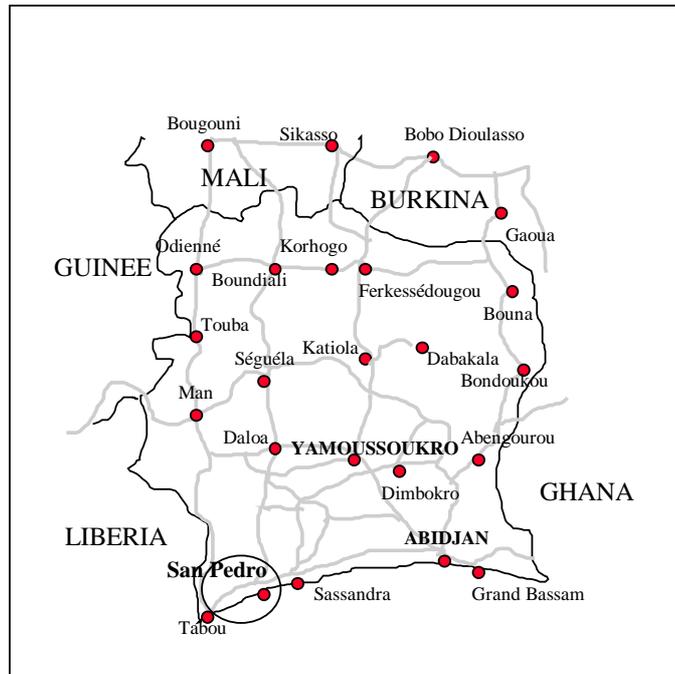


Délégation de la Commission européenne en Côte d'Ivoire

SAN PEDRO : DYNAMISMES ET SYNERGIES DE L'ÉCONOMIE LOCALE

Résumé



Etude de cas du programme "Relance des économies locales en Afrique de l'Ouest"

SAH/D(98)482
Juillet 1998

Diffusion générale

OCDE

*Organisation de Coopération
et de Développement Economiques*

OECD

*Organisation for Economic
Co-operation and Development*

**International de Conseil, d'Etude et de Formation
&
Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée**

**SAN PEDRO :
DYNAMISMES ET SYNERGIES
DE L'ECONOMIE LOCALE**

Etude de cas du programme "Relance des économies locales en Afrique de l'Ouest"

Adalbert Nshimyumuremyi

Les idées exprimées et les arguments avancés dans cette publication sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux du Secrétariat du Club du Sahel ou de l'OCDE.

Etude financée par la délégation de la Commission européenne en Côte d'Ivoire

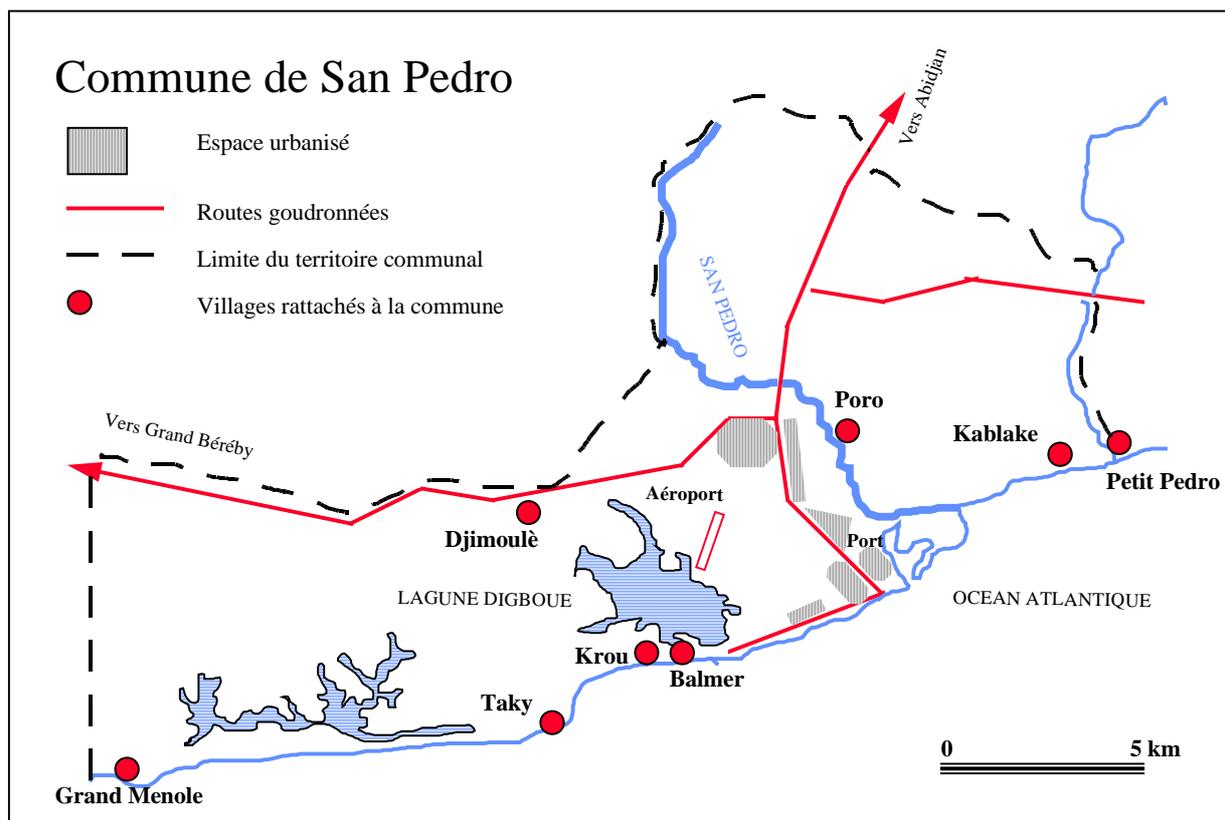
SOMMAIRE

SAN PEDRO : UN GRAND PROJET D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	3
<i>Un projet réussi.....</i>	<i>3</i>
<i>Le divorce entre la ville programmée et la ville réelle</i>	<i>4</i>
L'ÉCONOMIE LOCALE	5
<i>Produit local brut.....</i>	<i>5</i>
<i>Une économie de transit dont la composante moderne dépend de centres de décision extérieurs.....</i>	<i>6</i>
L'INVESTISSEMENT DANS LA COMMUNE : UN NET DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT.....	7
<i>Les finances municipales: un taux de prélèvement sur l'économie locale très faible, une forte dépendance envers les bailleurs de fonds étrangers</i>	<i>7</i>
LES ENJEUX D'AVENIR.....	8
<i>Réconcilier la ville programmée et la ville réelle.....</i>	<i>8</i>
<i>Poursuivre l'effort d'investissement dans le secteur de l'éducation et de la santé</i>	<i>8</i>
<i>Soutenir l'émergence de circuits de production, de commercialisation et de transformation alimentaire à l'échelon local et régional.....</i>	<i>8</i>
<i>Profiter du regain d'activité pour susciter les initiatives orientées vers le marché local et régional, notamment celles du secteur informel et des unités de taille intermédiaire.....</i>	<i>9</i>
<i>Accroître les retombées locales de l'économie transitaire.....</i>	<i>9</i>
<i>Associer la population et les investisseurs privés à la gestion et au développement de la ville.....</i>	<i>10</i>
<i>Augmenter les revenus de la municipalité</i>	<i>11</i>

SAN PEDRO : UN GRAND PROJET D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Un projet réussi

Dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire et de décentralisation, l'Etat ivoirien a mené, au cours des années 60, une vaste opération de développement dite "opération San Pedro". Fondée sur la réalisation d'un port en eau profonde et de diverses infrastructures de désenclavement du sud-ouest de la Côte d'Ivoire, cette opération visait à accélérer le peuplement et la mise en valeur de la région.

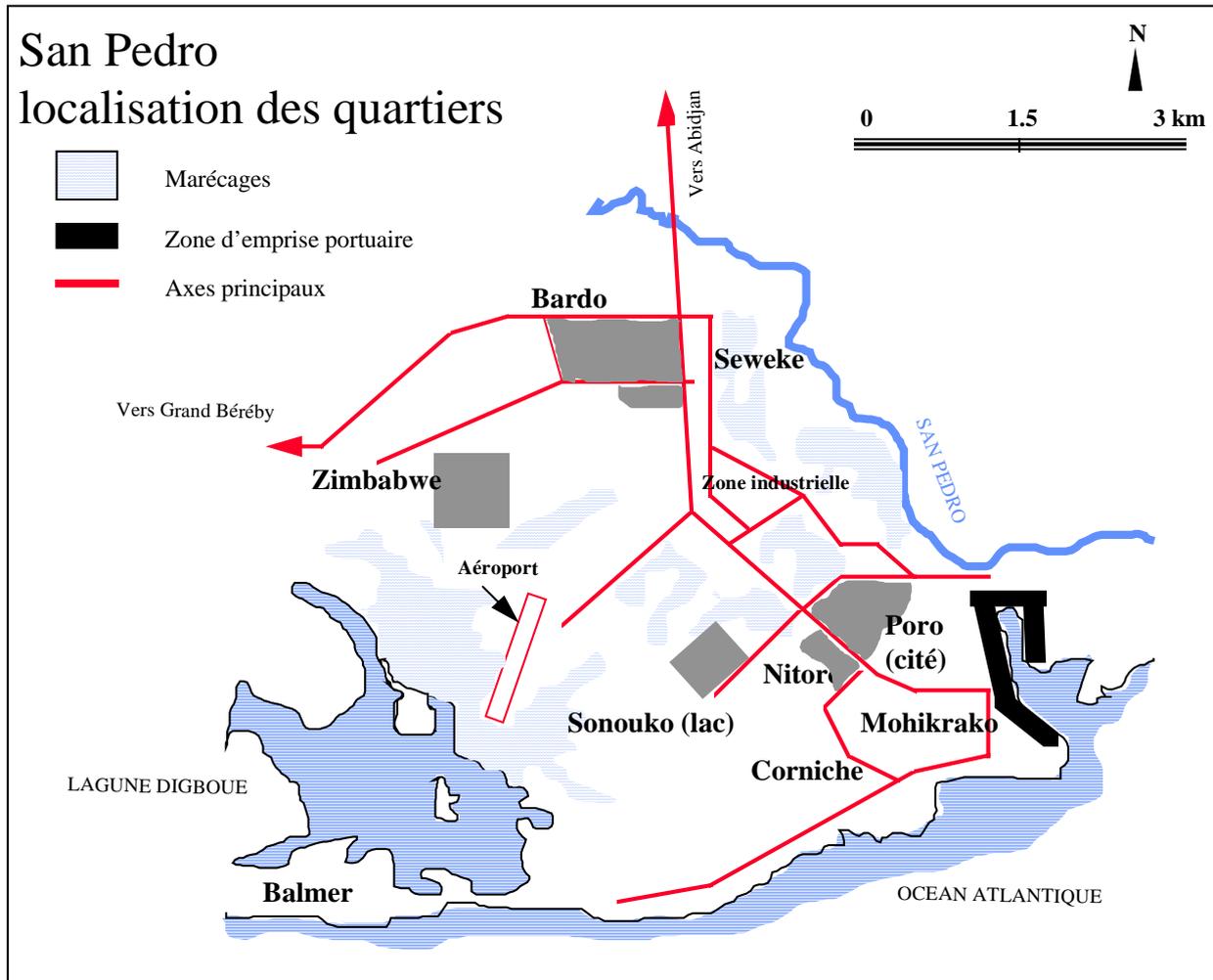


A bien des égards, cette opération peut être considérée comme un succès. Entre 1960 et 1995, la population du sud-ouest (28 000 km²) a été multipliée par vingt et le produit régional brut par trente. La contribution du sud-ouest à la population totale de la Côte d'Ivoire est passée de 2 % à 9 %, et sa contribution à l'économie ivoirienne est passée de 1.5 % à plus de 7 %, et représente plus de 12 % du PIB hors Abidjan.

Les moteurs principaux de cette croissance régionale ont incontestablement été le port et la ville de San Pedro. Petit village de pêcheurs d'à peine 40 habitants avant le démarrage du projet, San Pedro a vu sa population croître à 28 000 habitants en 1975, 71 000 habitants en 1988, et 150 000 habitants en 1997. Le Produit local brut (PLB) de la commune de San Pedro, qui correspond à peu près à l'agglomération, s'élève à près de 230 milliards FCFA (y compris les taxes d'import-export), soit 4% du PIB ivoirien. Grâce au port et au développement agricole de l'arrière pays, San Pedro est devenu le deuxième pôle de développement industriel et de service de Côte d'Ivoire. Malgré le fort développement du secteur informel, le PLB par habitant de la commune est deux fois plus élevé que la moyenne du PIB urbain par habitant hors Abidjan.

De ce point de vue, les efforts consentis par l'Etat pour la création du port et de la ville de San Pedro peuvent être considérés comme couronnés de succès. Un examen plus attentif de la situation démographique, économique et sociale conduit cependant à un diagnostic plus mitigé, et montre que, dans un environnement mondial et national fort différent de celui des années 1960-1980, de profondes réformes s'imposent, notamment en matière de gestion urbaine et de gestion de l'urbanisation.

Le divorce entre la ville programmée et la ville réelle



Le schéma d'urbanisation initial, pourtant conçu largement, a été doublement pris en défaut, par le développement hors site du Bardo et par le faible taux d'occupation des sites initialement viabilisés à grands frais.

La zone du front de mer a une vocation résidentielle, administrative et touristique. La zone intérieure Sud, née avec le chantier portuaire, se compose de quartiers lotis à loyers modérés, spécialement conçus à l'attention des catégories sociales intermédiaires qui devaient, sur la durée, constituer l'armature sociale urbaine. Cette zone, entourée de marécages, reste en fait très peu peuplée. L'habitat des cadres des secteurs privé et public se développe à la sortie nord de la ville.

Les deux tiers de la population totale de San Pedro vivent au Bardo, l'un des plus grands bidonvilles d'Afrique de l'ouest. Au départ cité dortoir spontanée de la main-d'œuvre employée à la réalisation des infrastructures urbaines et portuaires, dont la présence était considérée comme provisoire, le Bardo abrite aujourd'hui l'essentiel de l'activité économique informelle de San Pedro. L'accroissement sensible de la taille unitaire des ménages de ce quartier atteste du passage d'un peuplement à base de travailleurs migrants à une croissance démographique urbaine auto-entretenu.

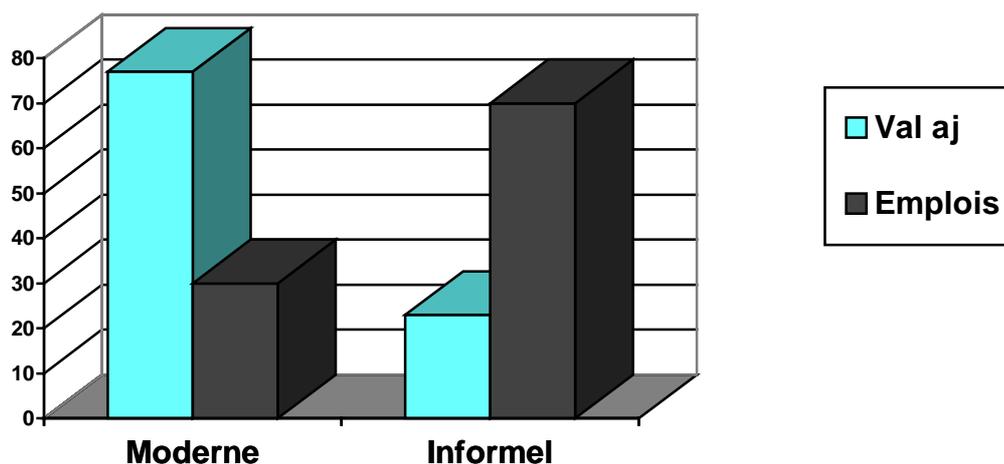
Le planificateur semble ainsi avoir oublié qu'une ville, même portuaire et industrielle, est d'abord et avant tout faite par et pour ses habitants. L'hypothèse selon laquelle la population urbaine s'ajusterait à l'état d'exécution du programme de construction et de développement de la ville "officielle" ne s'est pas vérifiée. Les migrants de la première décennie ont trouvé dans le secteur informel les ressources - si modestes soient-elles - de leur propre développement, y compris lors de la phase de déclin du secteur moderne.

L'ÉCONOMIE LOCALE

Produit local brut

En 1996, le Produit local brut (PLB) de San Pedro s'élève à près de 139 milliards de francs pour l'année 1996. Si l'on y ajoute les droits de douane et les taxes à l'exportation, soit 89 milliards, le Produit intérieur local (PIL) s'établit à près de 229 milliards soit un peu plus de 4 % du PIB ivoirien. Le PIL par tête est estimé, à San Pedro, à 840 000 francs soit plus du double du PIB par tête du pays. San Pedro compte ainsi parmi les communes qui contribuent le plus à la formation du produit intérieur ivoirien.

SAN PEDRO (Côte d'Ivoire) : Valeur ajoutée et Emplois
(en %du total) -source : ECOLOC-



Les entreprises du secteur moderne produisent 65% du PLB, soit 91 milliards. Les activités du secteur informel représentent pour leur part 29 milliards, soit 21 % du PLB. Quant au chiffre d'affaires, toutes taxes comprises réalisé par les entreprises de la commune, il a été évalué à 630 milliards dont 14 % soit 87 milliards sont réalisés par le secteur informel, et 86 % soit 543 milliards pour le secteur moderne.

La création de richesses est fortement concentrée autour des activités modernes de **première transformation du bois**, de **conditionnement du café-cacao** et de **l'agro-alimentaire**. Ces trois secteurs industriels, valorisant pour l'essentiel les produits de l'arrière-pays, réalisent 48 % de la valeur ajoutée des entreprises de la ville. **L'activité portuaire** réalise pour sa part 10,3 milliards de valeur ajoutée, contribuant ainsi à 8 % de la richesse créée dans la commune. Le commerce de gros et de demi-gros, hors l'achat et la vente de cacao, fournit 11 % de la richesse locale. **Les micro et petites entreprises** réalisent 23 % de la valeur ajoutée, dont près des deux tiers viennent des secteurs du commerce et du transport.

L'emploi dans les unités du secteur moderne – entreprises et administration confondues – est évalué à 13 500, non compris les travailleurs des blocs agro-industriels exerçant hors de la ville. L'emploi au sein du secteur moderne s'est accru de 18% depuis la dévaluation.

33 % des travailleurs de San Pedro exercent leur occupation principale dans le secteur moderne, cette proportion étant à la fois proche de celle constatée dans la ville d'Abidjan et nettement supérieure aux autres villes secondaires du pays. Il est également intéressant de noter que, contrairement à Abidjan, le taux d'emploi dans les entreprises est à San Pedro bien plus important que celui de l'administration.

Par ordre d'importance, le secteur bois, l'activité portuaire et la transformation agro-alimentaire fournissent respectivement 58 %, 14 % et 9 % des emplois salariés d'entreprises modernes. Dans le secteur de l'administration, les écoles, le port, la Caisse de stabilisation et les forces de sécurité concentrent près de 80 % des effectifs, journaliers non compris.

L'économie populaire est, et restera encore longtemps, largement majoritaire en termes d'emplois. Elle occupe 67 % des actifs travaillant à San Pedro, et exactement 70 % si l'on ne considère que les seuls emplois d'entreprise. Les commerces, services et transports sont ici les principaux employeurs avec 40 % des effectifs occupés. On notera le poids non négligeable -20 % - de l'emploi dans les micro et petites unités agricoles et de pêche et, simultanément, la faible valeur ajoutée de ces activités. La fiscalisation de ce secteur reste peu élevée : elle est d'environ 3,8 % soit 1,1 milliard réparti entre les prélèvements d'Etat (80 %) et communaux (20 %).

Une économie de transit dont la composante moderne dépend de centres de décision extérieurs

La plupart des entreprises modernes de San Pedro sont des succursales de groupes basés à Abidjan, et n'ont qu'une faible autonomie par rapport à leur siège. La valeur ajoutée des entreprises modernes de San Pedro, qui contribuent pour les deux tiers au PLB de la ville, ne représente toutefois que 10 % de la valeur des biens et services qui transitent dans la commune de San Pedro. Les PME d'origine locale sont encore peu nombreuses mais en voie d'émergence.

L'INVESTISSEMENT DANS LA COMMUNE : UN NET DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT

Jusqu'au début des années 1980, l'équipement public urbain a été conçu et financé par l'Etat. Cet investissement public, de qualité, a eu un effet d'entraînement certain sur l'investissement privé productif. Hors investissements publics d'intérêt national ou régional, comme le port ou l'hôpital, San Pedro dispose aujourd'hui d'un stock d'investissements publics de fonction locale d'environ 150 000 FCFA par habitant. Ce niveau d'investissement est conforme à la moyenne nationale mais le stock est très mal réparti entre les quartiers.

La décennie 1990 a fait apparaître les limites de cette urbanisation "par le haut". Avec la crise des finances publiques, l'Etat n'est plus en mesure de supporter l'entretien des équipements ni même les investissements de croissance urbaine. Et la structure socio-économique de la population citadine a vite échappé à la programmation initiale, les infrastructures et services urbains octroyés se révélant peu adaptés aux attentes et aux revenus des ménages.

Aujourd'hui, sur un montant total annuel de 50 milliards FCFA d'investissements dans la commune, 21 % sont autofinancés par les entreprises locales, 11 % par l'épargne privée locale, et 2 % par la commune de San Pedro, dont seulement 0.4 % sur ses ressources propres. Le solde, soit plus des deux tiers provient de centres de décision extérieurs, Etat central, projets financés par les agences d'aide et investisseurs privés. Trente ans après sa création et plus d'une décennie après la mise en oeuvre de la décentralisation, l'économie de San Pedro reste encore largement pilotée de l'extérieur.

Les finances municipales : un taux de prélèvement sur l'économie locale très faible, une forte dépendance envers les bailleurs de fonds étrangers

Malgré la décentralisation, la municipalité est encore confinée dans la gestion des affaires courantes, cependant que les grandes décisions sont le fait soit de l'Etat et des services locaux de l'administration centrale, soit des grandes entreprises dont le siège est à Abidjan ou à l'extérieur du pays. Immense mais peu entretenu, l'hôtel de Ville, situé dans la zone touristique et balnéaire, loin du coeur de la ville "réelle", renforce cette image d'impuissance de la gestion locale.

La municipalité ne prélève sur l'économie locale que 120 millions FCFA sous forme d'impôts et taxes diverses (hors prestations de services, revenus du patrimoine et subventions de l'Etat). Ce prélèvement représente 800 FCFA (ou 1.5 US \$) par habitant, et l'équivalent de 0.5 % du PLB. La municipalité ne tire pratiquement aucune ressource des activités de transit et d'import-export, qui sont pourtant parmi les premiers responsables de la détérioration des infrastructures de la ville ; il en est de même du patrimoine foncier et immobilier privé.

Avec des ressources propres aussi faibles, la commune de San Pedro est tout à fait incapable d'assurer le simple entretien du stock d'équipements existants et a fortiori d'en assurer le développement. Elle ne constitue encore qu'un acteur de second plan tant en matière de gestion de l'agglomération que d'investissement.

Réconcilier la ville programmée et la ville réelle

Le décalage progressif entre un projet d'urbanisme ambitieux et des logiques citadines qui l'ont peu à peu pris à revers explique la nette dégradation des services mis à la disposition des résidents au cours des deux dernières décennies. S'il est nécessaire d'envisager la démultiplication des aménagements de services et des moyens d'entretien, il apparaît également indispensable d'engager une réflexion sur l'incorporation économique, sociale et spatiale de zones urbaines actuellement segmentées qui élèvent considérablement les "coûts de site". La connexion spatiale des deux zones d'habitation passe par la mise en valeur du centre géographique de la ville. Cette opération techniquement délicate (marécages) est cependant nécessaire pour la réduction des "coûts de site". Elle constituerait en outre un moyen efficace de mise en place de "passerelles sociales" entre les populations.

Poursuivre l'effort d'investissement dans le secteur de l'éducation et de la santé

Un effort en matière d'infrastructures éducatives est déjà entrepris par la commune, qui mobilise pour ce faire d'importantes ressources extérieures. Cet effort mérite d'être poursuivi dans la durée en direction de la population de l'économie populaire mais aussi en vue d'améliorer la capacité de la ville à satisfaire l'offre de travail qualifié que le secteur moderne ne parvient pas toujours à recruter sur place. Cette amélioration – en qualité de services comme en infrastructures scolaires – est par ailleurs une exigence pour sédentariser les familles des personnels d'encadrement et des entrepreneurs, dont le *turn over* est actuellement élevé. Il en va de même pour les infrastructures sanitaires. Une évolution sensible de leur nombre, de leur implantation et de la qualité des prestations sont autant de revendications pour les habitants des quartiers précaires, et d'enjeux à relever par la municipalité afin de stabiliser les catégories intermédiaires et supérieures.

Soutenir l'émergence de circuits de production, de commercialisation et de transformation alimentaire à l'échelon local et régional

Sur la période 1984 – 1993 le taux de couverture alimentaire régional s'est détérioré. L'arrière-pays ne nourrit plus la ville, notamment en riz où l'excédent rural transférable est devenu négatif. Le différentiel de revenus laissés par les produits vivriers marchands et les productions de rente reste, au cours des premières années post-dévaluation, défavorable aux cultures vivrières. Cette situation a conduit San Pedro à importer les produits alimentaires de base, depuis les zones ivoiriennes productrices ou *via* le marché mondial. La part du budget consacré à l'alimentation des ménages atteste du coût que provoque le déficit alimentaire local en frais de transport d'une part, en dépendance vis-à-vis des circuits d'approvisionnement, d'autre part. La consommation alimentaire, estimée à 18 milliards en 1997, anime finalement un marché plus favorable aux importateurs qu'au petit commerce local et à la transformation sur place.

Il semble indispensable d'appuyer la constitution d'une filière d'approvisionnement urbain. Le règlement des enjeux fonciers dans l'arrière-pays sera déterminant pour cette entreprise – qu'il s'agisse du vivrier, du café-cacao et de l'exploitation forestière – et partant pour le dynamisme économique de la commune. Aussi les autorités municipales doivent être partie

prenante dans l'émergence de structures de concertation indispensables à la définition d'un projet rural global qui suppose l'identification de représentants des diverses communautés villageoises – en synergie avec le projet urbain lui-même.

Le secteur de la petite et moyenne transformation alimentaire mérite l'attention pour trois raisons principales : (a) il reste encore peu développé, alors que son essor favoriserait la baisse des coûts alimentaires ; (b) il est l'un des secteurs privilégiés de l'insertion professionnelle des femmes et (c) les coûts unitaires d'investissement dans les micro entreprises de transformation sont suffisamment modestes pour justifier une politique prudente de crédit.

La commercialisation des produits alimentaires pourrait faire l'objet d'une attention particulière. A défaut d'une tradition locale marchande ancienne, les circuits de mise en marché sont, à San Pedro, encore peu performants. La connexion entre les flux inter-régionaux et la commercialisation locale entraîne ainsi d'importantes pertes de conservation des produits et une augmentation du coût final des produits. L'extension du marché est une première réponse, qui pourrait utilement être complétée par l'organisation des petits et moyens opérateurs actuellement mal armés pour négocier les prix et conditions d'achat avec leurs fournisseurs, et plus encore pour investir les circuits d'approvisionnement hors zone.

Profiter du regain d'activité pour susciter les initiatives orientées vers le marché local et régional, notamment celles du secteur informel et des unités de taille intermédiaire

En direction de l'économie populaire, un travail conjoint reste à entreprendre entre la municipalité et les organismes chargés de l'encadrement des micro-entreprises – Chambre des métiers, Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP), Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI), Coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) afin de définir les synergies capables d'optimiser les interventions diverses – aide à la formation, au financement, sécurisation des lieux d'exercice des opérateurs, accès à l'énergie électrique, etc.

Le secteur intermédiaire de San Pedro compte aujourd'hui 200 établissements dont les chiffres d'affaires cumulés dépassent les six milliards de francs. Ces unités urbaines durables de taille intermédiaire, à même d'assurer un matelas d'activités et d'emplois échappant aux chocs externes, constituent un atout de l'économie locale et doivent être encouragées. Cet objectif suppose un soutien intégré aux opérateurs, la production d'infrastructures et de services collectifs sécurisant l'activité de ce secteur et la perception, en contrepartie de cette production, de taxes locales sur la valeur supplémentaire créée. Ces objectifs ne sont envisageables qu'en mobilisant l'ensemble des opérateurs, ivoiriens et étrangers, et en amorçant le dialogue avec le tissu associatif, officiel ou non, qui fédère de fait les zones d'activité.

Accroître les retombées locales de l'économie transitaire

Le gisement de ressources constitué par l'**activité transitaire** est peu exploité localement. La production de services d'accueil et d'accompagnement des flux marchands est par exemple insuffisante – ce qui explique du reste que les utilisateurs potentiels du port arbitrent parfois au profit d'Abidjan. Par ailleurs, la fiscalisation locale des activités d'import-export et d'intermédiation est quasi nulle, bien que celles-ci mobilisent les équipements communaux et induisent indirectement des frais d'entretien des infrastructures, et des besoins en services collectifs de la part des résidents vivant des activités transitaires. L'amélioration des recettes

municipales mérite qu'une réflexion soit menée sur les incitations à investir dans les services d'accompagnement, sur les opportunités de taxation des activités contribuant à l'usure des équipements collectifs, et sur l'amélioration du recouvrement des recettes auprès des unités de service existantes.

Le domaine portuaire, outil majeur du dynamisme économique urbain, dispose encore d'opportunités non exploitées : une zone industrielle peu valorisée et une fonction d'importation peu affirmée qui pourrait être développée à l'occasion de la connexion routière au Mali. D'autre part, la création d'une zone franche mérite d'être étudiée, en particulier dans l'hypothèse de constitution d'une pépinière d'entreprise. Il appartient à la municipalité de créer les conditions incitatives pour diversifier la clientèle potentielle du port.

La filière bois est actuellement soumise à des mutations majeures, liées à la déforestation du Sud-Ouest et au souci des autorités centrales de valoriser les activités de première et seconde transformation. Les années à venir doivent être celles d'une reconversion des scieries et de la venue de nouveaux opérateurs spécialisés dans la valorisation de la ressource brute. Il est nécessaire d'établir des conditions incitatives (par exemple en termes d'accès aux terrains industriels, de services extérieurs et de conditions de vie des cadres et employés qualifiés) pour l'accueil de ces investissements.

La réorganisation de **la filière café-cacao** et la nouvelle donne dans la fixation des prix aux producteurs devraient inciter les planteurs à donner l'avantage à des systèmes de production plus intensifs, et plus consommateurs en équipements et en intrants. A terme, le secteur privé de San Pedro pourrait développer la fonction de fournisseur de l'arrière-pays qu'il n'a pu tenir jusqu'à présent. L'économie locale pourrait également bénéficier des transferts de planteurs dont l'épargne peut à terme contribuer au financement de l'habitat urbain.

Contrairement à une idée largement répandue, **le secteur touristique** – et plus généralement hôtelier – reste sous-exploité, malgré la présence de sites naturels régionaux exceptionnels. Deux conditions sont nécessaires pour améliorer le rendement et la capacité d'accueil des hôtels. Il s'agit d'abord des standards d'accueil et de gestion des séjours touristiques internationaux qui supposent un personnel qualifié dont les hôtels ne disposent pas encore. D'autre part, l'image de la commune, son activité commerciale ainsi que l'état du centre ville ne sont pas encore de nature à favoriser un tourisme national et international.

Associer la population et les investisseurs privés à la gestion et au développement de la ville

Les enquêtes et interviews révèlent un important déficit de communication entre le conseil municipal élu et les opérateurs économiques, tant du secteur moderne que de l'économie populaire. Cette dichotomie entre la gestion politique animée par le conseil municipal, et la gestion économique trouve sans doute son origine dans l'histoire même de la création de San Pedro, projet impulsé de l'extérieur. Elle est sans doute aggravée par le fait que les "entrepreneurs" sont assez souvent des étrangers ou des allochtones, peu ou mal représentés au conseil communal.

Cette situation n'est guère soutenable. Même en décuplant le niveau actuel de ses ressources propres par habitant, la commune ne pourra pas faire face, ni seule ni avec le concours de l'Etat, aux besoins liés à la gestion, à la restructuration et à l'expansion de la ville.

Le secteur privé moderne et informel, les associations d'usagers et les ménages doivent être appelés à contribuer, sous toutes les formes concevables, de manière croissante. Les opérateurs économiques en ont les moyens, et il semble qu'ils pourraient aussi en avoir la volonté. Ils sont en effet bien conscients que la ville constitue l'un de leurs outils de travail et que la dégradation de son image nuit à l'essor de leurs activités et rend plus problématique le recrutement d'un personnel de qualité. Tous s'accordent pour considérer que le décor urbain n'est pas à la hauteur des activités existantes, que la ville coûte cher en frais de déplacement, en dépenses alimentaires, et en coûts officiels et informels divers d'accès aux soins de santé et aux services éducatifs. Rares ont été les entrepreneurs rencontrés qui ont émis un refus de principe envers une contribution au développement local à condition qu'ils soient consultés et associés à d'éventuelles initiatives, et que l'équipe municipale donne des signes tangibles de sa volonté d'améliorer l'environnement.

Les deux tiers des ménages consultés se disent aussi prêts à contribuer au financement des équipements et services publics manquants (drainage et assainissement, enlèvement des ordures, revêtement des voies, éclairage public..), ce qui conforte l'hypothèse d'initiatives possibles en matière de "gestion partagée" de la ville.

Augmenter les revenus de la municipalité

L'une des principales difficultés auxquelles les autorités communales sont confrontées actuellement, tient au fait qu'elles gèrent une activité économique dont les centres de décision sont, pour une large part, situés à l'extérieur de leur zone d'influence tandis qu'elles restent mal armées pour gérer, intensifier et profiter des dynamiques locales urbaines et rurales. De ce positionnement singulier, et sans doute extrêmement délicat à gérer puisque hérité d'une conception étatique du développement local, découlent bon nombre des caractéristiques de la matrice de comptabilité sociale exposée plus haut, et des décalages saisissants entre l'ampleur des flux marchands transitant par la ville et la modestie des ressources financières de la commune.

La commune de San Pedro ne prélève actuellement qu'une part dérisoire des richesses générées localement : les recettes représentent, au total, moins de 0,5 % du produit local brut. L'absence de taxes foncières et d'habitation d'une part, les faiblesses du système de collecte d'autre part – et particulièrement dans la tenue d'un fichier des activités imposables –, enfin la différence entre le niveau des recettes potentielles et effectivement réalisées – par exemple auprès des opérateurs des marchés où le tiers des ressources potentielles est réalisé, ou auprès des transporteurs intra et interurbains – sont les causes premières du modeste niveau des ressources propres communales, et partant de la dépendance financière envers l'extérieur. La sous-fiscalisation de la production locale concerne autant les entreprises redevables de l'impôt synthétique que les établissements de taille supérieure : une meilleure coordination entre les services municipaux et la direction des impôts semble ici souhaitable, afin d'améliorer le recouvrement présent du secteur des unités intermédiaires. Dans l'attente, les conséquences du niveau actuel de prélèvement communal apparaissent dommageables à double titre : il restreint considérablement la capacité des autorités à assumer la charge des services collectifs de base, et il replie le budget de fonctionnement sur les frais de personnel et de maintenance de l'administration locale.