

**ETUDE D'EVALUATION PORTANT SUR LE PARTENARIAT DE
COOPERATION PORTO NOVO/GRAND-LYON ET LYON**

Rapport résumé

**Mamadou Sembene
Ousmane Orou-Toko**



Novembre 2009

1. Présentation générale

▪ Contexte global de l'évaluation

Le contexte institutionnel dans lequel la coopération décentralisée entre le Grand Lyon, Lyon et Porto-Novo a évolué a connu de réelle transformation notamment du côté béninois. Quatre situations permettent de caractériser cette profonde mutation.

D'abord la **signature d'une première convention de coopération couvrant la période 2000-2002**. Le partenariat entre la commune de Porto-Novo et la Communauté Urbaine de Lyon et la ville de Lyon réduit au départ à de simples échanges de coopération autour des services urbains à travers des appuis techniques et de l'aide à l'équipement, a pris une autre dimension en évoluant vers la mise en œuvre de programmes de coopération, ceci à partir de 1997 avec la signature d'abord d'une déclaration d'intention, puis d'une première convention de coopération pour la période 2000-2002.

Ensuite **l'avènement de nouvelles autorités locales à la tête de la municipalité de Porto-Novo**. Ce changement institutionnel a constitué un tournant important dans l'évolution de la coopération décentralisée avec le Grand Lyon. Une nouvelle convention de coopération a été signée en 2004 pour la période 2005-2007. Ce nouveau programme a ouvert le champ à de nouvelles thématiques telles que la planification urbaine, le développement économique local, le tourisme et le patrimoine.

Par ailleurs, **l'espace d'intervention de la coopération Grand Lyon, Lyon et Porto-Novo a également changé avec l'évolution du contexte institutionnel et la création de la Communauté des Communes de l'Ouémé (CCO)**. Le souci d'une plus grande efficacité a amené les communes environnantes à créer autour de la capitale béninoise, une structure intercommunale, la Communauté des Communes de l'Ouémé (CCO). La création de la CCO et son implication dans la coopération ont aussi amené les collectivités locales lyonnaises (Grand Lyon, Lyon) à étendre le partenariat à ce nouveau regroupement puis à associer d'autres partenaires au Nord pour accompagner cette intercommunalité naissante.

Enfin, **la convention 2005-2007 est arrivée à son terme et les deux partenaires se préparent à entrer en discussion pour son renouvellement**.

▪ Objectifs de l'évaluation

L'étude évaluation de la coopération entre Porto-Novo et le Grand Lyon s'inscrit donc un contexte de décentralisation où les nouvelles autorités locales élus, en charge des communes ou des structures intercommunales (à l'image de la CCO), constituent des acteurs institutionnels légitimes et crédibles aux yeux des partenaires du Nord. Les principaux objectifs assignés à la mission d'évaluation étaient de valider et d'orienter les différents choix de coopération établis au cours de ces dernières années, de bénéficier d'un éclairage sur la préparation de la future convention de partenariat et de formuler des propositions de partenariats techniques et financiers à mettre en œuvre.

▪ Méthodologie de l'évaluation

D'un point de vue méthodologique, la mission d'évaluation a été articulée autour d'un travail d'analyse bibliographique, la visite des actions sur le terrain à Porto Novo et la réalisation d'une série d'entretiens semi directif (individuel et en groupe) en France (Lyon, Paris) et au Bénin (Porto Novo, Cotonou), auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués dans la coopération décentralisée entre le Grand Lyon et Porto-Novo. Un accent particulier a été mis sur les entretiens avec les différentes catégories d'acteurs, en l'absence d'actions concrètes à visiter sur le terrain. Au total plus d'une cinquantaine d'acteurs ont été rencontrés à travers les entretiens et les séances de restitution à la fois en France et au Bénin.

Sur le déroulement, même si l'équipe d'évaluation a rencontré des difficultés pratiques sur le terrain (organisation des phases terrain et de restitution à Porto Novo), ce qui a pour conséquence de rallonger les délais de l'étude, la mission d'évaluation s'est globalement bien déroulée et l'équipe a

apprécié très positivement l'accueil et la disponibilité de la plupart des acteurs rencontrés, notamment en France et au Bénin.

Enfin, pour l'exécution de cette mission l'ACDIL a mobilisé une équipe de deux experts, Mamadou SEMBENE (chef de mission) et Ousmane OROU TOKO (expert national béninois) qui ont travaillé ensemble puis séparément entre juin et novembre 2009.

2. La présentation et l'analyse des orientations générales du partenariat

L'évaluation des orientations générales du partenariat prend en compte à la fois l'évolution de la coopération, l'évolution des objectifs de coopération et les moyens financiers mobilisés.

▪ Sur l'évolution de la coopération entre le Grand Lyon et Porto-Novo.

Il faut relever que la coopération a démarré en 1997, à la suite de la signature d'une déclaration d'intention de partenariat entre les deux collectivités locales lors de la visite à Porto-Novo d'un Vice Président du Grand Lyon. Cette coopération s'est formalisée trois ans plus tard avec la signature d'une première convention triennale de partenariat couvrant la période 2002-2002 puis d'une deuxième convention triennale (2004-2007). Au cours de cette période les orientations générales du partenariat ont considérablement évolué. Cette évolution s'est notée aussi bien sur le **plan institutionnel, que sur les domaines de coopération et l'espace d'intervention du partenariat.**

Sur le plan institutionnel, le partenariat a connu **l'ouverture à de nouvelles formes de relation de « collectivité à collectivité » entre le Grand Lyon et Porto-Novo, avec des enjeux nouveaux en terme de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage pour la nouvelle équipe municipale de Porto-Novo** (élus et techniciens) afin de lui permettre d'assurer efficacement la gestion communale et d'apporter des réponses concrètes aux préoccupations des populations en terme d'amélioration du cadre et des conditions de vie.

Cette évolution institutionnelle a conduit les élus à **l'élargissement des domaines de coopération à de nouvelles thématiques** telles que la planification urbaine, le développement économique local, le tourisme et le patrimoine.

L'espace d'intervention a également connu une évolution avec la création de la CCO. L'enjeu étant de faire face, à la forte croissance urbaine qui pose des problèmes (en termes d'aménagement et gestion du territoire) dont les solutions dépassent les seules préoccupations de la ville de Porto-Novo, le partenariat a apporté son soutien à cette nouvelle dynamique intercommunale.

Aujourd'hui, considérée comme une coopération de collectivité à collectivité, le partenariat Grand Lyon/Porto-Novo entre dans une nouvelle phase de maturité avec une volonté des partenaires de passer un nouveau cap qui passe par le **renouvellement de la convention de coopération** (qui a expiré depuis décembre 2007) et **l'élaboration de façon concertée et participative d'un programme d'actions** qui permette aux différents niveaux d'acteurs impliqués de travailler de façon plus efficace, en synergie avec les autres partenaires intervenant à Porto Novo et sur un territoire d'intervention maîtrisé.

▪ L'évolution des objectifs de la coopération.

Depuis la signature en 1997, de la déclaration d'intention de partenariat entre le Grand Lyon et Porto-Novo, jusqu'à l'engagement de la dernière convention triennale de coopération décentralisée (2005-2007), le partenariat entre les deux collectivités locales est progressivement passé **d'une logique d'appui matériel à la demande, ceci de façon ponctuelle, à l'engagement d'un véritable programme de coopération articulé autour d'enjeux de développement du territoire de Porto-Novo puis de son hinterland** (le Département de l'Ouémé).

De même, le partenariat s'est inscrit essentiellement dans une **logique d'échanges de compétences entre techniciens des deux collectivités et d'appui au renforcement des capacités d'actions (au plan humain et matériel) de la commune de Porto-Novo** sur la base des axes d'intervention en évolution et s'inscrivant dans une perspective d'appui à la décentralisation. Au nombre de ces axes d'intervention, on note la planification urbaine, le développement économique, la voirie, la signalisation urbaine et les espaces publics, la propreté, la collecte et le traitement des déchets et le patrimoine.

- **Les moyens financiers mobilisés.**

Trois principales remarques peuvent être faites à propos des moyens financiers de la coopération.

Premièrement, les collectivités locales du Nord (Grand Lyon et Lyon) ont globalement respecté leurs engagements. L'analyse des budgets de la coopération laisse apparaître des engagements financiers d'un montant global de 155 400 euro, soit un peu plus de 100 millions de FCFA, prévus dans le cadre de la dernière convention triennale 2005-2007.

Deuxièmement, des stratégies ont été développées en terme de mobilisation de ressources financières additionnelles et ont abouti à l'engagement d'autres partenaires dans le financement des projets de la coopération : Culture 2000 pour le volet Patrimoine et l'association Villes Unies contre la pauvreté (VUCP) pour les volets patrimoine et tourisme.

Troisièmement, des difficultés subsistent dans la mobilisation de la contribution financière des partenaires institutionnels du sud (ville de Porto-Novo, CCO) qui globalement n'ont pas respecté leurs engagements financiers vis-à-vis de la coopération.

3. Le bilan et l'analyse des actions

Le travail de bilan des actions effectué par l'équipe d'évaluation met l'accent sur les aspects qualitatifs des actions et englobe les différents axes de la coopération : les échanges de compétences, l'envoi de matériels, les actions dans les domaines du Tourisme, du patrimoine et de la gestion des déchets.

- **Les échanges de compétences entre techniciens.**

Ils ont consisté en des missions d'expertise à Porto-Novo des techniciens du Grand Lyon et de la ville de Lyon et des stages de formation à Lyon des techniciens de la mairie de Porto-Novo.

Les missions d'expertise ont été l'occasion, principalement, d'accompagner la mise en œuvre des différents projets : le projet de réhabilitation du patrimoine historique de Porto-Novo et d'inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, la réalisation du Projet de développement touristique intégré dans l'Ouémé et le projet de gestion des déchets. Elles ont également été l'occasion d'assurer le suivi et l'évaluation des différents volets de la coopération sur le terrain.

De façon globale, on peut relever deux constats majeurs :

- Les partenaires lyonnais ont assuré les missions d'expertise qui étaient programmées, avec à chaque fois la mobilisation d'au moins deux techniciens par mission. Des missions communes aux différents services du Grand Lyon et de la ville de Lyon ont pu également être organisées (Direction des Relations Internationales, Agence d'urbanisme, Mission patrimoine, Direction de la propreté, Direction de la voirie). Au total, quatre services du Grand Lyon et de la ville de Lyon ont pu être mobilisés entre 2005 et 2008.

- En ce qui concerne les missions des techniciens de Porto Novo à Lyon, il n'a pas été possible pour la mission d'évaluation de confirmer si des déplacements de techniciens (en dehors de ceux du Directeur de la coopération décentralisée de Porto Novo) ont été organisés sur la période considérée par l'évaluation (2005-2009). L'équipe d'évaluation n'a donc pas pu quantifier le nombre de stages effectués dans le Grand Lyon, en l'absence d'informations précises (termes de référence, rapports de stage, etc.). Toutefois, de la 1^{ère} convention (2000-2002) jusqu'en 2005, des techniciens de la ville de Porto- Novo et d'autres communes de l'Ouémé (principalement Avrankou) ont effectivement été accueillis à Lyon et dans les communes du Grand Lyon afin d'y effectuer des stages de formations techniques. Les différents stages ont fait l'objet de rapports écrits, selon certains bénéficiaires rencontrés.

Enfin, de l'avis des différents partenaires, les actions d'échanges de compétences initiées ont eu des effets très positifs en termes d'appui institutionnel et de renforcement des capacités de la ville de Porto Novo et en termes d'ouverture et de développement de l'esprit d'échanges et de coopération au niveau des collectivités partenaires du Nord.

- **L'envoi de matériels : un engagement prévu dans le cadre de la convention de coopération.**

Le Grand Lyon s'était en effet engagé à mettre à la disposition de Porto-Novo, du matériel technique adapté aux projets. Cet appui matériel du Grand Lyon à Porto-Novo a porté essentiellement sur l'envoi de matériel roulant (camions, véhicules légers) de matériel de signalisation (feux tricolores) et de matériels informatiques (ordinateurs).

Quelques interrogations apparaissent sur l'ensemble du matériel mobilisé dans le cadre du partenariat avec le Grand Lyon.

La première de ces interrogations est la question du choix des équipements à envoyer et de leur adaptabilité aux réalités locales. Le niveau de technologie et le caractère sensible du matériel (camion BOM- benne à ordures ménagères, boîtier électronique feux tricolore) posent davantage de soucis au personnel de la DST peu habitué à ce type de matériel.

La deuxième interrogation concerne l'entretien et la maintenance du matériel mobilisé. Les plus grandes difficultés de la mairie dans ce volet de la coopération sont l'entretien et la maintenance des équipements mis à leur disposition. La DST ne dispose pas d'un garage et des compétences nécessaires pour assurer l'entretien et la maintenance des engins. Cette situation a conduit par exemple, à l'immobilisation d'un camion BOM (problème électronique).

Face à ces différentes interrogations, il est nécessaire d'inscrire dorénavant la question de l'envoi de matériel dans le cadre de l'exécution des différents projets ; et de faire en sorte que ce soit un moyen d'accompagnement de la ville de Porto-Novo qui s'intègre dans un dispositif plus vaste permettant également d'apporter des appui-conseils aux partenaires locaux, les accompagner dans un processus de qualification et de développement de leurs compétences (formation), ceci à partir d'actions concrètes sur le terrain.

- **L'appui de la coopération Grand Lyon/Porto-Novo au développement touristique dans le département de l'Ouémé.**

Le processus a été amorcé avec la création de la Communauté de Communes de l'Ouémé (CCO), qui a choisi le tourisme comme un des axes centraux de structuration de la dynamique intercommunale. L'agence d'urbanisme est l'acteur principal mobilisé par le Grand Lyon pour accompagner le volet développement touristique de la coopération avec Porto-Novo. La démarche d'intervention engagée sur le terrain, au-delà des travaux d'études réalisées, a été articulée autour de plusieurs temps de rencontres entre partenaires du Sud et du Nord qui ont abouti à l'élaboration d'un projet commun.

Depuis 2007, avec l'installation de la « Mission Tourisme », le projet de développement touristique intégré est entré dans une phase plus opérationnelle avec l'engagement d'un certain nombre d'activités. Un des résultats concrets du projet de développement touristique constitue l'identification de circuits touristiques (parfois déjà existants), dont certains ont été déjà validés et testés. La difficulté principale réside aujourd'hui dans le fait qu'ils n'ont pas encore été opérationnalisés.

Aujourd'hui, la « mission tourisme » installée en 2007 et rattachée à la CCO est devenue l'Office du tourisme de Porto-Novo. Cet office, dont l'arrêté de création a été signé par la mairie, est logé dans l'enceinte de la Maison du patrimoine et du tourisme, ouverte officiellement le 17 juin 2009.

Il s'agit maintenant de l'avis de tous, de « passer à l'acte » et d'engager des actions concrètes sur le terrain pour insuffler une nouvelle dynamique au projet de développement du tourisme à Porto-Novo et dans l'Ouémé. Pour ce faire, certaines démarches paraissent nécessaires : **l'opérationnalisation de l'outil « office du tourisme » et son appropriation par les partenaires locaux, ainsi que le développement de stratégies de mobilisation des ressources** pour réaliser les investissements nécessaires au développement touristique de Porto-Novo et de l'Ouémé.

Par ailleurs, la mise en œuvre du volet développement touristique de la coopération nécessite également de matérialiser la dynamique d'appui institutionnel et de renforcement des capacités, de transformer les circuits proposés en produits touristiques commercialisables et de concrétiser les travaux d'aménagements.

- **La coopération dans le domaine du patrimoine.**

La Ville de Porto-Novo détient en effet un patrimoine architectural de grande qualité (notamment afro-brésilien, colonial, vernaculaire), et la quête du Label Unesco constitue un enjeu important. Depuis 2002, la Ville de Lyon a mobilisé sa Direction du Patrimoine pour accompagner Porto-Novo dans ces démarches d'inscription au classement du Patrimoine Mondial de l'Unesco. La démarche de coopération engagée a d'abord reposé autour d'un objectif central : l'inscription du site historique de Porto Novo dans la liste du Patrimoine mondial.

Aujourd'hui, la question de l'inscription au patrimoine mondial de l'Unesco est considérée comme un objectif à atteindre au final, à la suite de l'engagement de mesures concrètes de protection et de sauvegarde du patrimoine permettant d'appuyer le dossier de candidature, à l'image de l'expérience pilote de la « Maison du patrimoine ».

Le projet « Maison du patrimoine » a porté sur une opération de réhabilitation d'une ancienne maison « afro-brésilienne », la maison Migan, à travers un chantier-école. La maison réhabilitée est devenue la nouvelle Maison du Patrimoine et du tourisme de Porto Novo qui a été inaugurée en septembre 2007. L'Ecole du Patrimoine Africain (EPA) a joué le rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre pour le compte de la ville de Porto-Novo.

Les perspectives de coopération dans le domaine du patrimoine se présentent comme des défis à relever pour la « Mission du patrimoine » mise en place par la mairie de Porto Novo et placée sous l'autorité du Directeur de la Prospective, du Développement et de la Coopération. Ces défis concernent l'élaboration d'un plan stratégique sur un horizon de 5 ans, à la mobilisation de ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs, la mise en œuvre de ses missions de protection et de surveillance, de gestion et de mise en valeur du patrimoine de la ville de Porto-Novo, et l'aboutissement du dossier sur l'inscription du patrimoine historique de la ville de Porto-Novo sur la liste de patrimoine mondial.

- **Une amorce de la coopération dans le domaine de la gestion des déchets.**

La problématique de la gestion des déchets constitue un point important de préoccupations, aussi bien pour la ville de Porto-Novo que les autres communes de la CCO.

L'analyse de la situation sur l'existant permet de noter un appui du PGUD2¹ à la ville de Porto-Novo à travers la mise en œuvre de la composante D « gestion des déchets à Porto-Novo », dont le coût est estimé à près de 2,9 milliards de FCFA. Les actions engagées dans ce cadre sont : la construction de la station d'épuration depuis 2004 mais non encore fonctionnelle et la réalisation d'un centre d'enfouissement technique, dont la construction était encore bloquée (pendant la mission d'évaluation) par la question de l'indemnisation des propriétaires terriens.

C'est dans ce contexte qu'une mission d'expertise de la Direction de la propreté de Lyon est arrivée en décembre 2008 à Porto-Novo pour la définition des objectifs pour un appui à la gestion des déchets dans le cadre de la prochaine convention de partenariat.

Les attentes exprimées vis-à-vis du Grand Lyon s'inscrivent dans une logique d'appui à l'organisation, la structuration, la gestion et la maintenance des réalisations initiées dans le cadre du PGUD2. A ce titre, les acteurs portonoviens souhaitent en particulier que se poursuivent les actions d'échanges et de croisement des expertises entre les techniciens du Grand Lyon et de Porto-Novo, l'appui à la formation à la qualification des acteurs de la filière et l'équipement des services techniques de la mairie.

4. L'analyse des stratégies, des modalités d'intervention et du dispositif de la coopération

L'évaluation a pris en compte le pilotage d'ensemble et le suivi de la coopération, l'animation et l'opérationnalisation de la coopération et l'information/ et la communication sur le projet de coopération.

Le pilotage d'ensemble et le suivi de la coopération. Le dispositif envisagé reposait essentiellement sur deux axes à savoir l'organisation de missions officielles composée d'élus et de cadres techniques et administratifs pour participer à l'identification de projets et/ou à leur évaluation et la conduite d'une évaluation concertée du partenariat. Plusieurs difficultés ont été relevées dans l'animation et la mise en œuvre des actions sur le terrain. Ces difficultés auraient pu trouver des réponses rapides si le dispositif du partenariat donnait la possibilité aux acteurs de se rencontrer régulièrement à la fois au Sud, au Nord et aussi entre acteurs du nord et du sud. Parmi celles-ci on peut relever la difficulté à diffuser et partager l'information sur la dynamique de coopération, une mobilisation et un engagement inégaux entre les services techniques du Grand Lyon et de Porto-Novo.

L'animation et l'opérationnalisation de la coopération. L'analyse de l'exécution de la dernière convention laisse apparaître deux gros constats, notamment sur le rôle et la place des Directions des relations internationale et/ou coopération décentralisée des deux collectivités locales partenaires : i) Au Nord une direction des relations internationales qui joue un rôle d'ensemblier dans l'animation et la conduite du partenariat ; ii) Au Sud, une absence d'animation de la dynamique de coopération au sein de la mairie (il y a très peu d'acteurs qui connaissent la réalité de la coopération), et une mise en œuvre difficile des actions qui sont liés principalement aux lenteurs et blocages constatés dans l'exécution des activités programmées.

L'information/ et la communication sur le projet de coopération. La convention de coopération Grand Lyon/Porto-Novo préconisait dans ses dispositions de faciliter l'accès à l'information relative à tous les éléments du partenariat et des projets à l'ensemble des acteurs des collectivités partenaires, d'informer les habitants des collectivités partenaires des actions entreprises et les associer à leur réalisation et de capitaliser, valoriser l'expérience tirée de la coopération et faire en sorte que ce soit exploitable par l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée.

¹ Programme de Gestion Urbaine Décentralisée phase 2

Dans la pratique l'accès à l'information des acteurs au sein des collectivités locales, est une réalité en particulier au Nord, puisque les acteurs rencontrés disposent des informations nécessaires sur la coopération. Au sud les acteurs rencontrés dans leur grande majorité ne sont pas en mesure de se prononcer sur les réalités de la coopération, la majorité des acteurs de la municipalité (élus et techniciens) a déploré le mauvais fonctionnement des circuits de diffusion de l'information sur la coopération.

L'ensemble des acteurs souhaite que le prochain programme de coopération soit l'occasion de bâtir une véritable stratégie de communication de la coopération. L'expertise existe au sein des services des deux collectivités partenaires, en particulier au Nord, et doit être mobilisée pour accompagner cette démarche.

5. L'analyse des perspectives d'évolution de la coopération

La question de l'extension du champ géographique de la coopération, les orientations de la coopération et l'articulation avec les autres partenaires de coopération de Porto-Novo sont les points qui ont été abordés dans l'analyse des perspectives d'évolution de la coopération.

La question de l'extension du champ géographique de la coopération. Elle a été abordée principalement sous deux angles : l'articulation entre Porto Novo et la CCO dans le cadre de la coopération et l'échelle d'intervention pertinente de la coopération.

Sur l'articulation entre Porto-Novo et la CCO dans la coopération, plusieurs difficultés sont perceptibles dans le processus d'intercommunalité amorcé dans le département de l'Ouémé. La première difficulté est inhérente à l'organisation elle-même. La deuxième difficulté qui apparaît des constats de terrain, concerne l'ancrage institutionnel de la CCO dans le dispositif du partenariat Grand Lyon/Lyon/Porto-Novo. L'équipe d'évaluation partage l'idée que la dynamique engagée dans l'Ouémé doit être poursuivie et consolidée par un appui permettant de la rendre plus opérationnelle. Cela passe néanmoins par l'ouverture d'un dialogue franc et pragmatique entre les communes de la CCO et la ville de Porto Novo qui est aujourd'hui en marge de la structure intercommunale. Cependant, l'effort de coopération doit être recentré sur Porto-Novo pour plus d'efficacité et d'effets sur le terrain.

Sur la question du choix de l'échelle d'intervention pertinente de la coopération, l'équipe d'évaluation a fait son analyse sur la base du regard des partenaires sur l'intervention du grand Lyon à l'échelle de la CCO, des incidences des évolutions institutionnelles récentes au Bénin, avec l'expérimentation des territoires de développement dans l'Ouémé (pays Goun, pays de la basse vallée de l'Ouémé) et le vote de la nouvelle loi sur l'intercommunalité.

En partant de ces constats, l'équipe d'évaluation est plutôt favorable pour une consolidation des acquis de la coopération à la fois à Porto Novo et dans l'Ouémé ; avec toutefois, un recentrage effectif des activités sur Porto-Novo qui a la légitimité en tant que collectivité locale contractante de la coopération. De même, elle estime que la clarification du dispositif de coopération ou une meilleure information des acteurs concernés, notamment sur les liens et les articulations (Grand Lyon, Lyon, Porto- Novo, CCO) s'impose.

L'analyse des orientations de la coopération. Elle a permis de tracer des perspectives pour une amélioration du partenariat.

La première de ces perspectives est **d'améliorer le dispositif d'animation de la coopération au Nord et au Sud**. Il s'agira i) d'organiser des missions communes mobilisant les différents partenaires (élus, techniciens) dans le sens nord/sud et sud/nord pour susciter et organiser la mutualisation des compétences et la cohérence des démarches et actions, ii) d'améliorer au nord les moyens

d'intervention de la Direction des Relations Internationales : augmentation du budget de coopération avec Porto-Novo, renforcement des ressources humaines, iii) et d'appuyer la réorganisation de la Direction de la coopération à Porto-Novo par le renforcement des capacités des ressources humaines du service de coopération, l'amélioration de la fluidité des circuits d'information et du traitement des différents dossiers de projets, l'implication des autres Directions et services de la mairie, etc.

La deuxième perspective consistera à **relever le défi de la participation des populations et des acteurs de la société civile dans la coopération**. A Lyon et dans le Grand Lyon, il s'agit d'engager une telle dynamique en lien avec les réseaux d'acteurs de la Solidarité internationale tel que Resacoop ou la Coordination des acteurs de développement de Rhône Alpes (CADR) qui peuvent jouer un rôle de levier important en matière de développement des échanges de la coopération culturelle, économique mais aussi de sensibilisation et de mobilisation des acteurs lyonnais.

A Porto-Novo, la dynamique engagée autour des actions de développement touristique et culturel, du patrimoine et des services urbains peut aider à la mobilisation des acteurs locaux, notamment les opérateurs économiques culturels ou du tourisme, les associations, ONG intervenant dans la gestion ordures ménagères; les artisans et artistes locaux ; les institutions publiques et privées

La troisième perspective est **d'articuler la logique d'appui institutionnel avec des actions concrètes sur le terrain**. Il s'agira de traduire les engagements pris par la coopération par la réalisation d'actions concrètes et lisibles sur le terrain et de concilier les démarches de planification et le traitement dans des délais plus courts des besoins des populations, en terme de services urbains.

La quatrième perspective touche à **l'engagement des actions d'éducation et sensibilisation au développement au Nord** en accordant des crédits aux actions d'éducation au développement et en accompagnant via la Direction des Relations Internationales, la mobilisation du réseau associatif et de bénévoles susceptibles d'appuyer les actions et de servir de relais pour leur animation et leur conduite sur le terrain. A ce titre, on peut déjà saluer l'initiative déjà engagée par la ville de Lyon à travers le « projet demain l'eau en partage », cofinancé par l'Union européenne, et qui mobilise des jeunes de 5 villes partenaires dont Porto Novo autour d'actions d'information et de sensibilisation sur la question de l'eau dans le monde.

L'articulation avec les autres partenaires de coopération de Porto-Novo. Cette question est à inscrire dans la nouvelle dynamique du partenariat. Aujourd'hui, un des enjeux majeurs du développement de la commune de Porto-Novo repose sur une meilleure articulation des initiatives de l'institution communale, avec celles des différents acteurs de son territoire (organisations de la société civile, acteurs économiques, services déconcentrés de l'Etat, autres institutions publiques et privées, projets et programmes de développement, populations, etc.), ceci pour favoriser la synergie et la cohérence dans les actions engagées sur le terrain.

Dans cette optique, il est nécessaire de mieux articuler la coopération décentralisée avec les interventions d'autres partenaires à Porto-Novo. Il faut alors créer un cadre de concertation mobilisant l'ensemble des acteurs partie prenante, pour capitaliser collectivement les enseignements tirés des projets, développer des synergies, mais aussi gagner en efficacité. Il faut également aller vers l'expérimentation de la mise en place de coopération triangulaire décentralisée dans un logique Sud-Sud entre Porto-Novo – Ouagadougou – Bamako, avec le Grand Lyon dans un rôle d'intermédiation et dans une logique Nord-Sud entre le Grand Lyon - Cergy Pontoise - Porto-Novo.

6. Les recommandations

Au terme de la mission, l'équipe d'évaluation a fait une série de six recommandations à l'endroit des deux partenaires Nord et Sud impliqués dans la coopération.

- **Privilégier des approches d'intervention permettant de renforcer la décentralisation.** Il s'agit de poursuivre l'appui institutionnel et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la ville de Porto-Novo et faciliter une mobilisation équilibrée des acteurs du nord et du sud dans la coopération ;
- **Recentrer les efforts de la coopération sur Porto Novo, tout en maintenant la dynamique communautaire sur l'Ouémé.** Toutefois, les liens contractuels doivent être clarifiés par la signature d'une seule et unique convention de partenariat liant le Grand Lyon, Lyon et Porto-Novo. Au Nord, en fonction des domaines de compétences sollicités par Porto Novo, une seule convention sera signée soit par la ville de Lyon, soit par le Grand Lyon. Tandis qu'au Sud, une convention opérationnelle pourrait lier la ville de Porto-Novo à la CCO, notamment pour l'exécution des activités dans le domaine du tourisme, pour faciliter une bonne articulation entre les deux échelles d'intervention.
- **Favoriser des interventions s'inscrivant dans une logique de développement territorial.** Pour l'équipe d'évaluation, il s'agit pour la mise en œuvre de la prochaine convention triennale de : i) poursuivre, consolider et étendre les actions engagées, avec plus ou moins de succès, dans les domaines de la planification urbaine, du développement touristique, de la gestion des déchets et du patrimoine, tout en veillant à leur opérationnalisation par les partenaires locaux. ; prendre en compte et tester de nouvelles attentes exprimées par les partenaires de Porto Novo (appui au développement culturel de la ville, soutien à la police municipale, appui au développement urbain). Enfin, compte tenu des objectifs de la coopération, l'intervention du Grand Lyon pourra se faire sous forme d'assistance technique, matérielle et financière. L'enjeu majeur est de permettre à la coopération d'obtenir des résultats plus concrets sur le terrain au niveau de la commune de Porto Novo, voire du département de l'Ouémé
- **Positionner la coopération décentralisée comme un levier de mobilisation des partenariats techniques et financiers.** Il s'agit en particulier de concrétiser l'articulation avec la coopération décentralisée de Cergy Pontoise et de créer des synergies avec les partenaires techniques et financiers ;
- **Réorganiser le dispositif de pilotage et de suivi de la coopération sur un double plan institutionnel et opérationnel.** Au plan institutionnel, il faudra instituer un comité de pilotage de la coopération et mettre en place des cadres de concertation et d'échanges à la fois au Nord et au Sud. Au plan opérationnel, il est nécessaire d'élaborer un programme d'actions triennal, de renforcer les moyens d'intervention de la Direction des Relations Internationales au Nord, de repenser le dispositif opérationnel au Sud, de mettre en place un comité technique de suivi de la coopération et de clarifier les circuits de financements ;
- **Améliorer l'information et la communication sur la coopération** par l'élaboration d'une stratégie simple de communication. Au Nord il s'agira de s'appuyer sur les différents supports de communication (écrit, web) du Grand Lyon et des communes de l'agglomération et à Porto Novo, sur le Site web (déjà fonctionnel) et le journal Bimensuel d'information de la ville (en cours de confection).