

Association CORAIL

38 rue du Professeur Patet
69009 LYON
Tél. : +33 (0)4 37 41 15 20
Fax. : +33 (0)4 78 36 98 35



Nantes Métropole
Communauté Urbaine
Évaluation du projet « Urba – Cam »
« *Renforcement des capacités des villes moyennes du Cameroun à maîtriser leur développement urbain* »

RAPPORT INTERMÉDIAIRE
BILAN DU PROJET « URBA CAM »

NANTES METROPOLE – Direction Juridique, Service des marchés – 2 cours du Champ de Mars – 44923 Nantes cedex 9
Tel : 02 40 99 23 68 – Fax : 02 40 99 98 40



Anne Boutin, Job Konguep, Emmanuel Matteudi

Version définitive du 23 mars 2011

Contacts :

Corail : Anne BOUTIN – a.boutin@corail-developpement.org

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACBF	African Capacity Building Foundation
AFD	Agence Française de Développement
APERP	Appui à la Promotion de l'emploi et Réduction de a pauvreté
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CDE	Camerounaise Des Eaux
CEFAM	Centre de Formation pour l'Administration Locale
CIFAL	Centre International de Formation des Acteurs Locaux
CMV	Centre des Métiers de la Ville
CP	Comité de Pilotage
CT	Comité Technique
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENSP	Ecole Nationale Supérieure Polytechnique
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipeement et d'Intervention intercommunal
LDP	Programme de Développement Local
MINESUP	Ministère camerounais de l'Enseignement Supérieur
MINDUH	Ministère camerounais du Développement Urbain et de l'Habitat
MINATD	Ministère camerounais de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEE	Ministère camerounais de l'Energie et de l'Eau
MINTP	Ministère des Travaux Publics
MSCI	Mission Solidarités et Coopérations Internationales
NM	Nantes Métropole
OMD	Objectifs du Millénaires pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PACDDU	Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain
PADY / BAD	Projet d'Assainissement de Yaoundé / Banque Africaine de Développement
PDUE	Projet de Développement des secteurs Urbains et de l'Approvisionnement en Eau
PGU	Programme de Gouvernance Urbaine
PID/IDA	Projet d'Infrastructure de Douala/ Association Internationale pour le Développement
PNDP	Programme National de Développement Participatif
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SNEC	Société Nationale des Eaux du Cameroun
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche

SOMMAIRE

INTRODUCTION :	5
PRESENTATION DU PROJET URBA CAM ET DES ATTENDUS DE L'ÉVALUATION	5
1 CONTEXTE	6
1.1 NANTES MÉTROPOLE ET LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	6
1.1.1 Coopération et solidarité internationale	6
1.1.2 La coopération avec le Cameroun et le projet Urba Cam	7
2 OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA MISSION D'ÉVALUATION	8
2.1 BIEN-FONDÉ ET FINALITÉS DE L'ÉVALUATION	8
2.2 LE CHAMP ET LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION	9
2.3 MÉTHODOLOGIE	10
1ÈRE PARTIE :	
STRUCTURATION DU PROJET URBA CAM ET LOGIQUE DE COOPÉRATION	11
1 STRUCTURATION DU PROJET ET DU DISPOSITIF DE COOPÉRATION	12
1.1 IDENTIFICATION ET JUSTIFICATION DU PROJET	12
1.2 MONTAGE INSTITUTIONNEL ET LOGIQUE DE COOPÉRATION	13
2 ANIMATION ET COORDINATION DU PROJET	14
3 L'INTERRUPTION « NON PRÉPARÉE » DU SOUTIEN DE NANTES MÉTROPOLE ET DES ACTIVITÉS	16
2ÈME PARTIE :	
LES RÉALISATIONS	17
1 ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ENTRE 2006 ET 2008	18
1.1 AU TITRE DU CMV ET DE L'APPUI AUX VILLES PILOTES	18
1.2 SUIVI FINANCIER	20
2 RÉSULTATS ET EFFETS INDUITS PAR LE PROJET URBA CAM	21
2.1 DES FORMATIONS BIEN PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES ET PARTENAIRES	21
2.2 L'APPUI AUX VILLES PILOTES	22
2.3 AUTRES EFFETS	23
2.4 TENTATIVES NON ABOUTIES DE PÉRENNISATION DU CMV	23
3ÈME PARTIE :	
ANALYSE	25
1 BILAN FFOM « FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES »	26
2 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DU PROJET	27
3 ANALYSE DU DISPOSITIF DE COOPÉRATION	30
4 ANALYSE DES RÉALISATIONS	31
CONCLUSION	33
1 ÉLÉMENTS CONTEXTUELS	35
1.1 LE CONTEXTE CAMEROUNAIS DE LA DÉCENTRALISATION	35
1.2 LES RÉALITÉS DES COLLECTIVITÉS LOCALES CAMEROUNAISES	35
1.3 LES FORMES D'APPUI OFFERTES	36

2	LA PERTINENCE DE CRÉER UN CMV « IIÈME GÉNÉRATION »	40
3	LE CONTENU DU PROJET	41
3.1	PROPOSER UN SUIVI-ACCOMPAGNEMENT « POST-FORMATION »	41
3.2	ASSOCIER LES FORMATIONS PROPOSÉES À UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET GLOBALE DES ACTIONS MENÉES PAR LES SERVICES MUNICIPAUX	42
3.3	DÉVELOPPER DES FORMATIONS « QUALIFIANTES » QUI COMBINENT LA PROBLÉMATIQUE COMMUNALE ET LA QUESTION DE L'INTERCOMMUNALITÉ	42
3.4	INITIER DES PROJETS DANS DES VILLES « PILOTES »	43
3.5	FAIRE DU CMV, UN LIEU DE CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE, DE MÉDIATION ENTRE LES ACTEURS ET D'INFORMATION	43
4	LES SCÉNARIOS CONCERNANT LE PORTAGE INSTITUTIONNEL ET TECHNIQUE	44
4.1	LES PISTES ÉVOQUÉES	44
4.2	AVANTAGES, RISQUES ET OPPORTUNITÉS DONT IL FAUT DÉBATTRE	45
5	RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES	48
5.1	PENSER UN PROJET AMBITIEUX À LONG TERME, MAIS APRÈS AVOIR CONSOLIDÉ LES BASES DE L'EXPÉRIENCE	48
5.2	JOUER SUR LES COMPLÉMENTARITÉS ET LE PARTENARIAT DES ACTEURS CONCERNÉS	48
5.3	ÊTRE DANS LA DÉMARCHE DE CAPITALISER ET PÉRENNISER...MAIS AUSSI D'ANTICIPER	49
	ANNEXES	50
1	PLANNING DES PERSONNES INTERVIEWÉES	51
1.1.	À L'OCCASION DE LA PHASE D'INVESTIGATION EN FRANCE	51
1.2.	À L'OCCASION DE LA PHASE D'INVESTIGATION AU CAMEROUN	52
2	VISION SYNTHÉTIQUE DU DÉROULEMENT DE LA MISSION D'ÉVALUATION	54
3	PLANNING DE RÉALISATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION	55
4	STRUCTURATION DU PROJET (DÉTAIL DES CONVENTIONS ET ACCORDS)	56
5	MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS	59
6	BENCHMARK SUR DES DISPOSITIFS PROCHES DU CMV, MIS EN PLACE DANS LE CADRE DE COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES	62
7	COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RESTITUTION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE À YAOUNDÉ, LE 4 MARS 2011	66

INTRODUCTION :
PRESENTATION DU PROJET URBA CAM ET DES
ATTENDUS DE L’EVALUATION

1 CONTEXTE

1.1 NANTES MÉTROPOLE ET LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE

Sixième agglomération française, Nantes Métropole entend étendre son rayonnement au plan européen et international, dans un contexte de concurrence entre métropoles.

Sa stratégie se décline autour des axes suivants :

- Positionnement dans les réseaux et programmes européens notamment pour la promotion du développement urbain durable
- Présence renforcée dans les réseaux internationaux et les événements européens et internationaux.
- Promotion de la recherche / développement et soutien à l'innovation et à l'excellence économique
- Coopération et solidarité internationale.

1.1.1 Coopération et solidarité internationale

Nantes Métropole valorise ses compétences et domaines d'expertises (eau et assainissement, transports, espaces publics et voirie, environnement, ...) dans le cadre d'une politique de coopération :

- Déplacements et transports à Agadir (Maroc)
- Eau potable et assainissement à Kindia (Guinée)
- Urbanisme au Cameroun

Depuis les années 90, les relations de jumelage traditionnel basées sur l'assistant et l'humanitaire ont évolué vers des actions structurantes de développement et des projets plus ambitieux

Puis, en 2005, de nouvelles orientations validées par le conseil communautaire tendent à privilégier l'apport en expertise sous la forme d'échanges de savoir-faire et de formations, permettant aux acteurs concernés de mettre en œuvre leur propre développement.

Ainsi, Nantes Métropole est porteur, avec les 24 villes de son agglomération d'une véritable synergie dans le domaine de la coopération.

Dans cette optique, Nantes métropole a annoncé fin 2009 la mise en place d'un Conseil consultatif de la coopération décentralisée, lieu de réflexions, d'échanges et de propositions, et qui aura pour mission d'éclairer les principaux enjeux auxquels l'action de Nantes Métropole et de ses partenaires devra répondre dans les années à venir.

Depuis fin 2008, la Ville de Nantes et Nantes Métropole ont décidé de mutualiser les services en charge de la coopération internationale et ont mis en place la MSCI (Mission Solidarités et Coopérations Internationales), qui regroupe une dizaine de collaborateurs et gère un budget de 1,7 million d'euro.

Conformément à la stratégie développée depuis 2005, les interventions de Nantes Métropole sont principalement ciblées sur quelques pays d'Afrique de l'Ouest, dont le Cameroun¹.

C'est dans ce cadre qu'à été engagé le projet Urba Cam, objet de la présente évaluation.

¹ Une coopération entre la ville de Nantes et celle de Dschang au Cameroun a été initiée depuis 1998. Elle est en cours d'évaluation avec l'appui du F3E

1.1.2 La coopération avec le Cameroun et le projet Urba Cam

A - FINALITÉS ET CONTENU DU PROJET

Le projet Urba Cam a pour objectif de proposer aux villes moyennes du Cameroun², de former les élus, les cadres municipaux et les représentants de la société civile à la mise en place et à la gestion des différents services urbains : déchets, eau, assainissement, voirie, marchés publics, déplacements, ...

Dans ce cadre, les villes moyennes qui le souhaitent devraient bénéficier, d'un accompagnement, matérialisé par un « Contrat de ville », pour la mise en place d'une démarche de planification urbaine.

L'évaluation porte sur les réalisations au titre des 3 volets du projet, entre 2006 et 2009, à savoir :

VOLET 1 : LE CMV – CENTRE DES MÉTIERS DE LA VILLE

- Porté par l'ENSP (Ecole Nationale Supérieure Polytechnique) de Yaoundé
- Pôle de ressources et de compétences au service du développement de la ville camerounaise, pour contribuer à résoudre le problème crucial des capacités des Collectivités territoriales Décentralisées (CTD)
- Cet axe est considéré comme le fil conducteur du projet Urba Cam, et comme un indicateur de sa réussite

VOLET 2 : FORMATIONS À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN

- Mise en œuvre, au profit des 37 villes moyennes ciblées, des activités du CMV : formations qualifiantes de courte durée, à vocation pratique, destinées aux élus, cadres, société civile.

VOLET 3 : APPUI À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DANS 3 VILLES PILOTES : DSCHANG, LIMBÉ ET MAROUA

- Application du principe de formation / action : renforcer les capacités de l'exécutif communal en complétant les formations du CMV par un appui terrain. Trois villes pilotes bénéficient d'un accompagnement de leur démarche de maîtrise d'ouvrage urbaine à travers la mise en œuvre d'un projet opérationnel de développement urbain : décharge contrôlée à Dschang, latrines écologiques et aménagement de sources à Limbé, et dalots à Maroua



² C'est-à-dire les villes de plus de 100 000 habitants

Sur la carte ci-dessus sont présentées les 4 zones de mise en œuvre du projet Urba Cam :

- Yaoundé : siège de l'ENSP, organisme « d'accueil » du CMV
- Dschang, Limbé et Maroua, villes pilotes pour l'appui à la maîtrise d'ouvrage.



B - BUDGET DU PROJET

Le budget prévisionnel sur 3 ans est de 720 000 €. L'origine des ressources se répartit ainsi :

- Nantes Métropole : 310 000 € (y compris la valorisation des personnels mobilisés)
- Ministère des Affaires Etrangères français : 360 000 €
- Région des pays de la Loire : 50 000 €

2 OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

La mission consiste à apprécier, voire mesurer le plus objectivement possible les résultats des 3 années de mise en œuvre du projet Urba Cam, entre 2006 et 2009.

Une évaluation intermédiaire était prévue par la Convention cadre du 1^{er} janvier 2006 au cours de la deuxième année du projet, mais elle n'a pas été réalisée.

L'étude s'inscrit dans un contexte de changement et de réorganisation (notamment fusion des services avec la ville de Nantes, dont la coopération décentralisée avec Dschang vient de faire l'objet d'une évaluation externe). Les commanditaires souhaitent profiter de cette démarche pour engager, avec leur partenaire camerounais, une réflexion qui au-delà du devenir du projet pourra accompagner un repositionnement stratégique et politique de la coopération.

2.1 BIEN-FONDÉ ET FINALITÉS DE L'ÉVALUATION

La finalité de l'évaluation est double

Le travail attendu relève essentiellement d'une évaluation « bilan/prospective ». Il s'agit de :

- D'une part, rendre compte aux commanditaires de la bonne réalisation des actions du projet, sur chacun des 3 volets.
- Il conviendra d'autre part, de tirer les enseignements de ce regard porté sur 3 années de pratique, pour formuler et justifier des préconisations et recommandations éventuelles pour la reconduction ou la poursuite du projet (tant dans la définition des objectifs que dans la qualité de la mise en œuvre) et l'amélioration de la politique de coopération décentralisée de Nantes Métropole au Cameroun.
- Au terme de la première phase de l'évaluation (investigation en France), les représentants de Nantes Métropole ont insisté sur le fait que, quelle que soit le positionnement ultérieur de leur collectivité à l'égard de ce projet, et sous réserve de l'intérêt des acteurs camerounais, sa pérennité devrait s'ancrer sur un portage fort au niveau local. En conséquence, l'évaluation devra, dans sa partie prospective, proposer des scénarios de poursuite du projet Urba Cam mobilisant fortement les institutionnels camerounais.

Le champ de l'évaluation

Il s'agit de réaliser une évaluation d'ensemble des activités du projet mis en œuvre avec les institutions partenaires, à 3 niveaux :

- Analyse de la cohérence et complémentarité du projet au regard de la stratégie de Nantes métropole en matière d'action à l'international et de coopération décentralisée, des dispositifs nationaux et autres actions d'appui au développement au Cameroun,

- Analyse du dispositif de pilotage et de mise en œuvre du projet
- Analyse des réalisations, notamment la plus-value en termes d'efficacité et d'utilité (amélioration des connaissances et développement mutuel des compétences des personnels, ...)

2.2 LE CHAMP ET LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION

Le tableau ci-dessous précise, pour chacun de ces niveaux, l'objet de l'évaluation et les objectifs spécifiques qui s'y rattachent :

OBJET DE L'ÉVALUATION	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES
ANALYSE DE LA COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ DU PROJET	
<p>La convention cadre et les 3 conventions d'objectifs et de moyens Les résultats de l'évaluation Nantes Dschang L'étude du MINDUH sur le CMV</p>	<p>Vérifier dans quelle mesure ce projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'inscrit dans la stratégie de Nantes Métropole et contribue à l'atteinte des objectifs de sa politique d'action à l'international et de coopération décentralisée • est conforme aux priorités du Gouvernement camerounais en matière de décentralisation et de politiques sectorielles (eau potable et assainissement, traitement des déchets) et cohérent avec les priorités des 3 collectivités pilotes. <p>Formuler des scénarios de poursuite du projet et de la coopération, cohérents avec les orientations politiques de Nantes Métropole, les attentes de ses partenaires et les capacités de portage par les institutionnels camerounais / pérennisation</p>
ANALYSE DU DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE MISE EN ŒUVRE	
<p>Le dispositif de suivi et coordination des actions menées et des moyens mobilisés (montage institutionnel et schéma d'acteurs de la coopération)</p>	<p>Etablir dans quelles mesures le montage institutionnel et opérationnel (pilotage et suivi du projet, recours à des opérateurs, ...) a contribué (ou non) à la bonne réalisation des actions programmées</p> <p>Préciser pour chaque scénario les conséquences en termes de dispositif de pilotage et de mise en œuvre nécessaire, en France et au Cameroun</p>
ANALYSE DES RÉALISATIONS	
<p>Le contenu des 3 volets du projet Les réalisations : formations, actions de communications, infrastructures, ... Les résultats et effets pour les bénéficiaires directs (les municipalités) et indirects (les populations locales)</p>	<p>Vérifier dans quelle mesure le projet a effectivement contribué au développement local des zones 3 pilotes. Mesurer le degré de réalisation et de réussite de chacune des actions programmées au titre des 3 volets du projet. Analyser et expliquer les différences éventuelles entre le prévisionnel et le réalisé Mesurer, sur la base de faits objectivement vérifiables, si les programmes ont atteint les résultats attendus, notamment par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux besoins des populations locales et aux objectifs d'amélioration de l'environnement • au renforcement des savoir-faire des municipalités

2.3 MÉTHODOLOGIE

La démarche a été conduite pour :

- permettre une prise en compte équitable des points de vue des décideurs, acteurs et bénéficiaires ;
- aider les différents acteurs impliqués à porter une appréciation commune et objective, sur les différentes composantes du programme ;
- faciliter la compréhension, la discussion, la validation des conclusions.

Le travail des consultants s'est basé sur :

- L'exploitation et l'analyse de documents fournis par la MSCI de Nantes, ainsi que pas Catherine CARON, ancienne coordinatrice du projet : conventions et avenants, rapports techniques et financiers de l'opérateur, rapports de mission, documents réalisées dans le cadre de l'activité du CMV.
- Des rencontres avec des acteurs des programmes ou des personnes ressources concernées par les questions évaluatives, en France et au Cameroun.

Les entretiens se sont déroulés à l'occasion de réunions individuelles ou collectives et d'échanges téléphoniques.

Dans le cadre de la dernière phase (prospective / élaboration des scénarios), la réflexion sera enrichie par une démarche de benchmarking. Cela permettra de s'inspirer également des initiatives et bonnes pratiques développées par d'autres collectivités dans leurs coopérations portant sur des thématiques comparables, avec une mise en perspective des contextes et moyens (ici et là-bas).

Les étapes de mise en œuvre de l'évaluation, le calendrier de réalisation, et la liste des personnes rencontrées ou interviewées figurent en annexes du présent rapport d'évaluation.

L'évaluation tente d'apporter des réponses objectives à des questions relatives aux 3 programmes dans leur mise en œuvre et leurs effets. Elle est conduite par rapport aux critères préconisés par l'OCDE :

- **Pertinence et cohérence** : bien fondé des objectifs initiaux du programme, articulation logique entre les objectifs et les actions mises en œuvre
- **Efficacité** : degré de réalisation des objectifs du projet (techniques et financiers)
- **Efficiences** : optimisation des moyens et ressources utilisés pour aboutir aux résultats attendus (relation entre les coûts et les avantages)
- **Viabilité /Durabilité** : capacité de l'action à « vivre » et se développer après la fin de l'intervention.
- **Impact** : résultats et effets indirects induits par l'action ou la décision à moyen et long terme

1ÈRE PARTIE : STRUCTURATION DU PROJET URBA CAM ET LOGIQUE DE COOPÉRATION

1 STRUCTURATION DU PROJET ET DU DISPOSITIF DE COOPÉRATION

1.1 IDENTIFICATION ET JUSTIFICATION DU PROJET

Le projet est né d'une sollicitation adressée en 2002 par le Ministre de la Ville (MINDUH) au président de la Communauté urbaine de Nantes Métropole pour appuyer la création « d'agences d'urbanismes » auprès des villes moyennes du Cameroun.

En effet ces villes moyennes, compte tenu de leur dissémination sur tout le territoire du pays sont potentiellement un atout pour éviter que les deux métropoles que sont Yaoundé et Douala grossissent démesurément et connaissent les difficultés liées à la surpopulation dans les grandes villes du sud. C'est pourquoi, dans le cadre du processus de décentralisation en cours au Cameroun, il est essentiel que ces villes développent leur attractivité et proposent les mêmes services urbains.

A l'issue d'une phase de concertation et d'analyse de la demande initiale au regard de cette problématique, conduite par un expert de Nantes Métropole en 2003 et 2004, il s'est avéré que les villes concernées n'étaient pas en mesure de prendre en charge de telles structures. L'idée d'un dispositif de formation et d'appui au profit des ces même villes moyennes est apparue pertinente, et l'étude de sa faisabilité a été entreprise, par un expert de Nantes Métropole qui a rencontré les différents Ministères et acteurs concernés au Cameroun. Au-delà du MINDUH, le Ministère camerounais de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), fortement intéressé par cette démarche, s'est trouvé impliqué.

La question du portage du dispositif par le CEFAM, établissement de formation professionnelle placé sous sa tutelle s'est naturellement posée. Mais cette structure, qui dispense des formations longues et de nature administrative a été jugée peu adaptée aux exigences de souplesse et de pragmatisme attendues. L'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP) s'est avérée plus adaptée et son Ministère de tutelle, les Ministère de l'Enseignement Supérieure a été associé au montage du projet.

L'étude de faisabilité a débouché sur l'identification, la définition et la mise en œuvre des 3 composantes / volets du projet, concrétisé le 13 janvier 2006 par la signature d'une convention de partenariat entre Nantes Métropole, l'association des CUV (Cités et Villes Unies du Cameroun) et l'ENSP (Ecole Nationale Supérieure Polytechnique) :

VOLET 1 : LE CMV – CENTRE DES MÉTIERS DE LA VILLE ET

Cet axe est considéré comme le fil conducteur du projet Urba Cam, et comme un indicateur de sa réussite. Il est porté par : l'ENSP, l'association des Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC), Nantes Métropole.

VOLET 2 : FORMATIONS À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN

Le CMV devait donc proposer, aux personnels et élus des CDT et aux acteurs de la société civile, des formations pragmatiques et courtes visant à les accompagner dans la prise en charge des nouvelles missions découlant de la mise en œuvre de la décentralisation.

VOLET 3 : APPUI À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DANS 3 VILLES PILOTES : DSCHANG, LIMBÉ ET MAROUA

Le Gouvernement camerounais souhaitait que les formations ne soient pas « déconnectées » du terrain. Elles devaient s'ancrer sur des réalisations concrètes cohérentes avec les contrats de ville et le projet municipal.

Pour l'application de ce principe de formation / action, 3 villes pilotes ont été identifiées, puis ont bénéficié d'un accompagnement de leur démarche de maîtrise d'ouvrage urbaine à travers la mise en œuvre d'un projet opérationnel de développement urbain : décharge contrôlée à Dschang, latrines écologiques et aménagement de sources à Limbé, et dalots à Maroua

1.2 MONTAGE INSTITUTIONNEL ET LOGIQUE DE COOPÉRATION

Le tableau suivant présente une synthèse de la structuration du projet, aux niveaux du montage institutionnel, de la coordination et de l'animation du projet et de la mise en œuvre des activités.

MONTAGE INSTITUTIONNEL	COORDINATION / ANIMATION DU PROJET	MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS
<u>13 janvier 2006</u> : Convention cadre de partenariat entre les 3 partenaires principaux : Nantes Métropole, CVUC, ENSP pour une durée de 3 ans, susceptible d'être prolongée pour 2 périodes de 3 ans		
<u>13 janvier 2006</u> : Convention de partenariat entre les 3 signataires de la Convention cadre et : - Limbé : mise en œuvre du contrat de ville - Dschang : idem, en cohérence avec la coopération de la ville Nantes		<u>12 mai 2006</u> (en déclinaisons de la Convention cadre de partenariat du 13 janvier) : Conventions d'objectifs et de moyens entre les 3 signataires de la Convention cadre et les communes de Limbé et Dschang
<u>12 mai 2006</u> : Convention de partenariat, d'objectifs et de moyens entre les 3 signataires et Maroua		Convention de partenariat, d'objectifs et de moyens entre les 3 signataires et la commune de Maroua
<u>20 janvier 2006</u> : Délibération 2006-01 de NM sur la création du CMV : budget global 720 000 €, dont : NM 180 000 €, MAE 360 000 € et Conseil régional 50 000 €		3 Conventions opérationnelles entre l'IRCOD et les communes de Dschang, Limbé et Maroua , pour la réalisation des projets opérationnels : définition des engagements contributions de chaque partie :
	20 février 2006 : Convention de partenariat entre NM et l'IRCOD pour la mise en œuvre (faisabilité) du CMV :	- Limbé : construction de 6 latrines écologiques à travers la formation / action des artisans locaux par le CMV
	19 Juillet 2006 : Convention de partenariat entre NM et l'IRCOD pour la mise en œuvre du CMV et des ateliers de développement urbains pour 1 an à compter de sa signature	- Dschang : aménagement d'une décharge municipale
	26 décembre 2006 : Convention de partenariat entre NM et l'IRCOD pour la mise en œuvre et le fonctionnement du CMV	- Maroua : construction de 2 dalots
	19 décembre 2007 : avenant à la Convention de partenariat entre NM et l'IRCOD : prolongation 3 mois / transition avec l'Association Coopération Atlantique Guinée 44, sans financement supplémentaire	
	8 février 2008 : Convention entre NM et l'Association Coopération Atlantique Guinée 44 :	

Cette présentation permet de faire ressortir les points suivants :

Montage institutionnel : une volonté affirmée :

- d'engagement sur le long terme (la Convention cadre de partenariat était susceptible d'être prolongé 2 fois, pour durée totale de 9 ans) avec une première phase de 3 ans et l'identification de 3 sites pilotes
- de valorisation et mobilisation de l'expertise nantaise
- de mise en avant du caractère décentralisé de la coopération
- de mobilisation de moyens adéquats en France, au Cameroun et auprès des bailleurs de fonds
- de synergie avec la coopération de Nantes avec la ville de Dschang.

Animation du projet : recours à un opérateur externe implanté au Cameroun, puis pour des raisons de proximité géographique, mobilisation d'une association nantaise

Mise en œuvre des activités : 2 niveaux de Convention :

- Entre les signataires de la convention cadre et les communes pilotes : conventions d'objectifs et de moyens
- Entre l'IRCOD et les communes pilotes : conventions opérationnelles

Bénéficiant d'un portage politique fort, le projet Urba Cam a été construit et structuré pour :

- *S'inscrire dans la durée*
- *Susciter / soutenir des partenariats avec des villes camerounaises et de la synergie avec la coopération entre Nantes et Dschang*
- *Valoriser et mobiliser le savoir faire de Nantes Métropole en matière de développement urbain.*

En réalité, certains dirigeants de la ville de Nantes, dont le partenariat avec Dschang remonte à 1996, ont perçu cette initiative comme une immiscion dans leur champ de coopération. Des tensions politiques entre les 2 collectivités ont retardé le démarrage des activités. Les coopérations ont été conduites en parallèle, sans interaction, alors que le CMV aurait utilement pu être mobilisé, notamment dans le cadre du volet « appui au développement urbain » de la coopération de Nantes à Dschang.

Au cours de cette phase pilote, l'expertise nantaise n'a pas été mobilisée.

Une implication de la ville de Saint Nazaire, dans le cadre de sa coopération décentralisée avec Kribi, a été amorcée (Kribi étant susceptible de devenir une 4^{ème}, ville pilote bénéficiaire du dispositif). Cette démarche n'a pas été poursuivie après l'interruption des activités.

2 ANIMATION ET COORDINATION DU PROJET

► **La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par Nantes Métropole :**

- La Cellule Coopération décentralisée de la Direction du Développement International entre 2006 et 2008,
- La Mission Solidarité et Coopération International (MSCI) de la Direction Générale à la Cohérence territoriale, depuis la réorganisation des services intervenue en septembre 2008

► **Nantes métropole s'appuie sur un opérateur externe pour le suivi et la coordination de la mise en œuvre du projet :**

- Programmation et organisation des activités conformément aux orientations du Comité de pilotage
- Rédaction des rapports d'activité pour Nantes métropole et ses partenaires
- Rédaction des rapports financiers pour Nantes métropole

L'**IRCOD Alsace**³ (Institut Régional de Coopération et de Développement) a assuré cette mission (Convention du 26 février 2006) de janvier 2006 à janvier 2008 :

- mise en place au Cameroun d'une coordinatrice de projet (expatriée française) et de 2 assistants camerounais
- animation, coordination et suivi administratif et financier du projet

L'**Association Coopération Atlantique Guinée 44** a repris cette mission à partir de février 2008, pour des raisons de proximité administratives et géographiques (convention du 8 février 2008) :
En attendant que Coopération Atlantique Guinée 44 ait une représentation au Cameroun, l'IRCOD a continué à assurer la coordination opérationnelle au niveau local, avec l'équipe en place.

► **Instances de pilotage et de suivi :**

- Un **conseil d'orientation** (présidé par le MINDUH) instance technique, attachée plus spécifiquement au CMV : Composé de représentants des ministères Camerounais concernés, de l'association des CVUC, de Nantes Métropole et de l'Ambassade de France
- Un **comité de pilotage** (présidé par Nantes métropole), instance politique :
 - Composé de : représentants des institutions signataires de la Convention cadre de 1ère janvier 2006, maires ou délégués du gouvernement des 3 villes pilotes, coordinatrice du projet et Directeur du CMV
 - se réunit 1 à 2 fois par an
 - pour suivre et éventuellement réorienter le projet.
 - 1^{ère} réunion du CP : 12 mai 2006 à Nantes
 - 2^{ème} réunion du CP le 5 décembre 2007
 - 3^{ème} CP reporté, dans l'attente des résultats de l'étude sur le devenir du CMV

Un colloque sur « la coopération décentralisée et le renforcement des capacités des communes devait être organisé à Nantes fin novembre début décembre 2008, à titre de clôture du projet Urba Cam. Ce devait être l'occasion de tenir le 3^{ème} CP et d'accueillir à Nantes les techniciens des villes pilotes. Il a été annulé sur décision de Nantes Métropole, qui a souhaité suspendre les activités en attendant les résultats de l'évaluation du projet.

³ L'IRCOD Alsace anime, avec le soutien du Conseil Régional Alsace, la coopération décentralisée des collectivités territoriales de la région. Il est historiquement (depuis 1996), fortement impliqué au Cameroun

► **Autres missions de suivi réalisées par Nantes Métropole**

- Aout 2006 : visite d'une délégation nantaise au Cameroun
- Avril 2007 : mission de Nantes métropole au Cameroun, avec la participation de représentants de la ville Saint Nazaire en coopération avec Kribi
- Décembre 2007 : mission de Nantes Métropole à l'occasion du 2ème CP
- Mars 2008 : Mission de Nantes Métropole et Coopération Atlantique Guinée 44 pour préparer la 2^{ème} phase
- Mai 2008 : mission de Nantes Métropole et de partenaires guinéens pour travailler au montage d'un dossier européen de financement pour un projet « Urba Cam 2 »
- Mars, Mai et Octobre 2008 : missions de suivi des réalisations et de préparation d'un dossier européen avec les partenaires guinéens de Nantes Métropole

La coordination et l'animation des activités du projet, confiées à un opérateur externe (l'IRCOD) bien implanté au Cameroun ont été conduites de façon efficace et conformément aux engagements contractuels. La reprise de la mission par l'Association Coopération Atlantique Guinée 44, a nécessité, de la part de cette dernière un investissement important (temps d'appropriation du projet, mission au Cameroun, ...), consenti dans la perspective d'un engagement à « long terme ». L'arrêt des activités, fin 2008 a été assez mal perçu. Les instances de pilotage et de suivi ont fonctionné normalement en 2006 et 2007, mais les sessions de 2008, reportés n'ont pas été organisées.

3 L'INTERRUPTION « NON PRÉPARÉE » DU SOUTIEN DE NANTES MÉTROPOLE ET DES ACTIVITÉS

En 2008, le chargé de mission en charge du pilotage du projet au sein de Nantes Métropole est brusquement décédé.

Par ailleurs, suite aux élections municipales, la coopération décentralisée a été confiée à un nouvel élu. Celui-ci s'est montré réservé quant à la poursuite de ce projet « atypique » en matière de coopération décentralisée, et difficile à situer par rapport à la coopération décentralisée de Nantes avec la ville de Dschang : pas de coopération de territoire à territoire, une action menée au profit de plusieurs villes camerounaises, ... En conséquence, il a souhaité que Nantes Métropole suspende son implication et son soutien à Urba Cam en attendant les résultats d'une évaluation à venir.

Le projet s'est de fait arrêté après le départ en congés maternité de la coordinatrice.

Au Cameroun, cette interruption brusque et non expliquée par Nantes Métropole a été très mal vécue par l'ensemble des acteurs et partenaires qui par ailleurs n'ont pas poursuivi les activités.

Le matériel acquis dans le cadre du projet, notamment ordinateurs et un véhicule 4X4, est resté sur place. La voiture est restée quelque temps au SCAC qui a fini par demander à l'IRCOD de la récupérer.

Après un échange de courrier, et dans l'attente de connaître les intentions de Nantes Métropole à l'égard du matériel, l'IRCOD l'utilise dans le cadre de ses autres activités au Cameroun.

2ÈME PARTIE : LES RÉALISATIONS

1 ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ENTRE 2006 ET 2008

1.1 AU TITRE DU CMV ET DE L'APPUI AUX VILLES PILOTES

Les principales activités mises en œuvre entre 2006 et 2008 sont mentionnées dans le tableau ci-dessous. Une présentation plus détaillée figure en annexe au présent rapport.

AU TITRE DE L'APPUI AU CMV ET DES FORMATIONS	AU TITRE DE L'APPUI AUX VILLES PILOTES
2006	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>En préalable</u> : nomination du responsable du CMV, mise à disposition d'un bureau équipé (ENSP) - <u>Démarrage</u> : Organisation du 1^{er} Conseil d'orientation (présidence du MINDUH) et Séminaire inaugural - <u>Fonctionnement et pérennisation</u> : Inscription par le MINDUH d'une ligne budgétaire d'appui à l'équipement du CMV, et décision de financer une étude sur sa structuration. Nouveau coordinateur et recrutement d'une assistante à mi-temps (IRCOD) - <u>Mise en œuvre des formations</u> : Recensement des besoins prioritaires et identification de 5 thématiques : Conduite de petits ouvrages urbains, Gestion et traitement des déchets, Accès à l'eau potables et assainissement des eaux usées, les marchés publics, le montage de projets et la recherche de financements. - <u>Autres activités</u> : Visite à Nantes d'une délégation camerounaise, Elaboration et diffusion d'un bulletin d'information « URBACAM INFO » 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifications pour chacune des 3 villes, d'un expert « point focal » parmi les formateurs - Dans chaque ville 1 mission d'identification plus 2 missions d'appui complétées par un travail à distance <p>Dschang : décharge municipale aménagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification du site, Etudes préalables, Appui au contrat de ville <p>Limbé : alimentation en eau potable et construction de latrines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des sites et élaboration plan de financement - Identification de 30 artisans à former et partenariat avec l'ONG ERA <p>Maroua : ouvrages de franchissement (dalots) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification du projet en liaison avec le PACDU

AU TITRE DE L'APPUI AU CMV ET DES FORMATIONS	AU TITRE DE L'APPUI AUX VILLES PILOTES
2007	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Animation / pilotage du projet</u> : Organisation du 2ème conseil d'orientation - <u>Mise en œuvre des formations</u> : Recrutement et formation, avec le concours d'un universitaire nantais, de 14 formateurs <p>Organisation de 8 sessions de formation (200 bénéficiaires issus de 30 communes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Fonctionnement</u> : Livraison d'équipement mobilier et informatique au titre d'une partie de la contribution du MINDUH - <u>Autres activités</u> : publication et diffusion de 2 numéros d'URBACAM INFO et projet de création d'un site internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet d'une mission à Nantes pour des personnels des 3 villes pilotes <p>Dschang : décharge municipale aménagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - finalisation des études⁴ et plan de financement - Appui au contrat de ville et identification de nouveaux axes d'intervention <p>Limbé : alimentation en eau potable et construction de 6 latrines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction des latrines malgré les difficultés - Organisation d'un atelier urbain et identification de nouvelles pistes de travail <p>Maroua : Deux ouvrages de franchissement (dalots) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des études et avancement à 80 % des travaux (malgré le retard) - Identification de nouveaux axes de coopération⁵
2008	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Mise en œuvre des formations</u> : Organisation de 7 sessions de formations - <u>Fonctionnement</u> : départ en congé maternité de l'animatrice du projet en novembre, de façon un peu anticipée - <u>Autres activités</u> : publication et diffusion de 2 numéros d'URBACAM INFO 	<p>Dschang : décharge municipale aménagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décharge (1^{er} casier) inaugurée le 27 octobre 2008 - Poursuite identification pistes de travail avec le CMV : compostage, fonctionnement de la décharge <p>Limbé : alimentation en eau potable et construction de latrines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude sur l'eau potable et élaboration d'un dossier de projet exploitable pour la recherche de financements <p>Maroua : Deux ouvrages de franchissement (dalots) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inauguration des ouvrages et études complémentaires sur thèmes identifiés

⁴ Une mission d'appui par un ingénieur nantais a été envisagée, puis abandonnée, ses compétences ne correspondant pas aux besoins de l'étude.

⁵ Prévision d'une mission d'un mécanicien de Nantes Métropole pour former les techniciens à l'entretien du camion benne devant être offert à la commune

1.2 SUIVI FINANCIER

Comme mentionné dans le chapitre introductif, le budget prévisionnel du projet sur 3 ans est de 720 000 €. L'origine des ressources se répartit ainsi :

- Nantes Métropole : 310 000 € (y compris la valorisation des personnels mobilisés)
- Ministère des Affaires Etrangères français : 360 000 €
- Région des pays de la Loire : 50 000 €

Les rapports d'activité produits par l'IRCOD présentent, pour 2006 et 2007 un rapport financier du budget réalisé dont les principaux éléments figurent ci-dessous :

Rubriques	2006		2007	
	Réalisés	% réalisé	Réalisé	% réalisé
ACTIVITÉS DE PRODUCTION				
Appui aux villes pilotes	30 661,75		76 905,00	
Formations			62 601,23	
Structuration CMV	14 493,95		14 164,31	
Pilotage, communication, colloque	10 096,87		3 340	
Sous total 1	55 252,57		157 010,54	
APPUI ET COORDINATION				
Coordination & assistance technique	108 746,01		76 012,28	
Frais généraux IRCOD	9 000,00		12 500,00	
Sous total 2	117 746,01		88 512,28	
Valorisation Nantes Métropole	37 900,00		37 900,00	
TOTAL	210 898,58	97,64 %	283 422,82	98 %

Le suivi financier réalisé par l'IRCOD n'a pas posé de problème particulier et a été réalisé conformément aux engagements contractuels : versement des fonds par Nantes Métropole, puis engagement pour les dépenses liées à la mise en œuvre du projet. Par contre, la mobilisation du FEICOM via une contribution financière aux frais de formation a nécessité de la part de cet organisme la mise en place d'une procédure spécifique. Le paiement effectif a connu un retard de plusieurs mois.

Nous n'avons pu avoir connaissance d'un rapport financier pour 2008, ni de l'état actuel des comptes qui ne sont pas clos.

Ces chiffres appellent les remarques suivantes :

- La mobilisation d'un opérateur présent sur le terrain a probablement permis et facilité l'engagement des dépenses à hauteur des prévisions.
- Une forte montée en puissance des activités de formation qui représentent 25 % des dépenses en 2007. La mobilisation du FEICOM a permis d'abonder ce poste à hauteur de 21 000 €.
- L'appui aux villes pilotes a consommé 14,4 % du budget en 2006, et 27 % en 2007.
- Les activités liées à l'appui et à la coordination du projet représentent 56 % des dépenses en 2006, et 31 % en 2007. La proportion, par rapport aux activités de production, reste importante, mais acceptable si on se réfère au contexte qui est celui d'un projet pilote, dont l'autonomisation devait être progressive.

2 RÉSULTATS ET EFFETS INDUITS PAR LE PROJET URBA CAM

2.1 DES FORMATIONS BIEN PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES ET PARTENAIRES

Globalement l'activité de formation dispensée par le CMV est très appréciée, à la fois par les stagiaires et par les partenaires et commanditaires. Sont principalement soulignés :

- Le caractère pragmatique et concret des modules
- La qualité et la disponibilité des intervenants au-delà des sessions
- L'aspect réseau qui permet échanges et confrontations avec des tiers, et le caractère convivial

Quelques critiques sont cependant émises :

- Trop peu de sessions organisées : il n'a pas été possible de répondre à toutes les demandes
- Hétérogénéité des groupes : la présence des élus au sein des groupes est jugée de façon négative : ils n'ont pas les mêmes attentes que les fonctionnaires, sont moins assidus, sont amenés à partir au terme de leur mandat...
- Cours dispensés en français à Limbé, zone anglophone

Les différentes phases découlant de l'activité de formation du CMV ont été réalisées avec efficacité et professionnalisme :

- *identification des besoins : définition de 5 thèmes prioritaires à partir d'un recensement du MINADT et d'enquêtes terrain,*
- *conception des modules : parcours de formation courts pour garder le contact avec sa mission (1 semaine ou plusieurs modules d'une semaine), programmes en liaison avec les missions des bénéficiaires, alternance théorie / pratique, travail sur cas concrets ou réels,*
- *organisation des sessions : compétence des formateurs aux plans technique et pédagogique*

La question de la formation des élus a parfois posé problème. Compte tenu de leurs besoins spécifiques de développer des capacités de Maître d'ouvrage de leurs territoires, il était peut être maladroit de les intégrer dans les mêmes groupes que les agents. Un dispositif spécifique aurait été mieux adapté.

- ▶ **A Dschang**, les bénéficiaires de la formation soulignent plusieurs impacts de la formation en termes de renforcement effectif de capacités :
 - Montage et réalisation d'un petit projet de curage du canal à l'issue de la formation l'entretien des petits ouvrages urbains
 - Elaboration de dossiers d'appel d'offre, recherche de financements aboutis (notamment un financement obtenu auprès du PNUD pour une unité de compostage et tri sélectif, ...

Il n'y a pas eu de reconnaissance « statutaire » de ces renforcements de compétences, ni d'augmentation, ... Il n'existe pas de statut de la fonction publique territoriale, et les finances des collectivités locales, très précaires, leur permettent tout juste d'assurer les charges de personnels. Grace aux formations, les agents sont mieux « armés » pour assurer leurs missions, donc plus motivés, voire responsabilisés.

- ▶ **A Limbé** : Il s'est avéré difficile, en raison du manque d'éléments, d'apprécier les impacts éventuels des formations.

Limbé a été l'une des premières communes à bénéficier d'une formation « délocalisée » en 2007 : Conduite de petits ouvrages urbains (mars), puis accès à l'eau potable et assainissement.

Le stage sur les ouvrages urbains s'est appuyé sur un cas réel, (le canal de Njenguelé) et s'est avéré particulièrement concret et intéressant pour les participants qui ont réalisé, préalablement à la formation un travail d'étude sur les problématiques du canal.

En avril 2007 a été publié le décret modifiant l'organisation administrative de certaines villes, dont Limbé et Maroua.

Elles ont été scindées en plusieurs communes, dans la perspective de la création de communautés urbaines. Les bénéficiaires des formations se sont retrouvés « dispersés » parmi les nouvelles « sous-communes » ainsi créées.

Plus de 3 ans après, il a été quasiment impossible de retrouver leurs traces, d'autant que les contacts fournis par le formateur du CMV « point focal » pour Limbé se sont avérés inexploitable.

Les quelques personnes rencontrées ou interviewées, notamment au sein de la Communauté urbaine ont souligné l'impact de la formation sur les marchés publics, suivie à Yaoundé, et qui leur a permis d'acquérir et de mettre en pratique des compétences nouvelles dans le cadre des appels d'offres.

► **A Maroua** : (non visité)

Comme Limbé, Maroua a bénéficié en 2007, d'une des premières formations « intra », les petits ouvrages urbains, élaborée à partir d'un cas concret : la construction des 2 dalots (projet soutenu dans le cadre de l'appui, aux villes pilotes).

En 2008, 2 autres sessions ont été organisées dans cette commune située à l'extrême nord du pays : Gestion et traitement des déchets et Accès à l'eau potable et assainissement des eaux usées.

Compte tenu du peu de temps disponible pour la phase d'investigation terrain, et de la lourdeur de la partie institutionnelle conduite sur Yaoundé, il ne nous a pas été possible de nous rendre à Maroua. Nous avons tenté à plusieurs reprises d'établir un contact téléphonique avec le représentant du Gouvernement (déjà en place au moment d'Urba Cam), mais il n'était pas disponible.

Il ne nous a donc pas été possible de porter une appréciation directe sur les effets des formations pour la commune de Maroua.

2.2 L'APPUI AUX VILLES PILOTES

► **A Dschang** : Très bonne collaboration de la commune et des services techniques durant le projet. La formation sur les marchés publics a permis au responsable des services techniques de la commune de lancer les appels d'offres nécessaires à la réalisation des études et travaux. Une formation dédiée à la Gestion et au traitement des déchets a consisté à former les techniciens à l'organisation du fonctionnement et à la mise en service de la décharge.

Aujourd'hui, l'état de la décharge souffre des manques de moyens de la mairie pour en assurer l'entretien. Les études préalables ont bien identifié le budget nécessaire pour l'investissement et l'exploitation, mais seul le financement mobilisé par Nantes Métropole pour la construction du premier casier a été mobilisé. La commune, qui a fourni le terrain, devait rechercher des financements pour la construction des 3 autres casiers. La mobilisation d'un budget de fonctionnement ne semble pas avoir été prévue : l'intervention d'un bulldozer pour tasser les ordures, préconisée tous les mois n'a eu lieu que 2 fois depuis le démarrage (une fois par an).

► **A Limbé** : l'école était fermée au moment de la visite. Il n'a pas été possible de questionner les bénéficiaires. Comme indiqué ci-dessus, en raison de « l'éclatement » de la ville en plusieurs communes, les responsables que nous avons rencontrés au sein de la Communauté Urbaine n'ont pas pu nous orienter vers les services communaux en relation avec les écoles concernées.

L'état des bâtiments laisse à désirer : une porte arrachée, plusieurs latrines apparemment condamnées, ...

Les 30 maçons formés à la construction des latrines devaient être référencés auprès de la commune afin de pouvoir être sollicités par d'autres partenaires sur des projets comparables. Là encore, la réforme administrative a perturbé ce schéma et les maçons n'ont été ni référencés, ni mobilisés par la suite. De ce fait, l'investissement consenti pour la formation de 30 maçons apparaît disproportionné au regard du résultat obtenu à court terme, la construction de 6 latrines.

► **A Maroua** : non visité

Les compétences acquises ou développées par les agents des communes ont facilité la réalisation des microprojets : appels d'offres, suivi des études et travaux, capacité techniques, ... Mais globalement, Les actions soutenues dans les villes pilotes ne semblent pas intégrées à une démarche de planification locale. Elles n'ont pas produit les effets attendus au niveau du développement des territoires concernés, faute d'un soutien à long terme, et/ou du fait de l'incapacité des communes (Dschang) à prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations.

2.3 AUTRES EFFETS

► Recherche de synergies et mise en place de partenariats

Dés 2006, le FEICOM⁶ s'est déclaré intéressé par l'action du CMV et a envisagé de cofinancer certaines formations. En 2007, une convention a été signée pour le cofinancement d'un cycle sur les marchés publics, ce qui a permis de doubler le nombre de participants

Avec le PACDU il a été envisagé d'utiliser l'outil CMV pour des formations spécifiques, sous réserve de trouver des financements complémentaires.

En 2007, dans le cadre d'un projet de coopération inter universitaire ENSP / université de Montréal, 14 étudiants canadiens et 3 étudiants ENSP ont réalisé une étude sur le canal de Njenguele (Limbé)

En 2008, le CMV a

- préparé une réponse à un appel à propositions du PDM – Pseau
- travaillé avec le BIT et le projet APERP en vue de concevoir un plan de formation
- envisagé la mise en place d'un partenariat avec le PDU

Actuellement, les principaux bailleurs de fonds et gestionnaires de projets d'appui au développement urbain et à la décentralisation au Cameroun continuent à être fortement intéressés par « l'outil CMV », comme opérateur potentiel des formations et actions de renforcement des capacités à mettre en place dans le cadre de leurs programmes.

Enfin, le FEICOM a lancé en 2010, avec l'appui du programme ONU Habitat une étude visant à élaborer un plan d'accompagnement pour le renforcement des compétences professionnelles, des collectivités territoriales décentralisées camerounaises.

► Réalisation de prestations à l'international

En 2007, le CMV a été mobilisé pour réaliser 2 missions d'expertises pour la construction de latrines écologiques, dans le cadre de coopérations décentralisée de collectivités de Nantes Métropole au Mali et au Bénin (prestations réalisées par Emmanuel NGINKAM).

2.4 TENTATIVES NON ABOUTIES DE PÉRENNISATION DU CMV

Dés son identification, ce projet a bénéficié d'un portage politique fort par le Vice Président en charge de la coopération décentralisée à Nantes Métropole, et de la forte mobilisation du Chargé de mission ayant assuré la faisabilité du projet et le suivi de sa mise en œuvre, puis du coordinateur en place au Cameroun durant les premiers mois.

Au cours de l'année 2008, différentes initiatives visant à préparer la mise en place d'une 2^{ème} phase de 3 ans en vue de pérenniser le CMV se sont révélées infructueuses :

- Janvier 2008 : demande de subvention à l'Union européenne pour pérenniser les CMV au Cameroun et mettre en place un dispositif comparable en Guinée, refusée en avril 2008
- Juin 2008 : demande (commune avec Saint Nazaire partenaire de la ville de Kribi) de subvention dans le cadre du programme Etat région pour Urba Cam II : obtenue, mais devenue sans objet suite au « retrait » de Nantes Métropole

⁶ Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention intercommunal, placé sous la tutelle du MINATD

- Préparation du lancement d'une étude par le MINDUH sur la pérennisation du CMV ; Cette démarche a pris beaucoup de retard et l'étude n'a été lancée qu'en 2009. Un Comité de suivi, créé par Décret s'est réuni à plusieurs reprises dans le cadre de la restitution de la version provisoire de l'étude. Celle – ci a été jugée non satisfaisante et peu exploitable, et n'a jamais été finalisée.

L'étude devait être réalisée en 3 phases :

- Phase 1 – Diagnostic institutionnel et organisationnel du CMV
- Phase 2 – Etude sur le statut juridique et institutionnel du CMV : à partir du diagnostic validé de la phase 1, le consultant devait proposer différents scénarii envisageables pour l'institutionnalisation du CMV, en tenant compte de la vision des partenaires.
- Phase 3 – Elaboration du Plan Stratégique de Développement du CMV, après que son projet de statut ait été validé par les acteurs et les partenaires du projet.

Le contenu du document provisoire, qui n'a pas été validé comporte à la fois :

- Des éléments de diagnostic, mais l'analyse est confuse et incomplète (notamment au niveau de la prise en compte des éléments contextuels)
- Des propositions relatives au statut juridique du CMV, mais le diagnostic n'ayant pas été validé, le positionnement et les éventuelles propositions des partenaires du projet ne sont pas pris en compte.
- Des suggestions en matière de stratégie de développement qui ne sont pas non plus ancrées sur les orientations des structures concernées.

En 2010, l'association des CVUC s'est proposée pour prendre en charge, à titre transitoire et en attendant le positionnement définitif de Nantes Métropole, le portage institutionnel et administratif du CMV. Dans ce scénario, le portage technique continuerait à être assuré par l'ENSP. Le MINDUH serait, à priori d'accord avec ce scénario et accepterait de contribuer au financement du budget de fonctionnement, en complément du FEICOM et de l'association des CVUC elle-même.

3ÈME PARTIE : **ANALYSE**

1 BILAN FFOM « FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES »

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Soutien politique fort - Etude de faisabilité du projet réalisée - Le travail déjà effectué de structuration du CMV et surtout d'élaboration d'une offre de formation pertinente et efficace - Opérateur compétent, reconnu et bien implanté au Cameroun - Réseau de formateurs dont une bonne partie est encore mobilisable - Pédagogie spécifique « formation professionnelle », basée sur le principe formation – action - Amorçe réussie de partenariats avec d'autres acteurs du développement au Cameroun : 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet ne relevant pas d'une démarche de coopération décentralisée : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de partenariat de Ville à Ville ✓ Pas de mobilisation de l'expertise Nantaise ✓ Pas de synergie avec la coopération Nantes – Dschang ✓ Pas de retour positif pour Nantes Métropole - Pas de capitalisation de l'ingénierie pédagogique déployée - L'interruption totale des activités depuis fin 2008 et la « dé crédibilisation » de Nantes Métropole qui n'a pas expliqué sa position - L'attentisme des institutionnels camerounais après le retrait de Nantes Métropole - La difficulté pour le MINDUH à lancer et piloter l'étude sur la structuration juridique et la pérennisation du CMV. - L'efficacité de certaines activités n'est pas avérée, notamment du fait de la brusque interruption d'un processus d'appui au développement qui aurait dû inscrire dans la durée. C'est notamment le cas des microprojets dans les 3 villes pilotes, qui sont de faible envergure et ne semblent pas aujourd'hui intégrés dans des plans d'action locaux.
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - L'outil CMV est réellement adapté au contexte camerounais (problématique des villes moyennes et de la décentralisation) - Les bailleurs de fonds et gestionnaires de projets de développement sont demandeurs d'un tel outil, notamment pour la mise en œuvre de la composante formation des programmes. - De même, des coopérations décentralisée entre collectivités françaises (agglomération nantaise - Nantes, Saint Nazaire et autres) et camerounaises, pourraient utiliser le CMV dans le cadre de leurs programmes. - L'association des CVUC, qui bénéficie d'une proximité à l'égard des communes camerounaises, s'est positionnée pour assurer, au moins temporairement, le portage du projet, avec une contribution financière du MINDUH et du FEICOM 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité du contexte institutionnel camerounais : <ul style="list-style-type: none"> ✓ « Appropriation » de l'outil CMV par un des ministères directement concerné (MINDUH et MINADT) et perte de ses qualités essentielles : souplesse, réactivité, proximité des collectivités locales ✓ Non entente entre les différents protagonistes sur un dispositif de portage - Portage par CVUC : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacité de l'Association, encore jeune et en cours de structuration à assurer cette mission est mise en doute par certains acteurs ✓ L'Association regroupe bien toutes les communes du Cameroun, mais sa représentativité sur le terrain n'est pas perçue de façon homogène.

2 ANALYSE DES LA STRATÉGIE DU PROJET

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	STRATÉGIE DU PROJET
PERTINENCE ET COHÉRENCE	<p><i>Ce projet :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>s'inscrit-il dans la stratégie de Nantes Métropole pour son action à l'international et sa coopération décentralisée ?</i> - <i>répond-il aux attentes des partenaires nationaux et locaux camerounais ? Est-il conforme aux orientations du gouvernement camerounais, éventuellement soutenues par les bailleurs de fonds ?</i> - <i>Y a-t-il une recherche de cohérence / complémentarité thématiques ou géographiques ?</i> - <i>Comment le projet a – t-il été monté ?</i> - <i>Quel a été le rôle et la contribution des différents partenaires ??</i> 	<p>Bilan globalement positif</p> <p>Pour Nantes métropole, ce projet correspond à une volonté de rayonnement international, de valorisation de son expertise en matière de développement urbain, et de développement de synergies entre les 24 villes de l'agglomération nantaise.</p> <p>Au Cameroun, la problématique autour de l'appui aux villes moyennes dans un contexte de décentralisation est pertinente. Les différents Ministères concernés sont associés via le conseil d'orientation. Dès le départ, les partenaires potentiels camerounais ou internationaux sont identifiés voire mobilisés : FEICOM, programmes de coopération décentralisée entre des villes de la communauté urbaine de Nantes Métropole et des collectivités de l'Afrique de l'Ouest ; ...</p> <p>Le choix des villes pilotes est fait en partenariat et en accord avec le MINDUH. Les projets de développement urbain prioritaires pour les communes sont identifiés à l'occasion de mission terrain spécifiques.</p> <p>Le choix de Dschang parmi les 3 villes pilotes laisse présager une synergie avec les actions menées dans la cadre de la coopération décentralisée de cette commune avec la ville de Nantes</p> <p>Enfin, la pertinence et l'utilité du dispositif et de l'outil CMV sont reconnues par nombre d'acteurs du développement intervenant au Cameroun : coopération française, AFD, Banque Mondiale, ... Certain envisagent de le mobiliser dans le cadre de leurs programmes.</p> <p>Cependant, malgré certains points intéressants (implication de l'association des CVUC, volonté de valoriser le savoir faire nantais en développement urbain, mobilisation de villes pilotes) ce projet ne répond :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ni aux critères de la coopération décentralisée : il est effectivement porté coté Nantais par un élu, mais ce n'est pas le cas au Cameroun : l'interlocuteur principal camerounais reste le niveau ministériel - le MINDUH – qui préside le Conseil d'Orientation ; - ni aux orientations stratégiques de Nantes Métropole en matière de coopération internationale et redéfinies en 2005 : « privilégier l'apport en expertise sous la forme d'échanges de savoir-faire et de formations, permettant aux acteurs concernés de mettre en œuvre leur propre développement ». <p>Nantes Métropole dans le cadre de ce projet se positionne comme un bailleur de fonds.</p> <p>Le choix de Dschang parmi les villes pilotes, qui devait générer de la synergie entre les 2 coopérations s'est avéré « contre – productif » : tension politique et retard au démarrage, suspicion entre les 2 programmes conduits en parallèle ...</p>

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	STRATÉGIE DU PROJET
EFFICACITÉ ET EFFICIENCE	<p>- <i>Le montage institutionnel (Convention cadre et conventions d'objectifs et de moyens) est-il adapté pour la réalisation des objectifs annoncés ?</i></p> <p>- <i>Les engagements définis dans les différentes conventions ont-ils été appliqués ? Les moyens envisagés ont-ils effectivement été mobilisés ?</i></p> <p>- <i>Le CMV a-t-il bien joué son rôle de « fil conducteur » du projet (cohérence et complémentarité) entre les 3 volets ?</i></p>	<p>Bilan mitigé</p> <p>Le projet est bien structuré aux travers des différentes conventions entre Nantes Métropole et ses partenaires camerounais, puis entre l'IRDOD et les partenaires et opérateurs mobilisés, et le CMV apparaît bien comme le « pivot » du dispositif et l'outil à pérenniser pour assurer la viabilité du dispositif.</p> <p>Le dispositif de suivi et coordination assuré au plan local via l'IRCOD (pays atlantique Guinée 44) a bien fonctionné</p> <p>Cependant, certains engagements ou prévisions n'ont pas été respectés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coté camerounais, la mobilisation des contreparties s'avère parfois difficile, que ce soit au niveau central (MINDUH, FEICOM) que local (villes pilotes) - Pour Nantes Métropole, certaines actions prévues comme la mobilisation d'experts dans le cadre des activités du CMV n'ont pas eu lieu. La coopération Nantes – Dschang n'a pas permis de synergies, mais a plutôt exacerbé des tensions politiques et le processus de démarrage en a été ralenti. <p>Urba Cam a été structuré comme un projet de développement, dans une perspective de long terme, avec une première phase pilote caractérisée par un appui conséquent au niveau de la coordination et du suivi, et une montée en puissance des formations et de l'appui aux villes pilote. Les phases suivantes auraient dû être axées sur le processus de pérennisation du CMV et d'autonomisation du dispositif, avec une diminution progressive de l'accompagnement.</p> <p>L'interruption prématurée du projet donne une lecture différente, et l'investissement consenti au cours de la phase apparaît disproportionné au regard des résultats (pas d'autonomisation du CMV).</p>

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	STRATÉGIE DU PROJET
IMPACT ET VIABILITÉ	<p>- <i>Quelles sont les conditions de pérennisation du dispositif avec un portage par la maîtrise d'ouvrage camerounaise ?</i></p> <p>- <i>Le projet est-il susceptible d'être soutenu dans le cadre (ou non) de la coopération de Nantes Métropole (et de Nantes) au Cameroun ?</i></p> <p>- <i>L'accompagnement en « formation – action » réalisé au profit de 3 villes pilotes est-il susceptible d'être étendu à d'autres villes moyennes camerounaises ?</i></p> <p>- <i>Quel rôle Nantes Métropole et l'ENSP sont-ils susceptibles de jouer dans le futur CMV ? Le CMV est-il susceptible de servir de modèle dans la sous-région ?⁷</i></p> <p>- <i>Des expériences extérieures peuvent-elles alimenter la réflexion sur le devenir du CMV (benchmarking)⁸ ?</i></p>	<p>Bilan négatif</p> <p>Ce projet ne répondant pas aux critères de la coopération décentralisée, et on peut difficilement envisager sa poursuite dans ce cadre.</p> <p>Des hypothèses pour une contribution de Nantes Métropole ou de Nantes dans le cadre de sa coopération avec Dschang pourront être dégagées à l'occasion de la formulation des scénarios de poursuite et pérennisation du CMV (cf. Conclusion), avec un portage institutionnel fort des acteurs institutionnels camerounais.</p> <p>Contrairement aux intentions énoncées dans la Convention cadre de partenariat, le projet n'a pas permis de tisser des liens, ponctuels ou durables, entre les personnels de Nantes Métropole et les collectivités camerounaises. Il n'y a pas eu d'échanges ni de confrontation d'expériences, à l'occasion de la réalisation des activités qui n'ont mobilisé que des ressources camerounaises.</p> <p>Faute de communication ciblée et pertinente en interne, ce projet, a suscité peu d'intérêt, voire de la défiance parmi le personnel de Nantes Métropole.</p> <p>La ville de Saint Nazaire, dans le cadre de sa coopération décentralisée avec Kribi (ville moyenne camerounaise) a été associée au projet, dans la perspective de faire de Kribi une 4^{ème} ville pilote bénéficiaire du dispositif. Cette démarche n'a pas abouti, du fait de l'arrêt de Nantes Métropole et de l'absence de demande formulée par les représentants de Kribi.</p> <p>Malgré les tentatives engagées dès 2008 pour la mise en place de la 2^{ème} phase du projet (Urba Cam 2), le programme n'a pas « survécu » au brusque retrait de Nantes Métropole, à l'arrêt des activités fin 2008, et à la non reprise du dispositif par les acteurs camerounais.</p> <p>De son côté le MINDUH a eu beaucoup de mal à mettre en place l'étude convenue sur la structuration juridique et la pérennisation du CMV. Un comité de suivi de l'étude, composé des représentants des différents protagonistes a été constitué et s'est réuni à plusieurs reprises sans dégager de consensus : l'étude n'est aujourd'hui ni finalisée, ni exploitable.</p> <p>Par ailleurs, les partenaires du projet attendent que Nantes Métropole se positionne, voire reprenne son appui au projet.</p> <p>La proposition formulée par l'association des CVUC d'assurer, au moins de façon provisoire, le portage du CMV selon la configuration actuelle (portage technique assuré par l'ENSP) a été validée par le MINDUH, avec un engagement à contribuer financièrement via le FEICOM aux frais de fonctionnement du dispositif. Cependant, les autres partenaires institutionnels, et notamment le MINATD n'ont pas validé ce scénario. Dans ce contexte, le CMV semble représenter un enjeu pour les principaux ministères partenaires susceptibles d'en revendiquer la tutelle.</p> <p>Enfin, le silence de Nantes Métropole sur ses intentions à l'égard du projet Urba Cam, a favorisé chez ses partenaires camerounais (hormis l'association des CVUC) un positionnement « attentiste ».</p>

⁷ Ce point sera traité dans le cadre de la 2^{ème} partie de l'étude, consacrée à l'élaboration de scénarios de poursuite du projet

⁸ Idem

3 ANALYSE DU DISPOSITIF DE COOPÉRATION

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	DISPOSITIF DE COOPÉRATION
<p style="text-align: center;">PERTINENCE ET COHÉRENCE</p>	<p>- La « logique d'intervention » (pilotage et suivi du projet, recours à des opérateurs) est-elle appropriée au contexte local ?</p> <p>- Comment le pilotage du dispositif a-t-il été organisé et a-t-il fonctionné ? Quel rôle les ministères concernés ont-ils joué ? Quel a été le degré d'autonomie du CMV par rapport aux ministères concernés ?</p>	<p>Bilan globalement positif</p> <p>Le dispositif de pilotage et de suivi du projet, avec notamment la mobilisation d'une équipe « mixte » (responsable du CMV issu de l'ENSP, et coordinatrice IRCOD : Nantes Métropole) et d'un opérateur externe bien implanté au Cameroun et s'est avéré pertinent.</p> <p>Les rôles et responsabilités, précisées par les différentes conventions ont permis à chacun de jouer son rôle. Les acteurs et ministères concernés, représentés au sein du Conseil d'orientation ont pu participer au dispositif. La mobilisation de Atlantique Guinée 44 en lieu et place de l'IRCOD, justifiée par sa proximité géographique avec Nantes n'a pas apporté de plus value au dispositif. Dans l'attente de mettre en place une représentation permanente au Cameroun, Atlantique Guinée 44 a continué à s'appuyer sur l'IRCOD, tout en réalisant un réel investissement pour assurer sérieusement et durablement cette nouvelle mission. L'interruption du projet a rendu ces efforts inopérants.</p> <p>Nantes Métropole a apporté une contribution essentiellement financière. Les expertises techniques nécessaires à la mise en œuvre des activités n'ont été que camerounaises. Contrairement aux prévisions, aucun technicien nantais n'est intervenu (en dehors de l'universitaire ayant participé à la formation de formateurs) que ce soit en appui technique ou dans une perspective d'échange d'expériences comme cela est habituellement pratiqué en coopération décentralisée.</p> <p>Les modalités du choix d'ERA, ONG dirigée par le responsable du CMV, pour réaliser la formation de 30 artisans maçons à la construction de latrines écologiques aurait demandée à être précisées et clarifiées pour éviter toutes suspicions.</p>
<p style="text-align: center;">EFFICACITÉ ET EFFICIENCE</p>	<p>- Les moyens prévus et mobilisés à Nantes et au Cameroun sont ils adaptés ? ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs ?</p> <p>- Le recours à des intermédiaires (opérateurs) a-t-il facilité la mise en place des actions ?</p> <p>- Les instances de suivi et de pilotage ont-elles bien fonctionné ?</p>	<p>Bilan globalement positif</p> <p>Le dispositif de pilotage et de suivi du projet s'est avéré efficace. Les bénéficiaires des activités ont apprécié le professionnalisme du responsable du CMV, l'efficacité de l'animatrice, la disponibilité des intervenants.</p> <p>Le travail de lobbying effectué par l'équipe, la publicité autour du dispositif ont efficacement contribué à faire connaître le projet.</p> <p>L'ENSP et Nantes Métropole ont mobilisé les contributions prévues et nécessaires au fonctionnement du CMV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrepartie financière, y compris subventions du Conseil régional et du MAE, et prise en charge de l'équipe projet pour Nantes Métropole, - mise à disposition du responsable du CMV, et d'un local pour l'ENSP. <p>Le MINDUH a partiellement libéré sa participation sous forme de mise à disposition d'équipements destinés au futur local devant abriter le CMV. Ce mobilier, entreposé à l'ENSP n'a jamais été utilisé pour le CMV.</p> <p>Nantes Métropole, maître d'ouvrage du projet a joué son rôle au sein des instances de pilotage du projet : comités de pilotage et d'orientation, mais n'est pas intervenu directement (via la mobilisation de des cadres et techniciens) dans le processus de renforcement de maîtrise d'ouvrage et de pérennisation institutionnelle du projet.</p>

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	DISPOSITIF DE COOPÉRATION
IMPACT ET VIABILITÉ	<p>- Le dispositif CMV a-t-il été approprié par les partenaires camerounais, au niveau central et local ?</p> <p>- Les mécanismes et dispositifs de suivi et de coordination sont ils viables ? La mise en place d'une phase pilote est elle susceptible de faciliter la généralisation du dispositif « CMV » ? Quelle structuration, montage institutionnel, moyens et contributions sont nécessaires pour la poursuite et/ou l'évolution du projet ?⁹</p>	<p>Bilan négatif</p> <p>Même si des tentatives pour mettre en place un projet « Urba Cam 2 » ont été engagées en 2008, l'autonomisation du CMV, et la généralisation du dispositif à l'issue de la phase pilote n'ont pas été mis en place.</p> <p>Le dispositif de suivi et de coordination a pris fin en même temps que le financement de Nantes Métropole et le départ de l'animatrice.</p> <p>Le projet s'est trouvé fragilisé en raison du déséquilibre entre les volets politiques et techniques : principalement porté au plan politique par le Vice Président en charge de la coopération décentralisée à Nantes Métropole, le projet n'a pas bénéficié, après le départ de celui-ci, du soutien des services techniques de la communauté.</p> <p>Le MINDUH ne s'est pas avéré en capacité de lancer en temps voulu, ni de superviser, l'étude sur la pérennité et la structuration juridique du CMV (pourtant annoncée dès 2006, au moment du démarrage du projet)</p>

4 ANALYSE DES RÉALISATIONS

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	LES RÉALISATIONS
PERTINENCE ET COHÉRENCE	<p>- Les activités prévues au titre des 3 volets du projet répondent elles aux objectifs opérationnels fixés ?</p>	<p>Bilan globalement positif</p> <p>Au niveau de l'appui au CMV, la décision, prise dès 2006, de réaliser via le MINDUH, une étude sur la structuration juridique du CMV apparaît pertinente</p> <p>L'élaboration du plan de formation, basée sur une étude des besoins préalablement réalisée par le MINADT et complétée par des enquêtes terrain a permis d'identifier des thèmes de formation pertinents et d'élaborer des réponses formatives adaptées.</p> <p>L'approche formation / action apparaît pertinente, d'autant plus quelle permet une prise en compte direct des missions effectives des stagiaires.</p> <p>En ce qui concerne l'appui aux villes pilotes, la démarche de « formation – action » envisagée est cohérente avec le pragmatisme et l'efficacité recherchés par le projet. Cependant, si les projets pilotes identifiés correspondent bien à des priorités pour les villes concernées, ce sont des actions de trop petite envergure pour susciter une réelle dynamique de développement local</p>

⁹ Idem

CRITÈRES D'ÉVALUATION	PRINCIPALES QUESTIONS ÉVALUATIVES	LES RÉALISATIONS
EFFICACITÉ ET EFFICIENCE	<p>- <i>les activités prévues au ont-elles effectivement été mises en œuvre, avec les moyens humains et financiers prévus ?</i></p> <p>- <i>Les objectifs ont-ils été atteints et les résultats attendus obtenus ? Les actions et le dispositif partenarial ont-ils été propices au développement des compétences locales des élus et des techniciens ?</i></p>	<p>Bilan mitigé</p> <p>Les activités de promotion du dispositif ont permis de mobiliser des partenaires (FEICOM) et de « vendre » le CMV à l'extérieur, mais la structuration du dispositif n'a pas abouti. Une équipe de formateurs compétents a été constituée et formée. Des stages ont été réalisés, conformément au plan de formation et les objectifs de renforcement des capacités ont été atteints (capacité à conduire des projets, à monter un dossier d'appel d'offres, ...).</p> <p>Les agents estimant que les élus ont « moins besoins qu'eux » de formations, ont regretté que les stages leur aient été ouverts. La non prise en compte des besoins particuliers des élus par un dispositif de formation spécifique a posé problème.</p> <p>Dans le cadre de l'appui aux villes pilotes, les réalisations sont effectives, mais l'interruption du projet n'a pas favorisé leur intégration durable dans des plans d'action municipale.</p> <p>A Limbé, les 30 maçons formés pour la construction de 6 latrines, non référencés par la mairie, n'ont pas poursuivi cette activité.</p>
IMPACT ET VIABILITÉ	<p>- Les premiers effets perceptibles du projet sont-ils durables ? Quel impact a-t-il eu sur la gestion communale ?</p> <p>- Quelles ont été, pour Nantes Métropole, les retombées de ce projet (rayonnement, reconnaissance de l'expertise et du savoir faire) ?</p> <p>- Quelle stratégie le gouvernement et les collectivités camerounaises comptent-elles mettre en œuvre pour consolider les acquis actuels ?</p> <p>- Dans l'hypothèse d'une poursuite du CMV, dans quels domaines serait il nécessaire / utile de prévoir des formations¹⁰</p>	<p>Bilan globalement négatif</p> <p>Les agents ont pu, notamment à Dschang et Limbé mettre en pratique une partie des compétences acquises ou renforcées durablement (montage de projets, marchés publics, ...).</p> <p>Le suivi des réalisations (utilisation et entretien des ouvrages) est bien prévu au niveau des conventions opérationnelles entre l'IRCOD et les villes pilotes, mais il n'est pas effectif. La capacité des communes à prendre en charge les coûts d'exploitation est envisagée, mais pas assurée.</p> <p>Le soutien aux microprojets est plus discutable, car il aurait fallu, en plus de l'appui « technique », un accompagnement à long terme de la maîtrise d'ouvrage axé sur la gestion et visant la pérennisation des nouvelles infrastructures.</p> <p>Au Cameroun le CMV est connu et reconnu par les institutions locales (via l'association des CVUC) et nationales (notamment MINDUH et MINADT).</p> <p>Pour Nantes Métropole, ce projet a bénéficié d'une image positive auprès des institutions directement concernées ou impliquées (MAEE, ambassade de France au Cameroun, ...).</p> <p>Mais l'impact en interne est nul, voire négatif : disparition des porteurs initiaux du projet, pas d'implication des services techniques, manque d'information sur le projet. Celui-ci qui est perçu / connu essentiellement à travers son « coût financier » pour l'institution, qui par ailleurs n'a peut être pas encore développé au sein de ses services une réelle « culture de l'international ».</p>

¹⁰ Idem

CONCLUSION

Au terme de l'analyse du projet et de son déroulement au cours des années 2006 à 2008, nous nous proposons d'élaborer des pistes pour le devenir du Centre des Métiers de la Ville.

Comme l'a clairement laissé entendre la partie précédente, le CMV a montré jusqu'alors sa pertinence au regard des besoins actuels des villes moyennes camerounaises et du transfert de compétences qui devrait logiquement s'accélérer avec la mise en œuvre des lois de décentralisation.

Il paraît donc essentiel de trouver les moyens de pérenniser le dispositif pour permettre aux collectivités locales de bénéficier de formations appropriées aux réalités locales et de disposer de formes d'appui dont nous reparlerons plus loin.

Pour ce faire, cette partie sera divisée en 3 temps :

- Un temps de rappel d'un certain nombre d'éléments contextuels dont nous devons tenir compte pour réfléchir à l'avenir du CMV ;
- Un temps de préconisations sur le contenu du projet et l'intérêt de développer un dispositif de formations associé à des mécanismes d'accompagnement des communes ;
- Un temps de réflexion sur le portage institutionnel avec la présentation de plusieurs scénarios sur lesquels les acteurs camerounais et les potentiels bailleurs de fond pourront s'appuyer pour nourrir la réflexion et, au travers d'un ancrage à la fois technique et institutionnel, assurer la pérennité du dispositif.

1 ELEMENTS CONTEXTUELS

Avant de présenter le contenu même des préconisations, il nous paraît important de revenir sur un certain nombre d'éléments contextuels qui justifient pleinement la nécessité de pérenniser le Centre des Métiers de la Ville et de proposer des évolutions à son contenu pédagogique ainsi qu'à ses orientations plus globales.

1.1 LE CONTEXTE CAMEROUNAIS DE LA DÉCENTRALISATION

Comme évoqué dans la première partie de ce rapport, la décentralisation au Cameroun est certes récente, mais elle dispose d'un cadre réglementaire qui permet dorénavant de fixer le contenu de sa mise en application progressive.

Rappelons à ce propos que 2 textes de lois précisent l'étendue des compétences transférées aux collectivités territoriales décentralisées :

- La loi du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun.
- La loi du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;

La loi du 22 juillet distingue les compétences transférées aux communes de celles transférées aux communautés urbaines en matière de planification, d'aménagement du territoire, d'urbanisme et d'habitat. De nombreux décrets d'application¹¹ n'ont encore pas été rédigés à ce propos. Ce qui témoigne de la lenteur inhérente à des modifications majeures des règles de fonctionnement du pouvoir de décision à l'échelle territoriale.

En attendant, tout montre que le processus, même s'il est encore loin d'être à la hauteur des prétentions inscrites dans la loi, va dans le sens de confier de plus en plus de prérogatives aux collectivités locales, qu'elles soient urbaines ou rurales, et que cette évolution appellera inévitablement à démultiplier de manière cohérente et dynamique les formes d'appui qui peuvent leur être offertes.

Pour finir, précisons que l'intercommunalité est un des enjeux majeurs du processus engagé depuis 6 ans, et que, même si elle en est à ses balbutiements, il est nécessaire de prendre en compte les enjeux d'une telle perspective pour engager les acteurs dans une réflexion et une mise en œuvre progressive de cette dimension de la réflexion et de l'action.

C'est à la fois la question de la mutualisation des moyens entre collectivités locales que cette perspective soulève – ce qui n'est pas rien, mais aussi la question de projets de territoire capables d'être porteurs de dynamiques locales plus fortes, mais aussi et surtout plus cohérentes.

1.2 LES RÉALITÉS DES COLLECTIVITÉS LOCALES CAMEROUNAISES

En parallèle au processus de décentralisation, le Cameroun est confronté à un processus d'urbanisation important qui met Yaoundé et Douala, les deux plus grandes villes du pays, au cœur des enjeux de l'aménagement du territoire, mais aussi, dans un souci de développement spatial équilibré, un certain nombre de villes moyennes. N'oublions pas cependant que les communes rurales ne peuvent être totalement négligées, ne serait-ce que pour freiner les flux de migrants vers la ville, mais aussi participer aux enjeux d'un développement équilibré et porteur entre le milieu urbain d'un côté et les campagnes de l'autre. Précisons encore à leur propos, qu'elles peuvent être au cœur de l'intercommunalité à développer dans les années à venir.

¹¹ Un ensemble de décrets destinés à accompagner la décentralisation a été signé le 23 février dernier. Ces textes précisent les domaines de compétence à transférer, ainsi que les modalités de répartition de la Dotation générale de la décentralisation (Dgd).

A ces différents niveaux, se posent bien évidemment des problématiques de développement et d'aménagement qui ne sont pas identiques. Se pose également la question des compétences et des moyens nécessaires pour permettre à ces collectivités locales de répondre aux missions qui leur sont progressivement confiées.

Ce qui revient à dire que l'accompagnement doit être imaginé pour chacun des niveaux évoqués, mais que le type d'accompagnement ne peut assurément pas être le même du fait des différences observées au niveau des :

- Moyens dont elles disposent ;
- Domaines d'intervention qui leur reviennent ;
- Problématiques de développement et de gestion des équipements ou infrastructures qu'elles ont à gérer ;
- Compétences du personnel municipal qui rencontre de grandes différences, selon qu'on a faire aux deux plus grandes villes du pays, aux villes moyennes ou aux communes rurales.

1.3 LES FORMES D'APPUI OFFERTES

Jusqu'à ce jour, les collectivités locales camerounaises bénéficient de formes d'appui plus ou moins performantes, mais relativement diversifiées pour améliorer la gestion urbaine et la réflexion sur le développement de leur territoire.

1.3.1 Les formes d'appui offertes par l'Etat au travers des dispositifs proposés par le MINADT et le MINDUH

Sans être en mesure de présenter de manière détaillée, l'ensemble des dispositifs existants, retenons principalement :

- L'appui offert par les services déconcentrés à l'échelle régionale pour le montage des dossiers de financement et le chiffrage prévisionnel des actions.
- La mise en œuvre des contrats de ville dont 3 communes sont actuellement bénéficiaires : Limbe, Douala et Yaoundé.
Ce dispositif, initié par l'article 18 de la loi d'orientation de la décentralisation permet aux collectivités locales et à l'Etat de développer des projets sur la base de la contractualisation et d'obtenir, de fait, des crédits spécifiques pour la réalisation de projets d'utilité publique.
- Le développement des « protocoles de partenariat », formes allégées des contrats de ville, signés entre le MINDUH et les collectivités locales de plus de 2000 habitants. Actuellement au nombre de 12, ils devraient passer prochainement à 20, permettant ainsi aux collectivités locales signataires, de bénéficier de formes d'accompagnement spécifiques des services déconcentrés du MINDUH à l'échelle régionale : appui technique à court et moyen termes, aide à la réflexion stratégique à long terme.
- Des mécanismes de financement public, au premier rang desquels, nous devons citer le FEICOM (Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Communale) rattaché au MINADT, qui permet d'offrir des appuis techniques et de financer les projets émanant des communes.
- L'existence de formations offertes principalement par le CEFAM de Buea, également rattaché au MINADT.
Créé en 1977, ce centre dispose d'un cycle de formation de 2 ans destiné au personnel communal dont le niveau de formation est équivalent au BEPC. En plus de ces 2 cursus destinés au personnel administratif des communes (Secrétaire généraux et receveurs), il propose depuis 1 an, une troisième filière destinée à renforcer la « gestion des services techniques » municipaux.

1.3.2 L'aide internationale

Les opérateurs internationaux du développement qui interviennent au Cameroun dans l'appui à la Décentralisation et au renforcement des capacités des collectivités locales sont nombreux.

Le CVUC a ainsi répertorié pas moins d'une trentaine de projets et programmes financés par les Nations Unies, l'Union Européenne, les Coopérations bilatérales, les collectivités locales engagées dans la Coopération décentralisée, sans compter les ONG locales et internationales qui mènent également des actions d'appui auprès d'un certain nombre de communes.

Parmi celles-ci, nous ne mentionnerons ici que les programmes les plus conséquents en termes d'actions et de moyens financiers engagés.

a. La Banque mondiale et le PDUE (Programme de développement Urbain et d'Approvisionnement en Eau)

Co-financé par la Banque mondiale et l'Etat camerounais, ce programme s'adresse à 5 communes : Douala, Yaoundé, Bamenda, Mbalmayo et Maroua. D'un montant initial de 20 milliards de FCFA sur la période 2007-2012, il vient de bénéficier d'une enveloppe supplémentaire de 7 milliards de FCFA sur la période 2012-2014.

Le contenu de ce vaste programme se présente sous la forme de 2 axes d'intervention :

- Le renforcement des capacités des communes et des services déconcentrés de l'Etat, via la mise à disposition de matériel, d'une assistance technique à la gestion communale et l'élaboration de contrats de ville.
- La réalisation d'infrastructures et d'équipements dans les quartiers les plus démunis : voirie, drainage, éclairage public, bornes-fontaines, etc....

b. Le PNDP (Programme National de Développement Participatif)

Initiative multi bailleurs (AFD, KFW, GTZ, Banque Mondiale, etc....), le programme était doté d'une enveloppe budgétaire de 75 millions € sur une durée de 4 ans (2004-2008) destinée à venir en aide aux communes rurales de 6 provinces du pays. Il est actuellement entré dans la phase 2, avec l'élargissement de son intervention à toutes les communes rurales et les petites villes du pays.

Au cours de la première période, il s'est centré sur l'élaboration des Plans de Développement Communaux (PDC) et des Plans de Développement Locaux (PDL), mais s'est arrêté à la conduite des seuls PDC depuis le lancement de la deuxième phase. Précisons qu'en parallèle, il produit un différents outils, procède au recrutement et au financement de personnels communaux, et finance un certain nombre de microprojets.

c. Le PACDDU (Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain)

Arrivé à son terme depuis peu, il était financé conjointement par l'Union européenne et l'Etat camerounais à hauteur de 20 millions d'€. Son contenu visait à accompagner les communes de Bamenda, Bafoussam, Foumban, Ngaoundéré et Maroua sur un programme d'ajustement municipal incluant la réduction des effectifs et le recrutement de cadres.

Des formations ont été organisées à l'attention des responsables communaux sur tous les aspects de la gestion communale et des plans d'action ont été produits pour 5 communes.

d. Le Programme de Gouvernance Urbaine (PGU)

Le PGU-UN-Habitat qui vient également de se terminer, disposait d'une enveloppe budgétaire de 700 000 € et comportait 4 volets :

- Un volet « Consultation des villes ou programmes municipaux intégrés de lutte contre la pauvreté » qui visait l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies locales de développement sur 23 pôles urbains.
- Un volet « villes plus sûres » qui consistait à élaborer et mettre en œuvre des stratégies locales de prévention de la délinquance à Yaoundé et Douala.
- Un volet « formation des élus locaux et secrétaires généraux » destiné à 700 élus sur 8 régions.
- Un volet « Production de plans d'action » pour 23 communes, avec identification de projets prioritaires

e. Les FSP « Décentralisation » et « Gouvernance locale »

Le FSP « Décentralisation » intervient principalement à deux niveaux :

- un niveau national, avec des activités d'appui/conseil auprès du MINADT (corpus législatif, transfert de compétences, Stratégie nationale de formation, etc....) et de développement de logiciels informatiques d'archivage, de bases de données urbaines, etc....
- un niveau local, avec des formations et des activités d'appui technique auprès des collectivités locales : montage de projet, recherche de financements, montage d'accords de coopération décentralisée, etc....

D'un montant de 1,9 million d'€, il se déroule sur une période de 3 ans (2007-2010).

Le FSP « Gouvernance locale » s'échelonne quant à lui sur la période 2007-2010, et dispose d'une enveloppe budgétaire de 3,4 millions d'€ pour mener des actions de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et d'appui à la mobilisation des ressources financières, au développement économique local, à la gouvernance urbaine et à l'aménagement du territoire.

f. L'AIMF et le projet de renforcement des capacités des collectivités locales et de leurs associations nationales au Cameroun et au Congo (co-financement Union Européenne)

D'un montant de 700 000 euros sur 3 ans, ce projet a démarré en 2009 à l'échelle du Cameroun et du Congo. Son contenu vise à renforcer les capacités des autorités locales en matière d'élaboration de plans de développement, de gestion de projets axés sur les résultats et l'accès aux financements internationaux. Il vient également en appui aux associations nationales de villes, notamment CVUC.

g. Autres expériences

Pour finir, mentionnons l'existence de 4 programmes qui s'insèrent tous, à des degrés divers, dans les contrats de ville :

- Le programme PID/IDA d'un montant de 72 millions de \$ destiné à améliorer le réseau routier et les capacités de gestion et d'entretien des routes urbaines de Douala ;
- Le programme PADY / BAD d'un montant de 33 millions d'€ destiné à améliorer la gestion des déchets sur Yaoundé et à former les cadres du MINDUH ;
- Le projet d'appui au développement urbain de Douala et Yaoundé (PADUDY/AFD) d'un montant de 2,1 millions d'€ destiné à appuyer la maîtrise d'ouvrage urbaine, la gestion et la mobilisation des ressources financières et le dialogue entre les pouvoirs locaux et la société civile ;
- Le C2D urbain destiné à appuyer la mise en œuvre des contrats de ville, le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage à Yaoundé et Douala. D'un montant de 114,3 millions d'€, celui-ci se termine en 2011 et sera reconduit sous la forme d'un C2D 2, destiné pour moitié à Douala et Yaoundé et pour moitié aux villes secondaires.

1.3.3 Les formes d'appui offertes par CVUC

Association des « Cités et Villes Unies du Cameroun », elle est née de la fusion de 2 associations de communes camerounaises en 2003. Elle comprend 374 maires et délégués du gouvernement des communes urbaines et n'est devenue réellement opérationnelle qu'en 2006-2007.

Située à Yaoundé, elle dispose d'un bureau exécutif national constitué de 17 membres, mais aussi de 10 assemblées régionales et de 58 assemblées départementales.

Elle bénéficie enfin de regroupements sectoriels : association des communes forestières, association des communes de montagne, association des communes du littoral.

Elle dispose d'une équipe technique permanente constituée de :

- 1 Secrétaire général (devenu récemment correspondant local du projet AIMF)
- 2 conseillers techniques (SCAC et GTZ)
- 1 secrétaire
- 1 réceptionniste
- 1 gardien

2 cadres seront prochainement recrutés pour renforcer l'équipe :

- 1 secrétaire général (en remplacement de celui qui vient de quitter ses fonctions)
- 1 personne en charge du centre de ressources, des formations et de l'appui-conseil offert aux communes.

L'association CVUC a pour mission de :

- Représenter les communes dans le processus de décentralisation : activités de plaidoyer, défense des intérêts et de l'autonomie des collectivités locales, etc.... ;
- Produire des outils et proposer des formations à ses membres ;
- Animer le réseau des antennes régionales et départementales de l'association.

Son budget est de 150 millions de FCFA par an, alimenté par le FEICOM, soit 15 millions par région.

2 LA PERTINENCE DE CRÉER UN CMV « IIÈME GÉNÉRATION »

Face aux enjeux de l'urbanisation et de l'aménagement du territoire évoqués au début de ce chapitre, face aux défis que soulève la décentralisation au regard des moyens qui sont mis à disposition des collectivités locales, le CMV a fait le pari jusqu'alors de cibler son intervention sur les villes moyennes.

De toute évidence, et dans le contexte qui était le sien, le choix paraissait judicieux. Parier sur le renforcement des capacités des villes moyennes pour penser un aménagement du territoire plus harmonieux et répondre aux besoins d'une catégorie de villes qui rencontre des problèmes nouveaux liés à la gestion de l'eau et l'assainissement, au financement d'infrastructures et d'équipements collectifs, etc.... avait effectivement du sens. Il n'en demeure pas moins, que l'appui aux villes moyennes ne peut être à moyen ou long terme le seul objectif que se fixerait un CMV pérenne, jouant le rôle d'appui aux collectivités locales.

- Il y a en effet la nécessité impérieuse de répondre aux besoins des collectivités locales dans toute leur diversité, qu'elles soient urbaines ou rurales, de petite ou de grande dimension.
- Il y a également le besoin d'accompagner le développement de l'intercommunalité et de projets de territoire.

Pour cela, l'action qui doit être engagée, doit nécessairement prendre en compte les besoins et les réalités de cet ensemble composite. Ce qui suppose des formations et des formes d'accompagnement spécifiques à chacune des catégories mentionnées.

Elle doit également agir de manière concertée et cohérente avec l'ensemble des actions engagées par ailleurs, aussi bien celles initiées par les pouvoirs publics camerounais que par les programmes financés par l'ensemble des opérateurs internationaux.

L'enjeu du CMV à moyen et long termes nous paraît donc là, à l'articulation d'une réflexion globale sur le renforcement des capacités des collectivités locales, qu'elles soient rurales ou urbaines, dans un souci de partenariat et de mise en cohérence des différentes formes d'appui offertes par les acteurs publics camerounais et les opérateurs internationaux du développement présents sur des formes d'accompagnement équivalentes.

En attendant d'inscrire le CMV dans une perspective à moyen et long terme, il nous paraît essentiel de donner au projet qui pourrait être reconduit dès demain, des éléments de pré-figuration de cette dimension, en jouant à la fois sur une évolution des formes de la pédagogie mise en place jusqu'alors et la construction de formations qui prennent en compte les perspectives du développement territorial à venir. C'est précisément dans la perspective de cette première étape que s'inscrit le contenu du projet présenté ci-après.

3 LE CONTENU DU PROJET

Le projet pédagogique du CMV tel qu'il a été élaboré par l'ENSP constitue assurément le point le plus remarquable de l'expérience menée pendant 2 ans.

Se centrer sur les villes moyennes, adapter la formation au niveau de qualification et au degré de professionnalisation des responsables des services techniques, associer apports théoriques et exercices pratiques dans chacun des modules dispensés..., témoigne d'une connaissance précise du terrain et des besoins des acteurs locaux, ainsi que de l'expérience avérée d'une pédagogie appliquée.

Les évaluations effectuées auprès des bénéficiaires à la fin de chaque formation ainsi que les entretiens que nous avons réalisés auprès de plusieurs d'entre eux, sont d'ailleurs là pour en témoigner.

Ceci étant, et pour permettre de donner une dimension encore plus importante à ce dispositif, aussi bien au travers de son projet pédagogique que de la réflexion à mener sur la problématique urbaine au Cameroun, il nous paraît essentiel de :

- Associer au déroulement de ces modules de formation, un accompagnement et un suivi « post-formation » des bénéficiaires afin de s'assurer de l'acquisition et de la mise en pratique des nouveaux savoir-faire, mais aussi, de poursuivre sous d'autres formes, la professionnalisation de leurs pratiques ;
- Incrire la formation dans un dispositif plus « global » de professionnalisation de l'ensemble des services municipaux d'une même commune ;
- Avoir le souci de prendre en compte la problématique communale en inscrivant celle-ci dans une perspective de développement territorial préfigurant l'intercommunalité ;
- Poursuivre sous une autre forme, l'expérience des villes « pilotes » ;
- Initier un travail de capitalisation et d'élaboration d'outils pédagogiques destinés aux collectivités locales.

C'est donc sur ces cinq points qu'il nous paraît essentiel d'insister à l'avenir.

3.1 PROPOSER UN SUIVI-ACCOMPAGNEMENT « POST-FORMATION »

Les entretiens réalisés sur le terrain ont montré que l'impact des formations dispensées avait dans l'après-coup un caractère extrêmement hétérogène.

Tantôt, la formation a été ressentie comme particulièrement utile et s'est traduit par des évolutions dans la pratique professionnelle de chacun. Sur ce point, les modules consacrés au montage de projet et aux marchés publics ont été systématiquement présentés comme ayant généré des changements importants et durables.

D'autres semblent avoir eu un impact certes immédiat, mais pas forcément pérenne, notamment parce que les bénéficiaires n'avaient pas la possibilité et les moyens de mettre en œuvre les savoir-faire acquis.

Il semble utile, afin de démultiplier l'impact des formations dispensées, que soit mis en place un dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation des bénéficiaires.

Celui-ci peut prendre des formes différentes et complémentaires :

- Des sessions de regroupements post-formation comprenant un « retour sur expérience » et un travail de capitalisation autour des « bonnes pratiques » ;
- Des journées d'appui sur le terrain auprès des services techniques des communes bénéficiaires ;
- Un suivi à distance, par l'intermédiaire d'une plateforme virtuelle piloté par le porteur du dispositif à l'échelle nationale, qui se chargera de répondre aux demandes du personnel des services techniques et des élus, mais aussi mettra à leurs disposition des informations et des outils capables de les aider dans la réalisation de leurs actions.

Chacune de 3 propositions formulées n'est pas à considérer comme un « tout », mais comme un élément d'un ensemble de moyens à combiner pour s'assurer de l'impact positif des formations et de l'évolution permanente des pratiques sur le terrain.

3.2 ASSOCIER LES FORMATIONS PROPOSÉES À UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET GLOBALE DES ACTIONS MENÉES PAR LES SERVICES MUNICIPAUX

Sur ce point, la proposition peut paraître ambitieuse, mais le travail d'évaluation réalisé auprès des 3 communes pilotes a montré que les effets des formations dispensées pourraient être considérablement améliorés dès lors qu'ils s'inscrivent dans une réorganisation des services et des tâches de chacun au sein des services municipaux. De même, que l'appui offert au travers des 5 modules gagnerait à s'inscrire dans l'élaboration progressive d'un plan d'action municipal qui fixe des objectifs à atteindre en fonction des moyens dont la municipalité dispose.

Ces formes d'appui, indispensables à l'amélioration des savoir-faire des bénéficiaires, mais aussi à la professionnalisation progressive des actions engagées par les communes, pourraient se traduire par des sessions d'appui au fonctionnement des services municipaux. Ces sessions pourraient être corrélées aux sessions évoquées dans la proposition précédente.

Sans doute qu'il sera difficile de généraliser cette forme d'appui à court ou moyen terme, car de telles ambitions nécessitent que les équipes de formateurs soient disponibles et capables d'associer « sessions de formation » et « sessions d'appui à l'organisation des services municipaux ». En attendant, et c'est précisément ce qui justifie à nos yeux, l'idée de maintenir le volet « villes pilotes », il y a sans doute à imaginer dans un premier temps, un dispositif d'appui auprès de quelques communes « expérimentales ». Nous y reviendrons ci-après.

3.3 DÉVELOPPER DES FORMATIONS « QUALifiantes » QUI COMBINENT LA PROBLÉMATIQUE COMMUNALE ET LA QUESTION DE L'INTERCOMMUNALITÉ

Rappelons que les modules de formation proposés avaient pour vocation de former les techniciens à la passation des marchés publics, au cycle de projet et à la recherche de financements, à la gestion des ordures ménagères, aux problématiques de l'eau et de l'assainissement et à la conduite de petits ouvrages urbains.

Sur l'ensemble de ces volets, le contenu de certains correspond assurément aux problématiques des villes moyennes, d'autres pas. Certains peuvent s'inscrire dans une réflexion territoriale qui va au delà de la seule ville concernée, d'autres pas.

Nous prendrons un cas d'école pour illustrer notre propos : Imaginons que dans certains contextes, la problématique de la gestion des déchets puisse être pensée à l'échelle d'un territoire élargi. Ne faudrait-il pas associer les services techniques de l'ensemble des communes concernées à la formation, mais aussi faire naître avec les élus, une réflexion collective et intercommunale sur cette question ?

Si une telle stratégie s'avérait pertinente sur un ou plusieurs volets de la gestion urbaine et territoriale, on voit bien comment il serait pertinent d'associer à certaines formations, les services techniques d'une ville moyenne aux services techniques des communes rurales situées à la périphérie de celle-ci. Au travers de cette perspective, c'est bien la question de la préfiguration de l'intercommunalité qui pourrait être en jeu et la plus grande cohérence et dynamique territoriale qui en serait la conséquence la plus immédiate.

Au vu de cette proposition, qui nécessite d'être appréciée au regard de chaque contexte, 2 alternatives peuvent se présenter :

- Soit le CMV est capable en son sein de mener un travail de diagnostic et d'identification des besoins et de distinguer les modules de formation destinés aux seuls services techniques des villes moyennes (ce qu'il a fait jusqu'à présent) puis de proposer des modules de formation capables de concerner les services municipaux de la ville centre en même temps que les services des communes environnantes (ce qu'il n'a jamais fait).

- Soit le CMV, pour des raisons liées à ses moyens humains et financiers, n'est pas en mesure de conduire des diagnostics territoriaux (à l'échelle intercommunale). Auquel cas, il peut tout à fait imaginer, qu'il fasse le choix dans un premier temps tout au moins, de se centrer sur les communes qui disposent déjà d'un plan de développement, plans qui doivent, s'ils sont correctement réalisés, être capables de donner des orientations relativement précises sur les secteurs à promouvoir et les formations à imaginer à l'échelle d'une intercommunalité.

3.4 INITIER DES PROJETS DANS DES VILLES « PILOTES »

Comme évoqué dans la partie précédente, les initiatives engagées dans les 3 villes pilotes de Dschang, Limbé et Maroua ont montré un double intérêt :

- Il y a tout d'abord dans certains cas, la mise en pratique des formations reçues par les services techniques, notamment autour d'un projet concret et immédiatement opérationnel ;
- Il y a ensuite la mise en synergie des acteurs autour de chaque projet, qu'il ait un lien direct ou pas avec la formation suivie.

L'idée de proposer des villes « pilotes » est donc au regard des objectifs initiaux, une valeur ajoutée extrêmement intéressante.

Il n'en demeure pas moins que la plupart des projets engagés dans les villes pilotes constituaient des projets de petite envergure n'ayant pas généré de réelle dynamique par la suite.

S'il paraît donc intéressant de poursuivre l'expérience, il est nécessaire de l'inscrire dans une toute autre perspective. Initier un projet pour donner une dimension opérationnelle et concrète à une formation est certes particulièrement intéressant, mais de là à considérer que ce projet fait de la ville où il se déroule, une ville pilote, est assurément insuffisant.

Il semblerait donc nécessaire, pour donner tout son sens au caractère « pilote » d'une ville, d'y proposer :

- Des plans de formation destinés à l'ensemble des services techniques ;
- Un accompagnement technique des services municipaux afin de faciliter la ré-organisation des services et d'établir un plan d'action communal global et intégré ;
- Une implication de la société civile dans un certain nombre de projets à mettre en œuvre ;
- Une réflexion et des pistes d'action sur l'intercommunalité.

Au regard des propositions formulées ci-dessus, la poursuite de l'expérience des villes pilotes prend une toute autre forme que celle proposée jusqu'alors dans le projet URBA CAM. Elle pourrait à ce propos, constituer le caractère expérimental de la proposition d'appui aux municipalités et à l'intercommunalité évoquée plus haut.

3.5 FAIRE DU CMV, UN LIEU DE CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE, DE MÉDIATION ENTRE LES ACTEURS ET D'INFORMATION

L'expérience menée pendant 2 ans a permis de réaliser un important travail de capitalisation autour des modules de formation proposés aux bénéficiaires.

Compte tenu de la fin brutale du projet, pas ou peu d'éléments de capitalisation ont permis de faire le bilan des points forts et des limites de l'expérience. Ce travail est assurément à faire afin de mieux redéfinir le contenu des modules et les publics cibles.

Il y aura également à trouver pour la suite un certain nombre d'outils capables de tirer profit d'une actualisation régulière des acquis de l'expérience et de la méthodologie d'intervention proposée.

De telles actions, qu'il nous paraît indispensable de mener, devraient au fur et à mesure de l'avancée de l'expérience, permettre de produire un certain nombre d'outils et de guides méthodologiques destinés aux communes du pays.

4 LES SCÉNARIOS CONCERNANT LE PORTAGE INSTITUTIONNEL ET TECHNIQUE

Comme évoqué en amont, le portage institutionnel du CMV a suscité durant notre séjour au Cameroun, de vifs débats entre les acteurs directement ou indirectement concernés par le projet. Signe de l'intérêt porté à cette initiative, le MINADT, le MINDUH, CVUC et L'ENSP, ont tous les quatre fait valoir l'intérêt d'être impliqués dans la reconduite du projet, soit pour en être un partenaire, soit pour en être le porteur « institutionnel » ou « technique ».

Nous nous contenterons donc ici, et à ce stade de la conduite de l'évaluation, de faire part des différents scénarios possibles, aussi bien pour le portage technique qu'institutionnel.

A l'intérieur des différentes options qui se présentent aux acteurs concernés, nous ferons part des avantages, risques et opportunités qui nous paraissent à priori les plus importants, afin d'offrir des éléments de réflexion dont les acteurs concernés pourront se saisir pour débattre des meilleures conditions de faisabilité et de durabilité du dispositif.

Précisons bien que cette démarche s'inscrit à l'intérieur d'une méthodologie et d'un calendrier de travail programmés au départ de l'évaluation. Elle est donc à percevoir comme une étape d'un processus, qui devrait, in fine, conduire les acteurs concernés à retenir un des scénarios proposés, voire d'en élaborer un nouveau, lors des ateliers qui se dérouleront en mars 2011.

4.1 LES PISTES ÉVOQUÉES

➤ *Scénario n°1 : Le CMV comme centre de formation du MINADT*

Dans le cadre des échanges réalisés au cours de la mission d'évaluation, le portage du CMV par le MINADT est apparu comme une des pistes proposées.

A l'intérieur de celui-ci, a émergé l'idée de confier le portage institutionnel au Ministère et le portage technique au CEFAM. Précisons également que la perspective d'un CMV, indépendant du CEFAM, a également été discutée pour ce qui relève du seul portage technique. Ce qui revient à penser que 2 options sont susceptibles d'être débattues si jamais les portages institutionnel et technique doivent être réalisés par ce même Ministère : une option intégrant le CMV au CEFAM et une option donnant naissance à un centre de formation indépendant de ce centre déjà existant.

➤ *Scénario n°2 : Le CMV comme centre de formation du MINDUH*

Reconduire l'expérience dans le cadre d'un portage institutionnel offert par le MINDUH, a également constitué une piste évoquée par les acteurs. Bien que ses représentants n'aient pas expressément exprimé la volonté d'assurer le portage du futur CMV, le MINDUH (anciennement MINVILLE) revendique une légitimité historique au regard de ce projet, dont il est à l'origine. Par ailleurs, en tant que porteur de la stratégie du sous secteur urbain (maîtrise d'ouvrage urbaine), le MINDUH est bien placé pour piloter « l'outil » CMV et se montre très intéressé pour participer à l'élaboration du contenu des formations

➤ *Scénarios n°3 : Le CMV comme centre de formation porté par CVUC*

Dans le cadre de ce scénario, proposition a été faite par CVUC de porter le projet sur le plan institutionnel et d'inscrire celui-ci dans l'ensemble des actions de l'association. Assez logiquement, CVUC pourrait se charger d'animer le dispositif, d'élaborer ou de mettre en circulation des informations et des outils aux collectivités locales....

Quant au portage technique, il pourrait être réalisé par l'ENSP, et éventuellement d'autres institutions de formation qui mobiliseraient leurs savoir-faire pour répondre aux différentes catégories de besoins des communes camerounaises.

➤ **Scénario n°4 : Le CMV comme centre de formation universitaire**

Cette piste, évoquée également par les acteurs, est, à ce jour, difficilement exploitable à notre niveau. La mission n'a en effet pas permis de rencontrer les écoles et les départements universitaires susceptibles de s'impliquer dans le projet.

Autant, il semble facile d'imaginer l'implication de certaines disciplines dans la construction des modules de formation. Autant, il demeure compliqué, sans mener une étude de faisabilité, d'élaborer un scénario qui ferait porter le projet de CMV par des instances universitaires camerounaises.

Il n'en demeure pas moins que la piste reste à creuser pour en faire un partenaire ou un porteur du projet. Dans l'état actuel des choses, il semble en tout cas nécessaire d'aller plus loin que le projet qui s'est terminé l'année dernière, pour, au moins, repérer les savoir-faire de certaines disciplines susceptibles d'apporter des compléments indispensables aux 5 modules jusqu'alors proposés.

➤ **Scénario n°5 : Le CMV comme centre de formation indépendant**

Evoquée à plusieurs reprises, la piste de l'agence d'exécution ou du centre de formation « indépendant », est apparue comme un scénario possible.

Poursuivre l'expérience menée jusqu'alors, en impliquant les partenaires camerounais historiques du projet, tout en y associant de nouveaux acteurs, notamment les opérateurs internationaux déjà présents, l'université et les acteurs de la Coopération décentralisée.

Un centre de formation dont l'organisation administrative, juridique et pédagogique est à trouver, mais avec un souci et une volonté délibérée de ne pas être l'instrument au service d'un des acteurs publics ou associatifs qui se sont prononcés en faveur du portage institutionnel et technique.

4.2 AVANTAGES, RISQUES ET OPPORTUNITÉS DONT IL FAUT DÉBATTRE

Les pistes évoquées à l'instant constituent le résultat des échanges qui ont eu lieu avec l'ensemble des interlocuteurs rencontrés. Elles ne sont donc en aucune manière le résultat de notre seule réflexion. Nous allons donc ci-après, lister les avantages, risques et opportunités offerts par chacune de ces pistes. Celles-ci doivent constituer de notre point de vue, les éléments de la discussion à venir pour retenir, soit un des scénarios évoqués, soit donner naissance à un scénario hybride, soit formuler un scénario différent de cet ensemble de propositions.

➤ **Scénario n°1 : Le CMV comme centre de formation du MINADT**

Avantages

- Le rôle central du MINADT auprès des collectivités locales qui permet d'identifier les besoins d'enseignement et de combiner « formation/appui technique » sur le terrain par l'intermédiaire des services déconcentrés du Ministère
- Un portage institutionnel « simplifié » qui peut faciliter à priori la relance et la cohérence à donner au projet

Risques

- Un lien trop marqué entre le rôle de tutelle du Ministère et le potentiel rôle de formateur de celui-ci auprès des collectivités locales
- Des partenaires potentiels réticents à l'idée de voir le Ministère porter seul le dispositif
- Un portage monolithique qui peut soumettre le CMV aux vents et marées des changements politiques
- Un portage par le CEFAM qui négligerait la pédagogie « appliquée » proposée jusqu'alors.

Opportunités

- Une volonté politique forte du Ministère de faire vivre le projet. Ce qui peut donner lieu à de rapides engagements et à un soutien continu et pérenne du CMV
- Des moyens financiers potentiellement importants pour donner vie au CMV et pérenniser le projet, notamment au travers du FEICOM
- Un projet de formation destiné aux collectivités locales en cours d'élaboration entre UN-Habitat et le FEICOM dont le CMV pourrait profiter pour démultiplier l'action et la cohérence de l'ensemble

➤ Scénario n°2 : Le CMV comme centre de formation du MINDUH

Le portage éventuel du projet par ce Ministère, pourrait susciter les avantages, risques et opportunités suivants :

Avantages

- Un Ministère proche des communes urbaines et de leurs besoins en termes de formation
- Un portage institutionnel assuré par le Ministère en charge d'accompagner l'essentiel des transferts de compétences issus des lois de décentralisation

Risques

- Un intérêt trop centré sur les questions urbaines et un désintérêt pour les communes rurales
- Un portage institutionnel monolithique qui pourrait limiter l'implication d'autres partenaires et, comme pour le scénario précédent, soumettre le CMV aux vents et marées des changements politiques

Opportunités

- Un savoir-faire essentiel à prendre en compte dans l'éventualité d'un portage institutionnel et technique autre que celui évoqué.

➤ 3. Scénarios n°3 : Le CMV comme centre de formation porté par CVUV**Avantages**

- Un acteur qui est l'émanation des collectivités locales et qui, à ce titre, offre une légitimité intéressante
- Un acteur proche des réalités et des besoins formulés par les élus

Risques

- La jeunesse de son existence qui donne l'image d'une structure encore fragile
- Les querelles politiques internes qui pourraient déstabiliser l'association

Opportunités

- Une volonté forte de la part de CVUC de porter le projet
- Une équipe en cours de renforcement, avec un chargé de mission potentiellement disponible pour accompagner le projet
- Une volonté des bailleurs de fond de soutenir le développement de CVUC
- Une structure associative à l'échelle nationale qui mérite de prendre de l'ampleur dans le contexte d'une décentralisation très progressive.

➤ **4. Scénario n°4 : Le CMV comme centre de formation universitaire**

Comme évoqué en amont, cette piste, évoquée par certains des interlocuteurs rencontrés, n'a malheureusement pas été assez poussée.

Avantages

- Impliquer les différentes disciplines et savoir-faire pédagogiques des départements universitaires susceptibles de renforcer les capacités des services municipaux, la planification stratégique et l'élaboration de documents de planification urbaine et territoriale, aussi bien à l'échelle des communes qu'à l'échelle de l'intercommunalité ou de projets de territoire
- Inscrire le développement de formations « qualifiantes » dans le processus de formation de l'université camerounaise

Risques

- Rencontrer la difficulté de valoriser des formations qualifiantes à côté de formations diplômantes dont les universités sont d'abord et avant tout porteuses
- Proposer des formations dont le contenu « théorique » pourrait prendre trop d'importance au regard des besoins des publics bénéficiaires

Opportunités

- Enrichir la réflexion sur la pédagogie, les enjeux et les problématiques de développement territorial dès lors que certaines disciplines universitaires peuvent être associées au projet

➤ **5. Scénario n°5 : Le CMV comme centre de formation indépendant**

Avantages

- Etre détaché d'un support institutionnel monolithique qui susciterait la méfiance de la part des partenaires impliqués
- Diversifier les sources de financement et de partenariat pour éviter d'être soumis aux aléas politiques d'un seul portage institutionnel
- Apparaître comme un prestataire au service des différentes catégories d'acteurs concernés (collectivités locales, MINADT, MINDUH, CVUV et Opérateurs internationaux)
- S'inscrire dans un réseau international de centres de formation destinés à former le personnel des collectivités locales, notamment le CIFAL dont 2 des 9 centres sont basés en Afrique (Durban, Ouagadougou), et bénéficier des outils, savoir-faire et moyens financiers de leurs bailleurs

Risques

- La faible implication d'un ou de plusieurs acteurs institutionnels camerounais
- La pérennisation des différentes sources de financement

Opportunités

- Répondre en tant que prestataire aux demandes actuelles des opérateurs internationaux : PNUD, Banque Mondiale, etc....

5 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES

5.1 PENSER UN PROJET AMBITIEUX À LONG TERME, MAIS APRÈS AVOIR CONSOLIDÉ LES BASES DE L'EXPÉRIENCE

Au terme de l'évaluation du projet, il nous paraît important d'insister sur l'idée de donner naissance à un projet dont les bases sont à construire progressivement.

L'expérience a assurément deux ans d'existence, et on pourrait imaginer que celle-ci soit suffisante pour passer rapidement à la vitesse supérieure. Or, le projet s'est arrêté subitement il y a maintenant deux ans ; ce qui suppose la nécessité de relancer progressivement la machine dans un climat de confiance.

Ensuite, l'expérience menée, malgré son immense intérêt, a montré des limites, notamment au regard du suivi des bénéficiaires et du contenu donné aux actions engagées dans les 3 villes pilotes.

Il s'agit donc, dans un premier temps, d'améliorer le contenu pédagogique, le suivi des bénéficiaires et donner une nouvelle dimension aux projets pilotes, tout en réfléchissant à l'intercommunalité et à l'idée de faire naître des projets de territoire.

De tels enjeux, à nos yeux essentiels, constituent les préalables de toute action à grande échelle.

Il nous paraît donc important de consolider ces éléments et de relancer un projet qui prendra progressivement de l'importance.

Cette proposition peut paraître insatisfaisante au regard des besoins urgents des communes camerounaises et des enjeux que nous avons évoqués plus haut. Il n'en demeure pas moins qu'une réponse efficace et appropriée, nécessite de consolider les bases de l'expérience, pour ensuite aller plus loin et plus vite. Imaginer donc dans un premier temps et très rapidement, un projet de grande envergure, n'est donc pas forcément la piste appropriée, à moins qu'on y mette de très importants moyens à la fois humains et financiers.... Et que la volonté politique soit là pour donner au projet la place qui se doit.

5.2 JOUER SUR LES COMPLÉMENTARITÉS ET LE PARTENARIAT DES ACTEURS CONCERNÉS

Au regard des pistes évoquées et du désir des uns et des autres de s'impliquer dans le projet, il nous paraît essentiel de miser d'abord et avant tout sur les partenariats et les complémentarités de tous. De tels propos peuvent paraître « convenus » et peut-être inopportuns compte tenu de certaines réalités et rivalités institutionnelles. Il n'en demeure pas moins que c'est selon nous la « clé » de la réussite du Centre des Métiers de la Ville. Ces partenariats peuvent ainsi s'imaginer à plusieurs niveaux :

- Techniques : notamment entre les institutions de formation susceptibles de s'impliquer : ENSP, ENTP, Faculté de géographie, Coopération décentralisée, etc.... ;
- Politiques : notamment entre les Ministères concernés (MINADT, MINDUH) et CVUC ;
- Financiers : notamment entre les instruments financiers des pouvoirs publics et les bailleurs de fond : FEICOM, Banque mondiale, UN-Habitat, Union Européenne, Coopération française, et pourquoi pas, PDM, Coopération décentralisée, etc....

5.3 ETRE DANS LA DÉMARCHE DE CAPITALISER ET PÉRENNISER...MAIS AUSSI D'ANTICIPER

Ce point est de notre point de vue essentiel. Mettre en effet en place un centre de formation et proposer en parallèle, des services et des outils pédagogiques spécifiques, paraît en effet indispensable au regard du contexte. D'où la perspective de :

- Concevoir des modules de formation qu'il faudra conceptualiser, adapter et capitaliser ;
- Mener une réflexion approfondie sur les formes d'appui technique à apporter aux communes et les outils à concevoir pour permettre d'organiser et structurer au mieux cet appui et suivi indispensable ;
- Prendre en compte la dynamique permanente des territoires et l'évolution progressive des transferts de compétence inscrits dans les lois de décentralisation.

Ce qui, in fine, laisse entendre la nécessité d'être à la fois dans la capitalisation de ce que le dispositif est susceptible d'apporter, mais aussi, dans l'anticipation des besoins et la réflexion à mener sur l'avenir de la dynamique des territoires.

Ce qui à un moment, pose inévitablement la question de la nécessité de créer un observatoire de la décentralisation et de l'évolution des dynamiques territoriales au sein du CMV ou en parallèle, pour ajuster au mieux formation/ action et prospective.

ANNEXES

- Planning des personnes interviewées
- Vision synthétique du déroulement de la mission d'évaluation
- Planning de réalisation de la mission d'évaluation
- Présentation détaillée de la structuration du projet au niveau du montage institutionnel, de la logique de coopération et de la mise en œuvre des activités
- Présentation des activités mises en œuvre entre 2006 et 2008 dans le cadre du projet Urba Cam
- Synthèse du benchmarking effectué dans le cadre de l'évaluation
- Compte rendu de la réunion de restitution du rapport intermédiaire à Yaoundé, le 4 mars 2011

1 PLANNING DES PERSONNES INTERVIEWÉES

1. 1. À L'OCCASION DE LA PHASE D'INVESTIGATION EN FRANCE

Jour et heure	Personnes rencontrées
Mercredi 15 septembre	- M. Camille DURAND, ancien 1er vice Président de Nantes Métropole, chargé de la coopération décentralisée
Jeudi 16 septembre	- Thomas BOULI, président de l'association Afrique Loire (qui a participé à l'élaboration du concept du centre des métiers de la ville) - Nicolas MARTIN, directeur de Coopération atlantique (qui a assuré une mission d'assistance technique et, financière du projet) - Maurice BERTHIAU, Directeur de la MSCI - Jacques VAN DE WALLE - J.P. MAGNEN, ancien Conseiller communautaire de Nantes Métropole délégué à la coopération décentralisée
Mardi 26 octobre	- Antoine LONGET, MSCI - François HUYGHE, ancien chargé de mission au Cabinet de Camille DURAND
Mercredi 27 octobre	- Marie Hélène NEDELEC, Elue de NM en charge de la coopération décentralisée - Nicole RABU, ancienne chargé de mission au Cabinet de Camille DURAND
Mardi 2 novembre (entretien téléphonique)	- Catherine CARON, IRCOD, coordinatrice du projet de juillet 2006 à décembre 2008 - Bertille L'HARIDON et Mariama ALOU, responsables des relations internationales et de la coopération avec la ville de Kribi, (Cameroun)
Contactés par mail et téléphone sans suite	- Maurice FRANÇOIS DGCT - Denis CAILLE DGDAI - Benoit CUVELIER, Chargé de mission Projets européens

1. 2. À L'OCCASION DE LA PHASE D'INVESTIGATION AU CAMEROUN

Date	Heure	Lieu	Structures	Noms	Fonction	Téléphone
5 novembre	10 h	Yaoundé CVUC	CVUC	Eva Gaillat	Conseiller technique CVUC	22 20 16 83
	13h	Yaoundé	CMV	Joseph Nsibeuweula	Formateur CMV	
6 novembre	10 h	Yaoundé ENSP	ENSP	Emmanuel Ngnikam	Responsable CMV	99 84 62 77
			UY1	Benoît Mougoue	Formateur CMV conduite projets	99 71 94 85
			Green	Dominique	Formateur CMV Gestion déchets	99 99 36 06
			Cameroun Arc en Ciel	Kpumpjio Guy Tally Osono	Formateur CMV conduite projets et coordinateur	77 31 55 40
		ONIGC	Jacques Nguindjel	Formateur CMV et coordinateur	99 95 54 71	
7 novembre	10	Yaoundé Hôtel Central	IRCOD	Denis Schultz Philippe Nagel	Directeur Représentant Cameroun	03 88 45 59 89 22 20 85 77
	19h30- 22h15	Idem		Nguindjel Jacques Emmanuel	Formateur CMV	99 95 54 71
8 novembre	09H	Yaoundé - AFD	AFD	Franck Leroy	Chargé de mission	22 22 00 15
	14H15	Yaoundé MINADT	MINADT	Etienne Owono	Directeur Collectivités Territoriale & Décentralisation	77 84 16 07
	15h	Yaoundé ENSP	ENSP	Charles Ewono Onana	Directeur	
	18h	Yaoundé ENSP	MINDUH	Tchatat Clobert Martine Sidonie Nigabi Ekoué	Ministre Chef cellule contrats de vile	99 98 35 64
9 novembre	8h30	Yaoundé FEICOM	FEICOM	Suzanne Ngane Sylvie Siyam Siewé	Directeur Coopération et Communication Chef cellule études communales et planification	33 01 46 19 22 22 27 28
	13H	Yaoundé CVUC	CVUC	Emile Andze Andze	Président	22 20 16 83
		Yaoundé Banque Mondiale	Banque Mondiale	Mme Essono		
	14h	Yaoundé MINDUH	MINDUH	Ovena Fomo Alexis	Chef de Division des études, de la Planification et de la Coopération	77 57 57 30
	17h30	Yaoundé MINADT	MINADT	Inspecteur		
10 novembre	09h	Yaoundé SCAC	SCAC	Lionel Vignacq Eva Gaillat Jean-Louis Margerie Max Rodriguez Marion Séjourné	Chef du SCAC CT CVUC CT MINADT Conseiller Cabinet MINDUH Attachée Coopération	22 22 79 31 22 21 99 16 22 23 20 81 22 22 79 37 22 20 16 83
	12h			Départ Dschang		

Date	Heure	Lieu	Structures	Noms	Fonction	Téléphone	
11 novembre	10H	Dschang	Mairie	Philip Akefac	Secrétaire Général	77 53 00 46	
				Barthélémy Ndongson	Assistant cellule coopération	77 78 77 32	
				Victor Nieco	Chef Service Patrimoine Communal et Génie Urbain	77 57 09 90	
				Pierre Marie Fokou	Chef Service hygiène et environnement	99 63 68 90	
11 novembre	20H	Dschang	Restaurant	Jean Réal Monkeu	Bureau enlèvement des déchets et Salubrité Publique	77 82 37 14	
				Elise Chegan	Chef bureau du personnel	77 57 10 62	
				Fabien jimfack	Chef bureau foncier et patrimoine communal	77 93 17 01	
			Université Dschang	Emile Temgoua	Correspondant CMV Limbé		
12 novembre	06h	Départ pour Limbé					
		Limbé	Limbé 1	Dan Matuké	Maire		
			Limbé 2	Emma Nalova Ikomé	Secrétaire Général		
	10h30		Commune Urbaine	Casimir Lyonga	Nyime	DTSUD	79 99 51 23
				Sabastine Mosoke	Theme	Urbaniste	74 79 61 44
17H	Départ pour Douala						
13 novembre	Retour sur Lyon						

2 VISION SYNTHÉTIQUE DU DÉROULEMENT DE LA MISSION D'ÉVALUATION

PHASE 1

LANCEMENT DE LA MISSION - CADRAGE DE LA DÉMARCHÉ

- Lancement de la mission, mise au point de la méthodologie
- Identification des personnes ressources
- Recensement et collecte de documents
 - CP (Comité de Pilotage)



PHASE 2

ANALYSE ET DIAGNOSTIC

BILAN DU PROJET URBA CAM

Etape 1 - Investigation et analyse en France

Compréhension des objectifs et méthodes du commanditaire, du contexte, de la logique et des organisations du projet

- Analyse des documents
- Entretiens avec les élus et agents de Nantes Métropole
- Réunions de travail / interview avec les représentants des opérateurs mobilisés IRCOD Alsace, Atlantique Guinée 44
- Note d'étape / feuille de route de la phase d'investigation au Cameroun
 - CP

Etape 2 - Investigation et analyse au Cameroun

Réalisation de l'état des lieux de la mise en œuvre du projet sur les 3 volets

A Yaoundé :

- Réunion avec les institutions nationales (MINDUH, FEICOM), ENSP et CMV, et les représentants locaux des 2 opérateurs mobilisés
- Réunion avec le SCAC, et éventuellement l'AFD

A Dschang, Limbé et Maroua :

- Réunions / rencontres avec les représentants de la municipalité et les bénéficiaires des actions de formations dispensées par le CMV
- Visites de terrain et rencontre avec les populations bénéficiaires
- présentation du rapport intermédiaire, préparation de la mission Benchmark
 - CP

Rapport intermédiaire / Bilan du projet



PHASE 3

RECOMMANDATIONS POUR LA POURSUITE DU PROJET URBA CAM

Formulation de recommandations en vue de préciser les conditions de poursuite du projet sur une nouvelle période de 2 ans : objectifs, moyens, répartitions des rôles, ...

Benchmarking auprès de 2 collectivités territoriales françaises ayant mis en place ou soutenu dans le cadre de leur coopération décentralisée ou action à l'international, des dispositifs comparables au CMV. :

- Entretiens par collectivité avec les élus, agents et acteurs.
- Etudes des dispositifs
- Identification des initiatives remarquables et bonnes pratiques transposables.

Elaboration des propositions : 2 ou 3 Scénarios pour la poursuite du projet URBA CAM

- Prise en compte de l'évaluation Nantes - Dschang
- Elaboration de 2 ou 3 scénarios pour la poursuite du projet avec : conséquences en termes de positionnement des acteurs, moyens à mobiliser, plans d'actions, impacts prévisibles, ...
 - Atelier de présentation / discussion des scénarios à Nantes
- Prise en compte des remarques et suggestions
- Préparation du rapport final provisoire
- Préparation de l'atelier de restitution des scénarios et du dernier CP au Cameroun

Atelier de présentation / discussion des scénarios au Cameroun

- Présentation des résultats de l'évaluation (bilan et scénarios) aux partenaires Camerounais et atelier de discussion / approfondissement des scénarios
 - CP : positionnement stratégiques et politiques et choix d'un scénario
- Prise en compte des résultats du CP et élaboration du rapport final définitif



Rapport final

3 PLANNING DE RÉALISATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION

		Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7
	X Réunion							
	X Remise de document							
	Mission à Lyon							
	Mission à Nantes							
	Mission Benchmark (France)							
	Mission au Cameroun							
Phase 1: Lancement de la mission - Cadrage de la mission								
	Préparation, ajustement et validation de la note de cadrage							
	Recensement et collecte des documents							
	Finalisation du référentiel de l'évaluation							
	Préparation et animation d'un CP	X	X					
Phase 2: Analyse et diagnostic - Bilan du projet Urba Cam								
Etape 1 : investigation et analyse en France								
	Analyse documentaire							
	Entretiens avec les élus et agents de Nantes Métropole							
	Entretiens avec les acteurs et partenaires							
	Préparation note d'étape / feuille de route			X				
	Préparation et animation d'un CP			X				
Etape 2 : investigation et analyse au Cameroun								
	Préparation de la mission au Cameroun							
	Réunion avec les partenaires et acteurs à Yaoundé							
	Entretiens individuels et/ou collectifs à Yaoundé							
	Enquête terrain à Dschang							
	Enquête terrain à Limbé							
	Enquête terrain à Maroua							
	Restitution à chaud auprès des partenaires camerounais							
	Rédaction rapport intermédiaire				X			
	Préparation et animation d'un CP					X		
Phase 3 : Recommandations et rapport final								
	Benchmarking							
	Prise en compte évaluation Nantes Dschang							
	Elaboration des scénarios							
	Préparation et animation d'un atelier de présentation/ discussion des scénarios						X	
	Préparation du rapport final provisoire							X
	Séminaire de restitution finale au Cameroun							X
	Rédaction rapport final définitif et de synthèse							X

4 STRUCTURATION DU PROJET (DÉTAIL DES CONVENTIONS ET ACCORDS)

De sa conception à sa mise en œuvre, le projet est structuré par différents textes et conventions :

4.1 MONTAGE INSTITUTIONNEL

- le 13 janvier 2006 : **Convention cadre de partenariat** signée entre les 3 partenaires principaux : Nantes Métropole, CVUC, ENSP pour une durée de 3 ans, susceptible d'être prolongée par une nouvelle convention pour 2 périodes de 3 ans.
 - o Rappelle le contexte et les finalités du dispositif : accompagner les villes dans la mise en œuvre des contrats de ville à partir d'un « atelier de développement urbain » animé par le CMV, et compte tenu de l'intérêt pour Nantes Métropole à faire partager son expertise en développement urbain.
 - o Présente le Centre des Métiers de la ville et l'accompagnement de Nantes Métropole qui pourra faire appel aux compétences d'institutions nantaises
 - o Insiste sur le caractère décentralisé de la démarche de coopération qui devra permettre de tisser des liens entre les municipalités.
 - o Annonce la mise en place d'une phase pilote avec 2 villes (Dschang et Limbé), une 3^{ème} (Maroua) étant pressentie
 - o Présente les moyens humains et financiers mobilisés
 - Participation financière de Nantes Métropole définie en fonction de l'apport d'autres partenaires français pressentis (Région pays de Loire, MAEE)
 - Mobilisation par Nantes Métropole d'une équipe projet (Chargé de mission, assistant, secrétariat)
 - Recherche de fonds auprès du C2D
 - Proposition d'une convention de moyens
 - o Mise en place d'un Comité de suivi et d'évaluation composé de représentants des signataires, du MINATD, des bailleurs de fonds, des universitaires de l'ENSP, des représentants de la coopération française, des urbanistes et universitaires nantais.
- 13 janvier 2006 : Convention de partenariat entre les 3 signataires de la Convention cadre et :
 - o la commune de Limbé pour la mise en œuvre du contrat de ville par le biais d'un atelier de développement urbain animé par le CMV et l'association ERA¹²
 - o la commune de Dschang : idem, en cohérence avec la coopération de la ville Nantes et avec un diagnostic sur l'accès à l'eau potable et l'assainissement
- 20 janvier 2006 : Délibération 2006-01 sur la création du CMV avec un budget global de 720 000 € : Nantes Métropole : 180 000 € (60 000 €/an sur 3 ans) ; MAE 360 000 € (escomptés) et Conseil régional 50 000 € (escomptés)
- 5 mai 2006 Convention entre Nantes Métropole et le MAEE : accord d'une subvention de 360 000 €
- 15 octobre 2006 : Convention avec la Région pays de Loire : accord d'une subvention de 50 000 €

¹² ONG camerounaise œuvrant dans le champ du développement notamment par l'accès à l'eau potable et l'assainissement, dirigée par Emmanuel Ngnikam, enseignant à l'ENSP et responsable du CMV

4.2 COORDINATION / ANIMATION DU PROJET

- 20 février 2006 : Convention de partenariat entre Nantes Métropole et l'IRCOD pour la mise en œuvre (faisabilité) du CMV : 60 000 €
- 19 Juillet 2006 : Convention de partenariat entre Nantes Métropole et l'IRCOD pour la mise en œuvre du CMV et des ateliers de développement urbains : 120 000 € pour 1 an à compter de sa signature.
- 26 décembre 2006 : Convention de partenariat entre Nantes Métropole et l'IRCOD pour la mise en œuvre et le fonctionnement du CMV :
 - o 250 000 € pour un an à compter de sa notification.
 - o Prévoit qu'en cas d'achat de matériels ceux-ci reviendront à Nantes Métropole (ou à 1 structure de son choix).
 - o Précise que l'IRCOD est associé du Comité de pilotage du projet
- 19 décembre 2007 : avenant à la Convention de partenariat entre Nantes Métropole et l'IRCOD du 26 décembre :
 - o prolonge la convention de 3 mois (31 mars 2008) pour qu'il n'y ait pas de rupture à l'occasion de la transition avec l'Association Coopération Atlantique Guinée 44.
 - o pas de financement supplémentaire
- 8 février 2008 : Convention entre Nantes Métropole et l'Association coopération Atlantique Guinée 44 : 250 000 en 2 versements effectués en février et juin 2008

4.3 MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS :

- 12 mai 2006 : Conventions d'objectifs et de moyens (en déclinaison de la Conventions de partenariat du 13 janvier) entre les 3 signataires de la Convention cadre et les communes de Limbé et Dschang : appui à la mise en place des Contrats de ville, formation aux métiers de la ville (prise en charge par Nantes Métropole des frais de formation et perdiem à hauteur de 12 000 FCFA¹³ / jour, soutien à un projet opérationnel financé dans le cadre d'Urba Cam
- 12 mai 2006 : Convention de partenariat, d'objectifs et de moyens) entre les 3 signataires de la Convention cadre et la communes de Maroua
- 3 Conventions opérationnelles entre l'IRCOD et les communes de Dschang, Limbé et Maroua, pour la réalisation des projets opérationnels : définition des engagements contributions de chaque partie :

Limbé : construction de 6 latrines écologiques à travers la formation / action des artisans locaux par le CMV

- o Commune (maître d'ouvrage) :
 - cofinancement des ouvrages (5 855 490 FCFA - 31 %) et de la formation
 - Participation matérielle à l'organisation des travaux, réception des ouvrages, maintenance des infrastructures, suivi de l'utilisation effective
 - Prise en charge de la restauration et des pauses café
- o Urba Cam : appui technique et méthodologique à la commune, financement de la formation de 30 artisans, assurée par ERA, cofinancement des travaux (12 622 950 FCFA - 68%)
- o La convention prévoit une évaluation du projet 1 an après la réception des travaux.

¹³ Soit 50% du perdiem, l'autre moitié étant à la charge de la commune

Dschang : aménagement d'une décharge municipale

- Commune (maître d'ouvrage) :
 - cofinancement des ouvrages (22 422 621 FCFA – 27,8 %). Ce montant correspond à la TVA, à l'indemnisation des cultivateurs des parcelles récupérées, aux frais de location du terrain durant 20 ans
 - Participation matérielle à l'organisation des travaux, réception des ouvrages, maintenance des infrastructures, suivi et exploitation
 - Urba Cam : appui technique et méthodologique à la commune, cofinancement des ouvrages (58 099 975 FCFA – 72,2 %)
- **Maroua** : construction de 2 dalots
- Commune (maître d'ouvrage) :
 - cofinancement des ouvrages (5 937 351 FCFA – 15,4 %). Ce montant correspond à la TVA
 - Participation matérielle à l'organisation des travaux, réception des ouvrages, maintenance des infrastructures,
 - Urba Cam : appui technique et méthodologique à la commune, cofinancement des ouvrages (32 672 502 FCFA – 84,6 %)

5 MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

5.1 AU TITRE DE L'APPUI AU CMV ET DES FORMATIONS

► Activités réalisées en 2006 :

- Identification par l'ENSP du responsable du CMV : Monsieur Emmanuel NGNIKAM
- Mise à disposition d'un bureau par l'ENSP et équipement du bureau
- Organisation du 1^{er} Conseil d'orientation présidé par le Ministre du développement urbain et de l'habitat (28 août)
- Séminaire inaugural du CMV, avec une forte présence des maires et délégués du gouvernement (29 et 30 août)
- Inscription par le MINDUH d'une ligne budgétaire d'appui à l'équipement du CMV (60 millions de CFA), avec en projet la réhabilitation d'un bâtiment au sein de l'ENSP pour abriter le CMV
- Décision par le MINDUH de financer une étude sur la structuration du CMV

- Recensement des besoins prioritaires de formation et identification de 5 thématiques : Conduite de petits ouvrages urbains, Gestion et traitement des déchets, Accès à l'eau potables et assainissement des eaux usées, les marchés publics, le montage de projets et la recherche de financements
- Elaboration d'un plan de formation
- Appel à candidature pour le recrutement des formateurs
- Visite à Nantes du 8 au 14 mai d'une délégation camerounaise composée de représentants des villes pilotes, de l'ENSP, de l'IRCOD
- Elaboration et diffusion d'un bulletin d'information « URBACAM INFO »
- Recrutement d'un nouveau coordinateur (à compter du 8 juillet : Catherine CARON) du projet suite au départ de M. Guillaume PLACE
- Recrutement d'une assistante à mi-temps

► Activités réalisées en 2007

- Recrutement et formation, avec le concours d'un universitaire nantais, de 14 formateurs
- Organisation du 2^{ème} conseil d'orientation (5 décembre)
- Livraison d'équipement mobilier et informatique au titre d'une partie de la contribution du MINDUH
- publication et diffusion de 2 numéros d'URBACAM INFO
- projet de création d'un site internet

- Organisation de 8 sessions de formations

Thème	Lieu	Durée	Nb bénéficiaires	Nb communes
Les marchés publics	Yaoundé	3 fois 5 jours	23	11
Conduite de petits ouvrages urbains	Limbé	5 jours	30	7
	Maroua		22	8
Gestion et traitement des déchets	Dschang	5 jours	19	7
Accès à l'eau potables et assainissement des eaux usées	Limbé	5 jours	21	9
Montage de projets et recherche de financements	Yaoundé	5 jours	31	21

► Activités réalisées en 2008

- publication et diffusion de 2 numéros d'URBACAM INFO
- départ en congé maternité de l'animatrice du projet en novembre, de façon un peu anticipée et précipitée
- Organisation de 7 sessions de formations :

Thème	Lieu	Durée	Nb bénéficiaires	Nb communes
Cycle montage de projets et la recherche de financements	Yaoundé	4 fois 5 jours	31	21
Les marchés publics	Limbé	<i>Reporté en 2009</i>		
Gestion et traitement des déchets	Maroua	5 jours	28	7
	Limbé	<i>Reporté en 2009</i>		
Accès à l'eau potables et assainissement des eaux usées	Dschang	5 jours	21	7
	Maroua	5 jours	29	9

5.2 AU TITRE DE L'APPUI AUX VILLES PILOTES

En liaison avec le MINDUH et l'association des CVUC, 3 villes pilotes ont été ciblées : Dschang, Limbé et Maroua. Il est prévu de leur apporter un appui spécifique à travers le CMV :

- Un accompagnement dans la démarche « Contrat de ville »
- L'appui à un projet municipal

Il s'agit de renforcer les capacités de l'exécutif communal en complétant les actions du CMV par un accompagnement sur le terrain.

A noter qu'en 2007, l'organisation administrative du Cameroun a été modifiée, et de nouvelles communes et arrondissements ont été créés par décret.

► Activités réalisées en 2006

- Identifications pour chacune des 3 villes, au sein de l'équipe de formateurs, d'un expert qui sera le point focal pendant toute la durée du projet
- Mission d'identification dans chaque ville :
 - Préparation d'un projet de convention
 - Identification d'un projet opérationnel :
- Réalisation dans chaque ville de deux missions d'appui complétées par un travail à distance

Dschang : décharge municipale aménagée :

- Identification du site
- Etudes préalables
- Appui à la démarche de contrat de ville

Limbé : alimentation en eau potable et construction de latrines :

- Identification des sites et préparation
- Elaboration plan de financement
- Identification de 30 artisans à former aux techniques de construction des latrines écologiques
- Partenariat avec l'ONG ERA pour cette formation

Maroua : ouvrages de franchissement (dalots) :

- Identification du projet en liaison avec le PACDU

► Activités réalisées en 2007

- Projet d'organiser en 2008 pour des stagiaires issus des trois villes pilotes une mission à Nantes en vue de laquelle un cahier des charges devra être élaboré

Dschang : décharge municipale aménagée :

- finalisation des études (une mission d'appui d'un ingénieur de Nantes Métropole pour l'élaboration des TDR de l'étude pour l'aménagement et l'exploitation de la décharge a été envisagée puis abandonnée car les compétences n'étaient pas adaptées aux besoins de l'étude)
- plan de financement : identification des coûts d'infrastructures et d'exploitation, financement du 1^{er} casier
- Etudes préalables
- Appui à la démarche de contrat de ville
- Identification de nouveaux axes d'intervention et d'accompagnement du CMV

Limbé : alimentation en eau potable et construction de latrines :

- Construction des latrines malgré les difficultés (retard, difficultés à mobiliser la mairie, ...) : cinq latrines dans des écoles, et une latrine communautaire.
- Organisation d'un atelier urbain et identification de nouvelles pistes de travail, notamment accès à l'eau potable
- Décès accidentel de l'expert correspondant du CMV et nomination de son successeur

Maroua : Deux ouvrages de franchissement (dalots) :

- Réalisation des études
- Retard dans les travaux mais avancement à 80 %
- Identification de nouveaux axes de coopération
- Prévision d'une mission d'un mécanicien de Nantes Métropole pour former les techniciens à l'entretien du camion benne devant être offert à la commune

► Activités réalisées en 2008

Dschang : décharge municipale aménagée :

- Décharge (1^{er} casier) inaugurée le 27 octobre 2008
- Poursuite identification pistes de travail avec le CMV : compostage, fonctionnement de la décharge

Limbé : alimentation en eau potable et construction de latrines :

- Etude sur l'eau potable et élaboration d'un dossier de projet exploitable pour la recherche de financements

Maroua : Deux ouvrages de franchissement (dalots) :

- Inauguration des ouvrages
- Etudes complémentaires sur thèmes identifiés
- Report de la mission prévu pour un technicien / mécanicien de Nantes Métropole

6 BENCHMARK SUR DES DISPOSITIFS PROCHES DU CMV, MIS EN PLACE DANS LE CADRE DE COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES

6.1 PRÉSENTATION DES DISPOSITIFS

CARACTÉRISTIQUES	DISPOSITIFS	
	CIFAL ¹⁴ DE OUAGADOUGOU HTTP://WWW.CIFAL-OUAGA.ORG	IMV ¹⁵ D'ANTANANARIVO HTTP://WWW.IMVTANA.ORG
Coopération décentralisée « support »	Grand Lyon - Ouagadougou	Région Ile de France – Communauté Urbaine d'Antananarivo
Histoire	<p>Avant 2003, une volonté du Grand Lyon de mutualiser ses ressources au profit de ses coopération avec 4 grandes villes d'Afrique de l'Ouest : Ouagadougou, Bamako, Porto Novo, Lomé</p> <p>2003 – 2006 : le Grand Lyon accompagne son partenaire (Ouagadougou) dans la création d'un CIFAL, avec le soutien institutionnel de l'UNITAR et un financement de VEOLIA</p> <p>2007 – 2011 : montée en puissance du CIFAL : obtention d'une subvention de 1 million de \$ auprès de L'ACBF (African Capacity Building Foundation), Installation du siège dans un bâtiment financé sur fonds propre de la mairie de Ouagadougou</p>	<p>Le partenariat entre la Région Ile de France et la Commune Urbaine d'Antananarivo existe depuis 1989. L'IMV a été créé en 2008, comme « structure de coopération », avec pour finalité de soutenir les initiatives de développement de la CUA par :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la mise à disposition d'expertise (le centre de ressource IMV) – le pilotage et/ou la mise en œuvre de programmes sectoriels : Mobilité Urbaine, Hygiène et Assainissement, Environnement, Fiscalité, ...
Structuration	<p>Le CIFAL est constitué sous forme d'EPIC. Le conseil d'administration, présidé par le Maire de Ouagadougou est également composé de Maires de capitales africaines, représentants du l'AIMF, Grand Lyon, UNITAR, PDM</p> <p>Partenariat avec l'AIMF, Villes Unies Contre le Pauvreté, VEOLIA Environnement, le Grand Lyon, école 2Ei</p>	L'IMV n'a pas de personnalité morale, c'est un « Service » de la CUA.

¹⁴ Le réseau mondial des CIFAL (Centre International de Formation des Autorités / Acteurs Locaux) est composé actuellement de 9 centres situés en Afrique, en Asie, en Amérique du Nord et du Sud et en Europe..

¹⁵ Institut des métiers de la Ville – Le premier IMV a été mis en place en 2001 par la région Ile de France et le Comité populaire d'Hanoi dans le cadre de leur coopération décentralisée.

CARACTÉRISTIQUES	DISPOSITIFS	
	CIFAL DE OUAGADOUGOU HTTP://WWW.CIFAL-OUAGA.ORG	IMV D'ANTANANARIVO HTTP://WWW.IMVTANA.ORG
Missions	Renforcement des capacités des acteurs locaux (élus et techniciens) Créer un réseau d'expert à l'échelle de la sous région Cible : les capitales ou mégapoles africaines Activités : Ateliers ou sessions de formation à Ouagadougou ou ville partenaire	L'IMV vise au renforcement de capacité de la maîtrise d'ouvrage de la Commune Urbaine d'Antananarivo et de ses partenaires, à travers : <ul style="list-style-type: none"> – de l'échange d'expérience; – de la formation à destinations des partenaires institutionnels et opérationnels ; – de l'expertise et de l'appui technique international aux projets développés ; – de l'appui à la conception, la programmation et le suivi des actions de coopération décentralisée
Ressources	Subvention ACBF Le Grand Lyon met à disposition ses experts comme ressources formative (autres formateurs ponctuels : privés, VEOLIA) La ville de Ouagadougou prend en charge la logistique du centre	<u>La RIF prend en charge :</u> <ul style="list-style-type: none"> – Une subvention de fonctionnement de l'IMV (120 K€) – Le salaire du Directeur (90 €) – Une partie des programmes sectoriels (votes ponctuels – environ 1 million d'€ en 2010) <u>Le SCAC prend en charge</u> le salaire d'une chargée de mission (30 000 €) <u>La CUA a financé</u> 50% de la construction du bâtiment et prend en charge internet, électricité, et une partie des frais d'hébergement des formateurs
Principe de fonctionnement des formations	Le CIFAL prend en charge l'intégralité des frais pédagogiques + perdiem Aucune contribution des bénéficiaires ¹⁶	Thématiques : déterminées en fonction des programmes sectoriels Bénéficiaires : la CUA et ses partenaires concernés par la thématique Formateurs, transports, hébergement pris en charge par l'IMV via la subvention de fonctionnement Gratuité des formations pour tous les bénéficiaires

¹⁶ Sauf en cas de stage déconcentré : la ville qui accueille la formation prend en charge la salle et les transports locaux

6.2 ANALYSE : L'EXEMPLE DU RÉSEAU CIFAL¹⁷

De ces deux dispositifs, seul celui soutenu dans le cadre de la coopération décentralisée Grand Lyon – Ouagadougou peut présenter un intérêt pour appréhender le devenir du CMV.

L'IMV s'apparente davantage à une « cellule de développement », installée au sein de la Communauté Urbaine d'Antananarivo, et qui a pour mission d'animer et de coordonner la coopération décentralisée. Celle-ci se décline en programmes sectoriels, soutenus financièrement par la Région Ile de France, et dont la mise en œuvre peut nécessiter un renforcement des compétences. L'IMV, dont le fonctionnement est subventionné par la Région Ile de France est donc amené à organiser des formations destinées à la CUA et à ses partenaires.

Le centre de Ouagadougou s'inscrit dans le réseau mondial des CIFAL (Centre International de Formation des Acteurs Locaux), dans le cadre du Programme de Développement Local (LDP) soutenu par l'UNITAR.

L'objectif de ce programme est de répondre aux besoins et aux défis émergents auxquels sont confrontés les acteurs locaux dans la mise en œuvre effective du développement durable et la fourniture de services de base en milieu urbain.

Tous les CIFAL font partie intégrante du réseau global CIFAL. A ce jour, le réseau compte 9 centres établis en Afrique (Durban et Ouagadougou), en Amérique du Nord et du Sud (Atlanta et Curitiba), en Asie (Jeu, Kuala Lumpur, Shanghai) et en Europe (Findhorn et Plock).

Les centres CIFAL fonctionnent, dans leur aire géographique, comme des **plateformes régionales pour la formation et le renforcement des capacités** des acteurs locaux. Ils devraient faciliter l'échange de bonnes pratiques et le dialogue entre les acteurs locaux, incluant les collectivités locales, les entreprises publiques et privées, la société civile et les universités, pour promouvoir une collaboration de ville à ville et la mise en œuvre d'activités d'assistance technique sud-sud et nord-sud.

Les objectifs d'un centre CIFAL sont de:

- Formuler et mettre en œuvre des programmes pertinents de formation et de renforcement des capacités afin de répondre aux besoins locaux et aux défis mondiaux. Ces programmes sont axés sur trois thématiques principales: développement social local, développement économique local et villes durables;
- Etre une source de solutions innovantes aux problèmes urbains les plus critiques en offrant aux acteurs locaux un forum permettant l'augmentation des synergies et l'échange de stratégies, outils et meilleures pratiques visant la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local;
- Identifier et engager de nouveaux partenaires pour contribuer à la mission globale du centre lui-même et du réseau CIFAL dans sa globalité;
- Promouvoir un partenariat public-privé « gagnant-gagnant » comme outil pour un développement durable en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement;
- Renforcer la capacité des autorités locales à accéder aux financements internationaux publics et privés afin de garantir la fourniture efficaces de services essentiels pour toutes les tranches de population en se focalisant en particulier sur les plus vulnérables.

Activités menées par un centre CIFAL

- Mise en œuvre d'activités de formation et de renforcement des capacités
- Mise en réseau et actions de suivi
- Renforcement institutionnel.

¹⁷ Pour plus de renseignements, on peut consulter le site de l'UNITAR <http://www.unitar.org/ldp/fr/quest-ce-quun-centre-cifal>

Fonctionnement et structure d'un centre CIFAL

Le centre CIFAL est géré par l'institution hôte locale en collaboration étroite avec l'UNITAR. Son statut juridique est déterminé par le droit national applicable à l'institution hôte.

Etablissement d'un centre CIFAL

Chaque centre CIFAL est hébergé par une institution locale qui peut être le conseil municipal lui-même, ou toute autre institution spécialisée travaillant en collaboration étroite avec celui-ci.

Chaque CIFAL a une couverture géographique spécifique validée par l'UNITAR et se spécialise dans un ou deux domaines thématiques couverts par LDP.

Les domaines thématiques sont sélectionnés en coopération avec UNITAR sur la base des besoins prioritaires de la région et de l'expertise de l'institution locale.

Conclusion

Même si la pertinence d'un 3^{ème} CIFAL sur le continent africain n'est pas avérée, la démarche mérite que l'on s'y intéresse, et ce à plusieurs titres :

- La procédure de création a le mérite d'exister et d'être formalisée. Elle est présentée sur le site de l'UNITAR et peut alimenter et enrichir la réflexion sur la future structuration du CMV.
- Le CIFAL de Ouagadougou a jusqu'à présent choisi de travailler avec les capitales ou très grandes villes de la Sous Région. Les villes moyennes, le secteur rural, ne sont pas concernés. Des complémentarités sont peut être à rechercher, et le futur CMV pourrait :
 - être une « composante » du CIFAL de Ouagadougou, spécialisé sur ces thématiques.
 - proposer au CIFAL de Ouagadougou un travail en partenariat ...
- L'exemple de Ouagadougou :
 - montre également une contribution possible de la coopération décentralisée : la mise à disposition d'experts comme ressource formative ;
 - permet d'identifier une source de financement à travers l'ACBF (African Capacity Building Foundation).

7 COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RESTITUTION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE À YAOUNDÉ, LE 4 MARS 2011



Association CORAIL
38 rue du Professeur Patel
69009 LYON
Tél. : +33 (0)4 37 41 15 20
Fax. : +33 (0)4 78 36 98 35

Contact : Anne Boutin
a.boutin@corail-developpement.org

ÉVALUATION DU PROJET « URBA – CAM »

*Renforcement des capacités des villes moyennes du Cameroun
à maîtriser leur développement urbain*

Réunion de Restitution du rapport intermédiaire

ENSP, Yaoundé le 4 mars 2011

Compte rendu



Assistaient à la réunion :

Pour CVUC

- SAUMAN François, Vice Président
- GAILLAT Eva, Conseiller Technique
- ETOUNDIE Ludovic, Responsable du Centre de ressources
- MASSO Paulette, SE

Pour le MINATD

- NLOMANGA V., CS Formation
- OWONO OWONO Etienne, Directeur DCTD
- NSIBEUWEULA Joseph, ICTD 1
- MARGERIE Jean Louis, Assistant Technique

Pour le MINDUH

- FOUUDA Anne, Cellule Coopération
- NIYABI Ekoué, Cellule Coopération
- RODRIGUEZ Max, Assistant technique

Pour le FEICOM

- TCHEGO TCHEGO Bibique, Cadre d'appui

Pour la Mairie de DSCHANG

- MOMO Bernard, Maire

Pour le SCAC

- SEJOURNE Marion, Attachée de coopération

Pour l'IRCOD

- NAEGEL Philippe, Représentant Résident au Cameroun¹⁸

Pour Corail

- Anne BOUTIN, Chef de projets
- Job KONGUEP, Expert

Ordre du jour

- Présentation du bilan du projet Urba Cam
Echanges et discussion
- Pause
- Présentation des scénarios possibles de poursuite du projet
Echanges et discussions

¹⁸ Excusé le 4 mars, présent lors de la séance de travail organisée le 5 mars à l'IRCOD

Synthèse des échanges

LE BILAN DU PROJET URBA CAM

Le bilan du projet, objet du rapport intermédiaire, et dont les principales conclusions sont présentées en séance est jugé satisfaisant par l'ensemble des participants. L'étude est objective et sans concession, ni pour Nantes Métropole, ni pour les acteurs Camerounais.

Quelques ajustements de forme et précisions sont cependant souhaitées, afin que l'étude soit au plus près de la vision des partenaires et de la réalité du contexte camerounais.

Ces corrections sont intégrées au support Power Point joint en annexe et seront prises en compte dans la version définitive du rapport intermédiaire.

LES SCÉNARIOS POSSIBLES DE POURSUITE DU PROJET

Les représentants des 2 ministères (MINADT & MINDUH) demandent à ce que les éléments contextuels présentés en préalable aux scénarios de poursuite du CMV soient actualisés. En effet, un ensemble de Décrets destinés à accompagner la décentralisation a été signé le 23 février dernier.

Ces textes précisent les domaines de compétence à transférer, ainsi que les modalités de répartition de la Dotation générale de la décentralisation (Dgd).

- **SCÉNARIO N°1 : LE CMV COMME CENTRE DE FORMATION DU MINADT**

Pour les représentants du MINADT, ce Ministère est légitime à assurer le portage du CMV. En tant que tutelle des CTD, il est à même d'identifier et de proposer les formations pertinentes et nécessaires, notamment via le CEFAM, placé sous sa tutelle. Cet organisme qui a vocation à former les personnels des services décentralisés, les cadres moyens et les techniciens a ouvert depuis 2009 une filière de gestion des services techniques. Il est en cours de réforme et pourrait évoluer vers une direction collégiale permettant la participation des autres acteurs et ministères concernés, dont le MINDUH.

Il faudrait également penser à intégrer les autres ministères sectoriels concernés par la décentralisation, et notamment le MINTP

Cependant, pour certains participants à la réunion, le CEFAM doit en priorité se mobiliser et se concentrer sur la restructuration de ses activités. Il n'est ni en mesure, ni en capacité de prendre en charge la poursuite des activités du CMV... »

- **SCÉNARIO N°2 : LE CMV COMME CENTRE DE FORMATION DU MINDUH**

Les représentants du MINDUH soulignent que, bien qu'il n'ait pas expressément exprimé sa volonté d'assurer le portage du futur CMV, leur Ministère (anciennement MINVILLE) a une légitimité historique au regard de ce projet, dont il est à l'origine.

Par ailleurs, en tant que porteur de la stratégie du sous secteur urbain (maîtrise d'ouvrage urbaine), le MINDUH est bien placé pour piloter « l'outil » CMV ;

- **SCÉNARIOS N°3 : LE CMV COMME CENTRE DE FORMATION PORTÉ PAR CVUV**

Les participants à la réunion soulignent que le portage d'un outil tel que le CMV relève bien des missions susceptibles d'être assurées par l'Association des CVUC. Cependant, ce scénario paraît prématuré, compte tenu de la jeunesse de l'Association.

Le Vice Président de CVUC précise que l'Association a vocation à représenter l'ensemble des CTD du pays. Elle est en cours de restructuration, et vient de recruter deux cadres. L'un d'entre eux a notamment pour mission le développement du centre de ressources, dont une composante est la formation professionnelle.

- **SCÉNARIO N°4 : LE CMV COMME CENTRE DE FORMATION UNIVERSITAIRE**

Cette option n'a pas été commentée au cours de la réunion, d'autant plus qu'aucun représentant de l'ENSP n'assistait à la réunion.

- **SCÉNARIO N°5 : LE CMV COMME CENTRE DE FORMATION INDÉPENDANT**

Cette option reste à creuser, pour pérenniser, à moyen ou long terme le CMV. La recherche Benchmarking que Corail effectue dans le cadre de l'évaluation, notamment à l'égard du CIFAL de Ouagadougou (dans le cadre de la coopération décentralisée du Grand Lyon) pourra appuyer la réflexion sur ce point.

CONCLUSIONS ET SUITES À DONNER

- **UNE DOUBLE LÉGITIMITÉ DU MINATD ET DU MINDUH À PORTER LE DISPOSITIF CMV**

Ces deux Ministères, à travers des dispositifs ou processus différents, affirment leur légitimité à porter l'outil CMV. Pour éviter une possible situation de blocage, on peut décider d'évacuer l'option d'un Ministère chef de file, et privilégier un scénario où le CMV associerait l'ensemble des partenaires concernés.

- **LE SUCCÈS DE LA PÉRENNISATION DU CMV DÉPEND DU PORTAGE ADMINISTRATIF, MAIS AUSSI TECHNIQUE ET PÉDAGOGIQUE**

Corail rappelle que le bilan du projet URBA CAM a permis de dégager, à partir de l'analyse des points forts et faibles, les conditions de réussite du « CMV 2^{ème} génération ». Il s'agit non seulement de définir un portage et une structuration juridique, mais également de veiller aux capacités financières et techniques nécessaires pour conduire les missions redéfinies.

Par ailleurs, une solution de portage temporaire pourrait être envisagée pour gagner du temps. Il y a en effet une certaine urgence à agir, car le projet est interrompu depuis déjà 2 ans. Plus le temps passe, plus il sera difficile de « réactiver » les choses.

- **RAPPEL DE LA DÉMARCHE PROPOSÉE DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU PROJET URBA CAM**

Corail rappelle que conformément aux termes du courrier d'invitation à la présente réunion, un **atelier de travail** sera organisé au Cameroun **au terme de l'évaluation (début mai 2011)**, en présence des partenaires camerounais et des représentants de Nantes Métropole, en vue de **valider et entériner le choix d'un scénario et des conditions de sa mise en œuvre**.

En vue de préparer cette dernière phase, et d'assurer sa réussite, il sera utile que les participants à la présente réunion de restitution puissent :

- présenter à leur hiérarchie les résultats de l'évaluation et les scénarios envisagés,
- organiser une ou plusieurs réunions de travail sur les scénarios envisagés, en vue de dégager un consensus. Ce travail servira de base à la préparation de l'atelier final de début Mai 2011.

Si malgré tout, les acteurs camerounais du projet ne parvenaient pas à s'entendre sur un scénario, Nantes Métropole pourrait renoncer à se mobiliser.

- **DÉSIGNATION DE L'ASSOCIATION CVUC POUR CONDUIRE LA CONCERTATION**

L'Association des CVUC (et l'ENSP si elle le souhaite) porteurs institutionnels et techniques du projet URBA CAM sont désignés pour animer le travail de préparation de la mission de Mai. Le Vice Président de CVUC accepte cette mission.