

## **Synthèse**

### **La coopération est délibérément orientée sur des dimensions politiques et territoriales**

La coopération entre Cergy Pontoise et Porto-Novo a été mise en place sous sa forme actuelle après les premières élections municipales de 2002 au Bénin. Elle s'inscrivait dans la suite d'une relation construite en 1995, reposant sur des échanges culturels et socio éducatifs et sur un appui à la circonscription urbaine (financement dégressif de postes, appuis matériels, accompagnement à la définition de son Plan Pluriannuel de Développement et d'Investissement. Mais elle prenait place dans un cadre institutionnel totalement différent, puisque les partenaires étaient dorénavant des autorités locales dotées de l'autonomie juridique, politique et financière, avec d'une part la transformation du Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Cergy Pontoise en Communauté d'agglomération, d'autre part le passage de l'administration de la ville de Porto-Novo par un administrateur nommé par l'Etat à une municipalité élue. La convention de 2004 aurait pu en toute logique cibler le renforcement technique de la nouvelle institution municipale, comme c'est le cas de nombreuses coopérations décentralisées. Mais les partenaires ont choisi le champ politique et l'ont orientée sur deux dimensions principales : une dimension institutionnelle centrée sur le développement urbain et les politiques publiques, et une dimension territoriale favorisant la mobilisation des acteurs des territoires et des services des collectivités dans la mise en œuvre des projets.

Les réalisations couvrent neuf secteurs d'activités. Quatre d'entre eux, que l'évaluation avait pour mandat d'étudier en détail - représentent 80% des ressources mobilisées : Développement urbain, Eau, Insertion et Santé. Les autres sont le développement agricole, le développement numérique, la culture, les actions socio éducatives et un volet d'appui institutionnel.

### **Son inscription institutionnelle est formalisée**

La coopération décentralisée est bien inscrite dans les deux institutions. Elle est pilotée par des élus majeurs de part et d'autre puisqu'il s'agit du maire lui-même à Porto-Novo et d'une vice-présidente de la Communauté d'Agglomération de Cergy Pontoise. Ils se rencontrent au moins une fois par an lors de leurs missions officielles. Les processus de décision et de validation des projets sont conformes aux circuits et règles des collectivités locales, les engagements sont formalisés dans des documents officiels toujours signés par les deux collectivités (convention générale et convention de gestion avec la SERHAU SA) et les cas échéant par les acteurs impliqués (conventions sectorielles multi acteurs). Ces documents sont très construits et comprennent l'ensemble des clauses nécessaires, avec des informations précises sur l'action, son financement et les engagements de chaque signataire. Les actions sont articulées avec les autorités et les politiques publiques nationales du Bénin.

Chaque partenaire a mobilisé des moyens considérables. Au niveau des moyens humains et techniques, les deux institutions ont des responsables identifiés (à la CACP un chargé de mission "Relations internationales" maintenant à mi temps, placée sous l'autorité du Pôle Développement économique ; à Porto-Novo un Service Coopération décentralisée placé sous l'autorité de la Direction de la Prospective, du Développement et de la Coopération, avec un chef de service et depuis peu un agent). Ces responsables coordonnent les activités et mobilisent les services compétents pour les actions sectorielles, soit une dizaine de services à la CACP et huit à Porto-Novo. Sur le plan financier, la CACP s'était engagée à verser sur les 3 ans et demi initialement prévus une subvention d'un montant total de 100.000 euros au profit des projets pendant que la ville de PN prévoyait une participation d'un montant minimal de 35% de la subvention accordée par la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise. La convention ayant été prolongée à trois reprises jusqu'à couvrir une période de 7 ans, cet engagement financier est passé à un peu plus de 212.000 € pour Cergy Pontoise, et à 204.000 € pour Porto-Novo. A ces apports monétaires s'ajoutent des

contributions en nature non négligeables (mise à disposition de locaux, de matériels et de personnel) évaluées à 148.000 € pour la CACP (chiffre non disponible pour PN).

## **La mobilisation des acteurs des deux territoires « fait bouger » les personnes, les pratiques professionnelles et la gouvernance locale**

La coopération a su mobiliser également un nombre important d'acteurs des deux territoires, croissant malgré quelques sorties et des difficultés de mise en œuvre. De l'ordre d'une cinquantaine de structures pour les acteurs de santé, d'insertion et du milieu culturel et éducatif, ils sont probablement plus nombreux encore pour les secteurs de l'urbanisme et de l'agriculture si l'on inclut les participants aux trois sessions des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine qui se sont déroulés à Porto-Novo en 2005, 2009 et 2010. Ces structures, particulièrement les acteurs de l'insertion et les Ateliers, ont aussi mobilisé et versé aux actions des financements importants (260.000 € à Cergy Pontoise).

La participation des acteurs des deux territoires à l'élaboration et au portage des projets de coopération, qui constituait une approche nouvelle en 2004, a donné des résultats positifs en France et au Bénin, sur des modes sensiblement différents.

A **Porto-Novo**, la ville a eu plutôt tendance à **identifier les « opérateurs »** qui pouvaient apporter leurs compétences, **par secteur** et sans forcément les considérer comme force de proposition. Elle n'a **pas mis en place le groupe de travail et les instances de coordination** initialement prévus. Pourtant, des **lieux de concertation largement ouverts** sont aujourd'hui **en train de prendre forme**. Le maire a pris, le 3 janvier 2011, un arrêté municipal pour créer la Commission Scientifique de pilotage et de suivi des sessions des Ateliers Ouest Africains d'Urbanisme de Porto-Novo. Cette instance permanente de haut niveau réunit notamment des représentants de l'École du Patrimoine Africain, des professeurs de l'Université d'Abomey Calavi, les responsables de la Maison du patrimoine et du tourisme, des responsables d'arrondissements et de quartiers, des professionnels de l'architecture et de l'urbanisme et des partenaires de la coopération décentralisée. La ville a également créé une plateforme multi acteurs pour piloter son programme intégré de développement de l'agriculture urbain et péri urbaine.

A **Cergy Pontoise**, un **groupe de travail** réunissant les différents acteurs de la Communauté d'Agglomération et du territoire s'est réuni régulièrement mais ne produit pas le même type d'effets sur la gouvernance locale. Les échanges animés par la chargée de mission RI, des missions conjointes, des temps de formation en commun et les actions avec les partenaires de Porto-Novo ont **généré une densité de liens et d'effets positifs**, tant sur le plan personnel que professionnel. La coopération a confirmé sa capacité à donner à ceux qui s'y impliquent des clefs pour mieux comprendre le monde, élargir leur vision, prendre du recul. Les publics concernés ont été variés : jeunes générations de différents milieux sociaux (étudiants et jeunes en insertion), actifs exerçant dans la collectivité et dans les organisations locales de la société civile (établissements d'enseignement, de formation et d'insertion qui sont au contact des jeunes, structures sanitaires, établissements et acteurs culturels). Les **effets** se manifestent sur leur capacité à mieux se positionner, en responsabilité et en citoyenneté. Ils perçoivent autrement la coopération et l'interdépendance qui marque aujourd'hui les relations internationales. Ils se sont affranchis d'un certain nombre de clichés sur les sociétés africaines. Et au retour, ils regardent autrement leur milieu de vie et de travail, leurs engagements et, pour les plus jeunes, leur avenir. Ils connaissent mieux le territoire, comprennent mieux le rôle des élus et des institutions parmi lesquelles la Communauté d'Agglomération. Sur un plan professionnel, le réseau qui s'est construit à Cergy Pontoise a provoqué un décroisement et fait naître de nouveaux partenariats entre les acteurs et la Communauté d'Agglomération (Ateliers, INCITE Formation, PLIE). Confrontés à d'autres contextes et modes de faire, les acteurs ont été amenés à se questionner sur leurs cadres de travail et leurs pratiques et pour certains, particulièrement dans la santé et l'insertion, à y apporter des améliorations bénéfiques à leurs publics.

## Les dispositifs opérationnels prévus ne se mettent pas toujours en place et génèrent des retards et des dysfonctionnements

Les actions sont soutenues par des dispositifs opérationnels discutés en amont et cadrés dans les conventions, mais qui n'ont pas fonctionné comme ils l'auraient du. A **Cergy Pontoise**, Ils sont pour la plupart fonctionnels, efficaces et appréciés par les acteurs. L'**accompagnement des acteurs** se fait à **toutes les étapes** : maturation de l'idée, mobilisation des acteurs cergypontois de la Communauté d'Agglomération ou du territoire, identification des partenaires portonoviens, préparation de la mission exploratoire, montage du projet, suivi de la mise en œuvre et bilan. Cet appui est à la fois individuel et collectif grâce aux temps d'échanges en groupe de travail, et il est soutenu par un fonds documentaire spécifique. Les processus sont moins structurés et lisibles à **Porto-Novo**. D'une part il n'existe pas de mécanisme d'accompagnement et de coordination des acteurs. D'autre part, il est parfois difficile d'identifier le rôle, la fonction et les responsabilités des différents interlocuteurs dans la mise en œuvre des actions et de comprendre les processus de décision.

Les délais de mise en œuvre sont longs. Les **temps de maturation des projets** s'échelonnent entre 8 mois pour le chantier d'insertion informatique qui a été monté avec une rapidité exceptionnelle, et 4 ans pour la mise en place du Centre information jeunesse de PN. En moyenne, ce délai tourne autour de deux ans, ce qui paraît normal dans des montages pluri acteurs de ce type.

Les **temps de réalisation** sont très variables et dépendent beaucoup du contenu des projets. On ne peut comparer l'organisation d'une opération « ponctuelle » comme un chantier école/d'insertion avec le projet santé qui comprend des volets liés au management des établissements, ou avec le développement urbain qui engage un travail sur le long terme. Cependant, les **prolongations** de la convention générale et de plusieurs conventions sectorielles **obligent à questionner les modes opératoires**. Cinq facteurs ont été identifiés comme cause des retards :

- des **objectifs très ambitieux** qui nécessitent des délais de mise en œuvre importants, pour la plupart sur plusieurs années, notamment lorsqu'il s'agit de la coopération institutionnelle,
- des **calendriers** qui pour la plupart se sont révélés **irréalistes**. Ils sont probablement adaptés dans une conduite de projet mono structure, avec une équipe d'exécution placée sous l'autorité d'un lieu de décision central et très présent. Mais ils **ne conviennent pas à ces processus multi acteurs**, avec des acteurs qui en outre travaillent ensemble à distance la plupart du temps.
- des **insuffisances de portage opérationnel à Porto-Novo de la part des acteurs sectoriels**. L'analyse met en lumière que pour un bon nombre d'actions, la ville et ses services sont en position de **maitre d'ouvrage**. Mais cette fonction n'est pas clairement attribuée en interne aux services, et la responsabilité peut être changée en cours de projet, sans que la passation des dossiers soit organisée. L'importance de cette fonction de maîtrise d'ouvrage n'a **pas été identifiée** par les deux partenaires, ou en tout cas pas suffisamment **prise en compte**. La coopération n'a pas assez prévu, concomitamment aux projets, d'actions d'**appui à l'institution municipale sur les dimensions organisationnelles et techniques** qui se révèlent parfois trop peu solides pour soutenir la mise en œuvre et la gestion des politiques publiques. Ce qui limite la cohérence de la stratégie de coopération.
- une **coopération entre acteurs des territoires** qui perd de sa souplesse en étant placée dans le cadre institutionnel de la mairie et en dépendance de l'avancement des dossiers dans les services.
- un **manque d'outils de suivi évaluation**, tant au plan technique qu'au plan financier : pas de véritables rapports d'activités, peu d'indicateurs de suivi, que ce soit par secteur ou globalement. Ainsi, les acteurs ne sont pas poussés à s'interroger sur ce qu'ils cherchent à atteindre et ne perçoivent pas qu'ils ont des comptes à rendre sur leurs actions et les résultats. Le suivi au fil du dialogue ne suffit pas pour alimenter l'analyse et la prise de décision, que ce soit au niveau technique ou politique, dans chaque collectivité locale et entre elles.

Ces dysfonctionnements s'expriment également dans le dialogue entre les responsables de coopération de chacune des collectivités locales, et placent la chargée de mission coopération de la CACP dans une situation inconfortable où elle doit déployer beaucoup d'énergie et de temps pour obtenir des informations, des documents, des réponses à ses questions. Les mêmes difficultés sont perceptibles dans la gestion financière.

Les deux collectivités locales ont choisi de faire appel à un comptable assignataire pour les fonds dépensés au Bénin, notamment pour obtenir des délais de décaissement plus rapides que par le Trésor public. Ce choix ne pose pas de problème relativement à la légalité ni à la légitimité de l'institution communale car le contrôle n'échappe pas à la mairie de Porto-Novo, qui reste juge - avec la CACP - de l'opportunité des projets et ordonnateur des paiements. Les modalités et les circuits financiers qui en découlent sont rigoureux et décrits précisément dans une convention tripartite spécifique signée en 2004. Mais ils sont mal connus des acteurs et mal maîtrisés dans les services de la mairie, qui traitent les dossiers avec des délais très longs (mise à disposition des moyens ou remboursement de frais). Le dispositif est donc fortement critiqué par les acteurs. Néanmoins, en fin d'évaluation, aucun partenaire ne voulait revenir sur ce choix qui sécurise et simplifie la gestion des fonds, reconnaissant que la SERHAU, qui assume cette fonction de comptable assignataire, ne fait qu'appliquer les règles qui ont été convenues. Le problème est beaucoup plus lié au traitement des dossiers en amont et à la place de la direction des Affaires financières et économiques de la mairie de Porto Novo qui n'est pas positionnée en responsabilité, hormis au moment de la signature des dossiers pour envoi à la SERHAU. Ce qui entraîne une autre conséquence regrettable : faute de suivi des sommes affectées aux actions par la mairie, la DAFE ne fait pas apparaître dans le budget de la commune les dépenses liées à la coopération, qui sont pourtant significatives.

## **Les actions menées sont néanmoins conséquentes et les résultats à Porto Novo consistants.**

### **Une approche novatrice du développement urbain**

Le développement urbain, domaine privilégié de la coopération, est aussi celui qui donne à Porto-Novo, les résultats les plus significatifs. Les sessions des Ateliers de maîtrise d'œuvre urbaine y ont joué un rôle déterminant en permettant aux deux équipes municipales successives de s'emparer de la problématique de l'urbanisme. Elles leur ont fourni des éléments concrets pour négocier avec l'Etat et obtenir gain de cause. Les grandes opérations immobilières nationales décidées sans concertation ont été suspendues et aucune opération ne peut plus être réalisée sans un accord préalable du maire de la capitale. Elles ont également permis de structurer des compétences internes à la ville et de leur donner une feuille de route. Une amorce de service d'urbanisme fait avancer des dossiers prioritaires : élaboration de documents d'urbanisme, remise en vigueur du permis de construire, reconstitution de réserves foncières communales, approche concertée du patrimoine, valorisation des zones humides et des espaces verts et arrêt du mitage urbain,... Porto-Novo est aujourd'hui la seule ville du Bénin qui a des ressources humaines compétentes en urbanisme dans ses services. Ce qui lui donne une image de précurseur.

Par la diversité des participants et des membres des jurys, les Ateliers constituent enfin un vecteur indéniable de rayonnement international pour les deux collectivités partenaires. La session de 2005, première session africaine des Ateliers de Cergy, a permis à l'association d'ouvrir son partenariat sur le continent. La session de 2010, première du genre des Ateliers Ouest africains d'urbanisme, associaient cinq écoles d'urbanisme de la sous région, ce qui accentue le positionnement de Porto-Novo sur la thématique et lui confère potentiellement un rôle leader pour faire émerger une nouvelle génération de professionnels en Afrique.

C'est aussi la première session des Ateliers qui avait recommandé à Porto-Novo de développer des projets visant la mise en valeur de zones maraîchères et agricoles et l'appui à la mise en place de filières d'agro transformation. La coopération y a contribué avec l'ISTOM (école d'ingénieur en agro-

développement) et des stages étudiants qui ont permis l'établissement de diagnostics ciblés et l'élaboration d'un programme intégré de développement de l'agriculture urbaine et péri urbaine.

### **Des actions qui servent et confortent les politiques publiques de Porto-Novo**

Les actions menées dans le cadre de la coopération ont des origines variées. Plusieurs s'enracinent dans la période précédente (développement urbain et santé notamment). Elles peuvent être proposées par la ville de Porto-Novo, par la CACP ou même par des partenaires externes (l'idée de recourir aux Ateliers de Cergy a été suggérée par l'Unesco) et prennent corps progressivement dans le fil des discussions entre les deux collectivités. Les entretiens de l'évaluation ont permis de comprendre qu'elles s'inscrivent pour Porto-Novo dans des visées à long terme souvent assez ambitieuses. Même lorsqu'au départ elles ne reposent que sur des intuitions, elles structurent des choix et des positionnements qui deviennent de plus en plus explicites et construits. Dans ce processus, les actions présentent à la fois un intérêt en tant que tel, pour leurs résultats, mais aussi une opportunité d'expérimentation qui permet de clarifier les idées, de tester et, le cas échéant, de "réviser le tir". C'est le cas des actions mises en œuvre dans les secteurs de l'insertion, du développement numérique et de la santé, qui ne faisaient pas explicitement référence à des politiques publiques de la ville, mais qui de fait ont posé des jalons contribuant à construire des politiques publiques assez fortes.

### **Des effets actuels et potentiels sur l'amélioration des conditions de vie à Porto-Novo**

Les actions orientées sur les politiques publiques de la ville de Porto Novo, du fait de tout le travail préparatoire qu'elles représentent, n'ont pas encore d'effets concrets sur la vie des populations. Mais elles posent le cadre et recèlent des effets potentiels à moyen ou long terme. Dans le domaine de l'urbanisme, la protection du patrimoine architectural et naturel, l'aménagement des espaces verts et plus globalement la définition d'un projet qui cherche à conjuguer les dynamiques urbaines avec les valeurs et l'identité de la ville constituent un cadre pour l'amélioration du cadre de vie des habitants. La reconnaissance officielle qu'apportent les permis de construire est un élément de sécurité pour le logement des familles. La création de réserves foncières municipales peut faciliter la création d'équipements et de services de proximité. Le programme de développement intégré de l'agriculture urbaine et périurbaine, qui prévoit la mise en place d'un dispositif d'accompagnement pour les porteurs de projet, peut soutenir des parcours d'insertion professionnelle.

Dans les autres secteurs, plus orientés sur l'opérationnel, des résultats sont déjà appréciables. Les effets des chantiers écoles/d'insertion sont mal connus faute de suivi des bénéficiaires. Mais dans le domaine de la santé, des effets concrets sont directement perceptibles pour la population de Porto-Novo : réhabilitation d'un centre de santé situé au cœur de l'agglomération et inadapté à son importante activité, nouvelle organisation et équipement des salles de travail à l'hôpital départemental de l'Ouémé et du Plateau, changements de pratiques dans les structures sanitaires, toutes ces actions impactent sur la qualité de l'accueil des patient-es et sur la qualité des soins. Ces résultats devraient être amplifiés par la mise en réseau des centres de santé et de l'hôpital. Il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, mais les bases sont là : les 15 centres de santé sont équipés en matériel informatique et le logiciel de suivi des patients est en cours de test. Par contre, l'achat d'une ambulance a été abandonné, alors que les professionnels de santé considéraient cet investissement comme justifié. Ils regrettent également que les appuis en équipements n'aient pas encore permis de doter les centres de santé de matériels parfois simples mais essentiels.

### **L'exception du projet pilote d'adduction d'eau et d'assainissement.**

Défini au début de la nouvelle convention pour répondre à une des priorités de la ville, il a été fortement perturbé par de multiples changements d'interlocuteurs qui ont eu lieu en cours de projet à Porto-Novo, dans l'équipe municipale et au sein des services techniques de la ville. Les référents techniques qui avaient participé à la conception n'étaient plus là et leurs remplaçants sont parfois arrivés après plusieurs mois de vacance de poste, ce qui a généré des « temps morts ». Outre le délai

d'appropriation par les nouveaux responsables, la passation des dossiers n'a pas été suffisamment organisée et le projet a changé plusieurs fois de responsable. Le relais assuré par le service coopération ne pouvait se substituer à un portage technique clairement identifié et redevable devant les élus. De leur côté, les acteurs de la CACP ont cherché à s'assurer de la cohérence globale du projet et ont proposé de cadrer le sujet par des études et réflexions préalables sur les différents aspects juridique, socio économique, environnemental (assainissement) et stratégique (fonds Eau). Mais ils ont avancé en référence à un modèle complexe, peu adapté aux réalités sociales, techniques et institutionnelles du Bénin. Ce faisant, les deux collectivités cheminent depuis un moment sur des logiques parallèles et n'ont abouti en cinq ans à aucun résultat concret en matière d'adduction d'eau. Ce processus a cristallisé les défauts souvent constatés dans les coopérations décentralisées mais auxquels la coopération entre Cergy Pontoise et Porto Novo réussit généralement à échapper : une approche d'appui disproportionnée à une maîtrise d'ouvrage mal maîtrisée et un manque de dialogue politique. Les décalages de vision qui se sont installés n'ont jamais été « mis à plat » et les espaces de pilotage conjoint n'ont pas été valorisés pour traiter des problèmes de fond. Pour pouvoir redonner des perspectives à ce projet important pour la ville et ses habitants, les décideurs et les techniciens des deux parties auront à tirer le bilan du processus. En veillant à y associer un acteur incontournable : la SONEB, qui de son côté, a fait avancer tant le dossier technique que les infrastructures, en saisissant l'occasion des fêtes du Cinquantenaire des indépendances pour poser les conduites principales autour du quartier concerné par le projet.

## **La coopération se trouve à un tournant**

### **Une coopération moins exclusive...**

A l'heure où Porto-Novo multiplie les partenariats de coopération internationale avec des collectivités françaises, nord américaines, brésiliennes,... et où la CACP s'engage elle aussi dans un nouveau partenariat en Haïti, la Communauté d'agglomération et la ville ne peuvent plus entretenir la relation privilégiée qui était la leur au début des années 2000. Prendre le temps de tirer le bilan de ces 7 années leur permettra d'écrire une nouvelle page de leur coopération. En effet, du point de vue des évaluateurs, ce bilan est suffisamment riche pour que la coopération mérite d'être poursuivie. Une relation de cette nature et des actions de cette ampleur sont très longs à construire. Il est donc préférable de tirer les enseignements de la période écoulée et de bien recadrer le partenariat plutôt que de renoncer. La ville de Porto-Novo le souhaite et a pris des mesures pour mieux gérer ses coopérations. Sur le plan technique, elle a opéré un premier recrutement pour le service coopération, sous un jeune chef de service qui sera davantage responsabilisé, et prévoit de procéder à une deuxième embauche. Sur le plan politique, c'est la première adjointe qui sera à l'avenir l'interlocutrice de la CACP. Cette délégation confirme la nécessité et l'opportunité de bien discuter de la vision, des conditions du pilotage politique et des attentes vis-à-vis du pilotage technique et des processus décisionnels.

Un certain nombre de mesures complémentaires sont en effet nécessaires pour conforter ces évolutions et impulser un nouvel élan à la coopération en faveur de chaque partie prenante.

### **... qui nécessite de rediscuter des positionnements**

En premier lieu, les deux institutions partenaires sont invitées à renouer un vrai dialogue politique et à expliciter leurs visions respectives, leurs attentes, leur positionnement dans la coopération et le sens qu'elles donnent à la relation. Cela suppose qu'au préalable, chaque institution fasse cet effort de formulation en interne, qui peut s'avérer plus difficile à Cergy Pontoise. Si la communauté d'agglomération a l'intuition que la coopération peut aller plus loin en termes de problématiques partagées, elle n'a pas encore clairement exprimé ce que sa demande de réciprocité peut recouvrir de concret. Les résultats obtenus donnent déjà des réponses, l'amélioration de l'équilibre de la relation peut suggérer un niveau d'ambitions plus élevé. Cela peut aller jusqu'à fixer à la coopération des objectifs qui résonnent avec les enjeux majeurs de son territoire, comme le développement

urbain, la culture, l'équilibre habitat-emploi, les migrations pendulaires,... ou à identifier puis travailler ensemble des questions qui constituent des « sujets communs », soit au niveau sectoriel (eau, insertion, santé), soit au niveau institutionnel (lien entre élus et techniciens, lien entre institution et territoire, gouvernance locale, etc.). D'autres coopérations décentralisées s'interrogent et cherchent à construire de nouveaux types de relation. Cergy Pontoise et Porto Novo pourraient ouvrir la voie sur cette dynamique.

### **... et des mesures concrètes d'amélioration du pilotage et des dispositifs de mise en œuvre**

En second lieu, le pilotage politique a besoin d'être plus formel et organisé de manière plus large dans chaque collectivité, pour associer à la réflexion les élus en charge des politiques publiques concernées. En cours de mise en œuvre, il gagnerait à mieux cibler ses échanges sur des questions de nature stratégique. Ce qui suppose qu'il soit alimenté par un pilotage technique conjoint plus structuré et que les deux logiques soient plus distinctes.

De son côté, le pilotage technique a besoin d'être soutenu et renforcé sur trois plans :

- humain : il paraît difficile de garder la même dynamique à Cergy Pontoise avec une chargée de mission dont le cahier des charges a été enrichi de nouvelles fonctions (coopération avec Haïti et Economie sociale et solidaire) ;
- organisationnel : l'implication des services des deux collectivités dans la conduite des actions sectorielles nécessite que soient clairement attribuées des fonctions de chefs de projet, particulièrement à Porto Novo et que ces chefs de projet soient responsabilisés sur le plan technique et budgétaire ;
- méthodologique : par des outils d'analyse de la pertinence et de la cohérence des projets, par des formations à destination des opérateurs et par un dispositif de suivi évaluation qui permette de mieux maîtriser les évolutions et les résultats, de tirer les enseignements, d'alimenter la réflexion sur les orientations et sur les modes opératoires et de communiquer sur la coopération et ses résultats.

## **Des orientations futures pour démultiplier les acquis**

### **Le compagnonnage stratégique**

Un axe majeur pour l'avenir sera d'affirmer la présence de la CACP aux côtés de Porto Novo dans le domaine de l'urbanisme, au moment de la mise en place des Ateliers ouest africains d'urbanisme et de la conception d'un projet urbain novateur. Si la ville décide de s'emparer du nouveau concept de « paysage urbain historique » dans le cadre de sa démarche d'élaboration et de mise en œuvre de son nouveau Plan Directeur d'Urbanisme, sous le parrainage de l'Unesco, il serait opportun de construire un partenariat tripartite entre Porto-Novo, Cergy Pontoise et Lyon / Grand Lyon. En effet, Lyon coopère déjà avec Porto Novo sur les questions de patrimoine et le montage de son dossier d'inscription au patrimoine de l'humanité, et peut apporter son expérience, puisque la ville y est elle-même inscrite

Cette optique ouvrirait en outre des pistes pour créer ou donner plus de consistance aux liens que Porto Novo a tissés avec une autre capitale partenaire de Lyon, Ouagadougou et, par association, de faire le lien entre la CACP et une ville de son territoire, Eragny sur Oise, qui entretient une coopération décentralisée avec un arrondissement de la capitale du Burkina Faso.

### **Le renforcement institutionnel**

La ville de Porto Novo a défini - ou est en train de définir selon les secteurs- des politiques publiques fortes sur lesquelles Cergy Pontoise peut l'accompagner, en prolongeant les actions menées dans le cadre de la convention 2004-2010.

La priorité est de mener à bonne fin le projet d'adduction d'eau et d'assainissement dans le quartier de Dowa. Il est important de mettre d'abord l'accent sur la réalisation des travaux et les dispositifs de

branchements sociaux avec la SONEB. Ce verrou étant levé, les deux collectivités pourront concevoir les mécanismes de gestion liés à la pérennité des moyens d'investissement de la ville (fonds Eau).

Dans le domaine de la santé, les volets institutionnels du projet qui n'ont pas encore aboutis : projet d'établissement et démarche qualité, peuvent être repositionnés comme les moteurs de cette coopération sectorielle. Cela permettrait de donner aux actions la dimension qui leur a manqué, à savoir d'une part l'implication des décideurs pour ancrer les changements dans les structures, d'autre part de construire les démarches d'échanges professionnels et de formation dans une logique d'accompagnement en soutien à ces changements.

L'insertion et la culture représentent des domaines très ouverts où beaucoup de choses sont possibles, tant dans le cadre institutionnel que dans une démarche portée par la société civile. En matière d'insertion, la construction de réponses aux besoins considérables à Porto Novo peut s'appuyer sur des acteurs pertinents et performants des deux côtés, qui ont commencé à tisser des liens forts. Cette dynamique et la construction d'une politique publique ambitieuse en la matière s'enrichiraient de la participation du PLIE de Cergy Pontoise, qui peut y apporter une plus value en matière d'assemblage d'acteurs, d'actions et de dispositifs. Dans le domaine culturel, la richesse historique et artistique de Porto Novo constitue un terreau d'action très fertile qui peut être valorisé et organisé avec l'appui des établissements culturels de Cergy Pontoise. Ces deux domaines sont d'autant plus intéressants qu'ils peuvent apporter une valeur ajoutée au projet urbain et y trouver en retour des opportunités d'expression et d'action. Travailler les synergies leur donnerait des possibilités de s'enrichir mutuellement.

D'une manière générale, les actions doivent bien articuler les dimensions institutionnelles avec des dimensions organisationnelles et techniques, de façon à ce que les capacités de maîtrise d'ouvrage de la ville de PN s'en trouvent simultanément renforcées.

#### **La coopération de territoire à territoire**

La coopération peut probablement encore élargir sa dimension territoriale en mobilisant (ou remobilisant) sur les deux territoires des acteurs prêts à s'impliquer dans ces grands chantiers ou dans des actions conjointes de société civile à société civile. A condition de veiller à favoriser l'expression des initiatives et des propositions. Même s'il est bien entendu que les acteurs des territoires participent à une entreprise plus large, et que dans le cadre de la coopération ils ont des comptes à rendre à leurs institutions, il serait intéressant d'imaginer un cadre spécifique pour ces actions et de créer des mécanismes où ces acteurs disposent d'une plus grande autonomie d'action et d'organisation.