser sur les ressources locales : recourir à la main d'œuvre locale, favoriser l'utilisation des matériaux locaux, etc. Cette approche nécessite une connaissance fine des activités préexistantes et des marchés potentiels.

Les **travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO)** permettent par exemple de promouvoir l'emploi et d'assurer le développement et la promotion des entreprises locales. Elle repose sur le recours à une main d'œuvre locale peu formée et permet donc d'atteindre un impact social plus important qu'une passation de marché classique, notamment lorsqu'elle embauche des habitants des quartiers défavorisés. Il s'agit de proposer un salaire adapté à cette cible, pour éviter d'attirer d'autres personnes mieux formées. En proposant des travaux demandant peu de qualifications, cette méthode s'accorde particulièrement avec la réalisation de voiries pavées (autour des

marchés par exemple), d'aménagements d'espaces verts, de fabrication de briques ou parpaings, et globalement de constructions d'équipements. Pour la collectivité locale, cela permet de réaliser à moindre coût les projets. En assurant un revenu ou un complément de revenus aux ménages les plus défavorisés, cela permet d'augmenter la consommation des ménages et donc de favoriser le dynamisme économique local. Enfin, il a été constaté une meilleure appropriation des ouvrages réalisés en THIMO par la population et donc une vigilance plus accrue des bénéficiaires concernant les questions de maintenance et de fonctionnement optimal de ces ouvrages. Toutefois, ces emplois ne sont souvent pas pérennes et les effets d'entraînement recherchés ne sont pas toujours enclenchés. Il peut être alors intéressant d'accompagner les bénéficiaires à la création d'activités génératrices de revenus, en les informant sur l'environnement économique ou en associant les THIMO à des formations professionnelles concernant les compétences organisationnelles ou administratives par exemple.



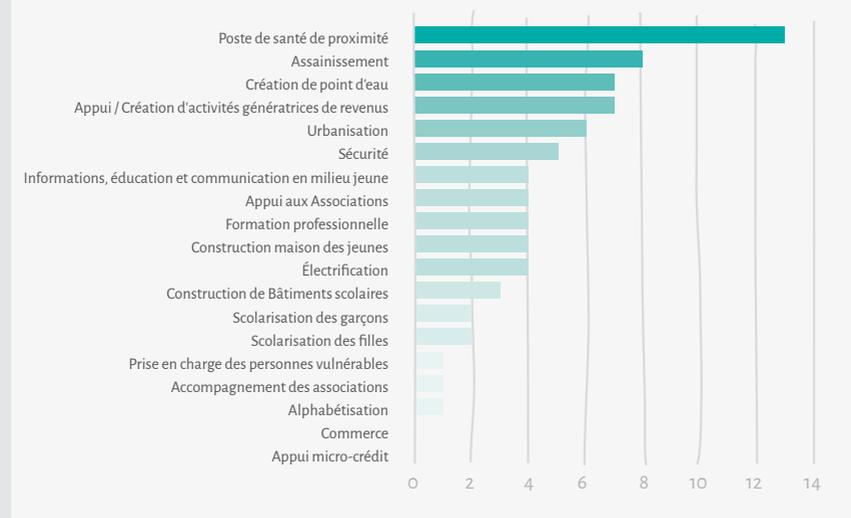
Chantier à Ouagadougou, Burkina Faso © AFD, Paul Kabré

FOCUS

Relance économique des ménages selon l'approche THIMO, République de Centrafrique

À Bangui, le projet de reconstruction économique et social en milieu urbain vise l'amélioration de l'environnement social et économique dans les quartiers de Sara/Yakitét et Miskine. Dans ce contexte de sortie de crise, de nombreuses infrastructures ont été détruites. Des processus de concertation (50 *focus-groups* regroupant en totalité 766 personnes) et des enquêtes auprès d'un échantillon de 480 ménages ont permis d'identifier les secteurs économiques et infrastructures clés pour reformer le tissu socio-économique. Le projet se base sur l'organisation des services publics existants et sur les acteurs clés et leaders d'opinion. Pour ce faire, une MOUS a été créée par un consortium d'ONG qui a permis la concertation, la médiation sociale, l'identification des besoins des populations et la cartographie des acteurs. Les travaux à réaliser comme par exemple les infrastructures d'assainissement sont des opportunités pour relancer l'économie locale. Grâce à une approche THIMO, 3560 habitants (identifiés selon des critères de sélection égalitaires et équitables) seront ainsi rémunérés, dont 200 jeunes qui recevront en plus une formation professionnelle. La durée de travail du bénéficiaire sur le chantier HIMO ainsi que sa rémunération font l'objet d'un accord commun et appliqué par toutes les ONG effectuant des THIMO à Bangui. Un guide « THIMO-Bangui » a été élaboré à l'initiative du gouvernement centrafricain pour communiquer des recommandations et homogénéiser les démarches. Dans un souci de pérennisation, cette approche est associée à un accompagnement social visant à donner aux bénéficiaires les capacités de créer une activité génératrice de revenus.

BESOINS DE LA POPULATION DES QUARTIERS DE MISKINE dans le 5^e arrondissement



Extrait des résultats des processus de concertation⁷.

⁷Source : Acted / Conseils danois pour les réfugiés / Oxfam (MOUS)



APPUYER DES FILIÈRES

PORTEUSES DE DYNAMIQUES
ÉCONOMIQUES LOCALES

POURQUOI UNE APPROCHE PAR FILIÈRE ?

L'objectif de cette approche est de donner des exemples d'éléments sur lesquels la collectivité locale peut intervenir.

Au sein des villes d'Afrique, les filières porteuses de dynamiques économiques locales (cf définition page 9) constituent des sujets d'intérêt forts mais sont parfois fragiles dans leur organisation collective et peu capables de se développer. Une analyse par filière permet d'identifier les blocages ou les freins qui les affectent. La collectivité locale peut alors **définir des leviers de structuration et de création d'emplois** afin d'appuyer ces filières d'activités et les acteurs qui la constituent. Avoir une approche par filière dans les stratégies de développement économique local permet donc de bien intégrer les différents acteurs, leurs actions et interactions et de raisonner sur l'ensemble de la chaîne.

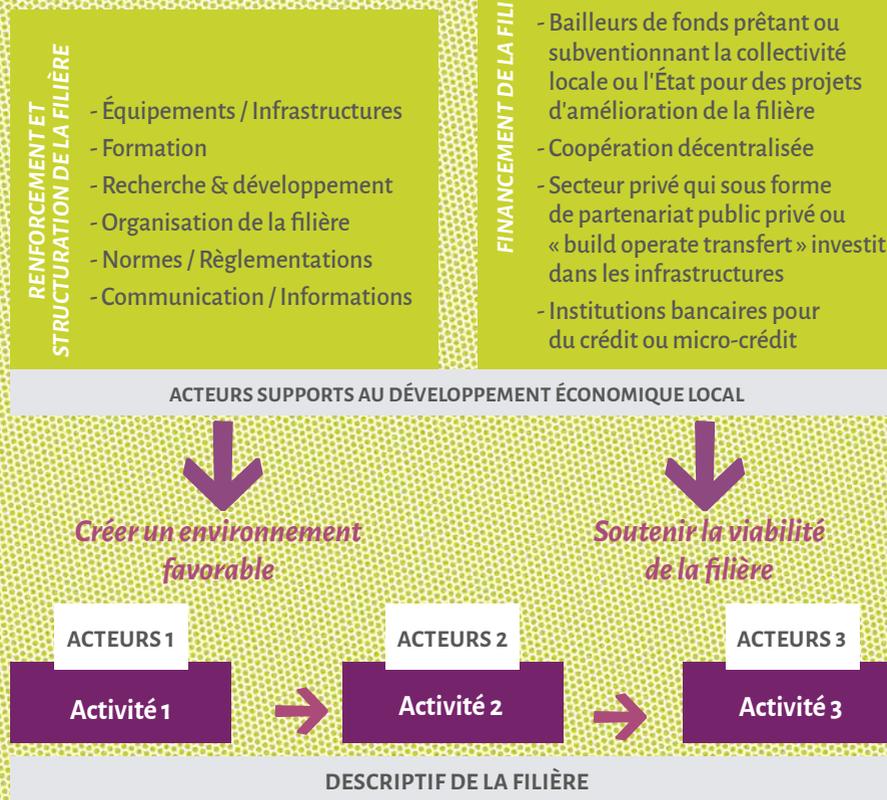
QUEL REGARD SUR LES FILIÈRES ?

L'élaboration d'une stratégie de développement économique local nécessite une prise en compte des dynamiques économiques préexistantes sur le territoire. Il s'agit donc d'avoir une **approche globale prenant en considération tous les acteurs et leur organisation** : identification des acteurs économiques intervenant dans la filière et de leurs contraintes, facilitation de l'accès à des services financiers et non financiers pour lever les contraintes. L'approche par filière permet d'identifier les métiers tout au long de la chaîne d'activités, métiers qui sont de niveaux de qualification et à revenus variables.

LES QUESTIONS À SE POSER

- QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE LA FILIÈRE ?
- QUELS SONT LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS CES ACTIVITÉS ?
- QUELS SONT LES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES ET D'EMPLOI ?
- QUELS SONT LES FREINS OU LES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE ?
- COMMENT UNE COLLECTIVITÉ LOCALE PEUT-ELLE APPUYER LA FILIÈRE EN RELATION AVEC LES ACTEURS SUPPORTS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL (CENTRES DE FORMATION, SERVICES AUX ENTREPRISES, INSTITUTIONS FINANCIÈRES, ETC.) ?

Schéma méthodologique pour analyser une filière



Cameroun © AFD, Claude Torre

Source : AFD 2015





Republique Démocratique du Congo © Joseph Moura pour l'AFD

RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX COLLECTIVITÉS LOCALES POUR APPUYER LA FILIÈRE

L'analyse d'une filière permet de définir les interventions d'appui à la filière que peut mener une collectivité locale en collaboration avec les acteurs supports au développement économique local. Les enjeux de renforcement et structuration de la filière mais aussi de financement sont à l'origine des recommandations que ce guide propose pour chaque filière analysée. Les choix techniques et de gestion pris par la collectivité locale doivent intégrer l'ensemble de la filière et ainsi prendre en compte les activités informelles préexistantes. Cependant leur structuration ne passe pas forcément par une formalisation. Notons également que l'élaboration de stratégies de développement économique local doit s'accompagner d'une réflexion sur la fiscalité locale que nous n'allons pas explorer dans ce guide.

Pour aller plus loin : Paulais T. (2012), *Financer les villes d'Afrique. L'enjeu de l'investissement local*, Banque Mondiale / Agence Française de Développement, Collection L'Afrique en développement.

Selon les contextes locaux et le degré de décentralisation, les collectivités locales peuvent avoir un rôle d'accompagnement, d'incitation ou de régulation de la filière. Leurs actions doivent appuyer la suppression des barrières financières et non financières qui se posent comme contraintes au développement des filières. Ce guide amène les collectivités locales à s'interroger sur leur positionnement et les leviers dont elles disposent pour appuyer l'économie locale.

AVERTISSEMENT : *Les filières choisies dans ce guide ne correspondent pas nécessairement à celles qu'une collectivité locale doit appuyer prioritairement, mais sont des exemples proposés aux collectivités locales. De plus, il est recommandé que la collectivité locale ne suive pas les recommandations sans avoir préalablement établi un diagnostic de son économie locale et convenu de la stratégie avec le groupe de travail thématique de la filière ciblée (Comité stratégique). Les recommandations doivent être réadaptées aux spécificités locales.*

MÉTHODE POUR ÉTABLIR LES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE	STRATÉGIE D'INTERVENTION	EXEMPLES D'ACTIONS
Réfléchir sur l'ensemble de la filière	Faciliter le fonctionnement global de la filière, mettre en place les prérequis nécessaires au bon développement de la filière	Diagnostic, analyse, actions préalables
Améliorer les infrastructures et l'environnement économique	Aménager / réhabiliter les infrastructures, faciliter les conditions de création d'emplois	Investissements dans les infrastructures, sensibilisation, incitation, régulation
Renforcer les capacités des acteurs	Structurer, coordonner, accompagner	Formation, animation, régulation, sensibilisation

CHOIX DES EXEMPLES DE FILIÈRES ANALYSÉES

Les filières analysées ont été choisies pour leur capacité à générer une dynamique économique locale en termes de création d'emplois et de génération de revenus locaux. Elles permettent de répondre aux enjeux urbains en termes de développement des services auxquels doivent faire face les villes d'Afrique. Elles sont particulièrement pertinentes pour les villes secondaires.

Les filières choisies sont porteuses de croissance économique et d'innovations mais aussi d'intégration socio-économique et de développement durable. Les choix socio-techniques faits au sein de ces filières peuvent s'intégrer à une gestion durable du territoire, notamment en proposant des emplois verts et/ou en se basant sur les ressources locales, tout en visant l'amélioration des conditions de travail et des conditions de vie des populations. Les collectivités locales peuvent donc viser une meilleure harmonie territoriale en appuyant des métiers de différents niveaux de qualifications et de revenus.

Le guide propose également de démontrer que les services urbains sont de potentiels créateurs d'emplois au sein même de ces filières tout en étant des prérequis pour le développement économique local, mais également le développement d'autres filières.



Réservoir d'eau potable, Porto-Novo, Bénin © AFD, Clémentine Dardy

FILIÈRE 1 APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE D'UNE VILLE



Marché central de Lomé © AFD, Clémentine Dardy

UN ANCRAGE TERRITORIAL ET LOCAL

La filière d'approvisionnement alimentaire d'une ville, structurée autour des circuits d'approvisionnement et de distribution, est fortement créatrice d'emplois formels et informels. Par exemple, une ville de 100 000 habitants en Afrique de l'Ouest représente une demande alimentaire de 15 milliards de Francs CFA⁸. C'est un levier puissant pour la production agricole et agro-alimentaire à l'échelle du territoire mais aussi pour les activités de transport et de commercialisation. Les villes sont ainsi des lieux de regroupement, de stockage et d'écoulement des produits agricoles pour sa propre consommation mais également en direction du reste du pays voire de la sous-région.

Les **équipements marchands** (gare routières, abattoirs, marchés) sont au cœur du système d'échanges ville-campagne et d'approvisionnement des villes. Ils ont donc un fort ancrage territorial mais aussi local en étant de véritables lieux urbains concentrant de nombreux emplois, liés au commerce (de gros, demi-gros et détail) et à l'intermédiation (transformateurs, collecteurs, transporteurs, grossistes, etc). Sans compter les nombreux métiers appuyant ces activités : réparateurs des machines de transformation, services de restauration dans les marchés et gares routières, etc.

L'**intermédiation entre la production agricole et la demande alimentaire d'une ville** se développe entre les marchés de collecte (souvent hebdomadaires) en zone rurale, les marchés de regroupement dans les villes secondaires, jusqu'aux marchés de consommation dans les grands centres urbains. Ce système hiérarchisé se structure principalement selon les grands axes routiers et selon les possibilités de financement.

UN POTENTIEL DE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE LOCALE

Les marchés de collecte représentent le premier maillon intermédiaire du circuit en centralisant les produits vivriers du bassin de production – généralement par type de produit – via les collecteurs (intermédiaires employés par les commerçants) ou les fédérations de producteurs. C'est à ce niveau que se situent souvent les activités de transformation comme le décorticage. Lorsqu'elles sont structurées et équipées, ces activités peuvent générer d'importants revenus.

⁸ Source : Yatta F.P. (2006), *Villes et développement économique en Afrique*, Édition Economica.

Pour aller plus loin : Proparco (2012) « *Afrique sub-saharienne. Comment favoriser le développement des filières agricoles et agro-alimentaires ?* » Collection Secteur privé et développement, n°13, p.6-9.

Les marchés urbains (de regroupement ou de consommation) composent quant à eux l'offre d'infrastructures de la collectivité locale. À Nouakchott en Mauritanie on a recensé en 2012 près de 40 000 commerçants sur l'ensemble des marchés, soit environ 4 % de la population de l'agglomération⁹. Les marchés de gros centralisent l'offre de distribution. Installés en centre-ville ou en périphérie, regroupant la totalité des produits ou spécialisés dans un seul type de marchandise, ils ont des effets importants sur le marché alimentaire. Il est nécessaire pour la collectivité locale d'identifier la maturité et le fonctionnement du marché avant d'investir dans les équipements marchands.

En renforçant l'intermédiation entre les producteurs et les commerçants et en rééquilibrant l'armature commerciale de la ville à partir des équipements marchands, une collectivité locale peut appuyer la création de nombreux emplois, y compris les activités d'artisanat, de services et de restauration qui se localisent dans et autour de ces équipements, tout en **favorisant l'attractivité de son territoire** (marketing territorial).

L'aménagement d'une infrastructure attrayante et l'amélioration des services (logistique, crédit, diffusion de l'information, etc) peut donc avoir des impacts sur les relations entre producteurs et commerçants sur les différentes formes de pouvoir présentes sur les marchés (offre/demande) et sur les effets d'agglomération.

Cependant, il s'agit bien d'ancrer ces améliorations à l'échelle du territoire, comprenant l'ensemble des marchés urbains

et ruraux ainsi que les voies de transport les reliant. L'amélioration globale de l'accessibilité à l'échelle du territoire est en effet une condition de l'intensification des échanges économiques entre la ville et son territoire et ainsi la création d'emplois et de génération de revenus.

Il est **important que la collectivité locale établisse un diagnostic** de l'ensemble de la filière et du fonctionnement du système en réseau afin de ne pas casser les dynamiques économiques existantes. L'ensemble de ce diagnostic devrait aider à la prise de décision.

DE LA GOUVERNANCE AUX ENJEUX FINANCIERS DES MARCHÉS

La création ou la réhabilitation des équipements marchands représente des investissements lourds pour la collectivité locale, qu'il est nécessaire de rentabiliser sur le long terme. Il s'agit notamment de trouver un mode de gestion adapté au contexte local (régie municipale ou société privée) pour assurer la gouvernance et

l'équilibre financier de la structure exploitant les équipements marchands. Cela implique de favoriser la concertation entre l'organisme de gestion, la collectivité locale et les commerçants sur les questions de taxation et d'attribution des emplacements. La taxation est l'élément essentiel de la fiscalité locale et du taux de recouvrement. Elle permet d'assurer l'entretien des marchés et les services d'assainissement et de gestion des déchets nécessaires pour éviter les encombrements et ainsi les risques d'incendie. Mais l'augmentation des taxes peut entraîner l'exclusion d'une partie des commerçants cassant les systèmes d'entraide (stockage, gardiennage) ou favorisant les installations anarchiques autour et dans le marché (aggravant les risques d'incendies).

En outre, la représentation des femmes, composant généralement la grande majorité des commerçants au sein des comités de gestion, est nécessaire. À Kara au Togo, 75% des commerçants du grand marché sont des femmes¹⁰.

FOCUS

SÉNÉGAL

Développement de circuits courts de commercialisation dans la Région de Kolda

La région de Kolda, en Casamance, est la deuxième région agricole et pastorale du Sénégal. L'association Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF) y mène un projet d'appui aux organisations de producteurs à la mise en place de circuits courts de commercialisation de produits locaux obtenus selon des modes de production agro-écologiques. Au renforcement des capacités des producteurs (organisations paysannes regroupant des exploitants familiaux) et des transformateurs (unités de transformation), l'association accompagne le développement de circuits courts de commercialisation en les mettant en relation directe avec plus de 5 000 consommateurs urbains de la région de Kolda. Il s'agit de créer des boutiques/kiosques paysans au sein de Kolda, de faciliter les distributions à domicile de paniers multi-produits, et d'approvisionner des collectivités locales (cantines scolaires, hôpitaux, casernes militaires, prison, etc.). Les organisations de producteurs sont régulées via l'élaboration de conventions de partenariat et de cahiers des charges.



MADAGASCAR

Réhabilitation des marchés centraux d'une ville secondaire à Madagascar

Mahajanga est la troisième ville de Madagascar, caractérisée par un arrière-pays à fort potentiel agricole. La collectivité locale a mis en œuvre un programme de réhabilitation des trois marchés principaux de son armature commerciale représentant 2 700 points de vente et 85% du chiffre d'affaires des marchés de la ville. Avec une approche intégrée, associant réhabilitation des infrastructures, amélioration des recettes fiscales (régie municipale) et amélioration des voies d'accès au marché, ce programme a permis d'augmenter la capacité totale des marchés de 740 places supplémentaires.

Dans le cadre d'un dispositif de type Maîtrise d'œuvre Urbaine et Sociale (MOUS), la collectivité locale a appuyé la structuration des commerçants en associations faitières, permettant une meilleure implication dans le projet et représentativité des commerçants, majoritairement des femmes, vis-à-vis des gestionnaires des marchés.

Pour aller plus loin : Granjux J. (2013) « *Réhabilitation des marchés centraux. Les leçons tirées des projets de Ouagadougou, Mahajanga et Phnom Penh* », Agence Française de Développement, Collection Ex-Post.

⁹ Source : Agence Française de Développement (2015), « *L'AFD et les équipements urbains marchands : 30 ans de projets de réhabilitation de marchés en Afrique* ».

¹⁰ Source : Tous les chiffres non référencés dans ce guide proviennent d'une source interne à l'AFD.

Pour aller plus loin : Agence Française de Développement (2015), « LAFD et les équipements urbains marchands : 30 ans de projets de réhabilitation de marchés en Afrique ».

UNE AGRICULTURE URBAINE ET PÉRI-URBAINE

Dans les villes africaines, de nombreux urbains pratiquent l'agriculture en ville ou en zone péri-urbaine (production maraîchère et petits élevages). Ces activités sont **intensives en main d'œuvre**, représentant des milliers d'emplois, notamment pour les femmes. À Kumasi au Ghana, elles font vivre 60 000 personnes et assurent la sécurité alimentaire de près de 600 000 habitants¹¹.

La collectivité locale peut appuyer ces activités en favorisant l'accès au foncier et la sécurisation foncière, et en soutenant une bonne gestion environnementale et sanitaire : accès à l'irrigation, gestion des risques de la réutilisation des eaux usées, réutilisation des déchets organiques sous forme de compost (cf filière gestion des déchets solides p. 68).

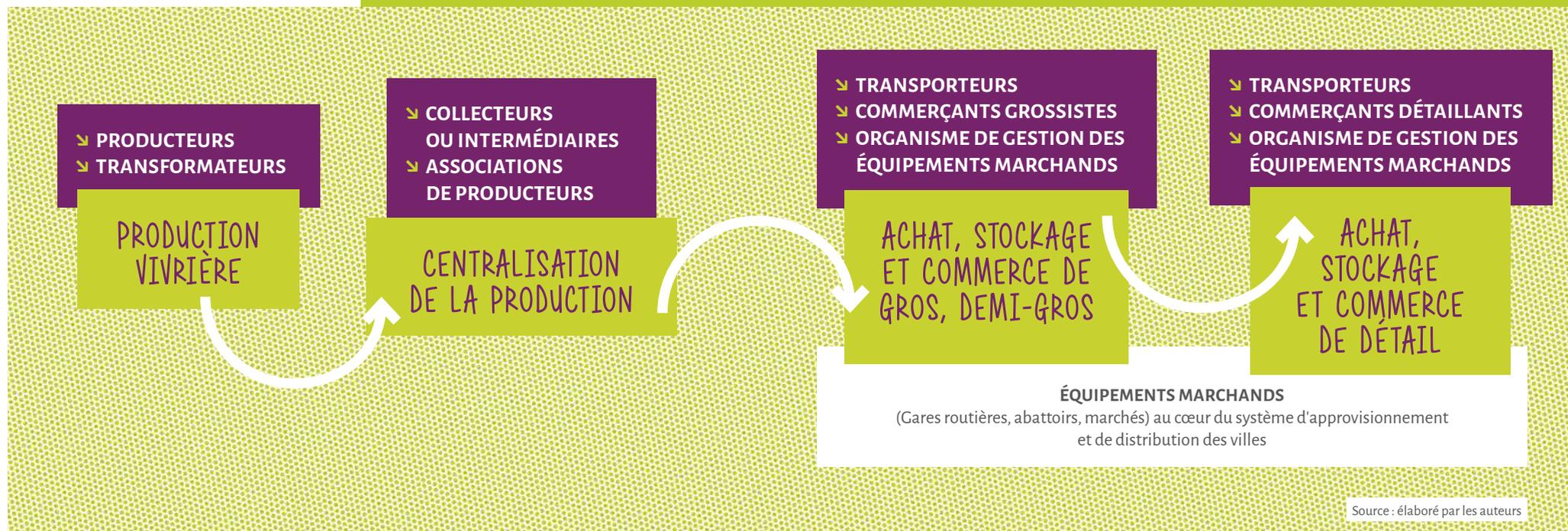
¹¹Source : OCDE (2008), « Rapport Afrique de l'Ouest 2007-2008 ».

Photo : Marché Nkometou, marché de regroupement, Cameroun © AFD, Claude Torre



SCHÉMA DE LA FILIÈRE

APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE D'UNE VILLE



RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

EXEMPLES D'ACTIONS

➔ RÉFLÉCHIR
les enjeux d'évolution des équipements marchands en fonction de leur positionnement dans la filière et dans le système en réseau

- ➔ **Mettre en réseau les marchés au sein de la ville** (différents types de marchés de consommation : marché central, marché sous-régional ou marché de quartier, marché quotidien ou hebdomadaire, etc.) **et à l'échelle du territoire** (marché de collecte, de regroupement).
- ➔ **Programmer les équipements marchands.**

- **Analyser le fonctionnement en réseau des différents types de marchés alimentaires et de la dynamique de la demande et de l'offre alimentaires :**
 - description des infrastructures disponibles : qualité du bâtiment, volume, types de marchandises, organisation, type de gestion, forces / faiblesses, besoins, etc.
 - description du système: identification des leaders et jeux d'acteurs, structuration des marchés et des filières, description des flux et poids des principales marchandises, intermédiation entre producteurs et commerçants, cartographie et fonctionnement des équipements marchands, calendrier, perspectives d'évolution du fonctionnement, etc.
 - analyse de la filière : évolution de la demande, analyse de la compétitivité, identification des autres types de filières d'approvisionnement (par exemple les supermarchés), identification de phénomènes de rente (en zone rurale) ou de concurrence (en zone urbaine), etc.
 - identification des services disponibles : crédit, couverture mobile, logistique, etc.
- **Mettre en place une stratégie de programmation** des équipements marchands en décrivant les usages.

➔ METTRE EN ŒUVRE une offre d'infrastructures et de services de qualité

- ➔ **Améliorer les conditions d'emploi** au sein des équipements marchands.
- ➔ **Réfléchir les enjeux de programmation** des équipements marchands en fonction du transport.

- **Travailler avec les commerçants** (concertation) pour définir les besoins spécifiques par équipement marchand.
- **Aménager ou réhabiliter des équipements marchands.**
- **Améliorer les conditions de sécurité, d'hygiène et de salubrité** au sein des équipements marchands.
- **Faciliter les transits** au sein de la ville (entre marchés et gares routières) et à l'échelle du territoire (entre centre de production et centre de consommation).
- **Rendre accessible le marché** *via* les axes routiers et le stationnement.
- **Aménager des espaces de stockage, améliorer la logistique.**
- **Diffuser l'information** sur les systèmes de prix, les calendriers des marchés, améliorer la signalétique et la couverture mobile.

➔ RENFORCER les capacités techniques et organisationnelles des différents acteurs

- ➔ **Structurer, former et mettre en réseau les différents acteurs** (producteurs, intermédiaires, transformateurs, structures exploitant les équipements marchands, etc.).

- **Identifier les acteurs et les freins ou blocages à leurs activités.**
- **Mettre en place des réunions** d'échanges, de partage d'informations et pratiques entre les producteurs et les intermédiaires.
- **Mettre en relation les institutions de microfinance et les acteurs économiques :**
 - mettre en place une journée de rencontre ;
 - accompagner à l'élaboration de demandes de financement.
- **Organiser des journées d'animation ou de formation** sur le thème de la mécanisation agricole et la petite industrie pour les activités de transformation.
- **Proposer des formations** de gestion des équipements marchands pour les structures exploitantes.

FILIÈRE 2
**HABITAT
CONSTRUCTION****UN DÉFICIT DE LOGEMENTS GRANDISSANT**

La construction de bâtiments (logements, équipements, bureaux, etc.) représente **une des premières activités économiques d'une ville et ainsi un vivier d'emplois important**. La forte croissance de la demande de logement liée à la croissance urbaine est une opportunité de génération de revenus et de création d'emplois (allant de la fourniture de matériaux aux métiers de la construction comprenant le gros œuvre et le second œuvre ainsi qu'aux services associés). Cependant, un large fossé entre l'offre et la demande persiste et il n'existe pas une réelle demande solvable. Face à ce défi majeur, les collectivités locales doivent **articuler un appui à l'offre et à la demande** et soutenir l'habitat pour les populations les plus modestes.

UN SECTEUR INFORMEL MAJORITAIRE

Le secteur formel répond majoritairement aux besoins d'équipements (marchés publics) et de bureaux publics ou privés. L'offre de logements sociaux est insuffisante et soit n'est pas accessible au plus grand nombre, soit se retrouve fréquemment en périphérie de la ville, excentrée des zones d'emplois. La promotion immobilière privée est quant à elle souvent peu développée en Afrique, pour de multiples raisons : difficultés d'accès au foncier et au financement, obstacles réglementaires, faible disponibilité et coûts élevés d'une maîtrise d'œuvre qualifiée, etc. La part de production formelle de logements dans les villes dépasse ainsi rarement 10-15% de la production totale¹² et l'écart de prix entre le formel et l'informel peut aller jusqu'à 60%¹³.

Bien que le secteur informel structure la grande majorité des constructions, la multitude de statuts se superposant révèle une certaine **imbrication du formel et de l'informel** : des entreprises formelles ont une part d'activités informelles ou sous-traitent certaines tâches à des artisans informels ; des micro et petites/moyennes entreprises (MPME) sont déclarées comme entreprises mais emploient des apprentis et ouvriers de manière informelle. La création d'entreprise est en outre un processus constitué d'étapes plus ou moins longues, parfois interrompues par des périodes de retour au salariat ou des allers-retours

¹² Source : Paulais T. (2012)

¹³ Source : Horenfeld G. (2007), « Étude du financement du logement dans les pays de l'UEMOA », rapport de synthèse, Agence Française de Développement.

entre les étapes : apprenti, ouvrier journalier, développement progressif de sa propre activité en parallèle, sous-traitance pour des grandes entreprises, jusqu'à la formalisation des activités, avec emploi d'apprentis. **Accompagner les acteurs informels à leur structuration voire à leur formalisation** représente ainsi une opportunité pour créer de nouveaux emplois.

Pour aller plus loin : Proparco (2014), « *Relever les défis du logement avec le secteur privé* », Collection Secteur Privé et développement, n°19.

LA QUESTION FONCIÈRE

Les difficultés d'accès au foncier sont un premier frein à la promotion immobilière, qu'elle soit formelle ou informelle. Les constructions informelles ne sont néanmoins pas synonymes

d'une occupation foncière illégale. Les statuts juridiques du foncier sont très diversifiés : non-lotis, parcelles assainies ou non, coopératives, titre foncier, reconnaissance et légitimité du droit, permis d'occuper, permis de construire, etc. Cependant, les quartiers précaires, caractérisés généralement par une exclusion urbaine, sociale et foncière, représentent une part importante de logements dans les villes d'Afrique, métropoles comme villes secondaires. D'après les critères de l'ONU-Habitat, 40% des logements de Dakar au Sénégal sont situés dans des quartiers précaires. Les collectivités locales doivent ainsi faire face à **l'enjeu de produire du foncier aménagé et anticiper le développement des quartiers précaires et l'étalement urbain**. Bien que le foncier soit généralement de prérogative nationale, les

collectivités locales peuvent faciliter le cadre réglementaire pour assurer la sécurité foncière et faire du plaidoyer au niveau central.

Pour aller plus loin : Agence Française de Développement (2014), « *L'AFD et l'intervention en quartiers précaires : retours d'expériences et recommandations stratégiques* ».

UN ENCADREMENT DES CONSTRUCTIONS

Les entreprises formelles ou informelles sont finalement peu incitées à embaucher de la main d'œuvre qualifiée du fait de **l'absence d'autorité de contrôle pour l'application des règlements en matière de construction** et de l'inadéquation entre la demande des entreprises et l'offre de formations professionnelles. Il manque notamment des formations spécifiques aux métiers de techniciens supérieurs et agents

de maîtrise. Les collectivités locales peuvent **favoriser les formations professionnelles techniques et entrepreneuriales** : il s'agit d'associer des formations sur les techniques de construction et sur la qualité des matériaux à des formations à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises.

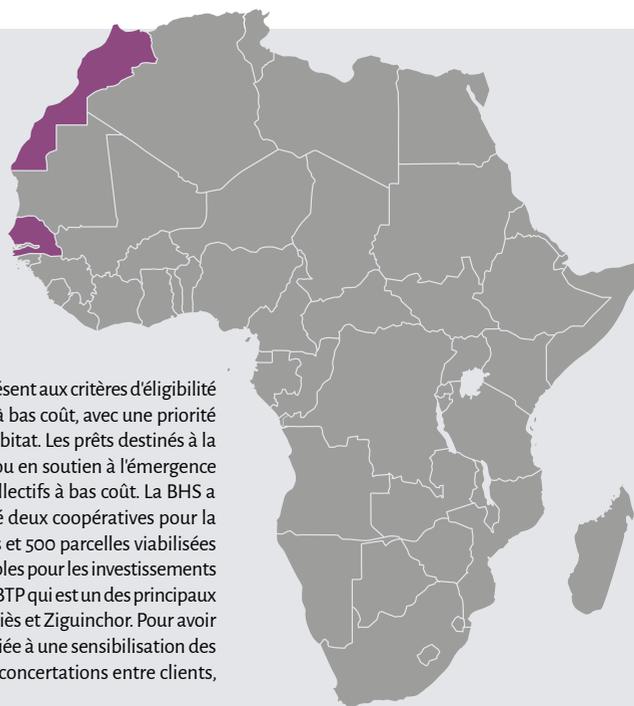
L'**auto-construction** (l'habitant construit lui-même sa maison) et l'**autopromotion** (l'habitant est maître d'ouvrage du chantier et embauche des artisans informels) représentent une part majoritaire des modes de construction des logements dans les villes africaines. Lorsqu'elles sont encadrées, elles peuvent être des alternatives intéressantes pour répondre à moindre coût au déficit de logement : encadrement technique par un contrôle de la qualité des constructions, accès au financement (subventions, micro-crédit habitat), mais aussi un accompagnement juridique et social.

FOCUS

SÉNÉGAL

Soutien à la demande et développement de l'offre via une banque de l'habitat

La Banque de l'habitat du Sénégal (BHS) développe un programme pour le financement du logement à bas coût. L'objectif est d'articuler un appui à l'offre et à la demande en facilitant d'une part l'accès au crédit immobilier d'une clientèle modeste et en faisant émerger de nouveaux crédits de promotion immobilière spécifiquement orientés vers une offre de logement à bas coût et innovante. Les prêts aux particuliers sont destinés à une clientèle qui ne correspondait pas jusqu'à présent aux critères d'éligibilité de la BHS. Il s'agit notamment de prêts pour de l'habitat à bas coût, avec une priorité à l'auto-construction et aux travaux d'amélioration de l'habitat. Les prêts destinés à la promotion immobilière sont consentis aux coopératives ou en soutien à l'émergence d'opérations de promotion immobilière de logements collectifs à bas coût. La BHS a ainsi accordé environ 500 crédits aux ménages et financé deux coopératives pour la construction et la viabilisation de plus de 3000 logements et 500 parcelles viabilisées (chiffres 2014). La diversification des financements disponibles pour les investissements immobiliers vise à contribuer à la dynamique du secteur du BTP qui est un des principaux employeurs du pays. La BHS dispose d'agences à Dakar, Thiès et Ziguinchor. Pour avoir un effet de levier plus important, cette démarche est associée à une sensibilisation des clients et promoteurs sur la qualité constructive et à des concertations entre clients, promoteurs, acteurs économiques et collectivités locales.



MAROC

Al Omrane, un opérateur public marocain dédié à la fois à l'aménagement et à l'habitat

En 2004 et dans le cadre de la politique « Villes sans bidonville », le Maroc a créé le Groupe Holding d'Aménagement Al Omrane, un opérateur national sous tutelle du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville et des Communes, qui contribue au développement des programmes nationaux de résorption de l'habitat insalubre dans plusieurs villes. Par une approche intégrée des politiques de développement urbain, Al Omrane aménage des parcelles qui sont par la suite affectées à du logement social (différentes offres de logements en accession aidée selon le revenu des ménages) et des opérations d'auto-construction assistée via un cahier des charges et des plans prédéfinis. À Casablanca, un montage financier innovant (« tiers associé ») a permis de réduire les difficultés financières d'acquisition de la parcelle : une même parcelle est vendue à deux ménages pouvant associer un tiers (investisseur privé) participant aux frais de construction en contrepartie d'une partie du logement. Ce dispositif a permis la production de plusieurs dizaines de milliers de logements sociaux à Casablanca et limite le phénomène de revente des droits par les bénéficiaires, cas fréquent dans les opérations de recasement classiques. Une collectivité locale peut ainsi mettre en place ce type de dispositif lors de processus de relogement ou de reconstruction par exemple et faire du plaidoyer auprès des autorités centrales en ce qui concerne le foncier.

Pour aller plus loin : Toutain O. et V. Rachmuhl (2014), « *Évaluation et impact du Programme d'appui à la résorption de l'habitat insalubre et des bidonvilles au Maroc* », Agence Française de Développement, Collection Ex-post



Quartier en construction à Agadir, Maroc.
© AFD, Hatem Chakroun

Certaines institutions de microfinance (IMF) proposent des **systèmes de subventions aux ménages conditionnées au respect de normes constructives et accompagnées par une assistance technique**. Cette démarche vise la qualité des constructions, tout en appuyant les professionnels du bâtiment. Elle peut être associée à des formations techniques et à un appui à la création de petites entreprises. À titre d'exemple, un programme de ce type, en collaboration avec le gouvernement et les collectivités locales, a été mis en place entre 1998 et 2008 en Mauritanie. Il s'agissait de proposer un accès au micro-crédit habitat *via* une IMF annexée à un accompagnement technique pour la construction. Pour ce faire, les produits financiers proposés correspondent à un type d'habitat défini. Le projet a démarré à Nouakchott puis a été élargi à Nouadhibou,

la seconde ville du pays, ce qui a permis la formation de 1 200 professionnels du bâtiment¹⁴. Une démarche similaire vient de démarrer au Nigéria, avec le partenariat d'une IMF et le groupe industriel Lafarge. Après une étude de marché des besoins de financement et des capacités d'endettement des populations, un catalogue de projets d'auto-construction ou de rénovations envisageables a été établi. L'action de Lafarge passe par l'offre de ciment à un prix abordable, mais aussi par la proposition d'une assistance technique à la construction pour les ménages emprunteurs grâce à la mise à disposition d'ingénieurs civils et un suivi de construction déployé par Lafarge.

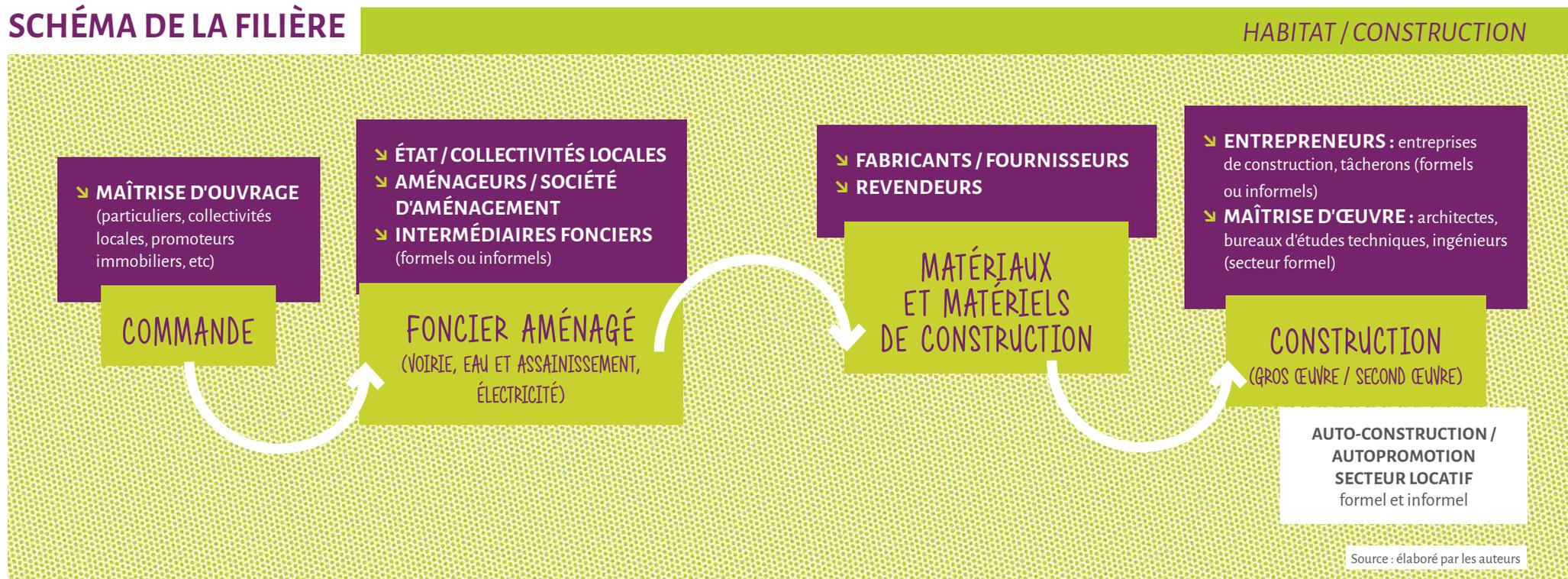
¹⁴ Tous les chiffres non référencés dans ce guide proviennent d'une source interne à l'AFD.

Le logement abordable
Lafarge a créé une plateforme «Affordable Housing Hub» dans le but de rassembler une communauté d'acteurs autour du thème du logement abordable¹⁵ pour échanger sur les meilleures pratiques et partager les projets. Un espace est ainsi dédié aux solutions existantes, un autre permet aux acteurs (collectivités locales, institutions de microfinance, ONG, entreprises, etc) de soumettre leur projet et d'exprimer leur recherche de partenariats auprès des bailleurs, banques, promoteurs immobiliers, entreprises.

→ www.affordablehousinghub.com

¹⁵ On définit généralement le logement abordable par le fait qu'il ne représente pas plus de 30-40% du revenu du ménage. Source : McKinsey Global Institute (2014), «A blueprint for addressing the global affordable housing challenge».

SCHEMA DE LA FILIERE



RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE	STRATÉGIE D'INTERVENTION	EXEMPLES D'ACTIONS
<p> METTRE EN PLACE une stratégie foncière</p>	<p> Prendre en compte toute la filière en y intégrant l'aménagement du foncier.</p> <p> Réfléchir à partir de l'échelle du quartier et de la planification urbaine.</p>	<ul style="list-style-type: none">  Identifier le foncier mutable pouvant être utilisé pour le logement.  Mesurer le nombre d'hectares nécessaires pour accueillir la population selon les projections démographiques.  Développer un cadre réglementaire permettant d'assurer l'accès au foncier pour les besoins futurs en logement.
<p> FAVORISER les initiatives privées</p>	<p> Créer un environnement favorable aux promoteurs immobiliers et inciter à orienter l'offre de logements vers les populations les plus modestes.</p>	<ul style="list-style-type: none">  Mettre en place des incitations fiscales, réserves foncières subventionnées, accès au financement, facilitation du processus d'autorisation des projets immobiliers, etc.  Utiliser des mécanismes pour récupérer la plus-value foncière (systèmes d'information, instrument de fiscalité directe, ou autres mécanismes comme la promotion de lotissements, la vente des droits d'aménagement, etc).  Développer les systèmes de financement de l'habitat (micro-crédit habitat).  Mettre en place un guichet unique pour simplifier les démarches administratives pour les entrepreneurs (création d'entreprise, permis de construire, etc).  Convaincre les promoteurs d'intervenir sur le logement abordable.  Établir des relations pérennes avec les promoteurs pour qu'ils adaptent leurs offres : embauche locale, taille des logements selon la demande, etc.
<p> RENFORCER les compétences techniques</p>	<p> Structurer la filière informelle.</p> <p> Renforcer le contrôle des constructions formelles et informelles.</p>	<ul style="list-style-type: none">  Appuyer la formation professionnelle des tâcherons et petites entreprises : <ul style="list-style-type: none"> - recenser les besoins et les faire remonter aux centres de formation ; - organiser des journées de rencontre entre les jeunes, les professionnels et les offres de formation.  Accompagner l'auto-construction en améliorant la maîtrise d'œuvre et la qualité des constructions (cahier des charges annexé à un micro-crédit habitat ou à l'obtention d'une parcelle par exemple).  Développer une maîtrise d'œuvre qualifiée formelle grâce aux formations professionnelles pour l'ingénierie urbaine et les techniciens supérieurs et agents de maîtrise.  Mettre en place des processus de certification de la construction et respect des normes (incitation, contrôle qualité).  Renforcer les capacités de la collectivité locale en maîtrise d'ouvrage et en contrôle.



Borne fontaine à Ouagadougou, Burkina Faso © ONEA

DES SERVICES ESSENTIELS AUX HABITANTS ET UN PRÉREQUIS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

L'adduction en eau potable et l'évacuation des eaux usées (eaux domestiques) et des excréta (assainissement liquide), tout comme d'autres services urbains (accès à l'énergie, gestion des déchets solides, drainage des eaux pluviales) sont des services dits « essentiels » et constituent un **prérequis au développement économique local**. Ils permettent d'améliorer les conditions de vie des populations et d'**améliorer la productivité des villes** en réduisant fortement les impacts sanitaires (maladies hydriques, prolifération de germes) et le temps consacré à l'approvisionnement en eau, notamment pour les nombreux services et activités marchands, formels ou informels, des villes (coiffure, activités artisanales, marchés, etc). Ainsi, on estime qu'un euro investi dans l'eau et l'assainissement peut générer jusqu'à 8 euros de bénéfices économiques, en particulier pour les ménages, par une réduction des dépenses de santé, un taux de scolarisation plus élevé et une meilleure productivité¹⁶. À l'inverse, le manque d'assainissement est la cause de perte de productivité économique, estimée par exemple à 5,5 milliards USD par an pour 18 pays africains, soit environ 2 % de leur PIB¹⁷.

Or aujourd'hui, les services existants sont **insuffisants et dépassés par la croissance urbaine**. À titre d'exemple, le taux d'accès à l'eau en ville en République Démocratique du Congo a même régressé depuis 1990, passant de 86 à 81 %¹⁸.

UNE DIVERSITÉ DE MODÈLES INSTITUTIONNELS ET DE MODES DE GESTION POUR S'ADAPTER AU CONTEXTE LOCAL

Selon les pays et les contextes locaux, la responsabilité des services publics de l'eau et l'assainissement peut être du ressort des collectivités locales, d'institutions inter-municipales spécifiques et/ou d'institutions relevant de l'État central (par exemple, l'Office national de l'eau et de l'assainissement, au Burkina Faso). Le service public de l'eau ayant un ancrage local fort, il est souhaitable que **les collectivités locales soient au cœur de la gouvernance de ce service** ; dans les pays dotés d'une culture administrative décentralisée, il est fréquent qu'elles soient maître d'ouvrage et autorité organisatrice des services.

¹⁶Source : Hutton G. (2012)

¹⁷Source : Water and Sanitation Program (2012)

¹⁸Source : UNICEF / World Health Organization (2015)

Les services d'eau et d'assainissement sont **fournis par un opérateur** (ou plusieurs) selon différents modèles (régie publique avec contrat d'objectif, délégation de service à un opérateur privé, etc.). Les fonctions de régulation (économique, environnementale, etc.) peuvent être assurées par contrat et/ou par une institution de type « autorité de régulation » (par exemple le Conseil de régulation de l'eau au Mozambique).

UNE COMPLÉMENTARITÉ À RECHERCHER ENTRE FILIÈRES CONVENTIONNELLES ET NON CONVENTIONNELLES

Au sein d'une même ville, différents modes de gestion peuvent se superposer. Du fait d'un déficit de services dans certains quartiers, des **initiatives privées ou communautaires se juxtaposent ou cohabitent avec les activités**

de l'opérateur principal. On peut distinguer schématiquement deux filières :

- **une filière dite « conventionnelle »** (réseaux d'eau par branchements particuliers ou bornes fontaines, assainissement collectif ou autonome¹⁹), gérée par l'opérateur principal avec une gestion publique du service ou une gestion déléguée au privé (partenariat public-privé).
- **une filière dite « non-conventionnelle »** (initiatives privées, solutions informelles et/ou indépendantes²⁰) à laquelle correspond une gestion par des petits opérateurs privés (POP) ou une gestion communautaire.

¹⁹Dans les villes secondaires, l'assainissement autonome (latrine, fosse septique) est de loin la forme la plus répandue ; le raccordement des ménages au réseau de canalisations est complexe et trop coûteux.

²⁰La notion d'« indépendance » peut renvoyer à la source d'eau, à la non-régulation ou la non-exclusivité du service, ou encore à l'absence de subvention publique (Cavé J., Blanc A., 2011)

Cette hétérogénéité se traduit parfois par une fragmentation urbaine, causée par une diversité d'acteurs et des quartiers qui ne sont pas intégrés au système conventionnel.

Pour aller plus loin : Naullet F., C. Gilquin et S. Leyronas (2014), « Eau potable et assainissement dans les villes du Sud : la difficile intégration des quartiers défavorisés aux politiques urbaines », Collection débats et controverses, n° 8, Agence Française de Développement / Gret.

Lorsque la coexistence de ces deux filières paraît pertinente, la collectivité locale endosse un **rôle d'encadrement et d'incitation pour accompagner ces acteurs, en élaborant par exemple un zonage des quartiers et une planification du service.** L'opérateur principal peut quant à lui professionnaliser et contractualiser avec ces acteurs de proximité, proposant des offres plus flexibles s'adaptant aux spécificités socio-culturelles et économiques des quartiers.

Pour aller plus loin : PS-Eau (2012), *Élaborer une stratégie municipale concertée pour l'eau et l'assainissement dans les villes secondaires africaines*, guide PS-Eau n°1

L'ENCADREMENT ET LA FACILITATION DU FONCTIONNEMENT DE LA FILIÈRE POUR EXERCER UN EFFET DE LEVIER SUR LA CRÉATION ET LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

La filière eau et assainissement, composée d'une multitude d'acteurs, représente de **nombreuses opportunités de création d'emplois avec des niveaux de professionnalisation et d'échelle d'intervention très diverses :** fontainiers, petites ou moyennes entreprises, exploitants des infrastructures, opérateurs du service, maçons, vidangeurs, contrôleurs, etc. La collectivité locale peut apporter une valeur ajoutée en

FOCUS

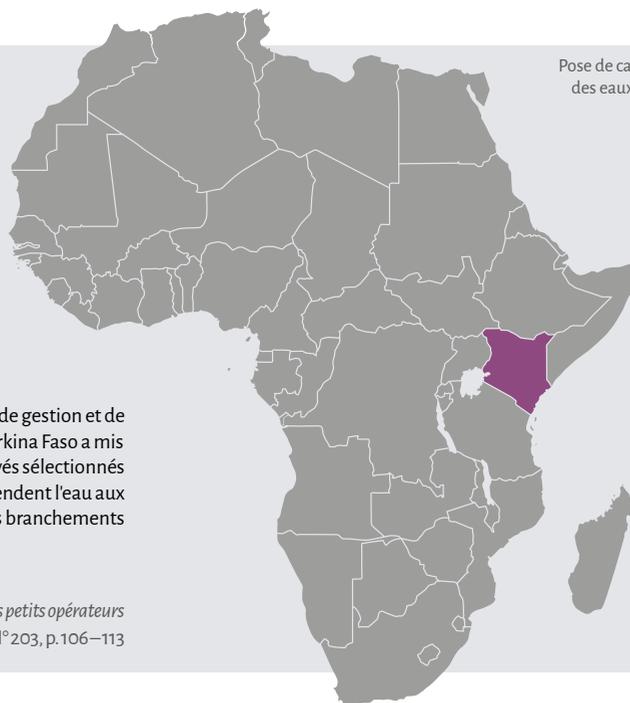
KENYA

Une délégation du service de l'eau à des opérateurs de proximité

Dans la ville de Kisumu, troisième ville du Kenya avec environ 500 000 habitants, 50% de la population n'était pas desservie par l'opérateur principal, la compagnie des eaux KIWASCO. Cette dernière a organisé une délégation du service d'eau à des opérateurs de proximité préexistants dans le quartier de Nyalenda (60 000 habitants). En 2009, cinq délégataires (ONG, associations, personnes privées ou sociétés commerciales) avaient signé des contrats avec l'opérateur principal afin d'assurer la gestion technique (petite maintenance) et commerciale (facturation, recouvrement) du service. Ils proposent trois types de distribution : un abonnement individuel (avec compteur), un point d'eau partagé (pour des locataires) et la vente d'eau dans des kiosques qui est la pratique la plus répandue. Les tarifs proposés aux habitants sont inférieurs à ceux pratiqués dans le centre de Kisumu (tarif régulé).

Les autres exemples de délégation à des petits opérateurs privés sont très variés dans leur mode de gestion et de dispositif technique. Par exemple, l'Office national de l'eau et de l'assainissement (ONEA) au Burkina Faso a mis en place de manière ad hoc des contrats de délégation du service public avec des opérateurs privés sélectionnés par appel d'offre pour desservir les quartiers périphériques de Ouagadougou. Les délégataires vendent l'eau aux mêmes tarifs que l'ONEA (selon sa grille tarifaire) grâce à des bornes fontaines collectives ou des branchements individuels subventionnés.

Pour aller plus loin : Botton S. et A. Blanc (2014), « Un service public marchand de proximité. L'action des petits opérateurs privés pour la desserte des quartiers périurbains en Afrique », Actes de la recherche en sciences sociales, N° 203, p. 106–113



Pose de canalisation d'évacuation des eaux usées à Nairobi, Kenya
© AFD, Frédéric Maurel



coordonnant l'ensemble de ces acteurs pour faciliter le fonctionnement de la filière dans son ensemble.

La collectivité locale peut **mettre en place un cadre stratégique et des mesures incitatives à l'activité**. Par exemple, à Dakar, les camions de vidange sont exonérés du paiement des taxes routières. La **formation professionnelle** aux métiers de l'eau mais aussi de l'assainissement peut être également un moyen de renforcer les capacités techniques des acteurs et permettre à la filière de monter en qualifications (*voir focus page 78*).

Les solutions non conventionnelles sont à **encadrer d'un point de vue environnemental et sanitaire**. Par exemple, les boues de vidange issues de l'assainissement autonome sont souvent rejetées en milieu naturel ou dans les décharges sans aucun traitement, alors

qu'elles pourraient rejoindre le réseau collectif (stations d'épuration). À cela s'ajoutent les problématiques de l'auto-construction des fosses septiques, la mauvaise gestion des latrines par les usagers et les difficiles conditions d'emplois des vidangeurs manuels.

En outre, les travaux publics (infrastructures, réseaux) permettent le **financement des entreprises locales pour la construction mais aussi la maintenance des infrastructures et des réseaux**. Les démarches de travaux « à haute intensité de main d'œuvre » favorisent l'offre d'emplois aux personnes moins qualifiées (*voir fiche 2 pédagogique page 33*).

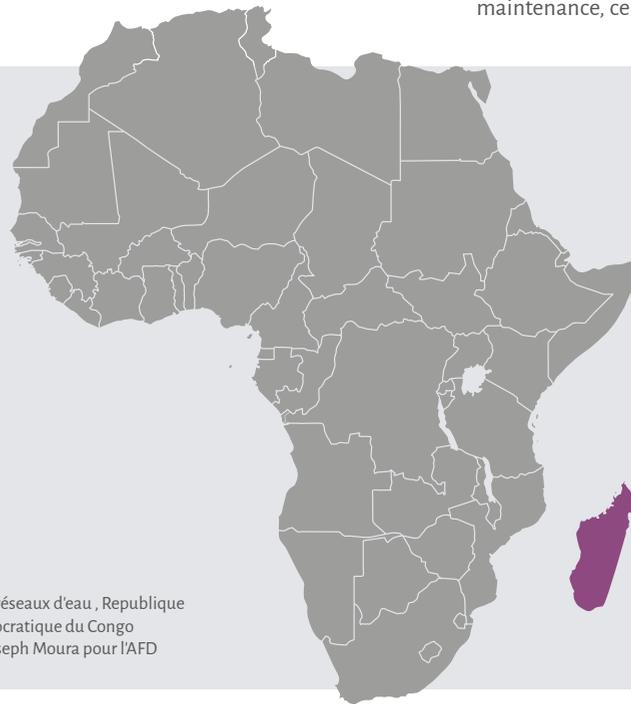
Pour aller plus loin : voir les différents guides PS-Eau : www.pseau.org/fr/methodologie²¹

²¹PS-Eau (2014a) ; PS-Eau (2015b)

FOCUS



Mini réseaux d'eau, République Démocratique du Congo
© Joseph Moura pour l'AFD



MADAGASCAR

Sanimarché

Dans la commune de Foulpointe, à Madagascar, l'ONG le Gret a appuyé la mise en place d'un « sanimarché », c'est-à-dire un marché de toilettes préfabriquées (micro fosses septiques) accessibles financièrement. Porté par des maçons et des vidangeurs informels identifiés avec les autorités locales, ce système non-conventionnel permet d'apporter une solution innovante, reconnue par la collectivité locale. Ce concept est développé dans plusieurs communes de Madagascar. En 2012, 6 entrepreneurs vendaient une cinquantaine de toilettes par mois. L'émergence d'un marché local de l'assainissement dépend cependant de la viabilité financière du modèle de fonctionnement et de la capacité entrepreneuriale des artisans. Pour ce faire, le Gret associe un système de subventions de type *Output Based Aid* (versées une fois les objectifs fixés atteints) destiné à inciter les entrepreneurs à investir, à des activités de marketing et de sensibilisation des populations pour impulser un marché local. En outre, il s'agit d'appuyer la filière dans son ensemble, intégrant l'évacuation et le traitement des eaux usées. Par exemple, les vidangeurs préexistants sont réunis en fédération et accompagnés pour être reconnus comme utiles auprès des pouvoirs publics et faciliter leurs démarches administratives.

→ www.gret.org/projet/creation-dune-franchise-sociale-de-sanimarches-pour-repondre-aux-besoins-dassainissement-a-madagascar

DES ENJEUX DE FINANCEMENT ET DE RECOUVREMENT DES COÛTS DE SERVICE

Les services d'eau et d'assainissement sont fortement capitalistiques, c'est-à-dire qu'ils nécessitent d'importants investissements en infrastructures. Les enjeux de financement de ces services sont donc importants. Selon la terminologie des « 3T » de l'OCDE (2009/2010), trois sources de revenus peuvent être mobilisées pour couvrir ces coûts : le **Tarif** (tarification du service auprès des usagers), les **Taxes** (fiscalité locale ou nationale) ou les **Transferts** venant principalement de l'aide publique au développement. Une quatrième source de revenus mobilisable mais trop souvent négligée réside dans la captation des plus-values foncières générées par les infrastructures urbaines réalisées²².

Un mix des trois premières sources de revenus est généralement mobilisé mais il peine à couvrir les coûts d'exploitation et maintenance, ce qui est pourtant crucial pour

assurer la pérennité des services. De plus, un grand nombre d'habitants sont généralement disposés à adhérer et payer le service d'eau potable, mais pas le service de l'assainissement ; c'est pourquoi, dans le cas d'assainissement collectif, la redevance sur ce service est souvent adossée à la facture d'eau.

DES CHOIX SOCIO-TECHNIQUES ADAPTÉS AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Les **choix techniques** doivent tenir compte des caractéristiques géographiques (topographie, densité du bâti, nature des sols) et de la solvabilité des populations, selon leur capacité financière et leur volonté de payer pour le service proposé. Ainsi, l'**adéquation entre le niveau des coûts induits par les choix techniques réalisés et la solvabilité des usagers** doit être recherchée.

²²Pour plus de détails : Paulais T. (2012), *Financer les villes d'Afrique. L'enjeu de l'investissement local*, Banque Mondiale / Agence Française de Développement, Collection L'Afrique en développement

Dans certains cas, des bornes fontaines avec un paiement au volume au jour le jour peuvent représenter une solution plus pertinente que des branchements particuliers, car les populations ne sont pas en capacité de payer en une seule fois des sommes importantes pour une facture mensuelle.

Les opérateurs du service doivent faire face à la difficulté de **proposer des solutions techniques adaptées, maitrisables par la main d'œuvre locale et accessibles aux populations**. Ils peuvent par exemple recourir à une subvention partielle de petits entrepreneurs ou artisans proposant des offres adaptées ou favoriser l'accès des ménages au financement. Par exemple, l'ONG Enda a mené un projet

innovant de micro-crédit pour l'accès à l'assainissement à Antananarivo.

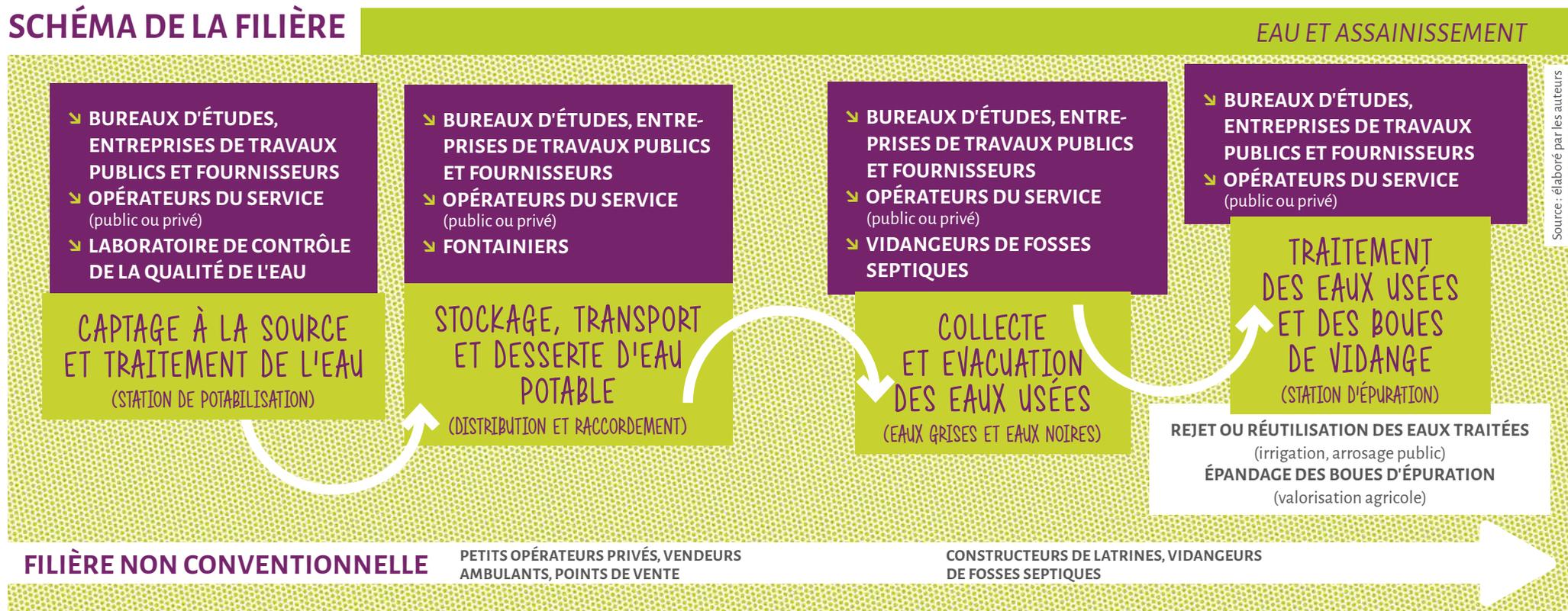
Il est en outre nécessaire d'**associer les choix techniques à la sensibilisation des populations** pour faire évoluer certaines pratiques (défécation à l'air libre, non-lavage des mains, etc.). Des actions de « **marketing de l'assainissement** » sont des solutions pour susciter une demande de la part des ménages et dynamiser l'offre. Il s'agit de faire des actions de communication auprès de la population pour démontrer l'intérêt d'investir dans des solutions d'assainissement.

Photo : Accès à l'eau à Nairobi, Kenya © AFD, Frédéric Maurel



FILIÈRE 3 : EAU ET ASSAINISSEMENT

SCHÉMA DE LA FILIÈRE



RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

EXEMPLES D'ACTIONS

↑ ORGANISER
un système de gouvernance de la filière selon le contexte institutionnel et le tissu économique local

- **Adapter le mode de gestion et les choix techniques** aux spécificités locales.
- **Choisir les sources de revenus** les plus adaptées au contexte local qui permettent d'assurer la pérennité du service.
- **Organiser l'accès** à l'eau et l'assainissement sur l'ensemble du territoire, y compris dans les quartiers précaires.

- **Identifier les acteurs préexistants**, y compris les solutions non conventionnelles (solutions informelles en parallèle des services municipaux).
- **Faire un zonage de la ville** et déterminer les solutions techniques adaptées pour chaque zone identifiée.
- **Mettre en place** des comités de gestion pérennes.
- **Rendre complémentaire** les différents modes de gestion (conventionnel et non conventionnel).
- **Intégrer et structurer** l'ensemble des acteurs.
- **Enclencher une réflexion** sur les solutions techniques « sobres » parfois plus adaptées au modèle économique du service et sur la prise en charge de l'entretien des infrastructures (gestion patrimoniale des réseaux).

↑ STRUCTURER
la filière de l'amont à l'aval

- **Améliorer** l'offre d'infrastructures et de services de qualité de la production à la distribution de l'eau potable jusqu'au traitement des eaux usées et des boues de vidange.
- **Prendre en compte et valoriser** l'impact positif des infrastructures urbaines en termes de plus-values foncières.

- **Trouver les solutions techniques adaptées** aux caractéristiques environnementales, maîtrisables par la main d'œuvre locale et accessibles financièrement par les populations.
- **Sécuriser** les emprises foncières pour les sites de traitement.
- **Adopter des instruments de captation** des plus-values foncières permettant de contribuer au financement des investissements.

↑ ARTICULER
un appui à l'offre et à la demande

- **Favoriser l'émergence** d'une maîtrise d'œuvre qualifiée.
- **Améliorer la qualité** dans la construction et l'exploitation des infrastructures.
- **Impulser une démarche** de conduite du changement et faire émerger une demande locale.

- **Convaincre les centres de formation** à proposer des formations aux métiers de l'eau et l'assainissement et les accompagner.
- **Intégrer des clauses de travaux** à haute intensité de main d'œuvre (THIMO) sur la construction d'infrastructures.
- **Structurer la gestion et la maintenance** des réseaux pour créer de l'emploi et assurer la rentabilité.
- **Renforcer les compétences techniques des artisans** par la régulation et le contrôle (qualité de l'eau, contrôle des fosses septiques, etc) et par des mesures incitatives.
- **Faire du « marketing de l'assainissement »** pour faire émerger une demande locale :
 - sensibiliser les ménages à l'intérêt et la nécessité de l'assainissement ;
 - faire des réunions avec les entrepreneurs locaux pour donner les informations sur les solutions existantes.
- **Faire des campagnes de sensibilisation** à l'hygiène et au respect de l'environnement.

FILIÈRE 4 GESTION DES DÉCHETS SOLIDES



UNE URGENCE SANITAIRE ET ENVIRONNEMENTALE

Du fait de la croissance urbaine et de l'évolution des modes de consommation, les villes d'Afrique subissent une **explosion des quantités de déchets produits**, facteur de diffusion de maladies, mais aussi de pollutions de l'air, des sols et des eaux et de l'émission de gaz à effet de serre. La gestion municipale des déchets solides concerne les déchets ménagers provenant du secteur résidentiel, commercial et tertiaire. Comme les autres services urbains dits « essentiels », elle permet d'**améliorer la qualité de vie des habitants et est un préalable aux activités économiques**. À titre d'exemple, la gestion des déchets solides permet d'éviter les encombrements dans les marchés et ainsi d'améliorer l'hygiène et de réduire les risques d'incendie ; le compostage peut être quant à lui utilisé pour les activités d'agriculture urbaine et péri-urbaine.

L'amélioration de la filière passe d'abord par une nécessaire **structuration via des normes sanitaires et environnementales**, associée à un travail de sensibilisation de tous les acteurs et habitants au respect de l'environnement. Cela demande aussi de penser cette filière en corrélation avec la gestion des eaux pluviales et usées, pour par exemple éviter que les déchets soient jetés dans les caniveaux, facteur d'inondation. La collectivité locale doit prendre conscience que cela représente un processus long de conduite du changement.

DES ENJEUX FINANCIERS

Les collectivités locales sont confrontées à la difficulté de **fonder le système sur des sources de financement suffisantes et pérennes**. Les investissements (logistiques, transport, décharge fermée et contrôlée) mais aussi les frais de fonctionnement et d'entretien (coûts de recouvrement) sont importants alors que les taxes ou redevances d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM / REOM) sont souvent difficiles à prélever : assiette fiscale insuffisante, doublon avec le système informel, etc. Le recours au budget général de la collectivité locale (parfois 30-50 %) ²³ voire à la subvention d'État est généralement requis. Par exemple, l'enlèvement des ordures ménagères représente près de 20 % du budget des municipalités de Douala et Yaoundé ²⁴.

²³Source : Proparco (2012), « Les déchets : quels enjeux pour les pays en développement ? », Secteur Privé et développement, n°15, p. 9

²⁴Source : Proparco (2012), « Les déchets : quels enjeux pour les pays en développement ? », Secteur Privé et développement, n°15, p. 7

UNE MULTITUDE D'ACTEURS FORMELS ET INFORMELS

La gestion des déchets solides est souvent la **première compétence transférée aux collectivités locales** dans le cadre des processus de décentralisation, mais régulièrement sans être accompagnée de transfert financier. Le mode de gestion choisi dépend des capacités financières mais aussi des choix sociotechniques pris par la collectivité locale.

Représentant 1 à 5% des emplois urbains mondiaux²⁵, la gestion des déchets solides est une filière demandant de la main d'œuvre de différents niveaux de qualification et statuts sociaux : du charretier informel à l'exploitant du centre d'enfouissement technique (CET), sans compter toute la chaîne possible de valorisation allant du chiffonnier à la petite ou moyenne entreprise de recyclage jusqu'à l'exportateur de

matériaux recyclables. Ces nombreux acteurs co-existent et sont complémentaires : des petits opérateurs privés (POP) se sont par exemple souvent mis en place dans les quartiers non desservis par la collectivité locale (pré-collecte). L'emploi informel peut représenter une part importante de la filière (voir tableau ci-contre).

Ce maillage dans la ville, visible par les différents sites de stockage et de rupture de charge, représente pour la collectivité locale à **la fois de nombreuses opportunités d'emplois et un travail complexe d'organisation et de coordination des acteurs**. La formalisation totale de la filière est un choix à mesurer, car le nombre d'emplois a tendance à diminuer. La collectivité locale peut alors intégrer des acteurs informels au service municipal sans forcément chercher à formaliser leur activité (contrat spécifique de délégation du service public aux POP par exemple).

	LUSAKA (ZAMBIE)	LE CAIRE (ÉGYPTE)
Nombre total d'emplois dans le secteur informel des déchets (personnes)	480	33 000
Nombre total d'emplois dans le secteur formel des déchets (personnes)	800	8 834
Ratio des emplois informels sur les emplois formels	0,6	3,7
Part de l'emploi informel	37,5 %	79 %
Revenu moyen des travailleurs informels (euros/an)	586	2721
Nombre d'habitants	1 742 979 hab. (2010) pour 7000 ha	15 452 409 hab. (2010) pour 149 200 ha

Source : CWG-GIZ (2010), « *The economics of the Informal Sector in Solid Waste Management* », CWG Publication Series n°5

LA VALORISATION, UNE FILIÈRE À PART ENTIÈRE

La valorisation intervient en parallèle tout au long de la chaîne. À chaque étape, voire avant la pré-collecte, il peut y avoir un tri sélectif et une récupération des matériaux pour la revente et la transformation. Ce recyclage représente 4% des méthodes de traitement des déchets ménagers en Afrique²⁶. La récupération des

matériaux recyclables favorise la préservation de l'environnement et réduit le coût de gestion des déchets : par exemple, au Caire, la municipalité économise 14,47 millions d'euros par an ; à Lusaka, elle économise 1,47 millions d'euros par an²⁷. L'organisation de ces activités est fortement créatrice d'emplois. À Lomé, au Togo, elle représente 2000 emplois informels et 1,5 % du PIB²⁸. Mais elle nécessite

FOCUS



Pré-collecteurs avec leur nouveau tracteur, Lomé, Togo © AFD, Clémentine Dardy

TOGO

Amélioration de la gestion des déchets solides à Lomé

À Lomé, 70% de la collecte des déchets était gérée de manière informelle, par des petits opérateurs privés et associations de quartiers, représentant plusieurs centaines d'emplois. Le contrôle du service par la municipalité était limité : transport délégué à des entreprises privées avec des rythmes et volumes insuffisants, décharge non contrôlée, difficultés de taxation, etc. Pour reprendre le contrôle de la gestion des déchets solides, la municipalité de Lomé mène un projet d'amélioration de la filière depuis 2007.

Le secteur informel étant initialement bien organisé, il était opportun pour la commune de faire un effort de travail avec ces acteurs, sans les déstructurer. Leur professionnalisation s'est donc faite par la transformation des associations en micro-entreprises : activité réglementée, contrat de tarif mensuel fixé avec les habitants et la municipalité (redistribution à la municipalité d'une partie des

redevances), réorganisation des acteurs et aménagement des infrastructures en réseau sur le territoire. Ainsi, une centaine de pré-collecteurs informels a été intégré de manière officielle au service public. Les autres continuent à exercer des activités de valorisation de la matière de manière informelle.

Cette action sur l'ensemble de la filière, associant structuration des acteurs, aménagement d'infrastructures et sensibilisation, n'aurait pas pu se faire sans une vision à long terme, avec des étapes progressives (aménagement du centre d'enfouissement technique seulement prévu pour 2015, structuration de la filière de la valorisation prévue en dernière étape), permettant à la municipalité de faire émerger un réel changement d'habitudes (rejet des déchets dans la lagune, persistance des dépôts sauvages).



NIGÉRIA

Wecyclers

Fondée en 2012, Wecyclers est une petite entreprise nigériane proposant un service de recyclage innovant et adapté aux besoins des habitants des quartiers précaires de Lagos. Grâce aux Wecyclers, des triporteurs, la récupération de matière plastique peut se faire dans les rues étroites de ces quartiers. Cette PME a permis d'offrir le premier emploi formel à de nombreux jeunes. Après le tri dans des centres, les déchets sont revendus à des grossistes de déchets recyclables. Pour inciter les familles à recycler, Wecyclers les récompense avec des objets ménagers en fonction du volume de déchets collectés. L'entreprise a collecté 525 tonnes de déchets depuis sa création, en partenariat avec plus de 3.400 foyers. Une collectivité locale peut ainsi mettre en place des systèmes de tri et recyclage en intégrant les récupérateurs informels.

→ <http://wecyclers.com>

de s'appuyer sur l'**existence de débouchés**. C'est un problème final qui conditionne toute la filière et lorsqu'il n'est pas pris en compte, des montagnes de plastiques peuvent s'entasser. C'est également le cas du compostage des matières organiques (représentant 57 % des déchets en Afrique²⁹), qui demande à être pensé en adéquation avec les activités de maraîchage et d'agriculture. Par exemple, dans la ville secondaire de Mahajanga, à Madagascar, une SARL s'est créée en 2011, dans le cadre du projet Madacompost mené par la collectivité locale en partenariat avec des ONG et coopérations décentralisées. Elle permet de valoriser chaque année près de 12 000 tonnes de déchets organiques en compost à usage agricole (paysans, industries agroalimentaires) et peut employer jusqu'à 120 personnes en période de forte activité, notamment des femmes et d'anciens chiffonniers. Ce projet innovant est tout de même confronté à une difficulté d'autonomie financière et d'écoulement des stocks, notamment parce que d'autres terreaux

de mauvaise qualité sont vendus à moindre coût. Il a par ailleurs voulu être répliqué à Lomé au Togo, mais il a clairement manqué de débouchés et le développement d'une filière de valorisation était sans doute trop précoce.

UN CET : LA BONNE SOLUTION ?

Considérant la filière comme un service de propreté, les collectivités locales s'arrêtent souvent aux étapes de collecte (porte-à-porte ou mise en place de points d'apport volontaire, voire seulement au balayage des rues) et de transport hors de la ville, sans gérer un service de traitement en bout de chaîne. 47 % des déchets traités en Afrique sont déposés dans les décharges à ciel ouvert, contre 29 % dans un CET³⁰. Les décharges dites sauvages, créées en périphérie de la ville et présentant rarement les conditions nécessaires pour éviter les impacts environnementaux négatifs, se retrouvent régulièrement intégrées à l'espace habité du fait de l'étalement urbain. La clôture et le contrôle de la décharge

sont une première étape et permettent une **nette amélioration des conditions d'emplois en termes de sécurité et d'hygiène**. L'aménagement d'un CET permet en plus une meilleure préservation de l'environnement et rend possible la valorisation énergétique. Mais l'aménagement et la maintenance d'un CET représente un investissement financier conséquent, pose la question de l'emprise foncière et de la capacité de maîtrise d'ouvrage et demande l'expertise d'une entreprise qualifiée, souvent internationale.

En outre, l'aménagement d'une décharge contrôlée ou d'un CET fait perdre le travail et parfois le lieu de vie à de nombreux chiffonniers, qui y vivaient dans des conditions très insalubres. La collectivité locale peut alors **accompagner les chiffonniers dans leur reconversion professionnelle** et viser une cohésion sociale sur le long terme tout en créant des opportunités de génération de revenus. Par exemple, dans la décharge d'Andralanitra à Antananarivo, Madagascar, où vivent 800 familles,

les activités d'exploitation et de récupération génèrent environ 20.000 MGA soit 8 euros par jour et par famille. Avec le programme de sécurisation de la décharge, ces activités informelles sont progressivement réorganisées. Depuis 2009, la Commune Urbaine d'Antananarivo accompagne ces populations à travers un plan d'action sociale qui vise la création de filières économiques de reconversion. Pour ce faire, le plan comprend des formations professionnelles et l'acquisition du matériel nécessaire au développement de nouvelles activités.

Pour aller plus loin : Proparco (2012), « Les déchets : quels enjeux pour les pays en développement ? », Secteur Privé et développement, n°15.

²⁵ Source : World Bank, (2012)

²⁶ Source : World Bank, (2012)

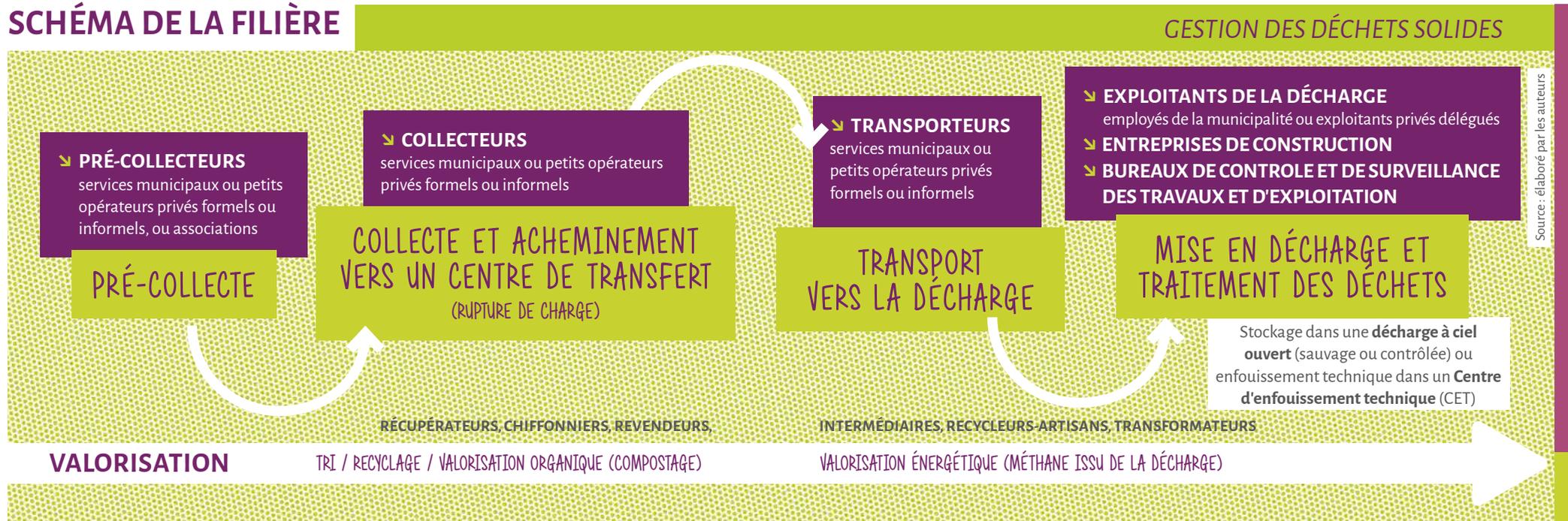
²⁷ Source : CWG-GIZ (2010)

²⁸ Source : Tous les chiffres non référencés dans ce guide proviennent d'une source interne à l'AFD

²⁹ Source : World Bank, (2012)

³⁰ Source : World Bank, (2012)

SCHEMA DE LA FILIERE



RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE	STRATÉGIE D'INTERVENTION	EXEMPLES D'ACTIONS
<p> METTRE EN PLACE la structuration de l'ensemble de la filière</p>	<ul style="list-style-type: none">  Diagnostiquer la filière.  Rendre complémentaires l'amélioration de la filière et les activités préexistantes.  Avoir une vision à long terme et une mise en œuvre progressive (par étapes). 	<ul style="list-style-type: none">  Identifier les acteurs préexistants, y compris les solutions non conventionnelles (solutions informelles en parallèle des services municipaux).  Analyser le contexte : <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques environnementales du territoire et la caractérisation des déchets (organique, plastique, électronique, etc.) ; - le contexte institutionnel et le tissu économique local.  Mettre en place un mode de gestion en fonction des meilleures solutions techniques vis-à-vis du contexte.  Organiser la filière de la pré-collecte au traitement.  Travailler avec les acteurs informels sans forcément chercher à formaliser leur activité.
<p> TRANSFORMER les contraintes environnementales en opportunités de développement de nouveaux métiers (« métiers verts »)</p>	<ul style="list-style-type: none">  Mesurer les potentiels de création d'emplois.  Associer l'amélioration de la filière au respect de l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none">  Aménager les points d'apport volontaire, les centres de transfert, etc.  Améliorer le traitement des déchets hors de la ville <i>via</i> des normes sanitaires et environnementales.  Sécuriser la décharge ou aménager un CET.  Développer une filière de valorisation : <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les solutions existantes ; - Aider à trouver des débouchés ; - Organiser des réunions entre les entreprises et les services financiers et non financiers pouvant appuyer la filière.
<p> COORDONNER l'ensemble des acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none">  Réfléchir à la filière dans son ensemble (de la pré-collecte au traitement en y associant la valorisation) et sur l'ensemble du territoire, y compris dans les quartiers précaires.  Améliorer la cohésion entre les différents acteurs.  Être dans une démarche de conduite du changement. 	<ul style="list-style-type: none">  Organiser des processus de concertation de l'ensemble des acteurs de la filière.  Accompagner la réorientation des acteurs informels qui ne seraient pas réintégrés à la formalisation du processus.  Associer l'aménagement d'un CET à un accompagnement social des chiffonniers.  Organiser des sensibilisations au respect de l'environnement destinées à l'ensemble des acteurs (autorités locales, acteurs économiques et population).  Favoriser la réduction des déchets à la source (par exemple avec l'interdiction de distribution de sachets plastiques légers et gratuits dans les marchés et les boutiques).



UNE OPPORTUNITÉ POUR LA COLLECTIVITÉ LOCALE

Les villes concentrent sur leur territoire à la fois des jeunes en recherche d'emplois et des opportunités économiques. Il est essentiel d'articuler les stratégies de développement économique local à la formation et à l'emploi des jeunes, qui sont les acteurs de demain. La capacité à répondre à la demande d'emplois des jeunes a des conséquences économiques et sociales fortes, à court, moyen et long termes. Une offre d'une formation adaptée aux besoins en compétences des entreprises, qu'elle soit formelle ou informelle, publique ou privée, est une condition nécessaire au fonctionnement durable d'une filière porteuse de dynamiques économiques locales. Mais les formations professionnelles ne sont pas seulement destinées aux jeunes : des formations continues en lien avec les entreprises peuvent permettre de renforcer les capacités des acteurs économiques existants, d'accroître la compétitivité et la productivité des entreprises formelles et informelles et ainsi d'appuyer les filières. La formation professionnelle devrait donc permettre à la fois de favoriser l'adéquation des compétences et des besoins sur le marché de l'emploi local et également de **soutenir les filières existantes en favorisant le perfectionnement des salariés et employés en poste.**

La formation professionnelle reste le plus souvent une prérogative du ministère en charge de la formation professionnelle³¹, qui délivre des diplômes reconnus nationalement. Les offres de formation sont encore peu adaptées, au sein de chaque centre de formation, aux besoins des employeurs locaux. Cependant on peut observer que des progrès sont à l'œuvre, et que les collectivités locales notamment intègrent davantage la formation professionnelle comme un des moyens de répondre aux enjeux du développement local. En particulier, les collectivités locales commencent à développer des plaidoyers auprès des autorités centrales pour que des adaptations aux besoins locaux de formation soient mieux prises en compte. Les collectivités locales commencent aussi à travailler en partenariat avec les centres de formation en étant par exemple partie prenante du conseil d'administration ou en les aidant à trouver des financements.

³¹Bien que l'on observe souvent que de multiples acteurs publics et privés gèrent les formations professionnelles de leur secteur technique, et cela sans véritable coordination globale.

Pour aller plus loin : Agence Française de Développement (2014), « Financement de la formation professionnelle en Afrique : rôles et spécificités des fonds de financement de la formation professionnelle »

UNE DIVERSIFICATION DES OFFRES DE FORMATION

Les offres d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) formelles existantes ne sont pas en mesure d'absorber la demande de formation émanant des jeunes. La plupart continue donc à se former par un **apprentissage** dans les micros, petites et moyennes entreprises informelles (formation traditionnelle), qui par ailleurs représentent une part importante du marché de l'emploi (par exemple, 80 à 90% du marché de l'emploi

en Afrique de l'Ouest francophone). Dans le système formel, il faut distinguer deux types de formation : la **formation initiale** préalable à l'emploi (formations théoriques et pratiques souvent pluriannuelles, en centres de formation, et sanctionnées par un diplôme ou certificat reconnu par les autorités) et la **formation continue** dont l'objectif est de permettre un perfectionnement (formations de courtes durées s'adressant aux personnes exerçant une activité professionnelle). L'ensemble des filières métiers présentes en milieu urbain requière des formations à la fois initiales et continues : BTP, transport, eau et assainissement, gestion des déchets, agriculture péri-urbaine, agro-alimentaire, planification urbaine, gestion etc.

En Afrique subsaharienne, les offres de formations professionnelles publiques sont

souvent peu développées et on assiste ces dernières années à une explosion des offres de formation privées. Ces offres se concentrent particulièrement sur les métiers du secteur tertiaire, excluant certaines filières, comme le BTP, demandant des investissements difficilement rentabilisables.

L'APPROCHE PAR FILIÈRE

Au sein d'une filière, les différents acteurs possèdent différents niveaux de qualifications et de revenus. On peut les recouper en trois types de métiers : **ouvriers ; techniciens supérieurs et agents de maîtrise ; planificateurs et ingénieurs**. De manière générale, les ouvriers se forment par le système informel et les planificateurs et ingénieurs par le système

formel. Ce sont souvent des ouvriers qualifiés qui occupent les postes de techniciens supérieurs et agents de maîtrise, sans avoir toujours reçu les formations nécessaires à l'organisation d'équipes de travail, la coordination et le contrôle.

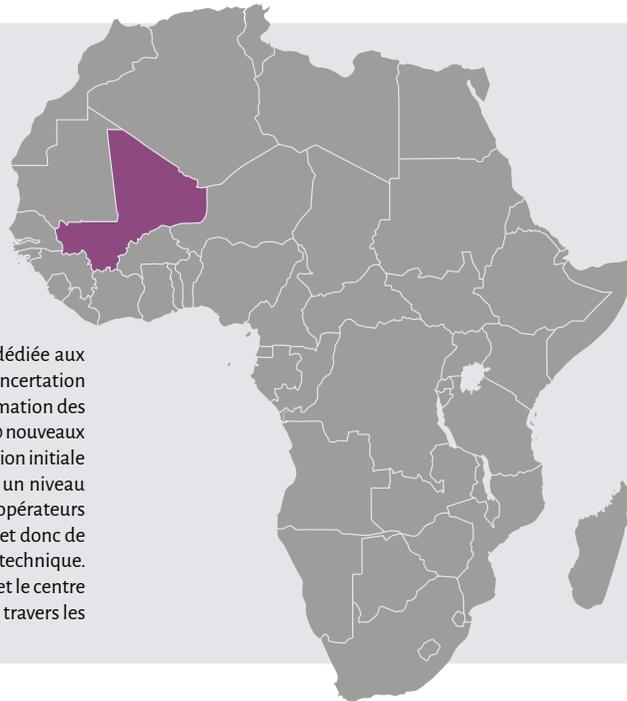
L'approche par filière permet de **cibler les compétences nécessaires** et d'établir des référentiels de métiers sur la base desquels pourront être mis au point les programmes de formation. La collectivité locale doit analyser ses priorités : renforcer une offre de formation existante, diversifier en développant de nouvelles filières, ou encore trouver un équilibre entre ces deux approches. Elle peut alors **argumenter et transmettre ses demandes au Ministère**.

FOCUS

HAÏTI

Formations professionnelles aux métiers de l'eau

Pour répondre à un manque de compétences techniques sur l'ensemble de la filière eau en Haïti (plomberie, électromécanique, entretien et maintenance des réseaux, exploitation de systèmes, gestion commerciale...), la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (DINEPA) a réalisé un Référentiel Technique National (RTN) de l'Eau Potable et de l'Assainissement afin d'imposer des normes à tous les opérateurs. Ce référentiel se déclinera en offres de formation à partir de 2016 : il s'agit de créer au sein de l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP) à Port-au-Prince une filière dédiée aux métiers de l'eau en partenariat avec la DINEPA, premier employeur du secteur, mais aussi en concertation avec les autres acteurs clés de la filière (secteur privé, ONG...). Outre les enjeux en termes de formation des opérateurs préexistants, les besoins de la filière à court terme sont estimés à un minimum de 3.000 nouveaux emplois. Ainsi une offre de plusieurs niveaux de formations et de diplômes est proposée : la formation initiale avec les Certificat d'Aptitudes Professionnelles (CAP) et Diplôme Technique (DT, équivalent à un niveau Bac +1 à 2) accessibles pour des jeunes de différents niveaux ; la formation continue pour les opérateurs préexistants ; et une unité mobile de formation pour favoriser la diffusion du RTN. Le DT permet donc de former des techniciens supérieurs et agents de maîtrise qui seront en charge de la supervision technique. La DINEPA est en lien direct avec les collectivités locales et fait ainsi l'intermédiation entre elles et le centre de formation. Les collectivités locales sont notamment mobilisées pour l'accès aux formations à travers les campagnes de communication.



MALI

Appui à la compétitivité des entreprises par la formation professionnelle par les Conseils régionaux

Au Mali, dans le cadre du projet d'Appui à la compétitivité des entreprises par la formation professionnelle (ACEFOR), les Conseils régionaux se mobilisent afin d'améliorer la compétitivité des acteurs économiques et de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, en améliorant l'offre locale de formation professionnelle. Des appuis aux Conseils régionaux permettent des formations des personnels des collectivités locales, afin qu'ils soient mieux en mesure de gérer leurs missions locales de développement de la formation professionnelle. Les Conseils régionaux de Ségou et de Sikasso ont mis des terrains à la disposition du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; les services techniques des communes sont mobilisés pour les études techniques et le suivi, en lien avec le maître d'œuvre en charge de la coordination des travaux de construction de nouveaux établissements de formation professionnelle. Les Conseils régionaux sont maîtres d'ouvrage, et à ce titre orientent les modalités de gestion des établissements, afin que la formation réponde au mieux aux attentes des entreprises formelles et informelles de proximité.

RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE	STRATÉGIE D'INTERVENTION	EXEMPLES D'ACTIONS
<p> ADAPTER l'offre de formation aux contextes locaux de l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none">  Renforcer les capacités de la collectivité locale en matière de développement de la formation professionnelle  Anticiper la demande de formation  Penser les offres de formation par filière 	<ul style="list-style-type: none">  Faire l'état des lieux du processus de transfert des compétences aux collectivités locales en matière d'EFTP au niveau législatif, réglementaire, financier et technique  Faire des formations destinées aux personnels des collectivités locales en matière de développement de la formation professionnelle (diagnostic, dispositifs d'EFTP, mécanismes de financement)  Créer un argumentaire et un dialogue avec le Ministère en charge de la formation professionnelle  Faire des études de diagnostic sur les besoins et évolutions du marché du travail formel et informel et les offres de formation existantes par filière : utiliser des outils comme la gestion prévisionnelle emploi et compétences (GPEC)  Créer un argumentaire et un dialogue et favoriser les partenariats entre les entreprises, y compris les micros et petites entreprises, et les centres de formation  S'appuyer sur les organisations professionnelles pour faire remonter les besoins en compétences et élaborer et évaluer les programmes de formation
<p> RENFORCER les offres de formation</p>	<ul style="list-style-type: none">  Proposer des offres de formation correspondantes à plusieurs niveaux de qualification 	<ul style="list-style-type: none">  Appuyer l'apprentissage traditionnel et le placer comme principal vecteur d'insertion des jeunes  Développer des formations pour les techniciens supérieurs et agents de maîtrise  Développer des formations continues sur les filières ciblées  Intégrer la dimension entrepreneuriale au sein des formations  Favoriser l'implantation des centres de formation par la mise à disposition de foncier et sa viabilisation
<p> ACCOMPAGNER l'accès aux formations</p>	<ul style="list-style-type: none">  Accompagner l'insertion des jeunes  Diversifier les sources de financement 	<ul style="list-style-type: none">  Développer des services d'informations et de conseils en matière d'orientation et de recherche d'emplois, relais d'offres d'emplois et de mise en relation avec les entreprises  Créer des antennes ou des comités locaux d'appui à l'insertion des jeunes assurant une mission d'accueil, d'information et d'orientation vers les offres de formation professionnelle  Développer des systèmes de bourses, fonds d'équité, contribution des entreprises (formation en alternance, incitations fiscales pour la formation continue)



DES ENTREPRISES INFORMELLES CRÉATRICES D'EMPLOIS

On estime que les entreprises informelles représentent la majeure partie des formations professionnelles (apprentissage) et offrent le premier emploi à plus des trois quarts des jeunes dans les villes d'Afrique Subsaharienne. Elles représentent donc la très grande **majorité des emplois**³². Cependant elles manquent généralement d'informations, de capitaux et de pouvoir de négociation par rapport aux leaders économiques et à la collectivité locale. Les métiers d'artisanat, de commerces et de services sont par exemple fortement porteurs de dynamiques économiques locales mais sont parfois faiblement organisés et structurés et peu capables d'accéder à des financements. Appuyer le développement de ces entreprises est une opportunité pour la collectivité locale de créer de l'emploi.

Pour aller plus loin : Barlet S., C. Baron et N. Lejosne (2011), « Métiers porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion professionnelle », Agence Française de Développement, Document de travail, n°111.

DES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES EXISTANTES

De nombreuses entreprises, formelles ou informelles, qui émergent et se développent en Afrique font preuve d'une **capacité d'innovation** : faire évoluer les compétences et accéder à des technologies adaptées, s'adapter à l'évolution de la demande locale. Elles sont porteuses de perspectives d'avenir notamment en termes de génération de revenus. La collectivité locale, en dialogue avec les acteurs privés (entreprises, fournisseurs de services financiers et non financiers), doit pouvoir appuyer ces initiatives entrepreneuriales préexistantes. Il s'agit notamment d'**accompagner les acteurs dans la structuration de leur activité** avec la création ou l'appui à des plateformes ou des incubateurs par exemple ; il s'agit également d'**appuyer l'accès au financement** pour les initiatives économiques locales, en travaillant en partenariat avec les institutions de microfinance, les réseaux bancaires ou les programmes nationaux de primes par exemple.

En outre, il existe souvent, sous des formes diverses, des agences d'accompagnement des petites et moyennes entreprises au

niveau central, de type guichet unique rattaché à une maison de l'entreprise ou à une chambre de commerce. Celui-ci centralise d'abord les démarches administratives de création d'entreprise mais peut parfois être accompagné de services de conseils et de suivi. La collectivité locale d'une ville secondaire peut **plaider auprès de l'État pour favoriser la déconcentration de ces services sur son territoire.**

³²Le secteur informel est le plus grand pourvoyeur d'emplois dans les villes d'Afrique allant jusqu'à 65% de l'emploi pour des villes côtières d'Afrique de l'Ouest et 80% pour les villes du Sahel (Yatta, 2006). Dans les principales villes de l'UEMOA, les trois quarts des entreprises informelles ne comptent qu'un seul employé (OCDE, 2008).

³³Source : Programme des Nations-Unies pour le Développement / Ministère de la Microfinance et de l'Emploi des Jeunes du Bénin



Chantier à Martissant, Port-au-Prince, Haïti © Marc Steed pour l'AFD

FOCUS

BURKINA FASO

Plateforme d'appui à la création d'entreprise, Tenkodogo

Créée en 2009 à Tenkodogo, chef-lieu de la région du Centre-Est, au Burkina Faso, l'Association Tenkodogo Initiative vise l'accès au crédit par les entrepreneurs locaux. Cette plateforme d'accompagnement des entrepreneurs, composée de représentants des métiers locaux et de la commune, d'un comité d'agrément et d'un animateur, s'est fondée sur le modèle d'Initiative France *via* leur manuel de procédure. Entre 2009 et 2013, elle a conseillé 350 entrepreneurs et en a financé près de 120 (majoritairement pour des activités de commerces), dont le taux de remboursement dépasse les 95%. Sa spécificité se base sur les principes de méso-finance, avec l'accès à des prêts d'honneur, prêts à taux zéro, qui peuvent être en plus des leviers pour des crédits bancaires supplémentaires. Pendant la durée du remboursement (2 ans maximum), l'entrepreneur est accompagné grâce à un mentorat par des chefs d'entreprises bénévoles. Les fonds prêtés peuvent venir de la collectivité locale, des entreprises locales, d'une coopération décentralisée, ou des bailleurs de fonds. En quatre ans, cela a permis de créer ou soutenir près de 140 emplois et d'injecter près de 12 millions de FCFA dans l'économie locale.

→ www.initiative-france.fr/Agir/International



BÉNIN

Le « Business promotion center »

Au Bénin, le gouvernement béninois avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a créé le « Business promotion center », un centre de promotion de l'entrepreneuriat, de l'auto emploi et de l'économie locale. Implanté dans les communes, cet instrument vise la « contribution à la promotion de l'économie locale et des affaires par l'accompagnement de l'entrepreneuriat, la création et le coaching des entreprises³³ ». Il offre de nombreux services au profit des créateurs d'entreprises : formation (esprit d'entreprise, utilisation des Technologies de l'information et de la communication, réseautage) et outils (immatriculation, études de faisabilité, business plan). Il propose de mettre en relation les acteurs et de diffuser les informations concernant les opportunités de la région et les potentialités du milieu d'échanges. Les collectivités locales sont parties prenantes de la gouvernance locale des centres et aident à identifier les porteurs de projets.

→ www.bpcbenin.org

RECOMMANDATIONS POUR INTERVENIR SUR LA FILIÈRE	STRATÉGIE D'INTERVENTION	EXEMPLES D'ACTIONS
<p> DÉFINIR une politique d'appui à l'entrepreneuriat</p>	<p> Faire de l'entrepreneuriat un axe clé de la création d'emplois sur le territoire</p> <p> Convaincre les ministères de s'impliquer et de miser sur le territoire</p>	<ul style="list-style-type: none">  Cartographier l'existant et prioriser des appuis à mettre en place en organisant des ateliers de concertation avec les acteurs économiques (entrepreneurs et entreprises formels et informels) et les services financiers et non financiers pouvant les accompagner  Former du personnel dédié au sein des fonctionnaires territoriaux  Rechercher la déconcentration des outils et des structures présents dans les capitales (guichet unique, maison de l'entreprise, etc) : <ul style="list-style-type: none"> - visites de terrain avec les autorités centrales - actions de plaidoyer
<p> APPUYER les créateurs et chefs d'entreprises</p>	<p> Appuyer le parcours immobilier d'une entreprise</p> <p> Faciliter l'organisation du crédit et l'accès à la microfinance</p>	<ul style="list-style-type: none">  Prévoir un service d'appui local aux petites et moyennes entreprises (maison de la création d'entreprise, incubateur, pépinière, village artisanal)  Accompagner les démarches de recherche de locaux (bourse de locaux par exemple)  Mettre en place des groupements d'entreprises pour mutualiser des besoins (achat, prospection, recrutement communs entre plusieurs entreprises)  Convaincre les institutions financières de mettre en place des produits appuyant l'entrepreneuriat (bourses d'entreprise, micro-crédits, etc)
<p> RENFORCER les capacités des entrepreneurs</p>	<p> Renforcer la solidité et améliorer la compétitivité des entrepreneurs</p>	<ul style="list-style-type: none">  Organiser la concertation entre les acteurs économiques locaux et les centres de formation présents sur le territoire  Appuyer la mise en place des sessions d'accompagnement des entrepreneurs à la gestion d'entreprises, gestion financière, comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines, etc  Appuyer la création de plateformes proposant du soutien technique et financier aux petites et moyennes entreprises

Africapolis (2009), « *Dynamiques de l'urbanisation ouest-africaines 1950-2020* », Rapport de l'étude, e-Geopolis.

Agence Française de Développement (2015), « *LAFD et les équipements urbains marchands : 30 ans de projets de réhabilitation de marchés en Afrique* ».

Agence Française de Développement (2014), « *Financement de la formation professionnelle en Afrique : rôles et spécificités des fonds de financement de la formation professionnelle* ».

Agence Française de Développement (2014), « *LAFD et l'intervention en quartiers précaires : retours d'expériences et recommandations stratégiques* ».

Agence Française de Développement (2014), « *Les partenariats public privés dans le domaine de la formation professionnelle. Bilan de l'expérience de l'AFD et recommandations stratégiques* ».

BAfD / OCDE / PNUD / CEA (2012), *Perspectives économiques en Afrique*, Éditions OCDE.

Banque mondiale (2006), « *Développement économique local : manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et plans d'action* ».

Barlet S., C. Baron et N. Lejosne (2011), « *Métiers porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion professionnelle* », Agence Française de Développement, Collection Document de travail, n°111.

Botton S. et A. Blanc (2014), « *Un service public marchand de proximité. L'action des petits opérateurs privés pour la desserte des quartiers périurbains en Afrique* », Actes de la recherche en sciences sociales, N° 203, p. 106–113.

Cavé J. et A. Blanc (2011), « *Revue de la littérature internationale sur les POP de la distribution d'eau potable* », in Blanc A. et Botton S., *Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement. Perceptions croisées et dynamiques de réflexions*,

Agence Française de Développement, Collection Recherches, p. 327-349.

CGLU-A (2014), « *Stratégie et plan d'action pour le développement économique local (SPADEL) de Djougou et de son hinterland* ».

CGLU-A (2014), « *Stratégie et plan d'action pour le développement économique local (SPADEL) d'Aného et de son hinterland* ».

Charbonneau A., K. Fenyves, N. Fompeyrine, M. Madoré et L. Thaller, sous la direction de J.F. Steck (2014), « *Formation professionnelle et emploi dans les villes d'Afrique. Adapter l'offre de formation aux emplois de demain en Afrique* », Capstone Project, Sciences-Po Paris, Master Governing the Large Metropolis.

Cities Alliance (2008), « *A l'écoute de votre économie locale, un guide pratique pour les villes* ».

Club du Sahel / OCDE (2001), « *Gérer l'économie localement en Afrique. Manuel Ecoloc* ».

CWG-GIZ (2010), « *The economics of the Informal Sector in Solid Waste Management* », CWG Publication Series n°5.

Étienne J., J. Monvois, C. Répussard, F. Naulet, C. Gilquin (2011), « *Financer les services d'eau potable dans les petites agglomérations via des opérateurs privés locaux* », Agence Française de Développement / Gret, Collection débats et controverses, n° 4.

Gabert J. (2012), « *Sensibilisation et subvention : les deux piliers de l'assainissement liquide !* », Gret, Collection Politiques et pratiques de développement, n°4.

Granjux J. (2013) « *Réhabilitation des marchés centraux. Les leçons tirées des projets de Ouagadougou, Mahajanga et Phnom Penh* », Agence Française de Développement, Collection Ex-post.

GRDR (2014), « *Le Développement Economique Local : territoire, filières et entrepreneuriat. Expériences dans le bassin du fleuve Sénégal* ».

Horenfeld G. (2007), « *Etude du financement du logement dans les pays de l'UEMOA* », rapport de synthèse, Agence Française de Développement.

Hutton G. (2012), « *Global costs and benefits of drinking-water and sanitation interventions to reach the MDG target and universal coverage* », World Health Organization.

McKinsey Global Institute (2014), « *A blueprint for addressing the global affordable housing challenge* ».

Naulet F., C. Gilquin et S. Leyronas (2014), « *Eau potable et assainissement dans les villes du Sud : la difficile intégration des quartiers défavorisés aux politiques urbaines* », Agence Française de Développement / Gret, Collection débats et controverses, n° 8.

Naulet F. (2011), « *Accès à l'eau potable. Le recours aux petits entrepreneurs du Sud : une démarche stratégique mais pas automatique !* », Gret, Collection Politiques et pratiques de développement, n°3.

OCDE (2008), « *Rapport Afrique de l'Ouest 2007-2008* ».

ONU (2014), « *World Urbanization Prospects* ».

ONU-Habitat (2010), « *L'état des villes africaines* ».

ONU-Habitat (2014), « *L'état des villes africaines* ».

ONU-Habitat (2005), « *Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique* ».

Paulais T. (2012), *Financer les villes d'Afrique. L'enjeu de l'investissement local*, Banque Mondiale / Agence Française de Développement, Collection L'Afrique en développement.

Paulais T. et L. Wilhelm (2000), *Marchés d'Afrique*, Edition Karthala.

Prié G. (2014), « *Cahier n°1 – Méthodologie et enseignements méthodologiques – promouvoir l'extension*

des mini-réseaux et des bornes-fontaines en RDC », Gret.

Proparco (2014), « *Relever les défis du logement avec le secteur privé* », Collection Secteur Privé et développement, n°19.

Proparco (2012), « *Afrique subsaharienne. Comment favoriser le développement des filières agricoles et agro-alimentaires ?* », Collection Secteur privé et développement, n°13, p.6-9.

Proparco (2012), « *Les déchets : quels enjeux pour les pays en développement ?* », Collection Secteur Privé et développement, n°15.

PS-Eau (2015), *Développer les services d'assainissement, 16 questions pour agir*.

PS-Eau (2014), *Développer les services d'eau potable, 18 questions pour agir*.

PS-Eau (2012), *Elaborer une stratégie municipale concertée pour l'eau et l'assainissement dans les villes secondaires africaines*, guide PS-Eau n°1.

Roberts B. (2014), *Managing systems of secondary cities*, Cities Alliance/UNOPS.

Toutain O. et V. Rachmuhl (2014), « *Evaluation et impact du Programme d'appui à la résorption de l'habitat insalubre et des bidonvilles au Maroc* », Agence Française de Développement, Collection Ex-post.

UNICEF / World Health Organization (2015), « *Progress on sanitation and drinking water – 2015 update and MDG assessment* », Joint Monitoring Program.

Water and Sanitation Program (2012), « *Economic Impacts of Poor Sanitation in Africa* », World Bank.

World Bank, (2012), *What a Waste: A Global Review of Solid Waste Management*.

Yatta F.P. (2006), *Villes et développement économique en Afrique*, Edition Economica.

Auteurs : Emmanuelle Schatz (consultante), Clément Larrue et Nicole Madariaga (AFD).

En collaboration avec le Local Economic Development Network Africa (LEDNA) et Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA). Merci à François Yatta.

Ont également contribué à cet ouvrage, au sein de l'AFD : Jean-François Almanza, Nathanaelle Amar, Sabrina Archambault, Lucie Astier Such, Marie Bjornson-Langen, Hatem Chakroun, Olivier Crespi Raghizzi, Clémentine Dardy, Stephanie Dos Santos, Amandine Dukhan, Christian Fusillier, Emilie Garet, Audrey Guiral-Naepels, Martin Lemenager, Sylvain Joachim, Laurent Pacoud, Gwenael Prie, Virginie Lucas, Véronique Sauvat, Claude Torre.

Conception graphique : Agence PatteBlanche.

Date de publication : octobre 2015.

Photo : Lagune, Porto-Novo, Bénin © Clémentine Dardy

Photo couverture : Construction d'un réservoir d'eau à Nairobi, Kenya © AFD, Frédéric Maurel



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

À L'USAGE DES ÉLUS LOCAUX AFRICAINS

Confrontées à une croissance urbaine qui va s'accélérer dans les années à venir, les villes d'Afrique doivent faire face à de nouveaux défis dont celui de l'offre d'emplois. Dans le cadre de son mandat « croissance verte et solidaire », l'Agence Française de Développement (AFD) accompagne les collectivités locales dans le renforcement de leurs dynamiques économiques locales. Les stratégies de développement économique local s'appuient sur la concentration urbaine et son impact sur l'économie du territoire pour d'une part créer de l'emploi et générer des revenus et d'autre part renforcer l'attractivité des territoires. Ce guide propose une méthodologie d'élaboration de stratégies de développement économique local. Il a vocation à **accompagner les élus et techniciens des collectivités locales d'une part dans l'élaboration d'un diagnostic global de leur économie locale et d'autre part dans l'appui des filières porteuses de dynamiques économiques locales**. Il apporte des méthodes, des outils et des recommandations d'aide à la priorisation d'actions de développement économique local.

