USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Cities Alliance
Cities Without Slums

Les marchés publics au Ghana : Le cas de Kumasi

AVSI
People for development

Habitat for Humanity® Haiti

VILLE DU CAP-HAÏTIEN

IFOS
Institut de Formation et de Services

IHS
Making cities work

Les marchés publics au Ghana : Le cas de Kumasi

Remerciements :
Étude de cas réalisée pour Cities Alliance par l'Institute for Housing and Urban Development Studies, Université Erasmus, Rotterdam

Auteurs : Forbes Davidson, Aloysius Bongwa, A.A. Amankwah, Randy Wilson

Collaboratrice : Carley Pennink, Institute for Housing and Urban Development Studies

Équipe de Cities Alliance :
Supervision technique : Gabriela Violim Mercurio
Révision : Julian Baskin
Communication : Yamila Castro

Rédaction et conception graphique :
Caryn M. Davis, Cascadia Editing

Image de la première page : Vue aérienne du marché Kejetia, Kumasi (par Wirestock Creators - stock.adobe.com)

Présentation du projet : L'initiative Ansanm Ann Chanje Lavil (Ensemble changeons la ville) de l'USAID, ou simplement LAVIL, soutient l'amélioration de la prestation de services municipaux dans des municipalités sélectionnées afin de parvenir à un développement économique local durable et à long terme en Haïti. Dans sa phase initiale, LAVIL se concentre sur les marchés publics – des espaces multifonctionnels qui jouent un rôle essentiel dans l'économie locale et favorisent la cohésion sociale, mais qui sont difficiles à gérer efficacement pour les gouvernements locaux. LAVIL promeut la gestion durable des marchés publics, en stimulant les solutions locales pour les services de base, en mettant l'accent sur les déchets solides, en cocréant des espaces de dialogue entre les différentes parties prenantes et en augmentant les capacités des gouvernements municipaux. LAVIL est mis en œuvre par Cities Alliance en partenariat avec les municipalités de Cap-Haïtien et des Cayes, la Fondazione Associazione Volontari per il Servizio Internazionale (People for Development), Habitat for Humanity, l'Institute for Housing and Urban Development Studies et l'Institut de Formation et de Services. Ce document, intitulé « Marchés publics au Ghana : le cas de Kumasi » fait partie de l'initiative LAVIL. Il vise à contribuer à la promotion d'un apprentissage croisé basé sur les pratiques d'autres villes du Sud.

Clauses de non-responsabilité : Cette étude a été rendue possible grâce au soutien du peuple américain, par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu de cette étude relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID, du gouvernement des États-Unis, du Secrétariat de Cities Alliance et de ses membres, ni celles de l'UNOPS.

Publié pour la première fois en 2024. Cities Alliance, UN House – Boulevard du Régent, 37--40, 1000 Bruxelles, Belgique.

Cette étude a été préparée sur dossier par Forbes Davidson et Aloysius Bongwa en collaboration avec M. A. A. Amankwah, fonctionnaire retraité de l'Assemblée métropolitaine de Kumasi (KMA) et Rudy Wilson, responsable des transports à la KMA, qui ont participé au programme GUMPP et au programme DEALS en plus de leurs obligations civiques. Ils apportent leur expérience et ont en outre mené des entretiens de soutien. Leurs contributions sont indiquées sous forme de citations. L'objectif est de donner accès à l'expérience acquise à Kumasi dans le processus de redéveloppement et d'amélioration des marchés urbains, en particulier pour les villes d'Haïti confrontées à des problèmes similaires.

Les informations fournies dans le texte sont référencées par leurs sources. Le contenu de l'étude de cas s'appuie sur des études qui ont été réalisées, sur les expériences des personnes qui l'ont élaboré ainsi que sur des entretiens réalisés avec les principales parties prenantes.
Le texte relève de la responsabilité finale des auteurs et ne représente pas nécessairement les opinions de l'Assemblée métropolitaine de Kumasi.

Kente cloth, Ashanti Region, Ghana (par sariay - stock.adobe.com)

Sommaire

Figures et tableaux 4
Glossaire des termes clés et abréviations éventuelles 4
Résumé analytique 6
1 Introduction à l'étude de cas et à la gestion des marchés publics 8
2 Contexte 11
3 Aspects physiques : Planification urbaine, conception et infrastructures liées aux marchés de Kumasi 15
Encadré 1. Participation à la conception soutenue par le projet GUMPP pour le réaménagement du marché de Kumasi 19
4 Gouvernance : gestion, parties prenantes et participation 23
Encadré 2. Entretien avec le directeur du marché de Kejetia 26
Encadré 3. Entretien avec le comité du marché New Agogo 2024 31
5 Financement, gestion financière et redevances 34
Encadré 4. Cape Coast, Ghana, incapacité du gouvernement local à rembourser un prêt discrétionnaire chinois 36
Encadré 5. Prêt concessionnel GUMPP pour le financement des marchés de Ho, Kumasi et Tamale 37
Encadré 6. Phase préparatoire du développement de projets de marché pour le GUMPP 37
Encadré 7. Financement innovant de l'insuffisance du nombre de magasins dans les projets de marché du GUMPP 40
Encadré 8. Marchés soutenus par le GUMPP : dispositions relatives à la durabilité 41
6 Enseignements et conclusions 43
7 Notes et références 46

Figures et tableaux

Figures

Figure 1 Cadre de planification de la gestion des marchés publics 9
Figure 2 Rôles et avantages des marchés publics 10
Figure 3 Localisation du Ghana et de Kumasi 11
Figure 4 Zones bâties de l'aire métropolitaine de Kumasi en 1972 et 2012 12
Figure 5 Focus sur la planification, la conception et l'infrastructure. 15
Figure 6 Chronologie du réaménagement du marché central de Kumasi 16
Figure 7 Localisation de Marché Kejetia/Central d'après Google Maps 2023. 16
Figure 8 Focus sur la gouvernance 23
Figure 9 Fonctions liées à la gestion du marché dans l'organigramme de l'AMK. 24
Figure 10 Principales étapes du processus de développement des marchés 29
Figure 11 Financement, gestion financière et redevances 35

Tableaux

Tableau 1 Les marchés de Kumasi. 14
Tableau 2 Chiffres clés pour les nouveaux marchés de Kejetia, du Marché central, et le Racecourse 18
Tableau 3 Avantages et inconvénients des modèles de participation du secteur privé à la gestion 25
Tableau 4 Initiatives de renforcement des capacités liées au développement des marchés à Kumasi 33
Tableau 5 Changement de gouvernement local pour les marchés GUMPP 33
Tableau 6 Facteurs de planification à un stade précoce qui peuvent influencer la bancabilité d'un projet ... 38
Tableau 8 Avantages des accords de PPP dans le contexte du Ghana 40
Tableau 7 Manque d'étals dans les marchés réaménagés 40
Tableau 9 Principaux enseignements tirés de l'étude de cas 44

Glossaire des termes clés et abréviations éventuelles

Abréviation	Signification
AFD	Agence Française de Développement
AMK	Assemblée métropolitaine de Kumasi
AMMD	Assemblées métropolitaines, municipales et de district
CBO	Organismes communautaires
DACF	Fonds commun des assemblées de district
DEALS	Gouvernance de la croissance verte inclusive dans les villes : programme organisé par VNG avec le soutien du gouvernement néerlandais pour aider les autorités locales à travailler en collaboration avec différents partenaires dans le développement local, y compris les marchés.
E&M	Exploitation et maintenance
EIES	Évaluation de l'impact environnemental et social
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FGI	Fonds générés en interne
FMI	Fonds monétaire international
GUMPP	Projet pilote de gestion urbaine au Ghana (Ministère du développement urbain, IHS, financé par l'AFD)
IHS	Institute for Housing and Urban Development Studies, Université Erasmus, Rotterdam, Pays-Bas
IMIF	Fonds international d'investissement municipal développé par le FENU et CGLU
KNUST	Université des sciences et technologies Kwame-Nkrumah
LCPDN	Loi sur le Conseil provisoire de défense nationale
MLGRD	Ministère des collectivités locales, de la décentralisation et du développement rural
MOTI	Ministère du commerce et de l'industrie
ONG	Organisations non-gouvernementales
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les Établissements Humains
PPP	Partenariat public-privé
UDU	Unité de développement urbain
VNG	Association des municipalités néerlandaises

Termes clés	Signification
Asantehene	Le souverain traditionnel, le roi d'Asante, Otumfuo Osei Tutu II. L'approbation du roi est nécessaire pour l'attribution de l'utilisation des terres.
Commerçants ambulants	Commerçants informels ne travaillant pas à partir d'un lieu fixe
Commerçants informels	Commerçants utilisant des zones ouvertes sans permis
Chef de produit	À Kumasi, les commerçants de certains produits, comme la viande, sont essentiellement des hommes et sont représentés par un chef de produit (par exemple, le chef de la viande).
Reine du marché	À Kumasi, la reine du marché est une commerçante choisie par les autres commerçants pour défendre leurs intérêts. Elle participe à l'attribution des stands et au règlement des litiges. Elle assure la liaison avec le gestionnaire du marché. Il existe également des reines pour différents produits tels que les tomates ou le tissu.
Petits commerçants ou commerçants de rue	Commerçants ne disposant pas d'une autorisation pour un étalage ou un magasin fixe, mais autorisés à utiliser des espaces ouverts moyennant le paiement d'une redevance.
Marché public	Un marché public ou marché municipal est un lieu ou un bâtiment établi par les autorités locales pour faciliter l'achat et la vente de denrées alimentaires et/ou de marchandises. Il s'agit avant tout d'un service destiné à aider les commerçants et les clients à effectuer des échanges à des prix et des frais abordables. Un marché peut comprendre des unités de vente, mais il se compose généralement d'étals ou de tables ayant ou non un toit permanent. Il peut également inclure des services auxiliaires tels que l'eau, les toilettes, le stockage, la sécurité et la protection contre les incendies.
Délocalisation	Déplacement de personnes ou de commerçants vers un autre lieu
Relocalisation	Déplacer des personnes ou des commerçants vers un autre lieu et s'assurer qu'ils sont au moins aussi bien lotis dans le nouveau lieu qu'ils l'étaient dans l'ancien.
Plan d'action pour la relocalisation	Un plan pour organiser la relocalisation des logements ou des commerçants. Une bonne relocalisation signifie que les personnes doivent être aidées à se réinstaller sur le nouveau site de manière à ce que leur situation soit meilleure ou au moins pas pire que sur leur site actuel en termes d'aspects sociaux, économiques et environnementaux.
Propriétaires d'étals (Commerçants)	Commerçants disposant d'une autorisation pour un étalage fixe
Propriétaires ou locataires de magasins	Commerçants disposant d'un magasin verrouillable en permanence
Leadership traditionnel	À Kumasi, l'Asantehene (roi) joue un rôle important dans les questions foncières en tant que détenteur traditionnel de la terre.

Kente cloth, Ashanti Region, Ghana (par saulay - stock.adobe.com)

Résumé analytique

Cette étude de cas décrit le réaménagement du marché central de Kumasi, au Ghana, et l'aménagement parallèle de marchés satellites dans la ville. Ce processus continu est riche d'enseignements, tant pour les actions qui ont bien fonctionné que pour certains des défis qui restent à relever.

Les défis et le plan

Kumasi est la deuxième ville du Ghana, avec une population de 440 000 habitants dans sa zone centrale. Cependant, elle est le centre d'une zone en urbanisation rapide comptant 3,5 millions d'habitants, qui croît de 2,2 % à 3,5 % par an. Le Ghana partage des racines culturelles avec Haïti. Bien que son économie et son niveau de développement soient plus élevés, le pays fait face à certains défis communs, notamment la pauvreté, la vulnérabilité aux marchés mondiaux et des conditions météorologiques plus extrêmes dues au changement climatique.

L'ancien marché central de Kumasi, déjà l'un des plus grands d'Afrique de l'Ouest, devenait de plus en plus saturé, créant un conflit entre l'espace dédié au commerce et celui réservé à la circulation. Une décision audacieuse a été prise pour réaménager le marché, un processus qui a débuté en 2014 et qui est presque achevé au moment où nous écrivons ces lignes (2024).

Le plan de réaménagement du marché central devait trouver des solutions pour accueillir les commerçant.es pendant les travaux de construction. Pour ce faire, les commerçant.es ont d'abord été déplacé.es vers d'autres sites, notamment à Racecourse, situé à environ 2 kilomètres au nord. Le terminal de transport de Kejetia, adjacent au marché central d'origine, a ensuite été réaménagé en un nouveau bâtiment de marché de trois étages (Marché Kejetia/Central phase 1). Une fois ce projet achevé, les activités du Marché central y ont été transférées, permettant ainsi de réaménager le site d'origine du marché central en un second bâtiment connecté (phase 2).

Parallèlement, l'aménagement de marchés satellites ailleurs dans la ville a permis d'absorber une partie de la pression. L'ampleur des bâtiments de Marché Kejetia/Central a nécessité un financement important, qui a été obtenu initialement avec l'aide du gouvernement brésilien et, plus tard, par le biais d'autres financements internationaux. Certains de ces marchés satellites ont bénéficié du soutien du Projet pilote de gestion urbaine du Ghana (GUMPP), soutenu par le gouvernement français. Cette étude de cas examine le processus de planification et d'aménagement de Marché Kejetia/Central, du Racecourse Market et des marchés satellites soutenus par le GUMPP.

Les résultats obtenus à ce jour

Le Marché Kejetia/Central (phase 1) est déjà ouvert et constitue un lieu animé. La deuxième phase – le bâtiment sur le site du Marché central – est partiellement achevée. Au moment de la rédaction du présent document, la construction est bloquée en raison des restrictions imposées aux emprunts internationaux. L'activité du Racecourse Market a connu une croissance rapide en tant que soupape

Kente cloth, Ashanti Region, Ghana (by sahay - stock.adobe.com)

de sécurité, mais souffre de sous-développement des infrastructures. Certains des autres marchés de satellites ont innové dans leur aménagement et ont des enseignements utiles à partager. Toutefois, des problèmes d'évacuation des eaux et d'embouteillage persistent, et le processus de réinstallation des commerçant.es s'est avéré difficile, d'autant plus que la construction a été plus lente que prévu et qu'il y a eu des problèmes de démarrage.

Les enseignements

Nous pensons que les enseignements les plus importants concernent la planification et la gestion participatives, la conception et la construction, la gestion de la délocalisation et les dispositions financières.

- Pour les aspects *physiques* de la planification, de la conception et de l'infrastructure, il est important de planifier de manière *holistique*. La *participation* est très importante pour obtenir une large contribution à la planification et à la conception. L'expérience de Kumasi montre les avantages d'une telle démarche lorsqu'elle est bien menée, ainsi que les problèmes qu'elle pose lorsqu'elle n'est pas bien mise en œuvre. La *conception* et la mise en œuvre des bâtiments sont des aspects très importants, mais la qualité de l'*infrastructure de soutien*, y compris le transport et l'entretien des actifs une fois construits, l'est tout autant. La planification et la mise en œuvre de la *délocalisation et de la relocalisation* constituent un domaine critique pour les commerçant.es vulnérables. L'*emplacement et le calendrier de mise à disposition d'espaces commerciaux permanents et temporaires alternatifs* sont essentiels pour les moyens de subsistance des commerçant.es. La leçon à tirer est que ces aspects doivent être très bien planifiés et mis en œuvre pour éviter de graves difficultés.
- Pour ce qui est de la *gouvernance*, le principal enseignement est que la *véritable participation* et bien préparée des principales parties prenantes est extrêmement importante pour la réussite. La participation des commerçant.es, en particulier des femmes, qui constituent le groupe le plus important sur les marchés du Ghana, joue un rôle important dans la planification et la gestion. Cette participation devrait inclure les commerçant.es informel.les afin de traiter les problèmes de congestion et de minimiser les difficultés des groupes vulnérables. La *collaboration* entre les administrations locales et l'exploitation du potentiel du secteur privé sont également des enseignements clés.
- L'étude de cas démontre également l'importance des aspects *financiers*. Pour atteindre les objectifs du réaménagement du marché, il faut équilibrer la relation entre les coûts, en particulier ceux de l'emprunt, l'*accessibilité*, l'*exploitation et la maintenance*, et le *remboursement de la dette* (en cas d'emprunt). Les autorités locales doivent avoir la possibilité d'utiliser des sources de financement locales.

Nous espérons que cette étude de cas de Marché Kejetia/Central et des marchés satellites de Kumasi pourra servir d'expérience d'apprentissage aux maires et mairesses et aux autres parties prenantes impliquées dans l'aménagement ou le réaménagement de marchés publics dynamiques, afin qu'ils puissent continuer à remplir des fonctions essentielles au sein de leurs communautés.

1 Introduction à l'étude de cas et à la gestion des marchés publics

Ghanaian garden eggs (Esthee2010, CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>, via Wikimedia Commons, crop)

Cette section présente la ville de Kumasi et l'étude de cas et met en lumière certaines des qualités importantes et des objectifs potentiels de l'aménagement des marchés publics.

1.1 Pourquoi Kumasi comme étude de cas ?

La ville de Kumasi, située dans le Sud du Ghana, est confrontée à de nombreux problèmes typiques des autres pays en développement : une urbanisation rapide, une population pauvre et vulnérable, une exposition croissante aux conditions météorologiques extrêmes dues au changement climatique, des capacités gouvernementales limitées et un financement toujours trop restreint. Le point positif est qu'elle possède une culture et des traditions vivantes, une société résiliente et l'ambition d'améliorer les choses. Cette étude de cas porte sur les activités de Kumasi visant à améliorer le fonctionnement de ses marchés. Il s'agit d'une histoire à la fois simple et compliquée, mais dont on peut tirer de nombreux enseignements. Comme le dit le dicton « On ne fait pas d'omelette sans casser les œufs », mais comment éviter de casser les œufs, et faire une bonne omelette que tout le monde peut s'offrir et apprécier, voilà le défi ! Kumasi a bénéficié des conseils de « chefs » internationaux, mais a également fait ses propres choix.

1.2 L'approche

L'objectif de l'étude de cas est de fournir des enseignements et des références utiles pour la gestion des marchés du Cap-Haïtien et des Cayes en Haïti. Le Ghana a été choisi comme source pertinente de cas en raison de son statut de pays en développement comme Haïti, de son histoire marquée par le colonialisme et l'esclavage, et de ses racines culturelles communes avec Haïti. Il existe bien entendu des différences au niveau de l'histoire, de la culture, des systèmes juridiques et du niveau de développement actuel, qui doivent être

> “**« On ne fait pas d'omelette sans casser les œufs »,** mais comment éviter de casser les œufs, et **faire une bonne omelette que tout le monde peut s'offrir et apprécier,** voilà le défi ! Kumasi a bénéficié des conseils de « chefs » internationaux, mais a également fait ses propres choix.”

Ghana market eggs (Edithobayaa1, CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>, via Wikimedia Commons, crop)

prises en compte lors de l'évaluation de l'adaptation éventuelle des enseignements. Les deux pays sont également confrontés à de nombreux défis. Nous pensons que des enseignements peuvent être tirés des défis qui ont été relevés avec succès, mais aussi de ceux qui sont encore en cours.

Il s'agit d'une étude de cas et non d'une évaluation (pour laquelle une étude beaucoup plus approfondie serait nécessaire). Nous mettons en avant les enseignements tirés de l'expérience en matière d'aménagement et de gestion des marchés. Nous nous appuyons sur la recherche, les documents disponibles en ligne, l'observation et l'imagerie satellitaire pour tenter de proposer un point de vue objectif. Nous présentons d'abord un cadre général pour envisager la gestion des marchés, puis nous nous concentrons sur les aspects potentiellement les plus utiles pour Haïti.

Les principaux types d'activités utilisés dans cette étude de cas et la manière dont ils sont liés les uns aux autres sont illustrés dans la figure 1. Celle-ci montre le lien entre les aspects physiques, la gestion du marché, les finances ainsi que l'importance de travailler pour atteindre un objectif clairement défini.

1.3 Le rôle des marchés publics

Tout d'abord, il est important de préciser ce que nous entendons par « marchés publics », afin de clarifier le rôle qu'ils jouent. Il existe de nombreuses définitions des marchés publics[1]. Celle qui nous convient est la suivante :

> Un marché public ou marché municipal est un lieu ou un bâtiment établi par les autorités locales pour faciliter l'achat et la vente de denrées alimentaires et/ou de marchandises. Il s'agit avant tout d'un service destiné à aider les commerçants et les clients à effectuer des échanges de biens à des prix et des frais abordables. Un

Ghana market woman selling onions (par- Renate Wefers - Stock.adobe.com)

Busy market, Kumasi, 2012 (Forbes Davidson)

Shoppers, Kumasi market, 2012 (Forbes Davidson)

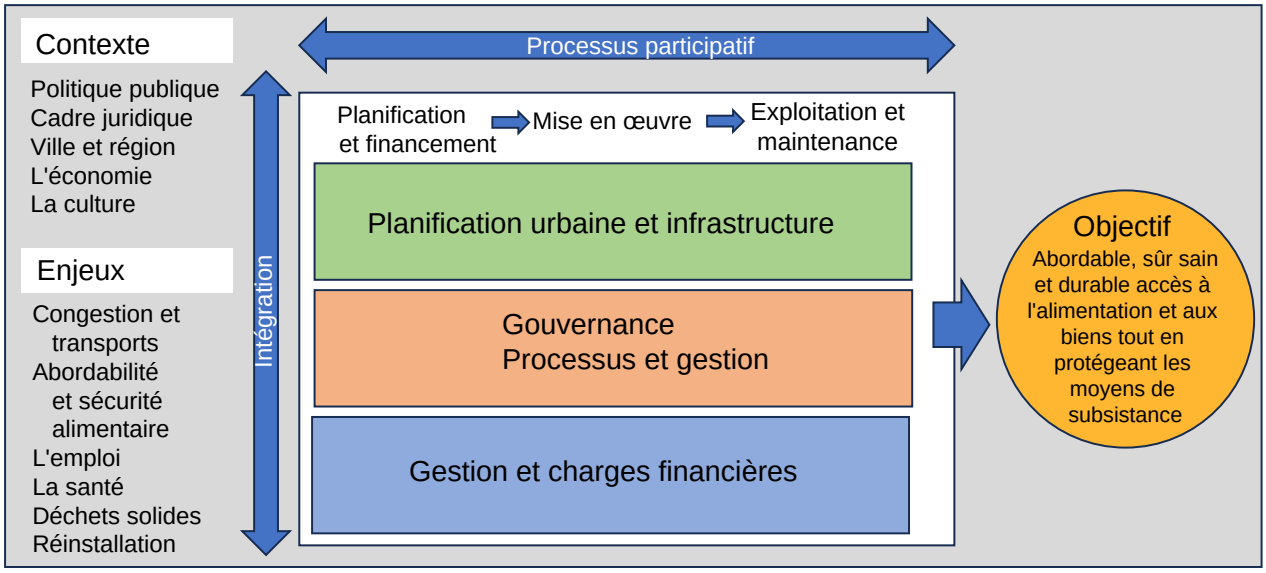


Figure 1 Cadre de planification de la gestion des marchés publics. (Source : Forbes Davidson)

Figure 2 Rôles et avantages des marchés publics. (Source : Forbes Davidson)

marché peut comprendre des unités de vente, mais il se compose généralement d'étals ou de tables ayant ou non un toit permanent. Il peut également inclure des services auxiliaires tels que l'eau, les toilettes, le stockage, la sécurité et la protection contre les incendies.

Les marchés publics jouent de nombreux rôles dans une ville (figure 2). Ils sont essentiels au bien-être des zones urbaines et rurales et sont importants pour la santé publique et la planification des transports.

1.3.1 L'objectif général et les avantages des marchés publics

Pour développer de bons marchés publics, il est important d'avoir des objectifs clairs et convenus. Nous suggérons que l'un des objectifs soit de garantir un accès abordable, sain et sûr à la nourriture et aux produits de base pour toutes les couches sociales. Dans le même temps, le potentiel de génération de revenus, en particulier pour les femmes et les groupes marginaux, devrait être maintenu ou amélioré. Le défi pour les autorités locales est de s'assurer qu'elles peuvent organiser le financement et la gestion de la construction, de la réinstallation et de l'entretien régulier, tout en maintenant les frais à un niveau abordable et en offrant des possibilités de création de revenus. Outre les utilisateur.ices locaux.ales, les marchés publics servent également les producteur.ices et les vendeur.euses des régions environnantes qui fournissent des denrées alimentaires et d'autres biens et qui dépendent également des services de la ville.

1.3.2 Principes

Les marchés publics ayant des liens très importants avec d'autres activités, la capacité des autorités locales à bien gérer ces interconnexions est essentielle à leur réussite. Des principes importants sont énumérés ici pour guider les objectifs à viser, idéalement pour réussir à aligner le développement des marchés publics sur les Objectifs de développement durable (ODD).

Il existe plusieurs *principes* clés de développement des marchés publics dérivés des ODD et de l'Agenda d'ONU-Habitat :

1. ***Intégrer le développement du marché*** avec d'autres secteurs de développement connectés, tels que le transport, la gestion des déchets solides, la santé publique, l'infrastructure et le logement.
2. ***Gérer le processus de développement*** de manière à ce que les parties prenantes puissent *participer efficacement* au processus de planification du développement, de l'exploitation et de l'entretien des marchés publics.
3. ***Aborder*** les questions de développement et mobiliser les potentiels identifiés dans le cadre des processus participatifs.
4. ***Respecter*** la culture locale et les systèmes traditionnels.
5. ***Veiller*** à ce que le développement soit ***durable*** en termes d'objectifs sociaux, environnementaux et économiques. Il s'agit notamment d'être abordable et accessible, ainsi que de financer l'entretien.
6. ***Planifier*** le financement du développement et de la tarification afin de garantir que les investissements du marché puissent être remboursés et que l'entretien soit effectué sans compromettre les objectifs d'accessibilité et de génération de revenus.

Ces principes ne sont pas faciles à respecter et nécessitent des adaptations locales, mais ils constituent un point de départ important.

1.3.3 Structure de l'étude de cas

L'étude de cas s'articule autour de trois thèmes centraux liés aux marchés publics : les aspects physiques, la gouvernance et les aspects financiers. Dans la section 2, nous commençons par décrire le contexte du Ghana et de Kumasi afin de situer le cas et de mettre en évidence les enseignements importants de l'expérience. Nous examinerons ensuite plus en détail les trois thèmes liés au développement du marché. La section 3 explore les aspects physiques des marchés publics, en relation avec la planification urbaine, la conception et l'infrastructure, y compris le calendrier et les aspects spatiaux et physiques du développement. La section 4 se concentre sur les aspects de la gouvernance, y compris la gestion des marchés publics, les parties prenantes impliquées, la participation à la planification et les questions liées à la relocalisation et à la réinstallation. La section 5 examine les liens entre les finances et la gestion financière, le financement et les charges. Enfin, la section 6 conclut en présentant les enseignements tirés de l'étude de cas de Kumasi.

2 Contexte

Market traders, Ghana (by Renate Wefers - stock.adobe.com)

Cette section présente un aperçu du cadre de développement du marché au niveau national et décrit la situation des marchés publics à Kumasi.

2.1 Contexte du Ghana et rôle du gouvernement central dans les marchés publics

Le Ghana est l'un des pays les plus prospères d'Afrique, mais il doit faire face aux problèmes communs à de nombreux autres pays en développement tels que la croissance rapide de la population, en particulier dans les villes, la congestion urbaine et la pauvreté. Les marchés publics sont au cœur des villes ghanéennes, comme partout ailleurs en Afrique. Lorsqu'ils fonctionnent bien, l'impact global sur la ville peut être très important.

Figure 3 Localisation du Ghana et de Kumasi. (Source: adapted from OpenStreetMap)

> **Les marchés publics sont au cœur des villes ghanéennes,** comme partout ailleurs en Afrique. Lorsqu'ils fonctionnent bien, l'impact global sur la ville peut être très important. "

La population du Ghana s'élève à plus de 31 millions d'habitants et croît à un rythme de 2,15 % par an. Cependant, la population urbaine augmente toutefois de 2,6 %, reflétant la croissance naturelle et les mouvements de population vers les villes.

2.1.1 Responsabilité des marchés

Le secteur public joue un rôle essentiel en veillant à ce que les marchés soient suffisants pour répondre aux besoins, à ce qu'ils soient bien gérés et à ce qu'ils atteignent leurs objectifs globaux. Le gouvernement central ne peut pas gérer directement les marchés locaux, et les gouvernements locaux ne peuvent pas le faire sans le soutien du gouvernement central, en particulier lorsqu'il s'agit de développements majeurs.

Rôle du gouvernement national

Le rôle du gouvernement national est de définir la politique et de stimuler sa mise en œuvre par le financement, le renforcement des capacités, la réglementation et le suivi. Au Ghana, le cadre juridique est défini dans la loi 936 de 2016 sur la gouvernance locale. Les collectivités locales sont ainsi habilitées à planifier, construire et gérer tous les marchés publics relevant de leurs compétences. Le ministère des collectivités locales est chargé de superviser tous les marchés, y compris celui de Kumasi. La politique du gouvernement est définie dans le plan d'action national à moyen terme, qui est mis en œuvre par l'allocation de fonds.[2].

L'aspect spatial du développement est régi par les lois nationales sur l'aménagement du territoire[3], fortement influencées à l'origine par les concepts et la législation coloniaux. Toutefois, les politiques de décentralisation s'accompagnent d'une contribution et d'un contrôle locaux de plus en plus importants. À Kumasi, le royaume Ashanti joue un rôle important dans l'accord sur l'utilisation des terres.

Au Ghana, les structures institutionnelles, les politiques et les réglementations existantes encadrent les options et les possibilités d'investissement dans les infrastructures urbaines y compris les marchés. Par exemple, la législation nationale régit la collecte et le transfert des recettes par les différents niveaux de gouvernement, ainsi que les conditions dans lesquelles les gouvernements infranationaux peuvent utiliser des instruments de financement, tels que l'emprunt (financement de la dette municipale), les obligations municipales, les partenariats public-privé (PPP) et les instruments de captation de la valeur foncière. La conception de relations institutionnalisées est essentielle au fonctionnement de la politique publique et aux attentes concernant les pratiques acceptables en matière de dépenses et d'administration publiques. Le Ministère des Finances supervise les aspects financiers et joue un rôle particulièrement important lorsqu'il s'agit de financements internationaux.

2.2 Présentation générale de Kumasi

Cette section examine la croissance de Kumasi et les problèmes auxquels elle est confrontée.

2.2.1 Contexte et enjeux démographiques et physiques

Kumasi, la deuxième ville du Ghana, compte actuellement 1,56 million d'habitants dans son agglomération et environ 3,5 millions dans la zone urbanisée plus large. Sa croissance varie entre 3,58 % à 6 % par an, selon Ghana Statistical Service.[4] Ce taux de croissance représente un énorme défi pour la mise en place d'infrastructures, y compris de marchés et d'accès à des biens et services abordables et accessibles. Kumasi est le siège du royaume Ashanti, qui a une longue histoire et était un centre économique puissant avant d'être colonisé. Durant la période coloniale, l'urbanisme et des systèmes économiques occidentaux y ont été introduits. C'est également à cette époque que les bâtiments du marché central ont été construits. La figure 4 illustre la croissance de la zone bâtie et les limites officielles de la ville. Cette croissance rapide a entraîné plusieurs problèmes, notamment une demande excessive par rapport à la capacité existante des marchés, des conditions insalubres avec des installations sanitaires limitées, un espace limité pour l'extension des marchés existants, la congestion des rues, la surutilisation de la capacité des routes et des parkings, la concurrence entre l'expansion du marché et les besoins en logement, ainsi que la pression sur la capacité de gestion des déchets.

L'existence du royaume Ashanti, qui contrôle l'utilisation des terres, fait contrepoids au gouvernement local et au secteur privé, ce qui assure un certain niveau de stabilité. Parallèlement, le renforcement du gouvernement local et la disponibilité de l'expertise technique de la Kwame Nkrumah University of Science and Technology (Université des sciences et technologies

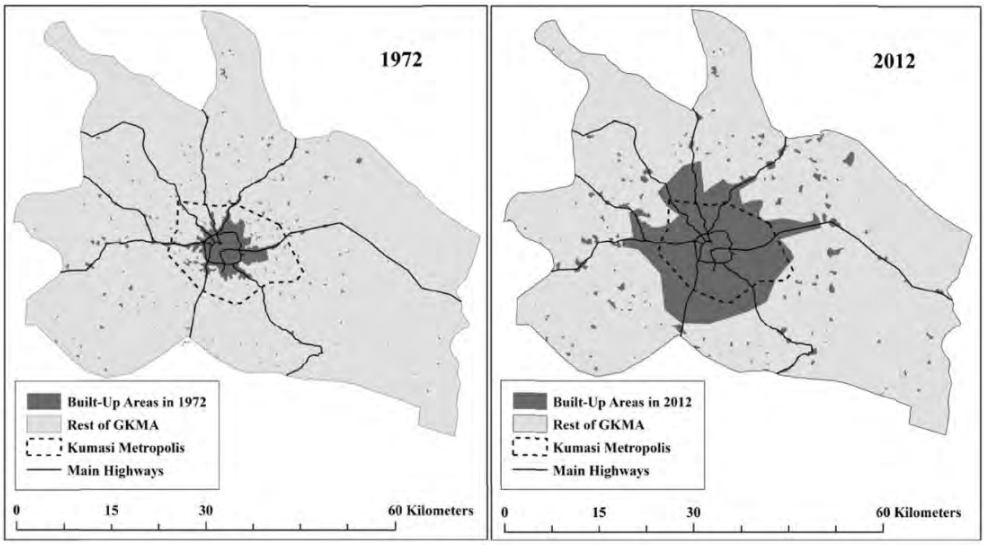


Figure 4 Zones bâties de l'aire métropolitaine de Kumasi en 1972 et 2012 (Source: Oduro et al., 2014)

Kwame Nkrumah) (KNUST), dotée de solides capacités de planification, d'ingénierie et sociales, ont contribué à faire de Kumasi un centre urbain relativement bien géré.

2.2.2 Contexte et questions socio-économiques et sanitaires

La population qui fréquente les marchés présente une large diversité de revenus, mais une part importante dépend des marchés pour travailler et se procurer des produits alimentaires et des biens à des prix abordables. Cela comprend un groupe important de personnes à faibles revenus. Ainsi, des questions telles que la tarification des stands sont très sensibles et doivent être prises en compte lors du choix des modes de financement pour la construction et la reconstruction des marchés. Il en va de même pour la relocalisation des commerçant.es, surtout si le nouveau site n'est pas favorable aux affaires.

La majorité des commerçant.e sont des femmes, dont beaucoup ont de faibles revenus et sont parfois les seules à subvenir aux besoins de leur famille. Cela signifie que les revenus tirés de l'activité commerciale représentent une part importante du revenu familial et entraînent des répercussions sur l'éducation, la santé et le logement des enfants. Plusieurs études ont été menées pour mieux comprendre le rôle des femmes dans les marchés et les problèmes auxquels elles sont confrontées[5]. Le récit d'une vendeuse de Kumasi met en évidence le lien entre le fait de gagner sa vie sur le marché et le logement, qui est lui-même lié à la santé et à l'éducation.

> « Ainsi, dans les grandes villes surtout, vous trouverez quelqu'un qui ira chercher pour vous des produits à vendre, afin que vous puissiez vous aussi gagner de quoi acheter de la nourriture. Si vous dites la vérité, vous aurez les moyens de construire une maison. »[6]

Il est très important de gérer les marchés et leur développement de manière à ce que les groupes les plus vulnérables de la société aient la possibilité de gagner leur vie et soient protégés, plutôt que de devenir des victimes.

2.2.3 Les marchés de Kumasi

Le rôle de Kumasi dans le fonctionnement et l'aménagement du marché

Le gouvernement local, en l'occurrence l'Assemblée métropolitaine de Kumasi (AMK), est responsable de la mise à disposition des marchés publics, de la coordination de leur gestion et de leur entretien.

Le rôle des gouvernements locaux comprend :

- Désigner des sites pour les marchés
- Mobiliser de capitaux internes ou externes pour la construction
- Superviser la conception et la construction, en veillant à et r la santé et à la sécurité, y compris la protection contre les incendies
- Mobiliser la communauté
- Gérer des marchés ou des partenaires de gestion
- Fixer des frais
- Percevoir les taxes
- Veiller à la bonne gestion des déchets solides

Ils peuvent exécuter des travaux directement, mais peuvent également conclure des contrats avec le secteur privé.

Les efforts déployés par le gouvernement local pour améliorer la situation à Kumasi sont ambitieux et connaissent un certain succès, mais le processus de changement impliquant le déplacement temporaire des commerçant. es du marché a posé des problèmes.

Les marchés de Kumasi et leur rôle

Le marché central de Kumasi est considéré comme l'un des plus importants d'Afrique de l'Ouest et est soutenu par un réseau de marchés satellites. Les principales activités sont présentées ici et détaillées plus loin dans l'étude de cas.

Il existe plusieurs groupes principaux de marchés à Kumasi : Le Marché Kejetia/Central au centre de la ville, avec le Racecourse Market comme débordement, et une série de marchés satellites. La plupart d'entre eux desservent des zones locales, mais certains sont complémentaires des marchés centraux et peuvent contribuer à alléger la pression.

Kumasi market 2012 (Forbes Davidson)

Kumasi market 2012 (Forbes Davidson)

Tableau 1 Les marchés de Kumasi.

Marché	Classification	Taille et observations
Marché Kejetia/Central (phase 1)	Hybride	1420 étals/7200 boutiques Soutien du gouvernement brésilien
Marché Kejetia/Central (phase 2)	Hybride	18 000 étals/15 500 magasins/25 000 marchés en plein air Financement soutenu par la Deutsche Bank avec garantie de crédit britannique
Racecourse Market	Hybride	12 000 étals/0 magasin/6500 marchés en plein air Soutien initial du gouvernement brésilien, puis du gouvernement néerlandais.
Marché Afia Kobi	Hybride	
Marché Bantama	Hybride	2350 étals/1291 magasin/525 marchés en plein air
Marché New Agogo (Atonsu)	Hybride	Soutien du GUMPP
Marché Old Tafo	Hybride	Soutien du GUMPP
Marché Kwadoso	Hybride	
Marché Adum	Vêtements et appareils électroniques	
Marché Moro	Chaussures	
Marché Kwadaso	Oignons	
Marché Asawase	Maïs et cola	Aide du GUMPP
Marché Anloga	Oignons	

(Source des figures : Rapport annuel du Bureau des successions, AMK 2023)
Remarque : Pour certaines catégories, l'information n'était pas encore disponible au moment de la rédaction de ce document.

Les marchés de Kumasi ont des rôles différents. Les plus grands – Kejetia et Marché central – sont classés comme hybrides. Cela signifie qu'ils vendent des produits multiples tels que des légumes, de la viande, des vêtements et des cosmétiques. Ils sont complétés par des marchés satellites et spécialisés, qui sont au nombre de 26. Le tableau 1 présente certains de ces marchés ainsi que les types de produits qui y sont vendus. Certains marchés sont également reliés à des terminaux de transport. C'est le cas de Marché Kejetia/Central et du Racecourse Market.

Vegetable stand, Kumasi (ZSM, CC BY-SA 3.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>, via Wikimedia Commons; crop)

Nous examinons ici le réaménagement de Marché Kejetia/Central, du Racecourse Market et l'aménagement des marchés satellites qui ont été soutenus par le Projet pilote de gestion urbaine du Ghana (GUMPP).

Soutien du gouvernement central et des organisations de développement

La phase 1 du processus de réaménagement du marché a bénéficié d'un soutien extérieur de la part du gouvernement brésilien. La phase 2 (marché central) bénéficie d'un financement de la Deutsche Bank et d'une aide britannique à l'exportation. Pour la planification et la coordination générales, le Brésil a d'abord apporté son soutien, suivi des Pays-Bas dans le cadre du programme DEALS (Governance of Inclusive Green Growth in Cities). Quant aux marchés satellites, la France a apporté son soutien par le biais du programme GUMPP, financé par l'Agence française de développement (AFD). Dans tous ces cas, le gouvernement central du Ghana était également impliqué. Le financement par des sources de développement a nécessité le respect de garanties sociales et environnementales.[7]

Bead jewelery for sale at Ghana market (par James - stock.adobe.com)

Household goods for sale, Kumasi market (Forbes Davidson)

3 Aspects physiques : Planification urbaine, conception et infrastructures liées aux marchés de Kumasi

Asawase Market (MLGRD/GUMPP)

Cette section examine les liens entre les éléments physiques et spatiaux liés au réaménagement du marché, ainsi que les approches utilisées à Kumasi pour résoudre les problèmes de calendrier et les problèmes physiques. La figure 5 illustre la manière dont ces domaines sont interconnectés et couvre trois sujets principaux :

- Le calendrier et les approches en matière d'aménagement du territoire
- La conception de nouveaux bâtiments commerciaux
- La connexion aux infrastructures de soutien.

Comme il est également important de prendre en compte ces aspects en même temps que la prise de décision, la gestion et les finances, ils seront abordés plus en détail dans les sections 4 et 5, du dossier.

3.1 Localisation des marchés centraux

Les bâtiments des marchés sont peut-être l'aspect le plus visible des marchés, mais leur qualité la plus importante reste probablement leur emplacement. Historiquement, les marchés étaient situés très accessibles, souvent à l'intersection des routes principales. Aujourd'hui, avec l'essor des transports motorisés, cette configuration est source de conflits, rendant l'accès difficile créant des encombrements. D'autres aspects, cachés mais essentiels, incluent les services tels que l'approvisionnement en eau, l'électricité, le drainage et l'enlèvement des déchets. La figure 6 montre le calendrier des principaux événements liés au réaménagement du marché à Kumasi.

La localisation des principaux marchés en 2023, après développement, est présentée dans la figure 7.

3.2 Calendrier, questions foncières et d'aménagement du territoire

3.2.1 Aménagement du Racecourse Market

Le débordement vers la zone satellite connue sous le nom de Racecourse Market a été utilisé pour permettre aux marchand.es ambulant.es de s'établir à partir de

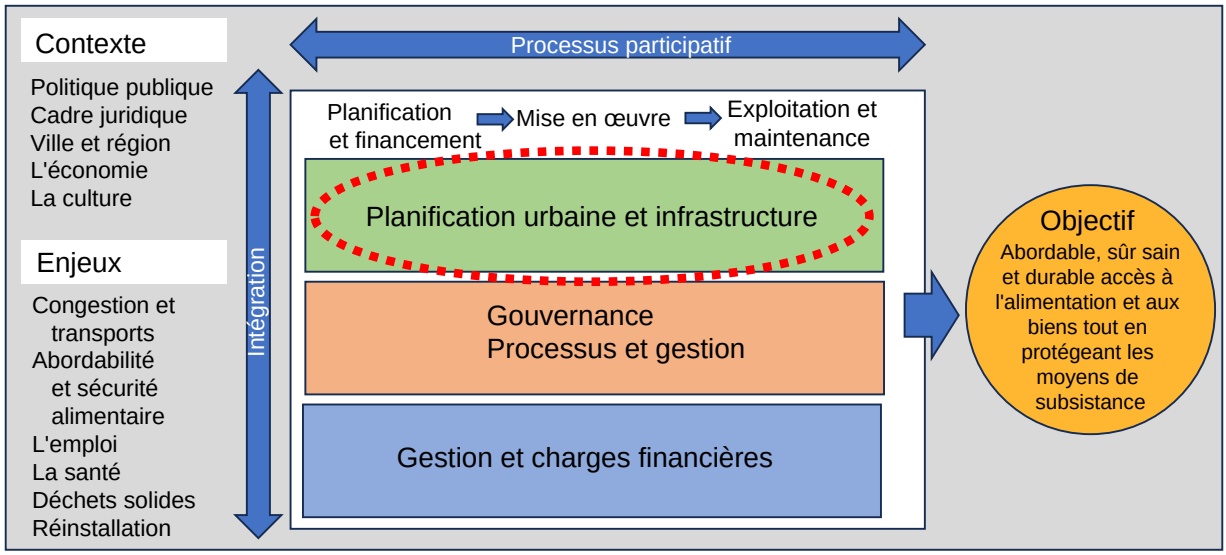


Figure 5 Focus sur la planification, la conception et l'infrastructure. (Source: Forbes Davidson)

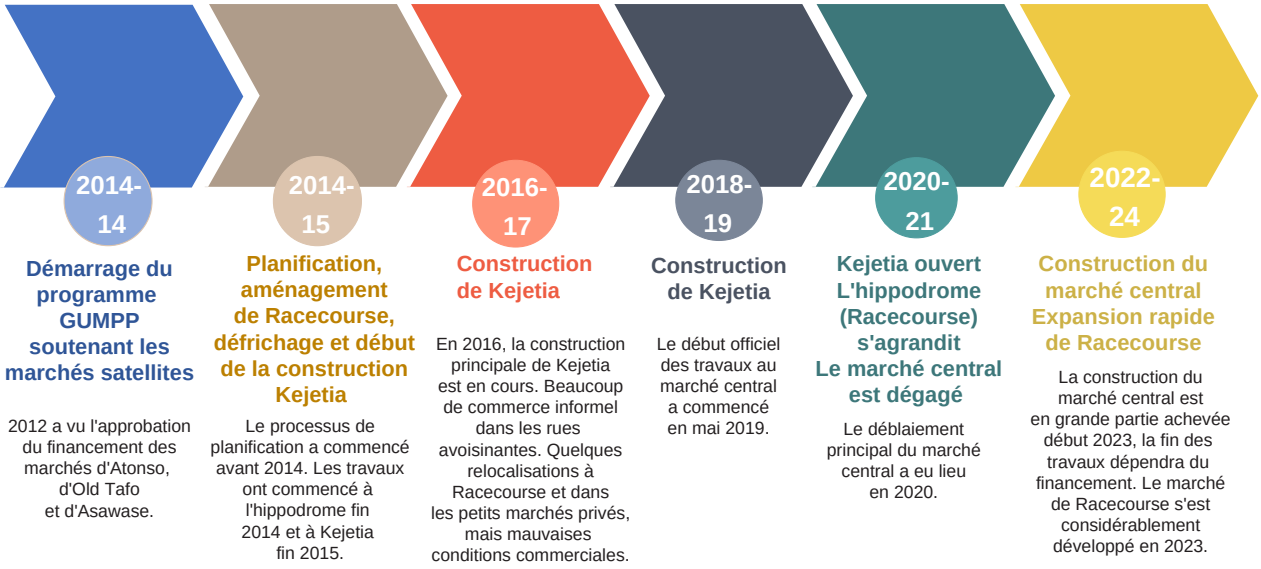


Figure 6 Chronologie du réaménagement du marché central de Kumasi. (Source: Forbes Davidson)

2005[8]. Le projet a été planifié par l'équipe d'aménagement du marché et le terrain a été offert par le chef traditionnel[9]. Le trafic de débordement a été lent à se développer au début en raison d'un accès difficile et d'une infrastructure limitée. Le programme DEALS a apporté un certain soutien à cette démarche en encourageant l'amélioration des installations. Ce soutien a contribué au développement significatif du Racecourse Market entre 2014 et 2023 (voir les photos aux pages suivantes). Comme l'a expliqué le chef du service des transports d'AMK.

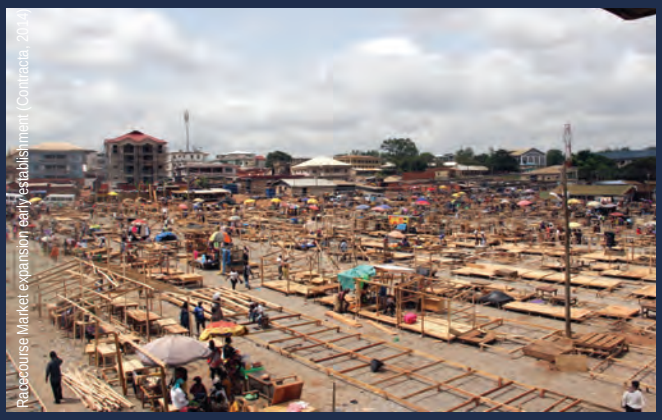
> « La construction initiale de l'hippodrome a été réalisée par Contracta, ... Cependant, les commerçant.es ont apporté de nombreuses modifications à la construction d'origine. Ils ont ainsi monté des étals et les ont couverts pour leurs membres. Avec l'aide de l'AMK, les commerçant.es ont également construit des trottoirs à l'entrée du marché de Bantama et ont fait aménager certains tronçons de routes ».

3.2.2 Kejetia/ Marché central

La phase 1 du Marché Kejetia/Central est emblématique et constitue la partie la plus visible de l'aménagement que le marché a connu. Mais la planification et le travail ont dû commencer bien avant sa construction, et son impact dépasse largement le simple édifice. Les zones environnantes du Marché central étaient densément construites, rendant difficile l'expansion du marché ou l'aménagement d'espaces temporaires. La stratégie adoptée fut d'utiliser le terminal de camions de Kejetia, qui servait à la fois de marché et de terminal de transport, comme première phase du réaménagement. Parmi les défis rencontrés figuraient la difficulté à trouver des emplacements accessibles pour les marchand.es ambulant.es ou des alternatives pour le transport.

> “Les bâtiments des marchés sont peut-être l'aspect le plus visible des marchés, mais **leur qualité la plus importante reste probablement leur emplacement.** Historiquement, les marchés étaient situés très accessibles, souvent à l'intersection des routes principales. ”

Figure 7 Localisation de Marché Kejetia/Central d'après Google Maps 2023.


Racecourse Market expansion early establishment (Contracta, 2014)

Racecourse Market access road (2015)

Racecourse Market, Bantama entrance (KMA, 2015)

Racecourse Market (Google Earth, 2024)

3.3 Conception

La solution de conception pour le Marché Kejetia/Central contraste radicalement avec l'ancien marché. Deux bâtiments à ossature métallique de trois à quatre étages ont été conçus après une série de réunions participatives. Les statistiques, présentées dans le Tableau 2, sont impressionnantes.

Le Marché Kejetia/Central a été conçu par la société brésilienne Contracta, en consultation avec le gouvernement local et les acteurs locaux. Les apports locaux limités en matière de conception ou d'approvisionnement ont toutefois donné lieu à des problèmes liés à l'exploitation et à la maintenance (E&M), comme nous le verrons plus loin dans la section 4.

3.4 Marchés satellites

La stratégie globale consistait à développer les marchés satellites pour réduire une partie de la pression exercée sur le Marché Kejetia/Central. Plusieurs de ces marchés satellites ont été soutenus par l'AMK et le Projet pilote de gestion urbaine du Ghana (GUMPP) (Encadré 1) qui visait à combiner le soutien financier avec le renforcement des capacités de gestion urbaine. Le financement a été approuvé en 2012. Deux exemples de marchés satellites sont le *marché New Atonso Agogo* à Kumasi et le *marché d'Aboabo* à Tamale, une autre ville du Ghana.

Le nouveau marché d'Atonso Agogo à Kumasi a été conçu en consultation avec les commerçants locaux, ce qui a donné lieu à des modifications et à un financement innovant. Ceci est décrit plus en détail aux sections 4 et 5. Le marché d'Aboabo à Tamale a également bénéficié du soutien du GUMPP (voir les photos de ces marchés aux pages suivantes). Les discussions avec les commerçants du marché ont abouti au pavage de la cour centrale pour les petits commerçants. Cela a permis de surmonter les problèmes de boue lorsqu'il pleuvait. Les discussions avec le secteur privé ont également abouti à un nouveau bâtiment pour les commerces privés à l'extrémité nord de la cour.

3.5 Planification de l'aménagement du marché traditionnel/informel

La majeure partie de la planification s'est concentrée sur les nouveaux bâtiments, mais le développement du marché informel est le plus difficile à planifier. Le commerce de rue sous des parapluies et le commerce

Aerial view of Kejetia Market, Kumasi (par Wirestock Creators - stock.adobe.com)

Tableau 2 Chiffres clés pour les nouveaux marchés de Kejetia et du Marché central, ainsi que pour le Racecourse Market.

Sujets	Marché central d'origine 2020 avant démolition en 2021**	Marché Kejetia/Central (phase 1)	Marché Kejetia/Central (phase 2) Prévu***	Racecourse Market*
Superficies des terrains et des espaces aménagés	133 546 m^2 de terrain	156 437 m^2 sur 3 étages, 9138 m^2 51 422 m^2 de terrain	172 197 m^2 de surface de construction, 52 701m^2 de surface locative	113 311m^2 de terrain
Type de constructions	Blocs de béton de sable, structures en bois	Acier et béton préfabriqués	Acier et béton préfabriqués	Blocs de béton de sable, structures en bois
Magasins verrouillables	14 500	7200	5 400	0
Étals	18 000 étals	1420	6 500 espaces commerciaux louables Étals pour 210 bouchers et vendeurs de poisson, 40 magasins pour le bétail	12 000
Kiosques			800	
En plein air	25 000	0	0	6500
Aire de restauration/Restaurants		60	50	
Toilettes		oui	oui	
Parking		134	44 954 m^2 de parking	
Transports en commun		Terminal de minibus		Terminal de bus
Autre	Pas spécifié	Services sociaux Poste de police Bureau de poste, stockage de carburant et de gaz, tri des déchets, traitement des eaux usées.	Services sociaux Poste de police, caserne de pompiers, entrepôt frigorifique (5 400 places), Centre de santé,	Non spécifié, mais les projets DEALS visaient à améliorer la situation avec une auberge
Coût		198 millions de dollars	278 millions de dollars	

*Sources : Source : Bureau immobilier, AMK (2024) ; les chiffres figurent dans le rapport annuel sur les marchés de 2023.
**Rapport d'enregistrement et d'attribution de Kejetia (2015-2020), AMK
***Chiffres des plans de la phase 2 de Marché Kejetia/Central tirés de The Chronicle (2024).
Cellules vides = informations non disponibles pour les chercheurs

New Atonso Agogo Community Market, 2024 (MLGRD/GUMPP)

Encadré 1. Participation à la conception soutenue par le projet GUMPP pour le réaménagement du marché de Kumasi

« Des processus participatifs ont été utilisés pour la phase de planification, la mise en œuvre et la gestion post-mise en œuvre.

« Kumasi avait auparavant organisé un concours de conception de marché dans le cadre de son concept de conception initial. Une série de réunions ont été organisées avec diverses parties prenantes, notamment les comités de marché, les commerçant.es, les groupes de femmes, les reines du marché, les autorités traditionnelles et les opérateur.ices de transport. Les projets qui en ont résulté ont été finalisés par les membres ou conseiller.ères de l'Assemblée et approuvés par le Ministère des Collectivités Locales, de la Décentralisation et du Développement Rural. Le ministère des Collectivités Locales a engagé des consultant.es pour la conception et la supervision pour les municipalités. La municipalité de Kumasi disposait d'une équipe technique du GUMPP chargée de coordonner toutes les activités du projet, de la planification à la mise en œuvre jusqu'à l'achèvement.

Un Plan d'action pour la relocalisation (PAR) a été élaboré, incluant l'impact social du réaménagement du marché et les procédures de résolution des griefs concernant la délocalisation des commerçant.es du marché. Une Évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) a également été réalisée sur les marchés. L'enregistrement biométrique des commerçant.es a été réalisé par la municipalité avec l'implication des différents Comités du Marché, qui ont validé la liste définitive des bénéficiaires.

Les consultant.es ont également organisé des réunions mensuelles de chantier qui ont réuni l'équipe technique, les représentant.es du comité du marché, les conseiller.ères de la communauté bénéficiaire et les autorités traditionnelles, entre autres, pour participer à la mise en œuvre des projets.

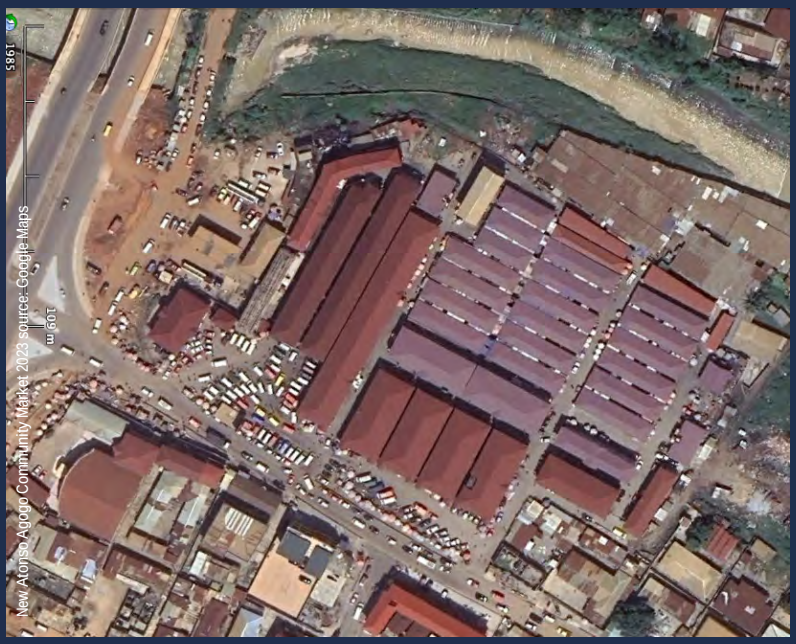
L'équipe technique du GUMPP a également organisé des réunions d'examen des projets, auxquelles participaient parfois les parties prenantes.

Des réunions mensuelles d'avancement ont été organisées par le ministère de tutelle des collectivités locales…

Une fois les travaux des marchés achevés, le Comité du Marché a joué un rôle de premier plan dans le partage pacifique des boutiques et des étals. »

Dans le cadre de l'approche axée sur les actifs pour la construction de magasins supplémentaires, on dit que chaque personne possède une certaine forme de talents ou de qualités qui peuvent être mis à profit pour la planification, la mise en œuvre et la gestion du projet. Cette approche a été notamment utilisée pour décider de construire des magasins supplémentaires sur le nouveau marché d'Agogo (Atonsu). Les commerçant.es sont devenus propriétaires des installations à la fin de la mise en œuvre car ils estiment que leurs points de vue ont été respectés et intégrés au projet. »

(Source : entretien avec le personnel de l'AMK, rapport de M. Amankwah, coordinateur du GUMPP pour l'Autorité métropolitaine de Kumasi)



ambulant sont les formes les plus traditionnelles et parfois les plus courantes d'aménagement de marché. Elles représentent de précieuses soupapes de sécurité en termes d'accès pour les commerçants et les acheteurs, mais cela peut se faire au prix d'encombrements et parfois de conditions insalubres. Parce qu'ils ne relèvent pas des réglementations formelles, ils sont difficiles à gérer pour les gouvernements locaux. Les photos à la page suivante illustrent le volume du commerce de rue autour du Marché Central en 2021. Sur l'image aérienne, les petits commerçants sont indiqués par les petits points des parapluies.

Des études ont permis d'identifier des problèmes liés aux petits commerçants et au manque de participation de ces derniers aux discussions de planification en amont.[10]. Des mesures peuvent être prises en créant des trottoirs plus larges ou des zones spéciales, comme à Racecourse, à condition que les conditions commerciales soient bonnes.

3.6 Infrastructures liées au marché

Les marchés, qu'ils soient couverts ou à ciel ouvert, ont besoin d'infrastructures pour fonctionner efficacement, garantir la santé et la sécurité. À Kumasi, les problèmes d'infrastructure rencontrés sur les marchés sont les suivants :

- Les transports sont liés à la concentration des activités, à la congestion sur les routes, à l'utilisation des trottoirs pour la vente et au stationnement limité.
- Mauvaise qualité de l'air en raison des fortes émissions de carbone, en particulier celles des véhicules. Ce phénomène est particulièrement observé à Kejetia, un marché couvert, où les fumées peuvent donc rester piégées à l'intérieur du complexe.
- Inondations sur certains marchés en raison des égouts obstrués par les déchets qu'on y déverse. Ce problème a touché à la fois le nouveau Marché Kejetia/Central (phase 1) et le Racecourse Market, soulignant l'importance de la sécurité.
- Incendie : en 2023, un incendie s'est déclaré dans le nouveau Marché de Kejetia/Central (phase 1), et des reportages ont relayé que les pompiers affirmant que les raccords des bouches d'incendie n'étaient pas compatibles avec la norme ghanéenne. Dans le Racecourse Market agrandi, il y a également eu un incendie en 2023, mais les camions de pompiers n'ont pas pu accéder aux bouches d'incendie[11]. Problèmes de santé liés à la propreté, à la disponibilité de l'eau potable, aux installations sanitaires, à la conservation réfrigérée de certains aliments ainsi qu'à l'efficacité du nettoyage et de l'élimination des déchets solides.
- Chaleur due au manque d'ombre dans les marchés en plein air.
- Installations limitées dans certaines sections, où la quantité de déchets générée dépasse la capacité des petits conteneurs disponibles. De plus, les gens jettent souvent leurs déchets sans discernement.

3.6.1 Lien avec la planification des transports

L'accessibilité des marchés est fondamentale, mais en même temps, leur présence peut provoquer des encombrements rendant ces lieux moins accessibles. Il s'agit donc d'une contradiction difficile à résoudre. Comme l'explique Randy Wilson, responsable des transports chez AMK,

Kejetia traffic, 2020 (AsamoahEl, CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>, via Wikimedia Commons)

Kejetia/Central Market, 2020 (AsamoahEl, CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>, via Wikimedia Commons)

Street trading next to Central Market, 2024 (Google Earth)

« Les marchés constituent une attraction majeure pour le trafic. Cela comprend la livraison de marchandises – nécessitant un stationnement, un accès aux transports publics pour les bus et les minibus et un accès au stationnement pour les acheteur·euses. Lorsque le marché est situé au centre de la ville, comme c'est le cas du Marché central de Kumasi, le trafic du marché entre également en conflit avec les besoins de transport plus larges. L'ampleur du besoin de commerce traditionnel/informel contribue également de manière significative à la congestion. Il est donc essentiel de lier la planification du marché à la planification des transports. Les initiatives prises à Kumasi comprennent :

- La promotion du développement des marchés satellites pour réduire le trafic vers le Marché central
- L'intégration d'un nouveau terminal de bus et de minibus dans le marché de Kejetia
- La création d'espaces pour le dépôt et la prise en charge des taxis
- L'implication de l'université (KNUST) à travers des études visant à améliorer les transports.
- Accès et stationnement des bus et minibus ».

« L'ancienne gare routière de Kejetia pouvait accueillir 1 000 à 1 200 véhicules, mais après les reconstructions, la nouvelle gare routière ne peut accueillir que 108 véhicules.[12]. D'autres itinéraires ont été déplacés vers des emplacements dans la rue ou vers le Racecourse Market. … Cela présente l'avantage de rendre les points de vente du Racecourse Market plus accessibles. »

« Dans tous les marchés, l'accès est accordé à tous les véhicules, y compris les fourgonnettes de transport, les bus, les taxis et les tricycles qui effectuent des livraisons de marchandises ou les véhicules privés des commerçant·es ou des acheteur·euses. Les délais de livraison des camions sont limités. Le parking à l'intérieur du Marché Kejetia/Central (phase 1) est limité et inadéquat pour répondre aux besoins. La plupart des marchés ne disposent pas de zones spécifiques dédiées au stationnement à l'intérieur, ce qui entraîne un stationnement dans la rue. Le principal parking hors rue n'est pas bien entretenu et ne fonctionne pas très bien, ce qui entraîne des embouteillages dans le quartier central des affaires, car les véhicules mettent du temps pour trouver une place de stationnement. Le stationnement dans la rue n'est pas payant, les frais de stationnement ne peuvent donc pas être utilisés à l'heure actuelle comme un outil de gestion. »

Waste collection truck (Forbes Davidson)

Cela démontre l'importance des liaisons de transport, mais aussi les difficultés de mise en œuvre. Le déplacement des liaisons de transport à proximité du Racecourse Market présente un potentiel de synergie avec les activités du marché à condition d'être mieux développé, car cela attirerait davantage de personnes sur le marché, ce qui en fait un meilleur lieu de commerce.

3.6.2 Planification et gestion des déchets solides

Les marchés produisent beaucoup de déchets. La gestion des déchets est donc essentielle pour garantir un environnement sain. Les collectivités locales (AMK) sont chargées de veiller à ce que la gestion des déchets solides soit effectuée efficacement. Les assemblées au Ghana sous-traitent en grande partie les services de gestion des déchets en raison des investissements élevés nécessaires à la sécurisation et à l'entretien des équipements.

Un fournisseur privé « Zoom Lion » est engagé pour les marchés sous contrat, selon Randy Wilson, responsable des transports chez AMK :

> « L'AMK a fait appel au secteur privé pour la collecte des déchets sur certains marchés. La municipalité coordonne le site de déversement [...] Zoom Lion assure la collecte proprement dite au marché central. L'AMK supervise et contrôle tout en s'assurant que le contractant privé fait ce pour quoi il a été engagé ».
>
> [. . .] pour les déchets solides, des bennes à ordures sont installées à des points stratégiques dans les marchés. Ils sont vidés quotidiennement par le service de gestion des déchets de l'Assemblée. [Il y a cependant des difficultés] : certaines personnes poussent des bennes ou des conteneurs à déchets loin des emplacements désignés parce qu'elles revendiquent ces emplacements pour faire leurs ventes sur les trottoirs. ... [D'autres] préfèrent déverser leurs déchets sans discernement. Certains [. . .] apportent même leurs déchets de chez eux et les jettent à l'entrée des marchés ».
>
> « Pour la gestion des déchets humains, des toilettes sont installées sur tous les marchés, et les clients paient un montant [limité] de 1ghc pour uriner ou de 2ghc pour utiliser les toilettes. Cela fonctionne très bien car cela permet de fournir un service rapide aux personnes dans le besoin. Les concierges sont toujours disponibles avec d'autres nettoyeurs qui nettoient périodiquement les installations après toutes les 2 heures d'utilisation. La plupart d'entre eux ont été attribués sous contrat, certains allant de la reconstruction des installations à leur gestion, tandis que d'autres font simplement l'objet d'un contrat de services de gestion. C'est un bon moyen de générer des revenus à la fois pour l'AMK et pour les entreprises sous-traitantes qui gèrent les installations ».

Le système est mixte et comprend des éléments soutenant une économie circulaire, comme suit :

A. Collection

1. Porte-à-porte impliquant des camions compacteurs
2. Collecte communale à l'aide de bennes et de chargeurs de bennes
3. Collecte en porte-à-porte à l'aide de tricycles

B. Traitement et élimination

Les déchets sont traités et préparés pour le recyclage dans une nouvelle installation gérée par le secteur privé, qui dispose d'un tunnel de compostage.[13]. Cela comprend :

1. Compostage des matières organiques
2. Recyclage
   - Retrait de différentes catégories de matières plastiques en vue de leur transformation
   - Élimination des métaux pour le recyclage
   - Élimination des bouteilles pour le recyclage
   - Élimination des textiles pour le recyclage
3. Mise en décharge des déchets résiduels

En outre, un pôle d'économie circulaire a été créé dans le cadre du programme DEALS. Il s'agit du centre d'économie circulaire de Kanko, qui propose des formations et un lieu de promotion des initiatives d'économie circulaire.[14]

3.6.3 Électricité

L'électricité est fournie par la Ghana Electricity Company, qui a pour objectif d'installer des compteurs dans chaque magasin et dans certaines parties des marchés. L'absence de compteurs à New Kejetia a entraîné des problèmes de paiement de l'électricité, comme l'indique un rapport sur le projet :

> « Pour le nouveau *Kejetia, il n'y a pas de compteurs séparés pour les magasins et les factures sont donc partagées entre les différents magasins. Il en résulte des coupures d'électricité, car un grand nombre d'entre eux n'effectuent pas leurs paiements ».*[15]

4 Gouvernance : gestion, parties prenantes et participation

Street vendors outside the former Central Market, 2012 (Forbes Davidson)

Cette section se concentre sur la gouvernance du développement et du fonctionnement du marché. La gouvernance traite essentiellement de la manière dont les personnes impliquées, les *parties prenantes*, sont en relation les unes avec les autres dans la manière dont les plans et les décisions sont pris. Cette section examine qui est impliqué dans la planification et la mise en œuvre de la gestion des marchés publics à Kumasi et comment leurs relations sont gérées. Elle abordera la gestion des marchés publics, y compris la coordination entre les services de l'administration locale et le rôle des parties prenantes dans le processus. Elle abordera également le processus participatif de planification et sa gestion, en mettant l'accent sur la relocalisation et la réinstallation, ainsi que sur le renforcement des capacités.

La figure 8 illustre la manière dont cette section s'inscrit dans le processus global de gestion et de développement.

> “Pour réussir, la participation doit être bien préparée et constituer **un véritable processus** [. . .] Le gouvernement local doit gérer l'interface entre les intérêts individuels, les intérêts de groupe et **l'objectif global de garantir de bons marchés publics.** ”

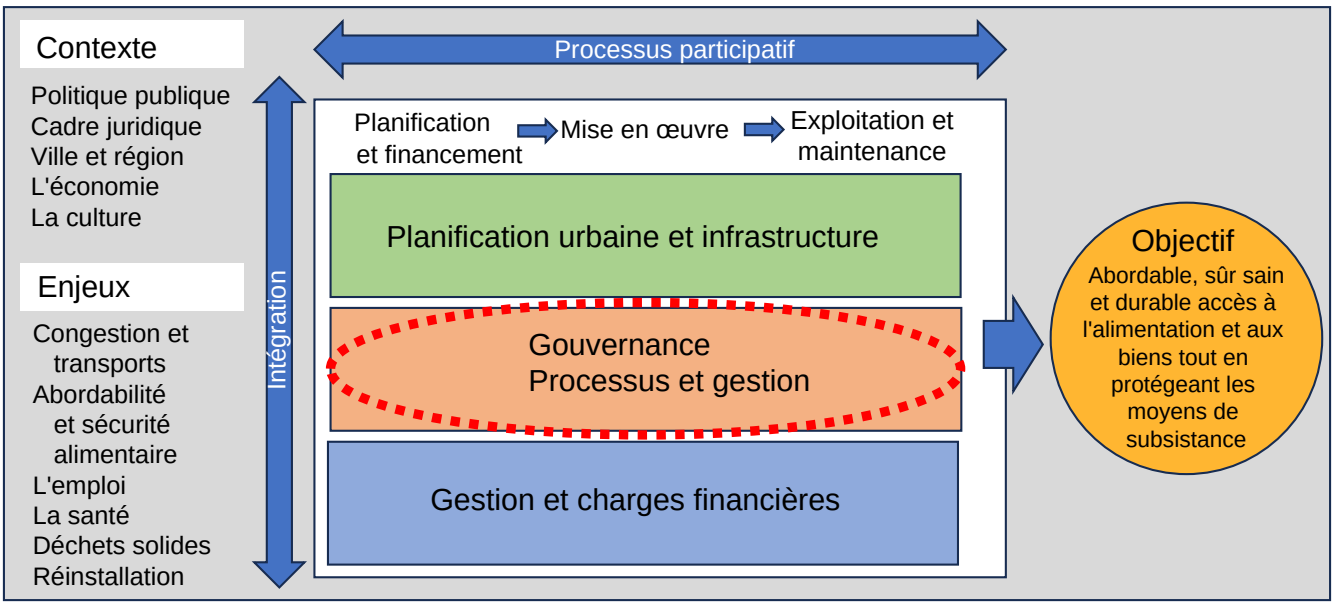


Figure 8 Focus sur la gouvernance. (Source: Forbes Davidson)

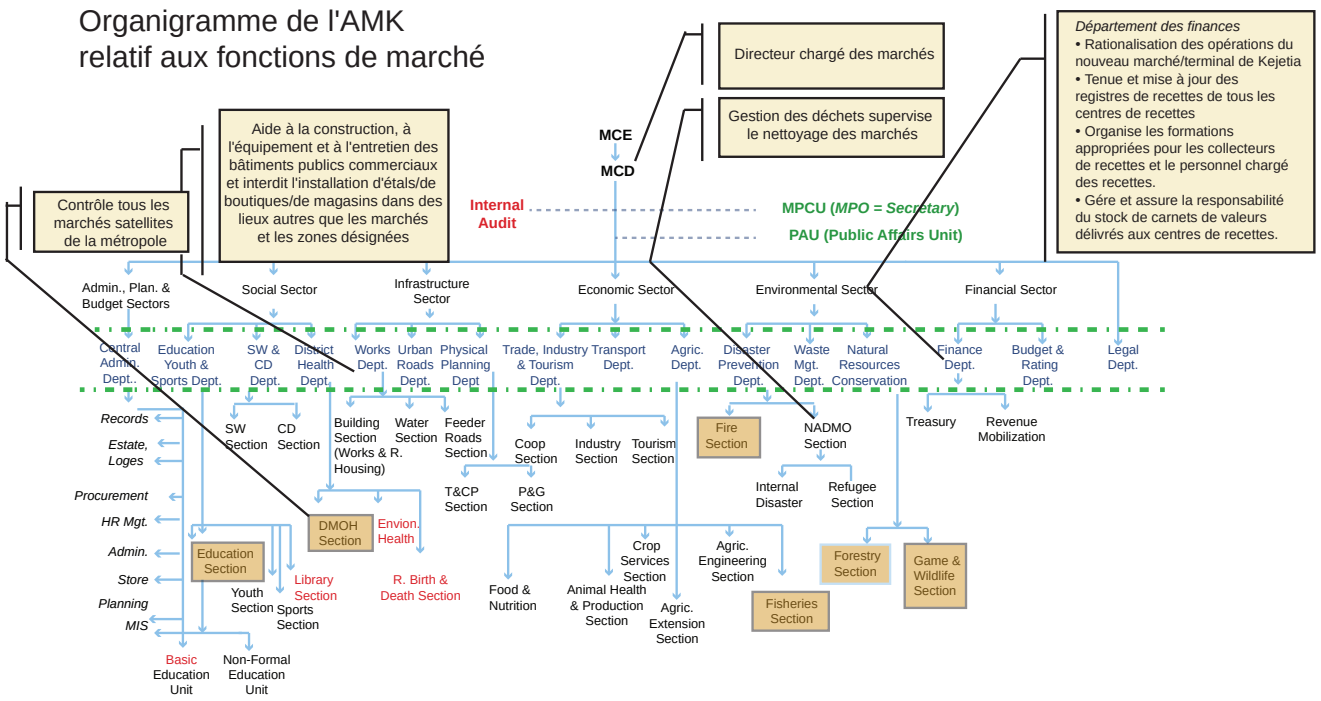


Figure 9 Fonctions liées à la gestion du marché dans l'organigramme de l'AMK ,d'après le manuel de l'AMK 2023.

4.1 La gestion des marchés publics et leur développement

4.1.1 Rôle des collectivités locales dans la gestion du marché

Au niveau d'un marché individuel, l'AMK peut nommer directement un gestionnaire de marché ou établir un contrat de gestion. Par exemple, le marché satellite de New Agogo (Atonsu) est géré par un comité de marché et supervisé par l'AMK.

Les collectivités locales de Kumasi (AMK) gèrent les différents marchés par différents moyens. Le ou la fonctionnaire qui exerce un contrôle global est le ou la *Gestionnaire de coordination*, qui est responsable devant la mairie et coordonne le travail des différents services. Ceci est illustré dans la figure 9, qui indique également les autres départements impliqués dans la gestion du marché. Un comité de marché conseille sur les questions relatives aux marchés. Les comités de marché sont constitués de représentant·es de groupes d'intérêt, y compris d'associations de commerçant·es. Les associations de commerçant·es sont créées par des commerçant·es ayant des intérêts communs. Les reines du marché sont impliquées dans les comités de marché.

4.1.2 Le rôle des reines du marché

Dans chaque marché individuel, un·e gestionnaire de marché assure la liaison avec la « *reine du marché* ». Chaque marché public dispose d'une reine du marché qui représente les intérêts des commerçant·es. Il s'agit généralement d'une commerçante expérimentée, respectée par ses pairs pour son ancienneté sur le marché. Elle joue un rôle clé en collaborant, en attribuant des espaces de vente et en résolvant des litiges entre les commerçant·es. Il existe également des reines pour différents produits, par exemple les ignames, les tomates, le maïs, le tissu. Dans tous les cas, les reines du marché ont pour rôle de protéger les intérêts des commerçant·es qu'elles représentent et de gérer les relations au sein de leur groupe.

Dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire, les reines de marché jouent un rôle important en tant qu'intermédiaires entre les petits agriculteur·rices et les consommateur·rices urbain·es et, à ce titre, elles ont un impact sur la sécurité alimentaire et sur les prix des denrées alimentaires.[16] Une étude suggère que les reines des marchés « représentent un lien crucial avec les producteur·rices et sont décisives pour garantir la disponibilité et la stabilité des aliments, en particulier pour les consommateur·rices urbain·es »[17] Il conclut que les reines du marché sont très importantes pour apporter un soutien aux femmes commerçantes souvent vulnérables. D'autres études suggèrent que les reines du marché jouent un rôle important dans la fixation des prix et que cela a un impact sur les petit·es agriculteur·rices[18], bien que les conclusions divergent sur la question de savoir s'il s'agit d'un problème.

En termes de participation, les reines des marchés sont normalement impliquées dans les réunions participatives sur les questions de gestion et de développement des marchés. Les femmes sont traditionnellement les principales commerçantes de fruits, de légumes et de tissus au Ghana. Pour certains produits, notamment la viande, les hommes sont les acteurs principaux et, dans ce cas, une personne expérimentée devient un chef pour ce produit.

4.2 Participation du secteur privé à la gestion

Le secteur privé joue un rôle important dans les marchés publics de Kumasi. Il participe à la gestion des marchés, à la fourniture de services et au financement, à la

conception et à la construction de marchés nouveaux ou réaménagés. Cela s'ajoute à la construction et à l'exploitation de marchés privés.

Il existe un nouveau modèle de gestion pour Kejetia/Marché central (phase 1). À Kejetia/Marché central, le gestionnaire du marché est employé par une société de gestion créée par le gouvernement local (Encadré 2). L'encadré 2 résume un entretien avec le gestionnaire de Kejetia/Marché central (phase 1) qui mentionne les enseignements qui seront appliqués dans la phase 2. La situation décrite illustre à la fois la nécessité de veiller à ce que les bâtiments répondent aux besoins locaux et la question du paiement des frais de fonctionnement et d'entretien.

Le défi pour le gouvernement local de Kumasi est de tirer parti du potentiel du secteur privé tout en préservant l'intérêt général. Quatre modèles de structure de gestion impliquant le secteur privé sont utilisés à Kumasi :

1 La municipalité gère le marché.

2 La municipalité gère le marché en collaboration avec le secteur privé.

3 Le secteur privé gère le marché, mais le bâtiment du marché reste un actif de la municipalité.

4 Marchés traditionnels ou informels

Les avantages et les inconvénients de ces quatre modèles à Kumasi sont présentés dans le tableau 3.

Le rôle du secteur privé dans les marchés de financement est abordé à la section 5, et d'autres aspects financiers sont examinés plus en détail à la section 5.3.

4.3 Coordination entre les services gouvernementaux locaux en ce qui concerne le développement du marché.

Dans cette section, nous examinons l'importance de la collaboration interdépartementale et intercommunale et les mesures prises à Kumasi pour l'améliorer, dans le cadre du redéveloppement du marché.

Le développement du marché va bien au-delà des bâtiments du marché et de leur gestion. Dans la pratique, elle est liée à l'urbanisme, aux travaux publics, au logement, aux finances, à l'inspection des bâtiments, aux déchets solides, aux transports, à la santé publique, aux incendies et à l'environnement.

L'AMK a reconnu l'importance de la coordination interdépartementale. Ils ont mis en place une assistance pour améliorer la coordination avec DEALS, un programme soutenu par l'Association des municipalités néerlandaises (VNG). Cela a permis d'organiser régulièrement des réunions interdépartementales pour coordonner les actions, y compris le développement du marché. Elle a également organisé des formations pour favoriser un travail plus intégré entre les départements et les municipalités. Un autre programme de soutien, le GUMPP, a également permis d'améliorer la gestion municipale, notamment en investissant dans des marchés satellites à Kumasi et ailleurs au Ghana[19].

À Kumasi, la coordination départementale a commencé au niveau politique. Un membre du personnel de l'administration locale de Kumasi décrit la situation comme suit :

> « Différents ministères peuvent être chargés de formuler des politiques publiques ayant un impact sur les marchés. La coordination permet de s'assurer que ces politiques sont alignées et qu'elles fonctionnent ensemble pour créer un environnement favorable aux entreprises. Dans ce cas, le(s) services(s) ayant la plus grande responsabilité est(sont) amené(s) à diriger le processus tandis que les autres agissent en tant que soutien. Cette expérience a conduit à la création d'un système au sein de l'Assemblée qui permet aux différents services de connaître en détail ce que font les autres.
>
> L'Assemblée a défini une politique visant à faire connaître tous les projets et actions à l'ensemble du personnel d'encadrement. Cette mesure a été prise pour garantir le partage des connaissances entre les membres du personnel et le soutien de tous·tes. Le processus a permis

Tableau 3 Avantages et inconvénients des modèles de participation du secteur privé à la gestion des marchés de Kumasi.

Forme de la gestion	Avantages	Inconvénients
Municipalité	Contrôle direct Coût relativement faible	Il peut être difficile de recruter du personnel compétent.
Municipalité et secteur privé	Disposer d'un contrôle global Possibilité d'avoir un partenaire responsable. Possibilité de payer davantage pour attirer du personnel de qualité	Nécessité d'une capacité de suivi et de gestion. L'effet de levier est moindre s'il n'y a pas de compensation. Probablement plus cher
Secteur privé	Clair et responsable (en principe)	Difficile à réglementer, surtout en cas de monopole. L'expérience des collectivités locales en matière de gestion des PPP est limitée. Il est plus difficile de garantir des tarifs abordables.
Traditionnel/ informel (pas d'implication formelle du secteur privé)	Ne nécessite qu'une gestion et une infrastructure modérées. Flexible pour couvrir les lacunes de l'offre formelle. Peu coûteux et abordable.	Peut créer des conditions d'encombrement, vulnérables aux incendies si des mesures ne sont pas prises préalablement pour les gérer. Il est difficile de recouvrer les coûts d'investissement pour améliorer l'hygiène. Manque de stockage sûr et d'installations pour la santé et l'hygiène.

Encadré 2. Entretien avec le directeur du marché de Kejetia

Entretien avec le directeur du marché de Kejetia, février 2024

Question : Quelle est l'activité principale de la Kejetia Market Contract Company?

> L'activité principale de la Kejetia Market Management Contract Company est de protéger la structure du marché et de la maintenir en bon état, étant donné qu'il s'agit de la première structure de marché de l'acier en Afrique [. . .] Gérer les commerçants et promouvoir leur bien-être. L'entreprise entretient une relation parfaite avec les utilisateurs de la structure – les commerçants [. . .] Mobiliser suffisamment de revenus pour amortir l'investissement – [la] période d'amortissement est de 25 ans ».

Question : Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans la gestion de la structure ?

> « Les rideaux d'air doivent être entretenus [. . .] Le manque d'entreprises de maintenance disposant de l'équipement nécessaire pour gérer l'installation [. . .] Lors de la remise des clés, le comité de surveillance aurait dû demander aux contractant·es de remettre certains des ascenseurs à des fins de nettoyage et d'entretien. Cet aspect a été pris en compte dans la phase 2. [. . .] « La tuyauterie a été importée du Brésil. Ils sont difficiles à entretenir et doivent être remplacés par des produits locaux. Des tuyaux locaux sont utilisés dans la phase 2. [. . .] Nous avons eu des difficultés à entretenir certaines machines, par exemple les ascenseurs, parce qu'elles étaient en langue brésilienne (portugaise). [. . .] Les égouts sont obstrués par la façon dont les commerçant·es en font usage en y déversant leurs déchets liquides. »

Question : Y a-t-il eu un accord de maintenance au stade de la planification ?

> « Il y avait un accord selon lequel les entrepreneurs gèreraient le marché pendant 5 ans après l'achèvement des travaux. Cependant, le montant qu'ils demandaient étant énorme, l'accord a été retiré ».

Interview with the Kejetia Market Manager, 2024 (Emma Photos)

> « Le modèle actuellement utilisé prévoit que la société conserve 20 % du montant de la prime pour l'entretien de la structure et qu'elle soit payée en cinq ans - l'entretien de l'exploitation devant être supporté par les commerçants – 20 % sur une période de cinq ans. »

Dans la phase 2, le réaménagement de Central Market, les utilisateurs d'O & M seront payés d'avance - vous payez, vous entrez (pas de paiement, pas d'inscription).

En ce qui concerne l'électricité,

> « l'installation du marché de Kejetia a reçu un compteur en vrac. Au Brésil, la lumière est exprimée en mètres carrés, ce qui n'est pas le cas au Ghana. La société de gestion travaille avec la compagnie d'électricité du Ghana (ECG) pour installer des compteurs individuels pour les magasins. Cela a été pris en compte dans la phase 2. L'énergie solaire serait la principale source d'énergie pour la phase 2 ».

> « Un forage mécanisé a été construit. Cette somme a été engloutie pour faire face au coût élevé de l'approvisionnement en eau. Elle a été intégrée dans la conception de la phase 2, l'eau provenant de la Ghana Water Company (GWC) étant une option de soutien ».

Conclusion :

> « En ce qui concerne la gestion des marchés de Kejetia et du centre, ils seront gérés par une seule société [. . .] Un directeur général et trois directeurs généraux (opérations et maintenance, technique, finances et administration) ».

de dégager facilement des synergies, ce qui a permis de mieux utiliser les ressources limitées disponibles. Par exemple, lorsqu'une réunion destinée à un objectif qui dispose de ressources pour la mise en œuvre est rejointe par d'autres responsables de projet qui viennent faire des présentations, en particulier si les participants ciblés sont presque les mêmes. »

Cela a facilité la discussion sur les liens, par exemple entre les plans de transport et les aspects des marchés liés au transport.

En ce qui concerne le niveau des marchés, le fonctionnaire du gouvernement de Kumasi a donné plus de détails :

> « Dans le cadre du projet GUMPP, les services dont les activités ont un impact sur le marché (par exemple, les services de planification, de travaux, de gestion des déchets, d'administration centrale et d'aménagement du territoire) ont été intégrés à l'équipe de base. D'autres, comme les services des routes métropolitaines, des transports et du patrimoine, ont été intégrés dans l'équipe de base [. . .] L'eau, les pompiers, l'unité d'évaluation foncière ont été intégrés au fur et à mesure que leurs contributions étaient nécessaires ».

Il y a également eu une collaboration entre les municipalités voisines qui font partie de la grande région de Kumasi. Cette initiative a été encouragée dans le cadre du programme DEALS, soutenu par l'Association des municipalités néerlandaises (VNG) :

> « Les mêmes principes ont été utilisés dans le cadre du projet DEALS, en faisant appel à une équipe de base issue de la direction et en la complétant au fur et à mesure des besoins. Le projet DEALS, qui visait à décongestionner le CDB, a également contribué à amener d'autres municipalités de l'agglomération de Kumasi à signer des « accords » entre elles pour s'assurer que les différentes Assemblées collaborent et/ou soutiennent les activités menées par celle qui dispose du plus grand avantage comparatif pour réussir dans cette entreprise.[20] »

Un représentant de VNG International a ajouté :

> « En juillet (2021), les assemblées ont signé un accord de collaboration visant à résoudre les problèmes de congestion et autres défis auxquels est confrontée la ville de Kumasi. L'approche est menée par l'*AMK avec le soutien de la Commission européenne. Les protocoles d'accord (MoU) définissent les rôles et les conditions entre les Assemblées, qui sont établis pour les 10 prochaines années*[21]. »

En ce qui concerne le développement des infrastructures, le personnel de l'AMK impliqué dans les programmes de soutien a expliqué que « *les mêmes principes ont été adoptés, les responsables de l'aménagement du territoire, des travaux et des routes étant les chefs de file lorsque les aspects infrastructurels du projet étaient développés, les responsables des domaines et de l'aménagement apportant le soutien nécessaire* ». *En ce qui concerne* les aspects financiers, les mêmes membres du personnel ont noté : « La coordination est nécessaire pour aligner les programmes de soutien financier destinés à aider les entreprises. Il s'agit de subventions, de prêts et d'autres incitations financières qui favorisent la croissance du marché, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME)[22]. »

Après le soutien initial du projet DEALS, qui s'est achevé en 2022, la coordination améliorée s'est poursuivie, mais sur une base moins régulière et avec une participation basée sur les questions abordées. Le travail intégré a également été soutenu par l'université, KNUST, en ce qui concerne la planification des transports et l'aide à la présentation d'une demande de financement du développement international pour les transports.[23]

4.4 Parties prenantes non gouvernementales

Une partie importante de la gestion des marchés consiste à équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes. Outre les autorités centrales et locales, voici un bref aperçu des principaux groupes et personnes impliqués à Kumasi.

Le chef traditionnel : Le terrain appartient à l'Asantehene (roi), et son approbation est nécessaire avant toute attribution de son usage.

Le public : Les marchés publics sont mis en place pour le bénéfice du public. Il est important de s'assurer que les opinions du public soient connues et prises en compte.

Les commerçant·es du marché :

- *Reine du marché/chefs de produits* (rôle décrit ci-dessus)
- *Commerçant·es* - Ce groupe dispose d'unités commerciales permanentes fermées à clé. Ils sont intéressés par la possibilité de faire du commerce de manière rentable et dans les conditions du marché.
- *Marchand·es* - Les marchand·es sont principalement des femmes. Ils et elles ont une longue expérience du commerce sur les marchés publics formalisés. Ils et elles sont intéressé·es par la possibilité de faire du commerce de manière rentable et dans les conditions du marché.
- *Vendeur·euses de rue, également appelés « petit·es commerçant·es »* - Ce groupe est le plus nombreux. Certains vendeur·euses ont des emplacements semi-fixes et exercent leur activité sous des parasols sur les trottoirs et parfois dans la rue. D'autres sont itinérant·es, souvent appelé·es commerçant·es ambulant·es, et vendent aux piétons, aux passager·ères des bus et aux automobilistes. Ce groupe est plus susceptible d'être exclu des processus participatifs officiels[24]. Eux·elles aussi souhaitent pouvoir faire du commerce en toute sécurité, sans être harcelé·es.
- *Comité de marché* - Pour le marché de Kejetia/Central, des comités de marché ont été créés pour représenter les intérêts des commerçant·es.

New Atonso Agogo Community Market, 2024 (Emma Photos)

New Atonso Agogo Market, change of use for market stall (Emma Photos)

- *Associations de commerçant·es* - Pour le marché de Kejetia, il existe des associations distinctes pour les commerçant·es formel·les et les petit·es commerçant·es. Elles s'efforcent de défendre les intérêts de leurs membres.

Compagnies d'infrastructures : L'électricité est fournie par l'Electricity Company of Ghana. Elle veut être payée pour les services fournis. La Ghana Water Company fournit l'eau.

Transport :

- Les propriétaires de bus et de minibus ont besoin d'emplacements pour prendre les client·es.
- Les propriétaires de camions ont besoin de places de stationnement pour charger et décharger.

Organisations non gouvernementales (ONG), organisations communautaires (OC) et institutions financières et de développement : La reconstruction à grande échelle nécessite un financement important pour les principaux bâtiments commerciaux. Le financement par les institutions de développement doit prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux en plus de la viabilité financière. Les sources de financement doivent être impliquées dans le processus dès le début. Les organisations financières et de développement impliquées à Kumasi sont les suivantes :

- *Contracta* - Entrepreneur employé par le gouvernement brésilien pour concevoir et construire le marché central de Kejetia dans le cadre d'un programme d'aide. Plus tard, pour la phase 2, le travail a été effectué par la succursale britannique.
- *Deutsche Bank* - Un des principaux bailleurs de fonds du réaménagement du marché central à s'intéresser à la viabilité financière. Après avoir financé la première phase en 2019, la Deutsche Bank annonce pour l'année 2022 la clôture d'un nouveau mécanisme de prêt destiné à financer la deuxième phase du projet de réaménagement du marché de Kumasi, en collaboration avec l'Agence britannique de financement des exportations (UKEF) et la Banque africaine d'import-export (Afreximbank). La Deutsche Bank et l'UKEF soulignent les avantages sociaux et économiques du projet[25].
- *La Banque mondiale* est une organisation dont les objectifs de développement sont importants. Elle est très sensible à l'impact sur les populations urbaines pauvres et cherche à minimiser les déplacements et à les gérer conformément à un plan de relocalisation approuvé. À Kumasi, elle est impliquée dans un projet de transport potentiel qui a des liens étroits avec le développement du marché. Ce projet en est au stade de l'évaluation du concept, mais les risques sociaux et environnementaux sont mentionnés, ce qui souligne l'importance de traiter ces questions dans la planification et la mise en œuvre si l'on souhaite bénéficier d'un soutien international.
- L'*Agence française de développement (AFD)* participe au financement du développement du marché par l'intermédiaire du GUMPP. Elle souhaite établir un lien entre le financement et l'amélioration de la gestion urbaine et s'intéresser aux segments pauvres de la société.
- L'*Association néerlandaise des collectivités locales* (VNG), avec le soutien du gouvernement néerlandais, a mis en œuvre le programme DEALS pour aider Kumasi à améliorer la gouvernance liée au réaménagement des marchés et des transports.

L'université : La *Kwame Nkrumah University of Science and Technology* (KNUST) a coopéré activement avec la KMA et les organisations de développement en soutenant la recherche dans des domaines liés aux marchés tels que la planification urbaine et les transports. Son intérêt est de pouvoir poursuivre des recherches financées et de permettre à ses étudiants d'acquérir de l'expérience[26].

Autres groupes spécifiques qui doivent être pris en compte dans le développement du marché :

- *Les jeunes* - sont impliqués de différentes manières. Les filles soutiennent souvent leurs mères et sont formées au commerce. Les garçons sont le plus souvent impliqués dans le colportage.
- *Le secteur informel* - Au Ghana, 82,6 % de la main-d'œuvre non agricole est informelle selon l'OIT ; à Kumasi, cette proportion est de 80 %. Au niveau national, 80,9 % des femmes travaillent dans le secteur informel, contre 52,5 % des hommes[27].

- *Les personnes à revenus limités (femmes et hommes)* - Les marchés publics et la vente informelle sont très importants pour ces personnes, à la fois comme source de revenus et comme source de nourriture et de biens. Lorsque les organisations donatrices sollicitent un financement, elles demandent souvent une « analyse de l'impact sur la pauvreté » afin de vérifier si les propositions ont pris en compte cet impact.

4.5 Participation, processus et gestion

Nous allons maintenant examiner comment la participation à la planification a été mise en œuvre en relation avec les développements du marché décrits dans la section 3. Le processus participatif (Figure 10) influence la manière dont les choses sont gérées au fil du temps, depuis la planification initiale jusqu'à l'exploitation et la maintenance. Ce processus s'est avéré très important dans la situation de Kumasi où il y a eu de nombreuses tensions liées au réaménagement des marchés. Cela est d'autant plus important que les emplacements temporaires doivent répondre aux besoins de leurs client·es et donc maintenir les revenus des commerçant·es. Les commerçant·es déplacé·es s'inquiètent également de la possibilité d'obtenir un emplacement commercial une fois le réaménagement terminé.

Au sein de l'administration locale de Kumasi, on est convaincu que pour réussir, la participation doit être bien préparée et constituer un véritable processus. Des mécanismes solides sont également importants pour attirer les bailleurs de fonds à vocation sociale. Le gouvernement local doit gérer l'interface entre les intérêts individuels, les intérêts de groupe et l'objectif global de garantir de bons marchés publics. C'est l'un des domaines les plus controversés, car de nombreuses personnes sont impliquées et, malgré les efforts, le processus est rarement satisfaisant pour tout le monde.

Nous examinons l'expérience de la participation à la planification du développement des marchés en général, et nous nous concentrons sur la gestion de la délocalisation et de la relocalisation en tant qu'aspect difficile à gérer correctement. Le point de vue d'un gouvernement local comportait la déclaration suivante :

> « Il n'est pas utile de se contenter de cocher des cases, il faut vraiment impliquer les gens, il faut les inciter à agir. Il faut gérer le processus, gérer les réunions, gérer la gestion ».

Un autre collègue a ajouté :

> « En ce qui concerne le comité de délocalisation lié à l'expansion du marché, nous avons intentionnellement demandé à certain·es dirigeant·es syndicaux·ales de participer à la sélection des parties prenantes. Nous avons dû organiser des réunions avant les réunions pour bien les préparer. Les parties prenantes doivent être impliquées à l'avance (c'est-à-dire lors de la préparation de la réunion) à chaque fois pour dégager les points importants et les intégrer à l'ordre du jour, afin d'être en mesure de guider et de gérer la réunion elle-même. Par exemple, en faisant appel aux chefs traditionnels, mais en discutant bien avec eux à l'avance. Nous conseillons de faire le maximum pour s'assurer d'informer et d'être informé avant une réunion participative ».[28]

Et :

> « L'implication active des acteur·rices clés des marchés, en particulier des femmes du marché et de leurs Reines, des commerçant·es en général, des autorités traditionnelles, des comités de marché, des diverses associations de marché, des opérateur·rices de transport et des autorités locales, entre autres, est la principale

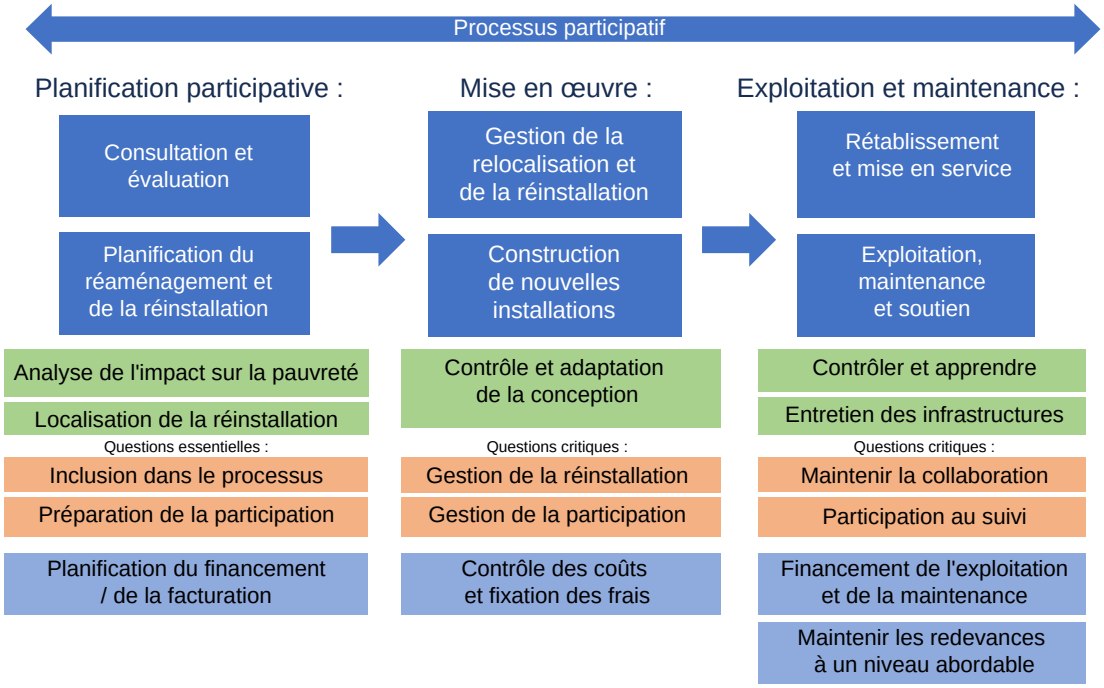


Figure 10 Principales étapes du processus de développement des marchés liées à des domaines d'action importants. (Source: Forbes Davidson)

clé pour débloquer les problèmes de mise en œuvre du projet. Ils sont le catalyseur d'une mise en œuvre réussie à Kumasi ».

4.5.1 Participation facilitant l'identification des commerçants avant leur délocalisation

Un sujet très sensible dans le développement des marchés est l'identification des commerçant·es qui peuvent ne pas avoir de papiers d'identité officiels. Cette question a été abordée avec les commerçant·es des projets de marché assistés par le GUMPP, et il a été convenu d'utiliser les données biométriques pour gérer l'attribution des étals de marché après le réaménagement. Les résultats de cette discussion ont été résumés par l'équipe GUMPP supervisant le projet comme suit :

> « L'utilisation de l'enregistrement biométrique a apporté de l'authenticité à l'ensemble du processus, car les personnes qui prétendaient être propriétaires ont été correctement identifiées. Ceux et celles qui louaient les magasins étaient également connu·es, tandis que d'autres, qui étaient les vendeur·euses de certaines familles mais qui se comportaient comme des propriétaires, étaient tous et toutes connu·es. Ce processus a permis de résoudre certains problèmes qui existaient entre les membres de la famille, les locataires et d'autres personnes, qui ont tous été clairement identifiés et dont certains ont été résolus. D'autres personnes qui utilisaient les trottoirs et les allées du marché en tant que commerçant·es ambulant·es ont été enregistrées et la plupart d'entre elles ont eu la possibilité d'acquérir légalement des espaces qu'elles pouvaient utiliser pour faire du commerce ».

Un autre commerçant a décrit le processus de la manière suivante :

> « Nous avons eu des interactions avec le comité des associations de Kejetia. Il existe plusieurs associations qui défendent les intérêts des commerçant·es. Ces associations se sont réunies pour former un comité de coordination composé de représentant·es de toutes les associations. Le comité compte au total quarante (40) membres, dont quinze (15) femmes. Il y a également soixante-huit (68) reines-mères qui sont également une force à prendre en compte - elles sont les chefs des différents articles vendus sur le marché, par exemple, l'igname, le poisson, la banane plantain, etc. Presque tous nos marchés à Kumasi ont des reines-mères ».

Un aspect important de la participation est le moment auquel les personnes s'impliquent. Le manque d'implication, en particulier des petit·es commerçant·es au début de la phase 1 du marché central de Kejetia, a causé des problèmes, comme l'indique l'entretien avec le comité des associations de Kejetia :

> « L'engagement avec le comité a révélé que des personnes n'étaient pas activement impliquées dans la planification mais dans la dernière partie de la mise en œuvre. Par exemple,elles n'ont pas été pleinement impliquées dans la délocalisation (planification) au départ, ce qui a créé une confrontation entre la municipalité et les commerçant·es ».

Les chef·fes traditionnel·les jouent un rôle important dans la résolution des problèmes, car ces personnes jouissent d'un grand respect au sein de la communauté, comme cela a également été exprimé lors de la réunion avec le comité des associations de Kejetia :

> « Il a fallu l'intervention du roi d'Asanteman et du palais de Manhyia pour régler une confrontation qui s'éternisait. Le rôle des chef·fes traditionnel·les dans le développement des marchés est essentiel et ne peut être négligé ».

Un autre enseignement a été tiré du même entretien :

> Une autre leçon importante tirée de la phase 1 [Kejetia/Marché central] a été incorporée dans la phase 2 - l'implication des acteur·rices du marché dans la planification et la mise en œuvre [des étapes]. La phase 2 se déroule sans heurts. »

Dans le cadre de cette étude de cas, une réunion a été organisée avec le comité du marché New Agogo (Atonsu) pour discuter de son fonctionnement, comme le résume l'encadré 3. New Agogo (Atonsu) est l'un des marchés assistés par le GUMPP.

4.5.2 Facilitation de l'engagement des parties prenantes

La qualité de l'engagement des parties prenantes dans la conception des marchés rénovés et dans le processus de délocalisation/relocalisation est l'un des principaux enseignements tirés de l'expérience de Kumasi. Un responsable de la KMA a décrit le processus d'implication de plusieurs départements dans les réunions participatives :

> « Au cours des engagements avec les différentes parties prenantes, y compris les associations sectorielles, les groupes de défense et les communautés locales, afin de recueillir des commentaires, de répondre aux préoccupations et d'établir un consensus sur les initiatives liées au marché, des rôles spécifiques ont été assignés à chaque membre de l'équipe. L'unité des relations publiques de l'Assemblée et l'administrateur de l'équipe ont été le principal visage de l'Assemblée. Ils ont coordonné les activités et veillé à ce que chaque agent·e disposant d'informations pertinentes soit invité·e à faire une présentation. Pendant ou après les présentations, lorsque des questions sont soulevées, tout agent en mesure d'ajouter des détails à la question prend le relais. »

4.6 Capacités et renforcement des capacités en matière de gestion des marchés

La coordination, la collaboration et la participation nécessitent un effort conscient pour renforcer les capacités

Encadré 3. Entretien avec le comité du marché New Agogo 2024

« Le comité est présidé par un·e président·e exécutif assisté d'un personnel de bureau à temps partiel. Le comité est composé de représentant·es des différents articles vendus. La plupart d'entre eux·elles sont les Reines-mères du marché, qui sont des femmes. Il se réunit le mercredi et est responsable de la gestion quotidienne du marché, sous le contrôle de l'assemblée municipale d'Asokwa.

La municipalité est responsable de la collecte des recettes sur le marché. Le problème de l'entretien se pose. Selon le président du comité, la municipalité perçoit les recettes tandis que le comité entretient l'installation avec ses maigres ressources.

Électricité :

Chaque magasin a son propre compteur. Cependant, les hangars dépendent de l'éclairage public. Des tentatives sont faites pour raccorder des éclairages aux hangars et le coût de l'électricité consommée par mois est partagé entre les occupant·es des étals de chaque hangar.

New Atonso Agogo Community Market, 2024 (Emma Photos)

New Atonso Agogo Market Committee Chair_staff (Emma Photos)

Problèmes de stationnement :

Les commerçant·es et les client·es du marché sont confronté·es à un manque de places de stationnement. Cela provoque des embouteillages car les commerçant·es, les client·es et les transporteur·rices se disputent les places. Le marché New Agogo (Atonsu) est stratégiquement situé à côté d'un autre projet de l'AFD, l'extension de la route du lac. La construction de cette route a été influencée par le réaménagement du marché.

Suggestion de la commission du marché :

Les dirigeant·es du marché prévoient d'aménager le terrain adjacent derrière le marché à des fins de stationnement. Ce terrain est actuellement utilisé comme décharge temporaire. Les places de parking actuelles ne sont pas suffisantes pour le volume de véhicules. Le marché a été stratégiquement situé et réaménagé. Un soutien financier est grandement nécessaire. La zone de déchets à l'intérieur du marché a été déplacée à cet endroit [terrain adjacent]. Il s'agit de protéger le sol du marché, qui était gorgé d'eau et était une ancienne décharge pour les bouteilles cassées des brasseries, et qui a été spécialement conçu pour résister à l'impact des camions de ramassage des ordures. La décharge a été reconvertie et est utilisée par les poissonniers pour le fumage du poisson et le pilage du Fufu. Le marché est bien entretenu. Le comité du marché doit être félicité. »

Résolution des conflits :

Le comité est également responsable de la résolution des conflits sur le marché. Lorsque le comité ne peut pas s'en occuper, le problème est renvoyé à la municipalité pour être résolu ».

Meeting with Kejetia Combined Market committee, 2024 (Emma Photos)

Meeting with Kejetia Combined Market committee, 2024 (Emma Photos)

Meeting with Kejetia Combined Market committee, 2024 (Emma Photos)

de tous·tes les acteur·rices impliqué·es. Le renforcement des capacités est plus large que la formation et inclut le partage et l'accès à l'information, ainsi que l'accès à l'expérience d'apprentissage. Nous décrivons ici les initiatives de Kumasi.

Un exemple de l'utilité des capacités locales est que Kumasi a relativement bien réussi dans son approche du Fonds international d'investissement municipal (IMIF) du Fonds d'équipement des Nations unies (FENU) pour obtenir des fonds destinés à soutenir les investissements liés aux transports et aux marchés. La ville est allée assez loin dans le processus, malgré une forte concurrence internationale, parce qu'elle a, entre autres, montré sa capacité à préparer et à présenter un projet et qu'elle a adopté une approche intégrée.

La KMA a reconnu l'importance du renforcement des capacités et a alloué ses propres fonds et utilisé des programmes financés par des donateurs pour soutenir les efforts déployés à Kumasi. Des exemples d'activités récentes de renforcement des capacités et leur financement sont présentés dans le tableau 4.

4.7 Décentralisation des marchés

Deux formes de décentralisation affectent les marchés de Kumasi. La première est la décentralisation au niveau national et la seconde est la décentralisation à l'intérieur de Kumasi[29]. Ces deux formes de décentralisation ont des caractéristiques communes.

4.7.1 Décentralisation au niveau national

La politique de décentralisation des marchés vers les assemblées métropolitaines, municipales et de district (MMDA) au Ghana vise à transférer le contrôle et la gestion des marchés du gouvernement central vers les autorités locales. Cette politique offre des avantages potentiels considérables, notamment une meilleure gouvernance locale, une amélioration des conditions du marché et une croissance économique. Cependant, elle a également posé des défis, tels que des problèmes de capacité, des risques de corruption et des disparités économiques potentielles.

Avantages

Pour le gouvernement et la gouvernance : La gouvernance locale a été améliorée, en particulier dans le cas des marchés satellites. Le processus de décentralisation a permis aux autorités locales de prendre des décisions adaptées à leurs besoins et conditions spécifiques, ce qui a conduit à une gouvernance plus efficace et plus pertinente. Cela s'est traduit par une responsabilisation accrue, les autorités locales étant plus directement responsables devant leurs électeur·rices, ce qui a également permis d'améliorer la fourniture de services et la réactivité. En termes d'allocation des ressources, l'efficacité s'est améliorée, les gouvernements locaux étant en mesure d'allouer les ressources plus efficacement sur la base des priorités et des besoins locaux, ce qui a potentiellement permis de mieux entretenir les marchés et de les rendre plus dynamiques. Le processus a également réduit les couches bureaucratiques entre les décideur·euses et la mise en œuvre, accélérant les processus et réduisant la paperasserie. À Kumasi, on a constaté une croissance et une amélioration de la qualité des marchés satellites, mais il n'est pas encore possible d'avoir des preuves de l'impact sur la congestion, car le développement du marché central n'est pas encore achevé.

Pour les *commerçant*·es, cela s'est traduit par une meilleure localisation de l'aide et des services. Les commerçant·es peuvent désormais bénéficier d'un soutien et de services mieux adaptés de la part des autorités locales, qui sont plus à l'écoute de leurs besoins et de leurs défis. Les infrastructures ont été améliorées grâce à la supervision locale, qui a pu se concentrer davantage sur l'amélioration des infrastructures du marché, telles que l'assainissement, la sécurité et les services publics.

Le processus de décentralisation a permis de renforcer la participation des commerçant·es, en leur offrant davantage d'opportunités de participer aux processus de prise de décision, en veillant à ce que leurs voix soient entendues et prises en compte dans la formulation des politiques.

Tableau 4 Initiatives de renforcement des capacités liées au développement des marchés à Kumasi.

Initiative de renforcement des capacités	Groupes cibles	Commentaires
Formation à la coordination intersectorielle	Chef·fes de département de la KMA	Soutenue par le programme DEALS
Formation à la gestion de la participation du secteur privé	Che·fefs de département de la KMA	Soutenue par le programme DEALS
Formation sur les pertes post-récolte	Femmes négociantes en légumes et femmes négociantes en produits agricoles	Soutenue par la KMA, organisée avec les Reines du marché*.
Formation des collecteurs de droits de marché	Collecteur·rices de droits de marché	Formation proposée en lien avec l'expérience des marchés soutenus par le GUMPP
Sensibilisation à la gouvernance locale	Associations de femmes	Organisée par la KMA
Formation de 4 jours sur la gouvernance inclusive	Membres du comité d'unité de la métropole de Kumasi	KMA soutenue par le programme DEALS
Visites d'étude au Brésil, au Rwanda et au Bénin	Chefs des départements concernés	Soutenues par GUMPP et DEALS

* Les activités de renforcement des capacités sont incluses dans le plan d'action annuel, par exemple pour 2023.

Pour les *acheteur*·euses, cela s'est traduit par une amélioration des conditions du marché, la principale étant l'amélioration des infrastructures. L'amélioration des infrastructures et des services a enrichi l'expérience d'achat, rendant les marchés plus attrayants et plus sûrs pour les acheteur·euses.

La décentralisation de la responsabilité des marchés vers les MMDA a potentiellement contribué à stimuler la croissance économique locale en favorisant un environnement de marché plus dynamique et mieux géré. L'amélioration des conditions du marché a attiré davantage de commerçant·es et d'entreprises, ce qui a permis de créer des emplois et de diversifier l'économie.

Défis

Pour *le gouvernement et la gouvernance*, le principal problème est celui des capacités : certaines MMDA ne disposent pas de l'expertise, de l'expérience et des ressources nécessaires pour gérer efficacement les marchés, ce qui entraîne des inefficacités et une mauvaise gestion. Cette situation peut, à son tour, se traduire par des normes de gestion des marchés variables d'une région à l'autre, ce qui peut être source d'inégalités. Il existe également un risque de corruption locale. Un contrôle local accru peut parfois conduire à de plus grandes opportunités de corruption et de mauvaise gestion au niveau local, si des contrôles et des contrepoids adéquats ne sont pas mis en place.

La principale préoccupation est que le processus de décentralisation peut exacerber les disparités économiques régionales, si certains MMDA sont plus efficaces que d'autres dans la gestion des marchés. Des problèmes de durabilité se posent également. En l'absence d'une planification et d'un soutien adéquats, certains marchés pourraient avoir du mal à se maintenir, ce qui entraînerait leur fermeture ou leur déclin.

Tableau 5 Changement de gouvernement local pour les marchés GUMPP

No.	Nom du marché GUMPP	Municipalité/assemblée actuelle
1	Le marché New Agogo (Atonsu) - Centre commercial du sud	Asokwa
2	Le marché d'Asawasi - Centre commercial central	Asokore Mampong
3	Le marché Old Tafo - Centre commercial du nord	Old Tafo

4.7.2 Décentralisation à Kumasi

La décentralisation des marchés de Kumasi a été un élément clé de la stratégie visant à réduire la congestion dans le centre. Cependant, pour les assemblées métropolitaines, la création de nouvelles municipalités a créé des problèmes de propriété pour la municipalité mère, comme cela s'est produit pour l'assemblée métropolitaine de Kumasi dans le cadre du GUMPP. Tous les projets d'investissement prioritaires (marchés) lancés sous l'égide de l'assemblée métropolitaine de Kumasi se trouvent désormais dans des municipalités différentes (tableau 5). Il devient alors plus difficile d'adopter une approche unifiée, car l'alignement des stratégies au sein de la zone métropolitaine nécessite davantage d'efforts.

Pour les commerçant·es, le principal point négatif est la crainte d'un manque de cohérence dans les niveaux de soutien et de services, en fonction des capacités et des priorités des autorités locales. L'augmentation des coûts est un autre sujet de préoccupation : L'imposition de nouveaux frais ou taxes pour générer des revenus, qui pourraient augmenter les coûts opérationnels des commerçant·es, est une préoccupation majeure.

Les commerçant·es ont également été confronté·es à des problèmes de transition : Le passage d'un contrôle central à un contrôle local, ou d'un contrôle métropolitain à un contrôle municipal dans le cas de Kumasi, peut être perturbant, avec un risque de confusion initiale et de perturbation des opérations de marché.

Pour les acheteur·euses, le problème clé est celui de la « qualité variable ». La qualité des services et des infrastructures du marché peut varier considérablement d'un quartier et d'une municipalité à l'autre, ce qui affecte l'expérience d'achat des acheteur·euses. Il est également à craindre que l'augmentation des coûts pour les commerçants soit répercutée sur les acheteurs, ce qui pourrait entraîner une hausse des prix des marchandises.

La section suivante passe de la gestion, de la participation et de la capacité aux aspects financiers du développement du marché.

5 Financement, gestion financière et redevances

Hand-woven baskets for sale at Ghana market (par Rix Pix - stock.adobe.com)

L'aménagement et le réaménagement des marchés publics coûtent de l'argent. D'où vient-il ? Doit-il être remboursé et, si oui, comment ? Comment les bâtiments sont-ils entretenus ? Il s'agit là de défis majeurs qui ont des implications à long terme. Cette section examine les stratégies employées à Kumasi pour faire face au financement, à la gestion financière, aux frais de marché et aux taxes, ainsi que la manière dont Kumasi a fait face à ces difficultés. La discussion se concentre principalement sur les questions financières, bien que les liens avec la gouvernance et les aspects physiques soient également abordés. Cette section aborde les principaux sujets suivants :

- Principales sources d'investissement - bonnes pratiques en matière de préparation des demandes de soutien et de remboursement
- Fixation de tarifs abordables - processus de fixation et de révision des tarifs et utilisation des recettes.
- Travailler avec des financements privés sans compromettre le caractère abordable des redevances
- Trouver un équilibre entre les besoins de financement de l'exploitation et de la maintenance d'une part et les demandes de recettes municipales d'autre part.

5.1 Financement et budget de financement des investissements publics

Cette étude de cas se penche sur l'expérience du *financement* et du *budget de financement* des projets de marché à Kumasi. Pour bien comprendre l'étude, il est nécessaire d'expliquer la distinction entre les termes « financement » et « soutien financier ».

Le *financement* fait référence à l'argent nécessaire pour faire face aux paiements initiaux de l'investissement public. Les sources de financement consistent généralement en des emprunts (auprès de banques commerciales, du gouvernement central ou d'autres institutions financières), de PPP ou d'investisseurs institutionnels.

> “ **L'aménagement et le réaménagement des marchés publics coûtent de l'argent.** D'où vient-il ? Doit-il être remboursé et, si oui, comment ? Comment les bâtiments sont-ils entretenus ? Il s'agit là de défis majeurs qui ont des implications à long terme. ”

Le *budget de financement* fait référence à la manière dont l'investissement est payé en définitive (remboursements de prêts, paiements aux PPP ou rendements pour les investisseurs). Le budget de financement provient généralement des impôts, des subventions intergouvernementales, des redevances, des tarifs et d'autres mécanismes tels que la saisie de la valeur foncière, des activités commerciales, etc.

Les deux éléments sont liés, et les deux sont nécessaires : Si les collectivités locales (MMDA) sont en théorie autorisées à emprunter (financement), mais n'ont pas la capacité suffisante d'augmenter leurs recettes dans l'avenir (budget de financement) pour rembourser la dette, en pratique elles ne pourront pas emprunter.

Au Ghana, les assemblées métropolitaines, municipales et de district (MMDA) opèrent dans un cadre structuré qui définit leurs fonctions, leurs sources de budgets de financement et les exigences réglementaires liées à la fourniture de services et au développement d'infrastructures au niveau local[30]. Les gouvernements locaux

Stack of handbags for sale, Kumasi market (Forbes Davidson)

font preuve de créativité dans un contexte complexe pour atteindre les objectifs de développement des infrastructures fixés à la fois par leur population et par le gouvernement central. La Figure 11 illustre les liens avec les autres thèmes.

5.2 Coûts et financement des marchés

Compte tenu des coûts initiaux liés à l'investissement, les MMDA éprouvent des difficultés à financer et à approvisionner le budget de financement des marchés. Au Ghana, les collectivités locales disposent de cinq sources principales de revenus pour financer la prestation de services et l'investissement dans les infrastructures. Ces sources sont les suivantes :

1. **Transferts décentralisés** - subventions transférées par le gouvernement national aux MMDA, y compris le Fonds commun des assemblées de district.
2. **Fonds générés en interne (IGF)** - recettes propres ou recettes provenant de licences, droits et taxes.
3. **Subventions et dons** - provenant d'agences de développement et d'autres organisations.
4. **Dette** - emprunts sur les marchés, auprès des institutions publiques ou du gouvernement central.
5. **Acteurs privés** - par le biais de programmes hors budget, tels que les PPP, qui ont gagné en importance dans de nombreux pays au cours de la dernière décennie.

En raison de l'importance des marchés publics et de l'état inadéquat des infrastructures de marché, ainsi que des difficultés rencontrées par les MMDA pour générer de l'argent à partir des deux premières alternatives, les trois dernières options se sont imposées comme la principale méthode de financement des infrastructures de marché au Ghana. Ces options s'appuient sur le fait que le niveau national doit jouer un rôle clé.

Le gouvernement national a adopté les marchés modernes (également appelés marchés « modèles » ou « nouveaux » marchés) dans le but déclaré d'empêcher la « prolifération des colporteur·euses et marchand·es ambulant·es[31] et des structures délabrées », ainsi que « la menace des incendies de marché et autres dangers », selon le ministère du Commerce et de l'Industrie (MOTI)[32]. Le MOTI a créé des modèles conceptuels généraux de marché qui se concentrent sur l'incorporation d'entrepôts réfrigérés, d'installations de protection contre les incendies, d'étals de marché, d'infrastructures de drainage, d'installations sanitaires, de garderies, d'aires de jeux et d'eau courante. En collaboration avec le ministère des Finances (MOF), le MOTI a également développé un cadre politique de PPP pour faciliter

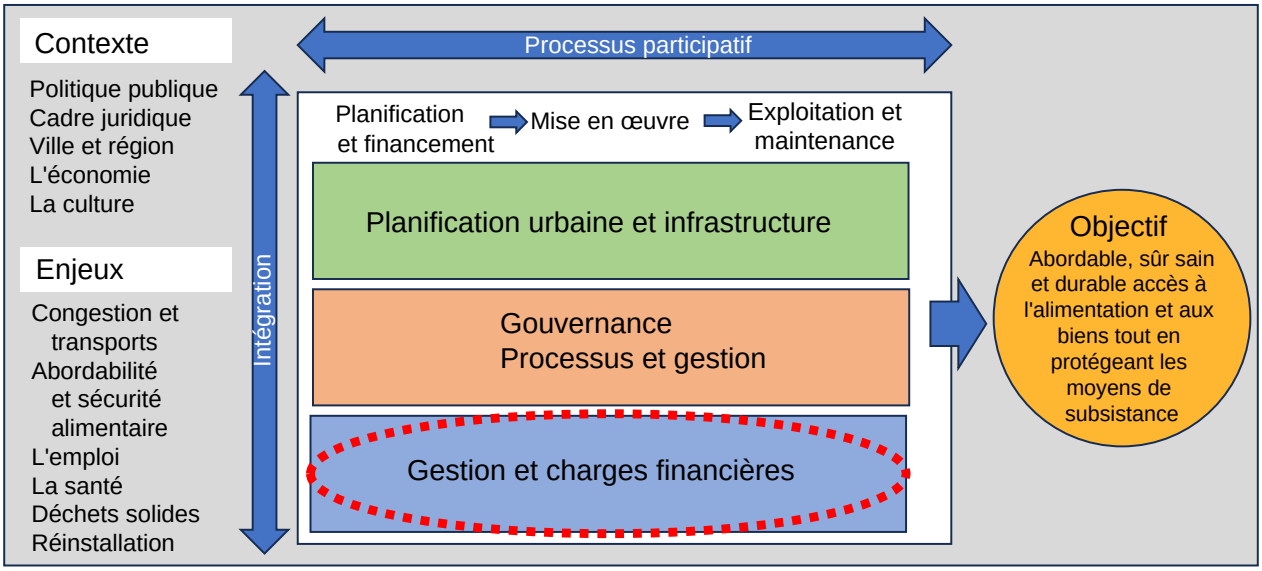


Figure 11 Financement, gestion financière et redevances. (Source: Forbes Davidson)

Encadré 4. Cape Coast, Ghana, incapacité du gouvernement local à rembourser un prêt discrétionnaire chinois

À Cape Coast, au Ghana, le gouvernement local souhaitait réaménager son marché central de Kotokuraba. Il a emprunté au gouvernement chinois via le ministère des Finances pour financer le réaménagement du marché. L'Exim Bank of China a approuvé 30 millions de dollars sur les 200 millions demandés, avec un remboursement fixe de 2 % par an. Le gouvernement local a dû signer un accord avec le gouvernement central pour rembourser le prêt sur une base semestrielle. Les chercheur·es ont calculé qu'il n'était pas possible pour le gouvernement local de générer suffisamment de fonds pour effectuer les remboursements et couvrir les coûts de fonctionnement, tout en respectant les directives du gouvernement central (MLGRD 2017) sur la facturation des loyers. En cas de non-remboursement par le gouvernement local ou le gouvernement central, le marché pourrait passer sous propriété chinoise.

D'autres problèmes ont surgi à Cape Coast : les emplacements vers lesquels les commerçant·es ont été déplacé·es avant la démolition de l'ancien marché présentaient de mauvaises conditions commerciales en raison de leur localisation, entraînant une détérioration de leur situation économique.

(d'après Asante et Helbrecht (2020) et Asante (2020))

les investissements privés dans le financement de la construction et de l'administration des marchés. Ce cadre guide également la structure financière du marché pour ses opérations et sa gestion. Grâce à ce modèle financier, les assemblées métropolitaines, municipales et de district peuvent obtenir des prêts pour financer la construction d'un nouveau marché ; chaque marché doit être financé, construit et exploité par phases, sur la base du recouvrement des coûts.

Le gouvernement local joue le rôle de facilitateur juridique et politique, et confie au secteur privé la conception, la construction et, éventuellement, l'exploitation du marché achevé. La construction du réaménagement du marché est entreprise par une agence spécialisée en ingénierie et construction. Le gouvernement du Ghana prend en charge le remboursement de l'intégralité du prêt, plus les intérêts. L'assemblée locale collecte les fonds nécessaires au remboursement du prêt par le biais des redevances perçues auprès des vendeur·euses du marché et des marchand·es de rue qui occuperont le nouveau marché. Ces redevances permettent également de financer l'entretien, la gestion et l'exploitation de l'ensemble des installations[33].

Les cas présentés dans l'Encadré 2 et l'Encadré 4 illustrent le fait que l'implication d'un financement étranger à grande échelle peut créer des situations difficiles à gérer pour les autorités locales sans le soutien du gouvernement central, et que même dans ce cas, elles peuvent rester problématiques[34]. La principale leçon à tirer est qu'il faut comprendre les risques potentiels et essayer de les minimiser.

5.3 La nécessité de bien préparer les propositions de financement

Il faut avoir de bonnes propositions pour obtenir un financement. Nous partageons ici quelques enseignements tirés de l'expérience de Kumasi. La capacité des collectivités locales (MMDA) à planifier, préparer et réaliser des projets d'infrastructure est essentielle pour un développement efficace des infrastructures. Même lorsque les projets d'infrastructure sont exécutés avec la participation du secteur privé dans le cadre d'accords de PPP, le rôle et la capacité du gouvernement local sont essentiels pour susciter la confiance des donateurs et des investisseurs potentiels. Un membre du personnel de l'administration locale a expliqué ceci :

> « Les bailleurs de fonds recherchent également l'existence (ou un plan pour traiter la question) de plusieurs points importants tels que les documents d'acquisition du site et l'accès, les licences, les permis et les autorisations réglementaires qui affectent le projet. Les prêteurs veulent savoir si les permis et licences nécessaires sont en place ou peuvent être facilement obtenus par le promoteur du projet. Les prêteurs attachent également une grande importance à la capacité de la technologie à utiliser et à son adéquation au site et à la région. »

Un autre facteur de risque lorsque l'on travaille avec des financements internationaux est le taux de change par rapport à la monnaie locale. Dans les exemples de l'Encadré 5, le montant du prêt est indiqué en cedis ghanéens. Depuis cette date, la monnaie s'est considérablement dévaluée par rapport au dollar américain, passant d'une valeur de 1,42 $ pour un cedi en 2010 à 0,08 $ en 2024. Cela signifie que les remboursements sont nettement plus élevés en monnaie locale. L'inflation est un autre problème lorsque l'on traite avec des devises internationales. D'autres problèmes peuvent inclure l'acquisition de terres, la relocalisation, la délocalisation et l'indemnisation, l'entretien des actifs, ainsi que le remboursement des prêts, qui est lié à la fixation des frais et au recouvrement des coûts (comme nous le verrons dans la section suivante).

Encadré 5. Prêt concessionnel GUMPP pour le financement des marchés de Ho, Kumasi et Tamale

En avril 2010, le conseil d'administration de l'AFD a approuvé un prêt de 40 millions d'euros pour le GUMPP. Ce prêt concessionnel (à taux réduit) pour le gouvernement du Ghana a été signé par le ministère des Finances et de la Planification économique par l'intermédiaire du ministère des Collectivités locales et du Développement rural. Les quatre MMDA participantes étaient l'Assemblée métropolitaine de Kumasi, l'Assemblée métropolitaine de Tamale, l'Assemblée métropolitaine de Sekondi-Takoradi et l'Assemblée municipale de Ho. Ces quatre assemblées ont été officiellement désignées comme « bénéficiaires finaux » du programme (par le biais d'accords de subvention), mais elles ont joué un rôle majeur dans l'appropriation et la mise en œuvre du programme. Le GUMPP a financé les infrastructures de marché suivantes.

Projet	Montant du prêt en 2012 (US$)
Kumasi : Réaménagement du marché de New Agogo (Atonsu) en centre commercial du Sud	4 602 736
Kumasi : Réaménagement du marché Old Tafo en centre commercial nord	4 149 543
Kumasi : Réaménagement du marché satellite d'Asawase en centre commercial central	4 185 971
Tamale : Rénovation du marché d'Aboabo et du parc à camions	2 930 307
Ho : Rénovation du marché central de Ho et de la route CBD	7 305 858

Les chiffres datent de 2012, lorsque 1 cedi ghanéen = 0,5246 US$; en mars 2024, le taux de change était de 1 cedi ghanéen = 0,08 US$.

Encadré 6. Phase préparatoire du développement de projets de marché pour le GUMPP

Phase préparatoire du programme pilote de gestion urbaine au Ghana (GUMPP)

Au cours de la phase préparatoire, des audits urbains, financiers et organisationnels ont été lancés sous la direction de l'unité de développement urbain du ministère de l'Administration locale et du Développement rural (MLGRD) et ont été menés par des sociétés de conseil locales. Les audits ont été examinés et adoptés par les autorités locales. Les conclusions ont identifié les forces et les faiblesses des villes dans chacun des domaines et ont proposé des projets d'investissement prioritaires, y compris des marchés, la préparation de plans d'entretien et des mesures de soutien pour surmonter ces faiblesses. Les activités proposées visaient à rationaliser la manière dont le gouvernement local opère dans la prestation de services et à augmenter les ressources financières et les capacités pour des investissements soutenus.

Tableau 6 Facteurs de planification à un stade précoce qui peuvent influencer la bancabilité d'un projet, sur la base de l'expérience de Kumasi.

Critères	Ce que les donateurs et les financiers recherchent
Définition du projet	• Définition claire du projet • Objectif général du projet • Justification : pourquoi le projet doit-il être réalisé ? • Avantages escomptés • Limites et portée • Risques potentiels • Indication que les options techniques ont été évaluées, même à un niveau élevé, et que la solution technique choisie est la meilleure option disponible • Soutien des pouvoirs publics • Partenaires et champions du projet, c'est-à-dire les promoteurs du projet
Études de faisabilité	• Les risques et les retours financiers potentiels ont été déterminés et sont évidents pour les différentes parties. • Le projet est financièrement/économiquement viable. • Une évaluation rigoureuse de l'impact environnemental et social a été réalisée selon des normes environnementales élevées. • Options techniques et projections de la demande : des études de demande d'espace commercial et d'occupation ont été réalisées et sont aussi précises que possible.
Capacité de la technologie	• La conception du projet est appropriée • La technologie utilisée est appropriée • Une évaluation détaillée des options techniques a été réalisée.
Acquisition du site et accès	• Le terrain / site du projet est disponible pour la mise en œuvre et toutes les études de relocalisation ont été réalisées. • Toutes les activités de délocalisation, de relocalisation et d'indemnisation ont été menées à bien.
Licences, permis et autorisations	• Les licences, permis et autorisations nécessaires au développement du projet ont été obtenus.

Basket of oranges, Ghana market (par lindahughes - stock.adobe.com)

Produce, Ghana market (par MoKIPhoto - stock.adobe.com)

Le tableau 6 énumère les critères qui se sont avérés importants dans la préparation des propositions de développement des marchés à Kumasi, et l'Encadré 6 décrit comment les projets de marchés et d'autres infrastructures ont été préparés dans le cadre du programme GUMPP.

5.4 Fixation des frais de marché : Base pour la détermination des redevances.

Le niveau des redevances pour les marchés publics est une question très sensible, car l'accessibilité financière a un impact majeur sur le coût des denrées alimentaires et sur l'emploi des commerçants locaux. En raison du caractère sensible de la fixation des redevances, il existe des lignes directrices au niveau national au Ghana pour gérer les augmentations des redevances sur les marchés (elles sont expliquées plus en détail dans la section 7, Notes)[35].

En vertu du droit ghanéen, pour déterminer le niveau des frais à appliquer pour chaque article, une assemblée doit prendre en compte non seulement le motif de génération de revenus, mais aussi l'objectif que le montant servira, la capacité de l'assemblée à collecter, et la capacité de la population à payer. Les lignes directrices indiquent comment déterminer les redevances permettant de recouvrer en partie ou en totalité le coût de la fourniture, du maintien et de l'amélioration de la qualité de l'extension ou du développement d'un service. Pour déterminer la part des coûts qui peut être recouvrée, il faut tenir compte du ou des groupes cibles auxquels le service est destiné. Par exemple, pour les services sociaux essentiels tels que les toilettes publiques et

les bains destinés principalement aux pauvres et aux marginalisés, les redevances doivent le refléter.

L'augmentation des frais de marché n'est jamais populaire, il est donc très important qu'il existe un lien très clair entre ce qui est collecté et la qualité de l'exploitation et de la gestion du marché. Comme l'explique un membre du personnel de l'administration locale :

> « En pratique, au niveau local, l'assemblée locale doit approuver les taux, et c'est là que la politique entre en jeu. Les membres nommés disent que les gens ne peuvent pas payer. Avant de s'adresser à l'assemblée, il est important de s'engager auprès des femmes du marché et de veiller à ce qu'elles soient sensibilisées. Cela demande beaucoup d'éducation et de lobbying pour que les gens comprennent. Lorsque nous faisons toutes ces choses à Kumasi, cela fonctionne. La collecte est alors facile. Si les fonds collectés sont dépensés pour un aspect dont les gens peuvent voir les bénéfices, par exemple le nettoyage du marché, alors il y a un soutien - si cela n'est pas fait ou s'il y a des dégradations non réparées, alors il n'y a pas de soutien. Parfois, lorsque nous voulons augmenter les frais, cela pose un problème car la capacité à payer est restreinte. Il est également important de former les collecteurs afin qu'ils puissent expliquer aux marchands ce qu'il en est. Cela devrait faire partie du travail du collecteur d'expliquer les raisons de la perception des droits. »

Les recettes à percevoir auprès des usagers du marché doivent refléter la nécessité de couvrir les dépenses récurrentes ainsi que les dépenses d'investissement passées et futures. Une partie du système de collecte des revenus aura également un impact sur la conception physique. Par exemple, des systèmes alternatifs à la location d'étals, tels que l'utilisation de droits d'entrée ou de stationnement, peuvent être intéressants en tant que méthodes de génération de revenus, mais pourraient conduire à une augmentation de la congestion. La perception des loyers sur la base du chiffre d'affaires des unités des commissionnaires peut également exiger beaucoup de temps de la part du personnel et nécessiter la mise en place d'infrastructures supplémentaires, telles que des cabines de perception.

5.5 Perception numérique des taxes

Avec l'appui de l'AFD, des programmes ont été mis en place pour permettre le paiement numérique des taxes et impôts au Ghana. Kumasi participe à ce programme de numérisation, qui a déjà donné des résultats, comme l'a expliqué un fonctionnaire local :

> « Le programme peut lier, par exemple, l'impôt foncier à l'emplacement géographique. Jusqu'à présent, le lien avec l'impôt foncier a permis d'augmenter de 25 % les taux généraux d'imposition et de 65 % la collecte de la taxe professionnelle. On espère pouvoir étendre ce système aux marchés. L'approche standard sur les marchés est la collecte manuelle et la distribution de reçus. Un essai a montré le succès initial de la collecte électronique des droits de marché avec une augmentation des recettes, mais il n'a pas été soutenu par le gouvernement central car la question de la preuve de la diligence raisonnable n'a pas été résolue. Cette approche prometteuse sera réexaminée une fois que les problèmes auront été résolus. »

5.6 Investissements directs et PPP : Liens avec les aménagements adjacents financés par le secteur privé

L'une des formes de collecte de fonds consiste à établir un partenariat avec le secteur privé. Cette pratique est encouragée, mais aussi contrôlée et limitée par le gouvernement central. Le cadre juridique est décrit dans la section 7 Notes[36].

Cette loi présente un cadre institutionnel pour la structuration des PPP et les appels d'offres, l'évaluation et l'approbation des projets, le respect de la réglementation, le suivi et l'évaluation dans le but de garantir la transparence et la régularité de la procédure. Elle définit des variantes et des combinaisons communes de structures de transaction par lesquelles les PPP peuvent t être exécutés, telles que les concessions et les modèles de construction, d'exploitation et de transfert (BOT) et de construction, de propriété, d'exploitation et de transfert (BOOT). La Loi confère aux entités publiques une certaine flexibilité, leur permettant de réviser les dispositions prescrites et d'appliquer les conditions les plus appropriées aux spécificités de chaque projet de PPP.

L'Encadré 7 montre qu'il existe des possibilités et des voies de financement qui sont négligées et inexploitées. Les MMDA doivent aller au-delà des sources de revenus habituelles, telles que les fonds générés en interne (IGF). Bien que l'on s'efforce d'exploiter de nouvelles sources de financement, moins explorées mais viables, l'accent a été mis sur les sources de financement externes. Il s'agit notamment des obligations municipales, des outils de financement par captation de valeur et des modèles de PPP pour les projets de développement, y compris les marchés. La contribution des utilisateur·rices finaux·ales, en l'occurrence les commerçant·es du marché, n'est, la plupart du temps, pas sollicitée au début du projet.

5.6.1 Paquets de projets

Les projets peuvent être développés en plusieurs parties liées. Les projets comprenant des éléments complémentaires, regroupés en un ensemble, sont souvent plus attractifs pour les partenaires de développement. Dans le cadre du GUMPP, des ensembles ont été conçus pour chaque MMDA sur la base des résultats de l'audit, pour une période de quatre ans. Ils sont décrits en détail dans la section 7 Notes[37].

Encadré 7. Financement innovant de l'insuffisance du nombre de magasins dans les projets de marché du GUMPP

AMK a mis en œuvre le réaménagement de trois marchés, avec le soutien du GUMPP :

- Réaménagement du marché New Agogo (Atonsu) en centre commercial du sud
- Réaménagement du marché Old Tafo en centre commercial du nord
- Réaménagement du marché d'Asawase en centre commercial central.

Tableau 7 Manque d'étals dans les marchés réaménagés

	Manque de magasins	Manque d'étals
Réaménagement du marché New Agogo (Atonsu)	401	11
Réaménagement du marché d'Asawasi	208	00
Réaménagement du marché Old Tafo	160	15

En raison de problèmes liés au site, il n'a pas été possible de construire toutes les unités originales dans le cadre du financement. Il a donc été nécessaire d'obtenir un financement pour construire des magasins et des étals supplémentaires pour les commerçant·es du marché déplacé·es.

> « L'Assemblée ne disposait pas des ressources financières nécessaires pour financer la construction des magasins/étals supplémentaires. Il était donc nécessaire de faire appel à la participation du secteur privé pour atteindre notre objectif.
>
> ... La commission a accepté les suggestions de l'équipe GUMPP, qui avait mené des consultations approfondies... À l'issue de la réunion, elle a rejeté à l'unanimité la décision antérieure de faire construire les magasins supplémentaires dans le cadre d'un contrat de construction, d'exploitation et de transfert (BOT). Il ...., a été décidé et recommandé de faire préfinancer le projet par les entrepreneurs puis de les rembourser après certification satisfaisante du travail effectué. ... L'ingénieur des travaux du métro, avec le soutien de l'équipe GUMMP, a été chargé de rencontrer les commerçant·es et les entrepreneur·es [pour discuter] de cette nouvelle tendance en matière de financement. De nombreuses discussions avec les parties prenantes ont eu lieu et il a été décidé que les commerçant·es du marché financeraient la construction des magasins et des étals supplémentaires. Il a également été convenu que les paiements seraient effectués sur une période de 9 mois en tranches égales, après la détermination finale du prix par magasin/étal ».

Tableau 8 Avantages des accords de PPP dans le contexte du Ghana.

Avantages pour le gouvernement	Avantages pour le secteur privé	Avantages pour les communautés
Réduction de la charge financière liée au financement de l'infrastructure	Possibilité d'investissement	Possibilités d'emploi et de création d'emplois
Respect des promesses électorales et du contrat social	Possibilité de générer des profits	Réduction de la pauvreté
Génération de revenus pour les assemblées locales (IGF)	Augmentation du niveau d'efficacité grâce à la mise en œuvre	Bénéficiaires des installations et services PPP
Efficacité de la gouvernance du secteur public	Identification d'idées et d'opportunités commerciales potentielles	Les communautés bénéficient du transfert de connaissances et de technologies
Les installations BOT reviennent aux autorités locales	Possibilité d'expansion commerciale	Les PPP intégrant des clauses de contenu local améliorent les moyens de subsistance au niveau communal
Réduction de la bureaucratie gouvernementale	Obtention d'une délégation de pouvoir du secteur public pour la mise en œuvre des plans d'entreprise	Bénéfices d'un suivi et d'une évaluation appropriés des projets, ce qui se traduit par une amélioration de la qualité
Apprentissage de nouvelles idées de développement et de projets venant du secteur privé.		

New Agogo community market - visit with chairman, 2024 (Emma Photos)

Encadré 8. Marchés soutenus par le GUMPP : dispositions relatives à la durabilité

La viabilité du GUMPP dépendait de l'identification et de l'obtention de fonds de la part des collectivités locales pour des programmes d'exploitation et de maintenance essentiels, étant donné que le programme ne proposait que des fonds d'investissement. Chaque collectivité locale était tenue de contribuer à hauteur de 10 % des dépenses d'investissement en tant que contribution de contrepartie. Cette contribution comprenait les frais d'exploitation et de maintenance, l'acquisition de terrains ainsi que les frais de délocalisation pour chaque projet.

Environ 810 % du GUMPP de la MMDA seraient nécessaires pour soutenir ces investissements. Les exigences en matière d'exploitation et de maintenance ne se limitent pas au maintien des investissements dans les projets. Ils englobaient également la performance opérationnelle du secteur/sous-secteur et de l'organisme responsable, ainsi que les activités de la MMDA. L'identification précise des besoins budgétaires dépendait de la connaissance du nombre, de la nature et de la portée de chaque projet du programme d'investissement. Un programme d'exploitation et de maintenance bien structuré était nécessaire pour garantir le financement du projet GUMPP.

Old Tarb Market, 2024 (Emma Photos)

Old Tarb Market traders, 2024 (Emma Photos)

Old Tafo Market, Kumasi (MLGRD/GUMPP)

La source principale et régulière de fonds pour l'administration de la gouvernance locale est, en grande partie, le Fonds commun de l'assemblée de district (DACF). Existant depuis près de 24 ans, le DACF constitue une réserve de ressources nationales destinées à soutenir la décentralisation du pays et les activités de développement des collectivités locales[38].

Les assemblées sont largement tributaires des IGF pour relever les nombreux défis de développement et autres enjeux quotidiens connexes auxquels leurs localités sont confrontées. Bien que la KMA soit l'une des plus performantes en matière de mobilisation des IGF, le niveau actuel des IGF mobilisés demeure insuffisant pour financer un projet de l'ampleur du marché de Kejetia/central ou l'un des trois projets de marché du GUMMP. C'est dans ce contexte que d'autres sources de revenus, en particulier la dette (prêts préférentiels des partenaires au développement, des banques), les PPP et d'autres mécanismes de financement innovants deviennent utiles.

Dans le cas des autorités locales, les unités de coordination de la planification métropolitaine, municipale et de district sont l'unité de coordination des projets de PPP.

5.7 Garantir un accès durable au financement de la maintenance

La conception et le financement des nouveaux bâtiments attirent généralement l'attention, mais l'un des plus grands défis reste de garantir que l'entretien préventif de routine est correctement réalisé après la construction d'un bâtiment. Les coûts de cet entretien doivent également être budgétisés. Comme dans de nombreuses

New Atonso Agogo Community Market, 2024 (Emma Photos)

villes, ce défi est permanent à Kumasi. La base fiscale des départements responsables, tant au niveau central que, surtout, au niveau local, reste extrêmement faible. Les fonds disponibles pour ces services sont souvent si restreints qu'ils ne permettent même pas de répondre aux besoins de maintenance en situation de crise, encore moins d'effectuer une maintenance préventive. Le manque de financement s'ajoute à l'incapacité des gouvernements locaux et centraux ainsi que des agences sectorielles connexes à mobiliser des fonds suffisants pour l'entretien, en plus des obligations de remboursement du capital.

Le processus nécessaire à l'intégration des fonds pour l'exploitation et la maintenance du projet GUMPP à Kumasi est présenté dans l'Encadré 8 (voir également la note détaillée sur l'approche globale dans la section 7 Notes)[39].

6 Enseignements et conclusions

New Agogo Community Market, Kumasi 2024 (Emma Photos)

Cette étude de cas a pour but de tirer des enseignements qui pourraient être adaptés aux marchés publics d'autres villes. Tous les enseignements tirés de Kumasi ne seront pas pertinents, mais les problèmes et les approches décrits dans cette étude peuvent contribuer à susciter des idées qui pourraient fonctionner localement dans d'autres villes.

Le tableau 9 présente un résumé des enseignements tirés, y compris les réussites et les défis, suivi d'une mise en évidence des principaux enseignements. Ceux-ci sont regroupés par type de marché et par thèmes : aspects physiques, gouvernance et aspects financiers.

Les enseignements tirés des différents types de marchés soulignent l'importance de développer des solutions spécifiques au cas par cas, tout en reconnaissant que chaque marché fait partie d'un système plus large et que les changements peuvent avoir des implications importantes, en particulier pour les groupes à faibles revenus.

Dans l'ensemble, de nombreux enseignements ont été tirés de l'expérience de Kumasi, comme le montre l'étude de cas et comme le résume le Tableau 9. Nombre de ces enseignements sont étroitement liés entre eux et doivent être considérés comme un ensemble interconnecté, où les détails ont leur importance. Toutefois, les principaux enseignements peuvent être résumés ci-dessous.

Pour les aspects *physiques* de la planification, de la conception et de l'infrastructure, il est important d'adopter une approche *holistique*. La *participation* est très cruciale pour obtenir un large éventail de contributions dans le processus de planification et de conception. L'expérience de Kumasi montre les avantages d'une telle d'une telle approche lorsqu'elle est bien mise en œuvre et les difficultés qui en découlent lorsqu'elle ne l'est pas. La *conception* et la mise en œuvre des bâtiments constituent un aspect fondamental, mais la qualité de l'infrastructure de soutien, notamment les transports et l'entretien des actifs après leur construction, revêt une importance tout aussi grande. La planification et la mise en œuvre de la *délocalisation et de la relocalisation* constituent un domaine critique pour les commerçant·es vulnérables. L'*emplacement* et le *timing de mise à disposition d'espaces commerciaux permanents et temporaires alternatifs* sont vitaux pour leurs moyens de subsistance. La leçon à tirer est que cela doit être très bien planifié et mis en œuvre pour éviter de créer de graves difficultés.

Pour ce qui est de la gouvernance, le principal enseignement est que la *véritable participation* et bien préparée des principales parties prenantes est cruciale pour la réussite du projet. La participation des commerçant·es, en particulier des femmes qui constituent le groupe le plus important sur les marchés du Ghana, joue un rôle important à la fois dans la planification et la gestion. La *participation* doit inclure les commerçant·es informel·les afin d'avoir un impact sur les problèmes de congestion et de minimiser les difficultés pour les groupes vulnérables.

> “Les enseignements tirés des différents types de marchés soulignent l'importance de développer des solutions **spécifiques au cas par cas**, tout en reconnaissant que chaque marché **fait partie d'un système plus large** et que les changements peuvent avoir **des implications importantes, en particulier pour les groupes à faibles revenus.** ”

Tableau 9 Principaux enseignements tirés de l'étude de cas

Activité	Succès	Défis
Aménagement du territoire, conception et infrastructure		
Généralités	• Le développement des marchés, en particulier d'un marché central et de marchés satellites, est un ***effort ambitieux*** dans une situation difficile. Un travail considérable a été accompli. • Il était important d'adopter une approche plus large de la planification, notamment en ce qui concerne les liens avec les transports. • Le processus traditionnel d'attribution des terres a limité la spéculation, car les terres ne peuvent être détenues sans être utilisées.	◦ Les actions complémentaires visant à développer des sites alternatifs pour les activités de marché et de transport nécessitent encore des efforts et des investissements considérables pour que ces alternatives puissent jouer leur rôle. La leçon à retenir est que l'emplacement est essentiel à la capacité des commerçant·es à se réinstaller.
Kejetia/ Marché central	• ***Kejetia/Marché central (phase 1), le nouveau bâtiment emblématique du marché a été construit et mis en service.*** Il s'agit d'un bâtiment emblématique qui stimule la fierté locale, améliore les équipements et devient une attraction touristique. La leçon à tirer est qu'avec de l'ambition et un travail acharné, il est possible de réaliser un aménagement majeur. • La phase 2 de Kejetia/Marché central est en grande partie construite. • Le concept d'intégration de l'aménagement du marché et de l'aménagement des transports était bon, et le financement potentiel est en cours d'obtention.	◦ Le bâtiment a connu des problèmes initiaux, avec un incendie important et des inondations périodiques. ◦ Certaines spécifications n'ont pas été mises en œuvre sur la base des normes ghanéennes, ce qui a entraîné des problèmes de protection contre les incendies, de charge électrique et d'entretien. ◦ La maintenance a été reconnue comme un problème à améliorer au cours de la phase 2. ◦ Un problème de financement lié à la capacité du Ghana à rembourser les emprunts internationaux a interrompu la construction. Cela pose des problèmes aux commerçant·es qui s'attendaient à se voir attribuer un espace. ◦ La lenteur de la réalisation du financement et de la mise en œuvre des éléments de transport signifie que les problèmes de congestion ne sont pas encore résolus.
Racecourse Market	• Le marché de Racecourse s'est développé rapidement et absorbe une partie de la demande excédentaire de Kejetia/ Marché central. Bien que le niveau d'infrastructure soit faible, la disponibilité des terrains a permis un développement rapide et flexible. • • Les infrastructures sont en cours d'amélioration.	◦ La mise en œuvre progresse lentement, notamment pour rendre le grand marché annexe/terminal de transport Racecourse attractif pour les client·es et les commerçant·es. Il en résulte des conditions difficiles et des problèmes d'incendie et d'inondation. Des irrégularités dans l'attribution des stands ont également été signalées.
Marchés satellites	• Le concept de développement de marchés satellites pour soulager les marchés centraux est une leçon importante. • La conception des marchés a été modifiée sur la base de consultations avec les commerçant·es. • L'amélioration de l'inscription permet d'éviter les problèmes après la modernisation.	◦ L'emplacement restreint de nombreux marchés existants rend leur expansion difficile.
Gouvernance		
Généralités	• Le ***rôle des femmes dans la gestion des marchés*** est important et fonctionne bien pour le règlement des litiges. • Les innovations visant à ***améliorer la coordination interdépartementale*** ont été couronnées de succès. • Des efforts de ***renforcement des capacités*** du gouvernement local et des partenaires pour soutenir le développement et la décongestion des marchés ont été mis en œuvre.	◦ Les actions des Reines du marché ne respectent pas toujours les règles, ce qui entraîne certains conflits avec les autorités locales. ◦ Les commerçant·es et les fonctionnaires du marché sont parfois impliqué·es dans la répartition informelle. ◦ L'amélioration de la coordination s'est réduite après la fin du soutien au programme. ◦ ***Le manque d'inclusion des groupes marginaux***, en particulier des commerçant·es informel·les, a entraîné des problèmes car des alternatives viables de localisation des marchés n'ont pas été bien développées.
Kejetia/ Marché central	• Le processus participatif a généralement été un succès, avec un apprentissage significatif. Il devient plus inclusif. • Le modèle de gestion des marchés centraux est ***innovant***.	◦ Au départ, l'inclusion n'était pas suffisante, en particulier lors des phases initiales de planification. En conséquence, la délocalisation/relocalisation des commerçant·es était problématique. Cette situation s'est toutefois améliorée par la suite. Il est trop tôt pour juger de l'efficacité du nouveau modèle.
Racecourse Market	• Une fois les problèmes initiaux résolus, le Racecourse Market s'est avéré relativement facile d'accès pour les commerçants.	◦ La mise en œuvre de la délocalisation sur le Racecourse Market a initialement bénéficié d'une participation insuffisante, n'était pas un bon emplacement commercial et a connu des problèmes dans l'attribution des stands. ◦ Des irrégularités dans l'attribution des emplacements ont été signalées.
Marchés satellites	• ***La participation à la planification*** des nouveaux aménagements a été forte dans les marchés satellites soutenus par le GUMPP, avec des innovations dans le processus de garantie du respect des revendications des commerçant·es relocalisés.	
Financement et tarification		
Généralités	• Les politiques du gouvernement central encouragent l'ambition des gouvernements locaux en ce qui concerne les marchés. • Il existe un mécanisme de soutien aux PPP au sein du gouvernement central.	◦ La combinaison des politiques des ministères du gouvernement central fait qu'il est difficile pour les collectivités locales d'emprunter et de facturer suffisamment pour rembourser le financement du développement des marchés. ◦ Il est difficile au niveau local de suivre les procédures du gouvernement central pour les PPP. ◦ Le rôle des revenus du marché dans le financement des collectivités locales rend difficile la garantie d'un financement suffisant pour l'entretien.

Tableau 9 Principaux enseignements tirés de l'étude de cas (continuation)

Activité	Succès	Défis
Financement et tarification (continuation)		
Kejetia/ Marché central	• Kumasi a réussi à faire valoir le bien-fondé du financement du réaménagement du marché central, tant auprès du gouvernement national que des institutions de financement internationales.	◦ La finalisation du bâtiment du marché central (phase 2) a été bloquée en raison de problèmes de financement. Ceci doit être considéré dans le contexte des restrictions du Fonds monétaire international (FMI) sur les emprunts extérieurs au niveau national. ◦ Le coût du remboursement des prêts pour la construction, même à un taux d'intérêt préférentiel, est très difficile à supporter lorsque les frais de marché sont maintenus à un faible niveau par le gouvernement central et lorsque l'accessibilité locale, importante pour l'objectif global des marchés, est faible. ◦ Les coûts élevés de l'entretien nécessitent des paiements accrus de la part des commerçant·es, ce qui peut entraîner des problèmes d'accessibilité financière.
Racecourse Market	• Le coût du développement du marché Racecourse a été faible car seules des superstructures limitées ont été construites.	◦ Les budgets consacrés à l'amélioration des infrastructures ont été très faibles et insuffisants pour assurer la résilience face aux risques d'incendie et d'inondation.
Marchés satellites	• Des approches innovantes ont été développées pour le financement local. • La fixation des redevances a été participative, dans les limites fixées par le gouvernement central. • Le financement d'unités supplémentaires a été organisé en collaboration avec les propriétaires de magasins et d'étals.	◦ Les améliorations dépendent en partie de financements extérieurs.

La *collaboration* entre les administrations locales et l'exploitation du potentiel du secteur privé sont également des enseignements importants.

L'étude de cas démontre également l'importance des aspects *financiers*. Pour atteindre les objectifs du réaménagement du marché, il faut équilibrer la relation entre les coûts, en particulier ceux liés aux emprunts, à l'*accessibilité*, l'*exploitation et la maintenance*, et le *remboursement de la dette* (en cas d'emprunt). Les autorités locales doivent avoir la possibilité de mobiliser des sources de financement locales.

Un dernier mot. Le cas est présenté de manière à pouvoir tirer des enseignements utiles. L'expérience a été subdivisée pour rendre les enseignements plus accessibles, mais il est important de se rappeler qu'ils font partie d'une approche *intégrée*. Nous avons décrit les défis et les réussites. Des problèmes de même nature se posent partout, y compris dans les pays développés ; la différence est généralement de l'ordre du degré. Nous espérons que le cas de Kumasi sera une source d'inspiration et de mise en garde pour les collectivités locales, les aidant à développer de meilleurs marchés publics.

Woman carrying plantain and cassava chips through a market in Cape Coast, Ghana (par Logan - stock.adobe.com)

7 Notes et références

Notes

Cette section fournit des informations plus détaillées et des notes supplémentaires sur les sources.

1. Les définitions sont discutées dans Visconti, L., & Minowa, Yuko, Maclaran, P. (2014). Public Markets: An Ecological Perspective on Sustainability as a Megatrend. *Journal of Macromarketing*, 34(3).
2. Le Ministère des Collectivités Locales, de la décentralisation et du développement rural, ainsi que ses départements et agences, appartiennent à la catégorie des agences de gestion centrale de l'appareil gouvernemental dont le mandat consiste, entre autres, à assurer la bonne gouvernance et le développement équilibré des Assemblées métropolitaines, municipales et de district (AMMD), conformément à la loi sur la fonction publique de 1993 (PNDCL 327). En tant que ministère de tutelle des AMMD locales, le Ministère des Collectivités Locales, de la décentralisation et du développement rural est responsable de la supervision de toutes les administrations et de tous les marchés locaux, y compris ceux de Kumasi.
3. Land Use and Spatial Planning Act, 2016 (Act 925) Zoning and Land Use Regulations, 2019 (LI 2384), the National Building Regulations, 1996 and the Local Government Act, 2016.
4. Les sources de ces données sont le Ghana Statistical Service, Census 2021 (disponible sur statsghana.gov.gh) et Macrotrends (https://macrotrends.net). Les chiffres pour la métropole de Kumasi varient selon les sources. La zone de la KMA comptait 443 981 habitants en 2000 et la zone élargie est estimée à 3,5 millions d'habitants avec une croissance annuelle de 6 %, mais l'évolution des frontières rend cette estimation difficile à confirmer.
5. Clark, G. (2010). African Market Women, seven life stories from Ghana. Indiana University Press.
6. Clark, G. (2010). Op cit.
7. Le prêt de la Deutsche Bank pour la phase 2 de Marché Kejetia/Central a été garanti par un crédit à l'exportation du gouvernement britannique de 145 millions d'euros. Celle-ci devait faire preuve de diligence raisonnable en ce qui concerne les impacts sociaux et environnementaux. Voir les conditions rapportées par UK Export Credit Guarantee pour la deuxième tranche au 30 novembre 2023. Le soutien du Royaume-Uni signifie également que de l'acier britannique est utilisé et que la branche britannique de l'entreprise brésilienne d'origine est chargée de la construction.
8. voir Okoye, V. (2020). Street Vendor Exclusion in "Modern" Market Planning: A Case Study from Kumasi, Ghana. Dans le document de référence WIEGO n° 15.
9. À Kumasi, les terrains ne sont pas des propriétés privées. Ils sont détenus par le chef traditionnel dont l'autorisation est nécessaire pour tout changement d'exploitation. Cela a été nécessaire, par exemple, pour le changement d'exploitation du terminal de camions et l'affectation de l'ancien hippodrome à un marché et à un terminal de bus et de camions. Ce régime foncier modère la spéculation foncière et fait du chef traditionnel un acteur très important. Le chef traditionnel est également sollicité pour faciliter la résolution des conflits, par exemple lorsque les commerçant.es s'opposent à la délocalisation des marchés existants.
10. Voir Okoye, V. (2020). Les premières phases de planification ne semblent pas avoir suffisamment impliqué les petits commerçants. Il semblerait que la situation se soit améliorée – voir les déclarations du personnel de l'AMK.
11. GhanaWeb (2023b).
12. Cela a conduit à ne desservir que 78 lignes, principalement des stations longue distance, ce qui a entraîné la création de points de chargement sur rue pour les véhicules qui exploitent des services intra-urbains (rayon de 10 à 15 km),
13. CNR-CitiNewsroom. (2021). « KCARP, Africa's largest recycling plant becomes fully operational ». https://citinewsroom.com/2021/04/kcarp-africas-largest-recycling-plant-becomes-fully-operational/
14. Le centre d'économie circulaire de Kanco a été créé dans le cadre du programme DEALS et a été déclaré opérationnel en 2022 lorsque le programme a pris fin, VNR International, DEALS : Kumasi, Ghana. 2022. (https://www.vng-international.nl/sites/default/files/factsheets-Ghana-WTK-BC.pdf) ; Cependant, aucune évaluation de l'impact ou de la durabilité n'a été réalisée.
15. D'après le rapport de M. Amankwah, basé sur son entretien avec le directeur de Kejetia phase 1 (voir encadré 2).
16. Martha Adimabuno Awo (2010). « Marketing and Market Queens »: A case of tomato farmers in the Upper East Region of Ghana. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 2010. Online-Ausgabe in bonndoc : https://hdl.handle.net/20.500.11811/4261
17. Lilli Scheiterle and Regina Birner (2020) The Myth of the Market Queens: A Case Study of Women and Power in Ghanaian Markets, Universität Hohenheim.
18. Awo (2010), « Marketing and Market Queens ».
19. Le projet GUMPP a été financé par l'AFD et géré par IHS. L'objectif était de combiner le soutien financier au développement des infrastructures avec le renforcement des capacités institutionnelles de planification et de gestion. Les projets ont été proposés par les autorités locales. Les marchés ont constitué un élément important pour plusieurs villes.
20. Les citations proviennent du personnel de l'AMK impliqué dans les deux programmes.
21. De VNG International
22. Déclaration du personnel de l'AMK impliqué dans les programmes de soutien.
23. Le programme DEALS a financé le soutien de la KNUST. Celui-ci a obtenu un succès initial dans le processus de demande de subvention auprès du Fonds international d'investissement dans les infrastructures municipales.
24. Voir Okoye, V. (2020). Street Vendor Exclusion in "Modern" Market Planning: A Case Study from Kumasi, Ghana. Dans le document de référence WIEGO n° 15.
25. Le haut-commissaire britannique a déclaré, cité par la Deutsche Bank : « Lorsque j'ai visité le marché de Kejetia l'année dernière, j'ai rencontré les marchand·es et les commerçant·es du marché, dont beaucoup sont des femmes, qui travaillent dans la première phase du marché, récemment achevée, et j'ai appris directement l'impact positif que le développement a eu sur leurs entreprises, leurs familles et la communauté au sein du marché, qui s'étend sur plusieurs générations ». « La transaction jouant un rôle clé dans le développement socio-économique d'un certain nombre de petites et moyennes entreprises locales dans la chaîne d'approvisionnement globale, elle contribuera à l'objectif de la Deutsche Bank de faciliter plus de 200 milliards d'euros de financements et d'investissements durables d'ici à 2023. »
26. Voici quelques exemples de coopération avec l'université dans le domaine des transports, fournis par le responsable des transports de la KMA : « BRRI a soutenu le groupe Ingerop pendant la préparation du plan de mobilité urbaine durable (SUMP). Le département de génie civil de la KNUST a participé au SUMP, au projet de mobilité urbaine et d'accessibilité de Kumasi (KUMAP), au réseau africain des villes intelligentes (ASToN), à l'initiative Bloomberg pour la sécurité routière mondiale (BIGRS). L'école de commerce et les départements d'informatique de l'université technique de Kumasi (KsTU) ont participé au projet ASToN. »
27. Les chiffres proviennent de l'OIT et des services statistiques du Ghana 2012, tirés d'Okoye, V. (2020). Street Vendor Exclusion in "Modern" Market Planning: A Case Study from Kumasi, Ghana. Dans le document de référence WIEGO n° 15.
28. Source : entretien 2024 avec le personnel de la KMA qui a été impliqué dans le processus de développement du marché.
29. Les observations de cette section sont basées sur l'expérience du programme GUMPP à Kumasi, où les marchés satellites relevaient initialement de la KMA, puis des municipalités décentralisées au sein de la KMA.
30. La Constitution de 1992 et la loi de gouvernance locale 2016 (Loi 936) définissent les sources de revenus des MMDA. La loi 936 définit trois catégories principales de recettes : les transferts décentralisés, les fonds générés en interne (IGF) et les dons et subventions. Les dons et subventions sont définis par la loi comme des fonds reçus de donateurs et de partenaires de développement. Les transferts décentralisés comprennent le fonds commun des assemblées de district (DACF), les subventions du gouvernement central et tout autre revenu transféré du gouvernement central à l'assemblée de district. Les IGF comprennent les recettes provenant de toutes les sources à l'exception des dons et des subventions (licences, droits et taxes, impôts, revenus d'investissement et impôts locaux) et représentent 17,4 % des recettes infranationales. Pour fixer les taux, les MMDA s'appuient sur les « Lignes directrices relatives à la perception de redevances pour la fourniture de services et d'installations et à l'octroi de licences et de permis par les MMDA » publiées par le ministre des Collectivités locales et du Développement rural en 2021, après une première version en 2017.
31. Les « colporteurs et commerçants itinérants » désignent les vendeurs de rue qui exercent leur activité à pied et à partir d'emplacements non fixes.
32. MOTI (2009).
33. Okoye (2020).
34. Le cas de Cape Coast est bien décrit dans Asante et Helbrecht (2020) et Asante (2020).
35. Conformément aux articles 137, 141 et 150 de la loi de 2016 sur la gouvernance locale (loi 936), le ministre de l'Administration locale, de la Décentralisation et du Développement rural est tenu de publier des lignes directrices sur les droits et les taux à percevoir par les assemblées métropolitaines, municipales et de district pour les services et les installations fournis par les assemblées. En conséquence, les directives relatives à la perception de taxes, de licences et de permis pour les assemblées métropolitaines, municipales et de district pour les exercices fiscaux 2022-2025 ont été publiées le 3 septembre 2021.
36. En 2020, les dépenses d'investissement des MMDA s'élevaient à 0,3 US$ PPP/habitant et représentaient 3,0 % des dépenses totales. La réglementation des investissements en capital pour les MMDA est régie par la loi sur les marchés publics 2003 (Loi 663) telle qu'amendée par la Loi 914.

    Avant 2020, les projets de PPP au Ghana ne disposaient pas d'un cadre juridique unique et bien défini garantissant une cartographie claire des modalités et un éventuel mécanisme de mise en œuvre des

projets. Les PPP étaient régis par des dispositions générales en matière de passation de marchés en vertu de la loi sur les marchés publics de 2003 (Loi 663), ainsi que par diverses lois sectorielles, telles que la loi sur le Centre de promotion des investissements du Ghana (GIPC) de 2013 (Loi 865) et la loi sur les énergies renouvelables de 2011 (Loi 832).

La Loi encadrant les partenariats public-privé de 2020 (Loi 1039) est entrée en vigueur en 2020. Elle exige que les accords de PPP des MMDA soient approuvés par l'assemblée générale conformément à leurs ordres permanents, en fonction du plafond autorisé par niveau de districts. Les conseils de coordination régionaux sont chargés d'examiner tous les PPP avant que les accords ne soient officialisés. L'application des PPP doit être guidée par les principes des exigences en matière de marchés publics.

37. •Un programme d'investissement prioritaire : comprenant les infrastructures à financer pendant le GUMPP, proportionné aux capacités financières et d'appropriation de chaque gouvernement local (MMDA). La liste découle des besoins exprimés par chaque MMDA au cours des audits, de la capacité d'absorption, des provisions budgétaires disponibles et de la pertinence et de la qualité des propositions d'investissement des projets.
• Un plan d'exploitation et de maintenance prioritaire, un plan d'exploitation et de maintenance visant à soutenir les investissements du projet GUMPP, a été préparé et des dispositions budgétaires ont été prises en conséquence pour les financer par chaque MMDA. Ces dépenses obligatoires d'exploitation et de maintenance étaient une condition préalable au financement GUMPP.
• Un programme de soutien : visant à introduire des mesures de soutien au niveau du gouvernement local qui amélioreraient la performance opérationnelle dans la prestation de services et le soutien requis en termes de renforcement des capacités administratives et financières et d'assistance (formation, assistance technique, petits équipements) pour chaque MMDA.

Les programmes des gouvernements locaux, qui comprennent les trois composantes énumérées ci-dessus, ont été formalisés dans des accords de subvention (MoU) qui ont été signés entre les MMDA respectifs et le MLGRD/AFD. La mise en œuvre du programme global se fera conformément au plan de développement annuel, qui a été inclus en tant qu'« annexe » au plan d'approvisionnement annuel définissant les dépenses des MMDA du GUMPP pour l'année en question. Les projets identifiés au stade de la formulation initiale, mais qui s'avèrent finalement prioritaires pour le MMDA, peuvent être intégrés si nécessaire, dans la limite du budget existant et à condition qu'ils répondent aux critères d'éligibilité définis.

38. Le DACF soutient le processus de décentralisation du Ghana et contribue à la fourniture d'infrastructures et de services socio-économiques de base nécessaires au développement au niveau des districts. Cependant, il est confronté à un déblocage intempestif des fonds par le Ministère des Finances (MoF) et est devenu très politisé, créant ainsi des controverses dans son déboursement (OA-DACF, 2015:4).
39. Un programme d'exploitation et de maintenance (E&M) décrit le processus utilisé pour définir les ressources et les processus nécessaires à la poursuite d'un projet après sa mise en œuvre. Sans accord préalable sur la manière dont le projet sera entretenu - par exemple, qui sera responsable de l'exploitation et de la maintenance ? Comment les priorités en matière d'exploitation et de maintenance seront-elles fixées ? Qui paiera pour les programmes d'exploitation et de maintenance ? Comment l'exploitation et la maintenance seront-elles gérées ? - un projet mis en œuvre avec succès deviendrait très probablement obsolète, négligé et inutilisé.

Le besoin de maintenance pour soutenir l'exploitation et la durée de vie prévue d'une infrastructure publique devrait être un élément fondamental de la décision d'investir dans cette infrastructure. La maintenance représente souvent une part importante du coût d'un investissement dans une infrastructure au cours de sa durée de vie opérationnelle, et c'est encore plus vrai dans le cas des marchés municipaux.

Le coût total du cycle de vie d'un investissement doit être examiné et toute augmentation ou diminution estimée du budget d'exploitation et de maintenance doit être prise en compte. Les coûts complets sont identifiés dans le cadre de la proposition de projet, pour le remplacement et la construction de nouvelles infrastructures. Cela permet à la municipalité de planifier avec plus de précision les futurs budgets de fonctionnement et d'investissement et d'éviter les déficits chroniques du budget d'exploitation et de maintenance. En effet, la municipalité peut prendre de meilleures décisions concernant la planification des projets d'investissement, si les projets ne sont autorisés à aller de l'avant qu'après examen de l'ensemble des coûts prévus, y compris les coûts d'exploitation et de maintenance.

Références

Advocates for Public Space. (2020). *Local Markets in Kampala*.

Ayemba, D. (2022). Reconstruction of Kumasi Central Market in Ashanti, Ghana update. *Construction Review Online*. https://constructionreviewonline.com/ongoing-projects/reconstruction-of-kumasi-central-market-in-ashanti-ghana/

Asante, L. A. (2020). *The Politics and Activism of Urban Governance in Ghana: Analyzing the Processes of Market Redevelopment in Kumasi and Cape Coast.* PhD thesis Humboldt University, Berlin.

Asante, L. A., & Helbrecht, I. (2020). The urban dimension of Chinese infrastructure finance in Africa: A case of the Kotokuraba Market Project, Cape Coast, Ghana. *Journal of Urban Affairs*, *42*(8), 1278–1298. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07352166.2019.1629819

Asante, S. (2019). *KMA starts process to re-allocate stores in Kejetia/Central Market (phase 1) Market*. Ghanadistricts.Gov.Gh. http://www.ghanadistricts.gov.gh/Home/ReaderDistrict/99bb161-0015-4432-bb

Awo, M. A. (2010). "Marketing and Market Queens": A case of tomato farmers in the Upper East Region of Ghana. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 2010. Online-Ausgabe in bonndoc: https://hdl.handle.net/20.500.11811/4261Awuah, E. (1997). Mobilizing for change: A case study of market trader activism in Ghana. *Canadian Journal of African Studies/Revue Canadienne Des Études Africaines*, *31*(3), 401–423.

Chronicle, The (2024). Work on Phase 2 of Kejetia Market project resumes in August, by S. R. Freiku (29 July 2024), https://thechronicle.com.gh/work-on-phase-2-of-kejetia-market-project-resumes-in-august/

CNR-CitiNewsroom, C. (2022). *Kejetia market floods for the 6th time in 6 months; traders agitated*. Citi Newsroom, Ghana. https://citinewsroom.com/2022/07/kejetia-market-floods-for-the-6th-time-in-6-months-traders-agitated/

CNR-CitiNewsroom (2021). KCARP, Africa's largest recycling plant becomes fully operational.
April 26, 2021. https://citinewsroom.com/2021/04/kcarp-africas-largest-recycling-plant-becomes-fully-operational/

Clark, G. (2010). African Market Women, seven life stories from Ghana. Indiana University Press

DailyMailGh.com. (2024). *'NPP has failed us' – Kumasi traders threaten 'no-vote campaign' over stalled Central Market project*. 10 January 2024. https://www.dailymailgh.com/npp-has-failed-us-kumasi-traders-threaten-no-vote-campaign-over-stalled-central-market-project/. Deutsche Bank. (n.d.). Deutsche Bank finances the expansion of Kumasi Market in Ghana. accessed February 2024

Devas, N., & Korboe, D. (2000). City governance and poverty: The case of Kumasi. *Environment and Urbanization*, *12*(1), 123–136

Ghana Statistical Service (2014). *2010 Population and Housing Census District analytical report, Kumasi Metropolitan* (available at https://statsghana.gov.gh/).

Ghana Statistical Service (2021). *Ghana 2021 Population and Housing Census General Report Vol 3a* (available at https://statsghana.gov.gh/).

ghanaweb.com. (2023a). Kumasi traders to hit the streets over delayed works on Kejetia market. 25 September 2023. Ghana Web. https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/business/Kumasi-traders-to-hit-the-streets-over-delayed-works-on-Kejetia-market-1850852

ghanaweb.com (2023b). Kejetia Fire: Hydrant outputs and nozzles of fire tenders not compatible – Safety Manager. 18 March 2023.Ghana Web. https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/NewsArchive/Kejetia-Fire-Hydrant-outputs-and-nozzles-of-fire-tenders-not-compatible-ndash-Safety-Manager-1733009

Ministry of Trade and Industry (MOTI) 2009 Ministry of Trade and Industry (MOTI). (2019). *Model Markets for Metropolitan, Municipal and District Assemblies*.

Mitlin, D. (2018). Beyond contention: Urban social movements and their multiple approaches to secure transformation. *Environment and Urbanization*, *30*(2), 557–574.

Okoye, V. (2020). Street Vendor Exclusion in "Modern" Market Planning: A Case Study from Kumasi, Ghana. In *WIEGO Resource Document No 15*. https://www.wiego.org/sites/default/files/publications/file/Okoye-Street-Vendor-Exclusion-Kumasi-Ghana-WIEGO-Resource%20Document-15.pdf

Opoku, F., Forkuor, D., & Abass, K. (2023). Toward maximizing profits from markets: an analysis of the management structure of markets in Kumasi, Ghana. *Springer Nature Business and Economy*, *3*(63).

Project for Public Spaces. (2024). https://www.pps.org/marketcities?ref=marketcities.org

Scheiterle, L., & Birner, R. (2020) The Myth of the Market Queens: A Case Study of Women and Power in Ghanaian Markets, Universität Hohenhei.

Suleman, M. D. (2024). *Traders call for speedy completion of Kumasi Central Market Redevelopment Project*. GhanaDistricts.Gov.Gh. http://www.ghanadistricts.gov.gh/Home/ReaderDistrict/fa4265c-9459-4969-9e

UK-Government. (2021). *Category B project supported: Kumasi Central Market, Ghana*. https://www.gov.uk/government/publications/category-b-project-supported-kumasi-central-market-ghana/category-b-project-supported-kumasi-central-market-ghana

Visconti, L., & Minowa, Yuko, Maclaran, P. (2014). Public Markets: An Ecological Perspective on Sustainability as a Megatrend. *Journal of Macromarketing*, 34(3)

VNR International, 2022. *DEALS: Kumasi, Ghana*. (https://www.vng-international.nl/sites/default/files/factsheets-Ghana-WTK-BC.pdf)

Cities Alliance

Cities Without Slums

Cities Alliance - Bureau Local en Haïti
Rue 24 B
Cap-Haïtien, Haïti
www.citiesalliance.org

Contact us
Twitter
LinkedIn
info@citiesalliance.org