

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E (204. Ev) pour :

F3E

**Fonds pour
la promotion des**

- **études préalables**
- **études transversales**
- **évaluations**



Ville de Chambéry
Coopération Chambéry Ouahigouya
Hotel de Ville BP 1105
73011 Chambéry cedex
Tel. 04 79 60 23 05 – Fax : 04 79 60 22 64
chambéry.ouahigouya@mairie-chambéry.fr
www.chambéry-ouahigouya.com

Evaluation du Programme de coopération décentralisée entre les villes de Chambéry (France) et de Ouahigouya (Burkina Faso)

Rapport final et annexes

Janvier 2006

Auteurs :

A.C.D.I.L.

01 BP 1304 - Bobbo Dioulasso 01
Burkina Faso
Tel. 00 226 20 97 64 50
acdibo@fasonet.bf

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDIL	Association de Coopération et de Développement des Initiatives Locales
AFBO	Association des Femmes Burkinabé de Ouahigouya
AG	Assemblée Générale
AMMIE	Appui Moral Matériel et Intellectuel à l'Enfant
ASED	Association de Soutien aux Enfants Déshérités
CA	Conseil d'administration
CDS	Comité de Développement des Secteurs
CMA	Centre Médical avec Antenne chirurgicale
COCOPA	Coordination des Communes pour la Paix
CONACOD	Commission Nationale de la Coopération Décentralisée
CPGS	Centre de Promotion et de Gestion des Secteurs
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSPS	Centre de Santé et de Promotion Sociale
ECLA	Etre Comme Les Autres
EPCD	Etablissement Public Communal de Développement
ESTHER	Ensemble pour une Solidarité Thérapeutique Inter Hospitalière
FMCU	Fédération Mondiale des Cités Unies
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
TOD	Texte d'Orientation sur la Décentralisation

SOMMAIRE

	Pages
Introduction.....	4
I - L'analyse des objectifs généraux de la convention engagée entre les deux villes.....	7
1. L'évolution des objectifs de coopération : Une constance et une continuité dans le temps	7
2. Un partage effectif des objectifs de la coopération par les partenaires du Nord et du Sud.....	9
3. la perception des objectifs de la coopération par les partenaires et les populations locales du Nord et du Sud.....	10
II - L'analyse du dispositif de coopération mis en place.....	13
1. Le dispositif institutionnel.....	13
1.1 L'organisation du pilotage, de la coordination et de la concertation inter- acteurs.....	13
1.1.1 Rôle et place des collectivités locales partenaires.....	13
1.1.2 Rôle et place des différentes instances dans l'animation de la concertation entre les acteurs.....	15
1.2 L'opérationnalisation du programme de coopération : la maîtrise d'œuvre.....	18
1.2.1 Une cohérence au Nord avec l'association Chambéry/Ouahigouya dans le rôle de maître d'œuvre.....	18
1.2.2 L'internalisation au sein de la commune de Ouahigouya du rôle de maître d'œuvre : une source de confusion dans le positionnement et les relations entre les acteurs.....	20
1.3 Tentative de synthèse.....	23
2. Démarches et modalités de mise en œuvre du programme de coopération.....	27
2.1 L'organisation de la planification des actions.....	27
2.1.1 Une démarche de planification annuelle Nord/Sud du projet de coopération.....	27
2.2.2 Le projet de société comme outil de planification du développement communal : une référence pour le projet de coopération.....	28
2.2.3 Les plans de développement de quartier.....	29
2.2 L'organisation du suivi des actions.....	31
2.3 Les relations contractuelles.....	32
2.4 Les relations financières.....	33
2.5 L'articulation avec les partenaires au développement.....	35
III - L'analyse des actions menées dans le cadre du programme triennal.....	37
1. le programme d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya	38
2. le programme de développement social urbain.....	44
3. Le programme d'appui à la société civile.....	48
4. Le programme de coopération hospitalière.....	52
5. Les actions de sensibilisation et d'éducation au développement au Nord.....	54
IV – Orientations et perspectives.....	56

Introduction

1. Rappel du contexte de l'évaluation :

- *L'évolution de la coopération décentralisée dans un contexte où d'importantes réformes de décentralisation sont à l'œuvre au Burkina Faso*

Les relations de jumelage coopération entre partenaires français et burkinabé sont des relations anciennes, fondées sur des principes de solidarité et d'amitié. Elles se sont d'abord organisées autour d'une logique d'assistance, essentiellement basée sur des appuis ponctuels par projet et ont connu des évolutions importantes à partir des années 90 : i) Organisation des premières rencontres franco-burkinabés¹ ; ii) Evolution de la conception des actions de certains partenariats vers des programmes pluriannuels d'appui au développement local ; iii) Adoption en France de la loi de février 1992, qui fixe le cadre juridique de l'action internationale des collectivités locales ; iv) Promulgation au Burkina Faso, des décrets portant sur la création, les attributions et le fonctionnement de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CONACOD) et sur l'organisation et le fonctionnement des comités locaux de jumelage, ceci pour accompagner le développement de la coopération décentralisée.

L'évolution de la coopération décentralisée est également fortement marquée à partir des années 90, par l'engagement de l'Etat burkinabé sur le processus de décentralisation à partir de 1994-1995 : 33 communes de plein exercice sont créées suite aux élections de 95, puis 15 nouvelles communes lors du scrutin municipal de septembre 2000, portant ainsi à 49 leur nombre total. Ce processus devrait être poursuivi en 2006, avec l'organisation des élections communales prévues au courant du 1^{er} trimestre, qui devrait permettre à l'Etat burkinabé d'étendre la mise en œuvre de la décentralisation à l'ensemble du milieu rural avec la création de nouvelles communes et la mise en place d'exécutifs élus régionaux². Les réformes de décentralisation devraient déboucher sur l'extension spatiale de la commune de Ouahigouya qui va englober l'ensemble du territoire de son département et comporter en plus des 15 secteurs actuels, 37 nouveaux villages rattachés.

2. Rappel historique et évolution de la coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya

Démarrées en 1991, les relations de coopération entre les villes de Ouahigouya et de Chambéry sont riches d'une quinzaine d'années d'histoire environ. Elles ont connu de fortes évolutions au cours de ces dernières années et sont articulées principalement autour de trois grandes phases :

- La première phase du programme 1991/1996 : Elle a démarré par la mise en œuvre d'un plan de développement et la création d'un comité de développement sur un quartier test de Ouahigouya, et s'est poursuivie par l'appui à la mise en œuvre de projets d'amélioration du cadre de vie et un travail de mobilisation des partenaires à Ouahigouya et Chambéry.
- La deuxième phase 1996/2001 : Elle est marquée à Ouahigouya, par l'émergence d'un exécutif local élu (en 1995) et renouvelé en fin 2000³, l'extension du programme de développement de quartier à quatre autres secteurs de la ville. De nouveaux axes de coopération sont abordés : l'appui aux services municipaux, via un système de financement de

¹ Par le C.N.B.J. et C.U.F.¹ (à Ouagadougou, en février 1990).

² 13 gouverneurs de région nommés par l'Etat sont déjà en place

³ L'exécutif municipal actuel est composé de 45 personnes élues au suffrage universel direct (3 élus par quartier) par les populations des 15 secteurs ou quartier de la ville et gère un budget primitif de 300.760.046FCFA en 2005

façon dégressive de personnel communal ; l'appui à la société civile avec l'appui au renforcement de structures associatives et la coopération hospitalière.

- La troisième phase (2002-2004) : correspond à l'engagement du programme triennal de coopération articulé autour de 4 programmes : i) appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya ; ii) développement social urbain ; iii) coopération hospitalière ; iv) appui à la société civile. Elle est marquée, à Ouahigouya par l'engagement d'un « projet de société » ou programme pluriannuel de développement de la Ville⁴, et à Chambéry par la mise en œuvre, suite au travail d'évaluation au « Nord⁵ », de nouvelles orientations (création d'un comité de pilotage entre la ville de Chambéry et l'association Chambéry-Ouahigouya qui se voit en outre déléguer la gestion financière du budget de la coopération).

Les objectifs du programme triennal 2002-2004 : « i) *Renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle soit un acteur du développement du territoire de la commune en mobilisant les populations du Sud et du Nord pour mieux prendre en compte leurs besoins et leurs priorités ; ii) Favoriser la synergie entre la collectivité locale et le monde associatif en renforçant le rôle et la place de la société civile dans le processus de développement ; iii) Favoriser le montage de programmes d'économie sociale participatif qui permettent d'atteindre un autofinancement par l'activité économique et la résolution des problèmes sociaux. »*

3. Rappel des objectifs de l'évaluation

La volonté de redéfinir le partenariat entre les deux villes, à la fin du programme triennal cofinancé par le Ministère des Affaires Etrangères (MAE), ainsi que l'évolution du contexte et de la perception par les acteurs du Nord et du Sud de la coopération ont poussé les villes de Chambéry et de Ouahigouya et leurs partenaires à engager une démarche d'évaluation au « Sud⁶ » qui soit l'occasion de « *faire le point sur l'efficacité, l'efficacités ainsi que les effets des projets réalisés et en cours de la coopération décentralisée* ».

Trois objectifs principaux ont été fixés au travail d'évaluation :

- i) L'analyse des « *objectifs généraux instaurés dans le cadre de la convention de partenariat entre les deux villes* ».
- ii) L'analyse de « *l'ensemble des actions conventionnées par la commune de Ouahigouya et les associations locales dans le cadre du programme triennal 2002-2004, en portant une attention particulière sur les projets menés par la Mairie de Ouahigouya* ».
- iii) L'analyse de la « *pertinence du dispositif de coopération (concertation, programmation, suivi, procédures financières, conventions, évaluation) entre la Ville de Chambéry, l'association Chambéry Ouahigouya, la Commune de Ouahigouya et les associations locales* ».

⁴ Dont l'élaboration a démarré à partir de 2001

⁵ Finalisé en 2002

⁶ Une évaluation externe a été réalisée au « Nord » en 2001 et doit par ailleurs servir à éclairer le travail d'évaluation au « Sud »

4. Méthodologie et déroulement de l'évaluation

La mission d'évaluation a été articulée autour d'un travail d'analyse bibliographique, la visite des actions sur le terrain et la réalisation d'une série d'entretiens semi directif (individuel et en groupe) auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués dans la coopération décentralisée entre les 2 villes. Un accent particulier a été mis sur l'organisation de rencontres de groupe avec un certain nombre d'acteurs, notamment les comités de développement de secteur et les directeurs et chefs de service municipaux au niveau de Ouahigouya.

Suite au décalage de la mission terrain (prévue dans un premier temps pour fin août) jusqu'à la mi septembre, ceci à la demande du commanditaire pour des raisons de calendrier, les différentes phases de l'évaluation ont été réorganisées. La mission d'évaluation s'est déroulée en 4 phases : i) une première phase d'investigation terrain au Burkina Faso (une semaine) ii) une deuxième phase d'investigation terrain en France; iii) une troisième phase d'investigation terrain au Burkina (sur deux semaines), réalisée ensemble sur la dernière semaine par les deux évaluateurs. Chaque phase d'investigation terrain en France comme au Burkina Faso a fait l'objet in fine d'une réunion de restitution à chaud avec les membres des comités de pilotage, ceci pour échanger sur les premières hypothèses et conclusions résultant des échanges avec les acteurs et partenaires locaux. Le découplage de la phase terrain Burkina Faso en 2 étapes, entrecoupées par une mission en France, a permis à l'équipe d'évaluation d'organiser un meilleur partage des informations entre acteurs chambériens et ouahigouyalais. De même que la présence des acteurs chambériens lors de la rencontre de restitution à chaud à la suite de la dernière phase terrain Burkina Faso, a permis de créer un premier moment d'échanges en direct entre partenaires autour des premières conclusions de l'évaluation.

Deux rencontres de restitution ont été organisées, l'une à Chambéry et l'autre à Ouahigouya (en présence des deux évaluateurs). A Chambéry, la restitution a été organisée en 2 étapes : une première ayant mobilisée une vingtaine de personnes, dont les représentants de la Mairie (élus, techniciens) et du Conseil d'administration (CA) de l'Association Chambéry Ouahigouya ; une deuxième destinée à l'assemblée générale de l'Association Chambéry Ouahigouya et qui a mobilisé une cinquantaine de personnes. A Ouahigouya la restitution a mobilisé autour de 47 personnes, dont la mairie (mairie, membres du bureau du conseil, élus de secteur, techniciens), des représentants des comités de développement et des organisations de la société civile.

L'évaluation s'est déroulée entre septembre 2005 et janvier 2006. Les phases terrain au Burkina Faso et France ont eu lieu entre septembre et octobre 2005 ; la restitution en France (Chambéry) s'est déroulée les 2 et 3 décembre 2005 et au Burkina Faso (Ouahigouya) le 15 janvier 2006.

Une équipe composée de 2 experts (Mamadou SEMBENE, coordonnateur de la mission et Saïdou SANOU), a été mobilisée par l'ACDIL. L'équipe a travaillé ensemble notamment pour la préparation des outils et sur une partie du terrain au Burkina Faso puis séparément pour la réalisation des entretiens sur le terrain. Elle a été mobilisée pour une durée totale de 50 jours.

I - L'analyse des objectifs généraux de la convention engagée entre les deux villes

1. L'évolution des objectifs de coopération : Une constance et une continuité dans le temps

De la signature officielle du premier protocole de coopération entre les villes de Chambéry et Ouahigouya (février 99), jusqu'à l'engagement du dernier protocole (fin 2002), la coopération décentralisée entre les deux communes s'est caractérisée par la constance et la continuité des objectifs.

Quelques fondements

La coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya s'inscrit dans le cadre global de la charte de la Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU), la loi de 1992, définissant l'engagement des collectivités locales françaises en coopération ; le processus de décentralisation au Burkina Faso, et les politiques de lutte contre la pauvreté (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté – CSLP et initiative Pays Pauvres et Très Endettés – PPTTE) notamment à travers les actions favorisant l'accès à l'éducation de base et aux soins de santé primaires.

La coopération décentralisée entre les villes de Chambéry et de Ouahigouya s'appuie essentiellement sur des valeurs d'humanisme et de fraternité avec comme fondements principaux de :

- « Favoriser le dialogue des cultures, associer les élus, les services et les citoyens des deux villes à une démarche commune de développement économique et social basée sur une véritable démocratie de participation » ;
- « Accompagner le processus de décentralisation mis en œuvre au Burkina Faso et conforter l'organisation de la commune de Ouahigouya » ;
- « Participer à la lutte contre les inégalités et la pauvreté ».

L'enjeu central est d'accompagner le développement local de la commune de Ouahigouya, en s'appuyant sur le Projet de Société (2002-2005) qui définit les priorités de développement du territoire.

Des objectifs opérationnels tenant compte des orientations politiques au plan local et national

Au plan opérationnel, l'engagement des deux collectivités locales s'inscrit également dans une dynamique progressive de consolidation des axes de coopération, avec un souci de construction de la cohérence des axes d'interventions.

Ainsi, en 1999, la coopération entre les deux villes s'est appuyée autour de six axes d'intervention : i) appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya, ii) développement local social urbain, iii) développement économique, iv) santé, v) éducation, vi) sensibilisation et échanges. Aujourd'hui, elle s'articule autour de 5 axes principaux :

- D'une part, à Ouahigouya, il s'agit de :

- Appuyer la structuration de la mairie de Ouahigouya
- Accompagner l'aménagement et le développement social et économique urbain dans les secteurs à Ouahigouya
- Renforcer et appuyer la coopération hospitalière entre les hôpitaux des 2 communes
- Appuyer les initiatives de la société civile et lutter contre les inégalités et la pauvreté.

- D'autre part, à Chambéry

- Favoriser la mobilisation des acteurs locaux à travers des actions de sensibilisation et d'éducation au développement

Les évolutions majeures constatées sur le terrain portent sur la prise en compte et l'intégration en particulier à Ouahigouya des problématiques suivantes:

- i) **La lutte contre la pauvreté et les inégalités** : l'enjeu étant d'inscrire la dynamique de coopération dans la logique des orientations nationales en la matière (CSLP, initiative PPTTE) et de travailler à des applications locales ;
- ii) **L'appui aux initiatives des acteurs de la société civile** : il s'agit principalement d'accompagner le renforcement des capacités des organisations de la société civile via l'appui à la réalisation d'actions concrètes sur le terrain, améliorer les synergies société civile/municipalité et jeter les ponts avec la société civile du Nord.

Entre la convention signée en 1999 et celle de 2002, il existe **une constance et une continuité** dans les objectifs assignés à la coopération décentralisée entre les deux villes, avec un effort important de la part des partenaires d'**intégration et d'adaptation de leurs objectifs de coopération aux évolutions institutionnelles**. De part et d'autre, les collectivités locales partenaires ont manifesté le souci permanent de bâtir leur coopération dans une logique i) de relation de « territoire à territoire » qui favorise les échanges et le brassage entre acteurs du Nord et du Sud ; ii) d'intervention qui s'appuie concrètement sur les préoccupations et attentes des populations et des acteurs à la base du Sud, iii) et de respect des orientations politiques à l'échelle locale (commune de Ouahigouya) et nationale au Burkina Faso. De même la stratégie de coopération a évolué d'une approche projet à une approche programme prenant en compte plusieurs dimensions allant de la réalisation d'investissement au renforcement des capacités des acteurs locaux, en particulier de l'institution communale (formation, renforcement en nombre et en qualité des ressources humaines, amélioration de l'organisation et du fonctionnement par l'apport d'équipements et de matériels, etc.).

Un enjeu de mobilisation sociale et d'animation territoriale

La coopération décentralisée entre la commune de Ouahigouya et Chambéry se fonde par ailleurs sur des enjeux de **mobilisation sociale des acteurs locaux et des populations au Sud comme au Nord**. Ainsi au-delà de l'implication des deux municipalités (élus, techniciens), il s'agit sous la responsabilité des collectivités locales de mobiliser et impliquer dans l'animation et l'exécution des actions de coopération diverses catégories d'acteurs du Sud et du Nord comme stipulé dans les différents protocoles de coopération signés par les deux communes :

- i) A Ouahigouya, il s'agit principalement du comité de jumelage, des comités de développement de secteur (CDS), de l'EPCD, des associations, des ONG, des établissements scolaires, etc.

- ii) A Chambéry : l'Association Chambéry Ouahigouya regroupant en son sein l'ensemble des acteurs impliqués et intéressés par la coopération avec Ouahigouya.

Entre 1999 et 2005, les deux communes ont travaillé à matérialiser l'enjeu de mobilisation et d'implication des acteurs de leur territoire au Nord comme au Sud. Cela s'est traduit concrètement par un élargissement de la base sociale du dispositif de coopération. Ainsi, aujourd'hui, à Ouahigouya les comités de développement de secteur, qui mobilisent les populations et acteurs du secteur, ont été généralisés et mis en place dans toute la ville, de même que de nouvelles associations ont été mobilisées (ASED, Bang'N Tum, Centre Baasnéré). A Chambéry, le dynamisme de l'Association Chambéry Ouahigouya permet aussi de renforcer la mobilisation des acteurs locaux en son sein (associations, écoles et instituts de formation, réseau du personnel hospitalier, etc.). La mobilisation sociale s'est aussi traduite par l'organisation de plusieurs actions d'échanges Nord/Sud Sud/Nord (cf. annexe tableau de synthèse des missions).

2. Un partage effectif des objectifs de la coopération par les partenaires du Nord et du Sud

D'une manière générale, les objectifs affichés dans le cadre du partenariat sont partagés au Nord et au Sud par les partenaires. Ce constat est lié essentiellement à la volonté des partenaires, en particulier des collectivités locales, de faire en sorte que leur coopération prenne appui sur les attentes et préoccupations des acteurs bénéficiaires. Ainsi, qu'il s'agisse de la définition des orientations, de la priorisation, de la planification des actions et de la définition des engagements et responsabilités de chaque partie (contractualisation), un effort a été fait pour impliquer l'ensemble des acteurs concernés au Nord et au Sud.

De fait aujourd'hui, les acteurs rencontrés sur le terrain estiment que les objectifs de la coopération Chambéry Ouahigouya sont globalement en phase avec les attentes et préoccupations des acteurs bénéficiaires et avec les orientations politiques au plan local et national.

Toutefois, une préoccupation majeure a été exprimée par les acteurs associatifs du Nord et du Sud concernant l'orientation prise par la coopération depuis 2003, et jugée un peu trop « *municipaliste* ». Elle est liée au constat i) d'une part, du soutien important apporté à la mairie de Ouahigouya qui a bénéficié en direct, ces deux dernières années, d'une grande partie des moyens financiers mobilisés sur des actions d'appui institutionnel (formation, équipement) et d'investissement (construction et équipement des CPGS⁷, différents travaux dans les secteurs) ; ii) et d'autre part, à une reprise en main très forte, voire une centralisation de la dynamique de coopération au sein de l'institution communale qui s'est soldée, entre autres, par le portage en direct de la fonction de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre de la coopération, la mise en avant des élus de secteur dans l'animation des CDS.⁸

Ainsi, une réflexion doit être engagée, entre partenaires du Nord et du Sud, sur la façon d'opérer un équilibre permettant de prendre en compte à la fois les enjeux d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya et de renforcement des initiatives de la société civile sur le terrain. Une part plus importante doit être faite aux acteurs associatifs, ainsi qu'aux habitants des secteurs dans la dynamique de coopération, notamment via leur responsabilisation et le soutien direct à leurs initiatives. C'est par ce biais, que pourront

⁷ Centre de Promotion et de Gestion des Secteurs

⁸ Les 3 élus de secteur sont respectivement président, secrétaire et trésorier des CDS

s'installer un climat de confiance et se développer des synergies et complémentarités municipalité/organisations de la société civile/populations.

Enfin, deux préoccupations majeures ressortent en termes d'orientation des objectifs de la coopération :

- Une **meilleure prise en compte à Ouahigouya, de la question du développement économique local**. Il s'agit en particulier au delà de l'appui à la commune pour l'amélioration de ses ressources fiscales, d'appuyer le développement d'activités économiques génératrices de revenus au profit des populations pauvres (interrogation sur la reprise du volet micro-crédit⁹ ou sur la mise en place d'un fonds de cofinancement des activités économiques).
- Le développement au Nord d'une **stratégie globale de sensibilisation et d'éducation au développement inscrite dans la durée**.

3. la perception des objectifs et de la démarche de coopération par les partenaires et les populations locales du Nord et du Sud.

De façon globale, les acteurs rencontrés au Nord comme au Sud, considèrent :

- D'une part, que les objectifs tels que fixés en terme, de renforcement du dialogue des cultures, d'animation territoriale et de mobilisation des acteurs de part et d'autre (élus, techniciens, citoyens), de renforcement des capacités de la commune, d'appui aux organisations de la société civile locale et de participation à la lutte contre les inégalités et la pauvreté, constituent un bon socle pour organiser les relations de coopération entre les deux communes.
- D'autre part, que leur relation de coopération « *va dans le bon sens, est citée en exemple et visitée par différents acteurs* », au Sud (collectivités locales et autres acteurs burkinabé et extérieures¹⁰) et au Nord et est « *ouverte aux innovations* ».

Toutefois, au-delà de la perception positive des objectifs et orientations de la coopération, il y a aussi accord des acteurs Nord et Sud sur le fait que leur relation de coopération « *s'essouffle, perd de son dynamisme et de son inventivité* ». Elle a besoin de se renouveler au regard des blocages et pesanteurs perçus sur le terrain mais aussi pour mieux tenir compte des préoccupations des bénéficiaires.

Du côté des acteurs Ouahigouyalais quelques points de vue peuvent être mis en avant :

- **Une valorisation accrue du rôle de la commune au risque d'occulter les dynamiques locales**
Pour beaucoup d'acteurs, on a donné du poids à la commune de Ouahigouya et renforcé ses prérogatives sans pour autant accompagner et développer les initiatives à la base portées par les organisations de la société civile et les populations organisées au sein des CDS. Cette situation a eu une double conséquence à la fois i) au Sud, avec la démobilisation des

⁹ Un projet de micro-crédit avait initié en faveur des 5 premiers secteurs ayant bénéficié du programme de développement social urbain. Il a été arrêté dès la deuxième année d'exécution pour des difficultés de remboursement et des problèmes d'organisation.

¹⁰ En particulier, l'expérience de développement des quartiers initiée autour des CDS a été visitée par plusieurs acteurs, dont la municipalité de Mopti (Mali) qui a développé une initiative similaire

populations et la léthargie des comités renforcée par leur politisation¹¹ ; ii) au Nord l'émergence auprès des acteurs de la société civile d'un sentiment de perte de relations avec les quartiers de Ouahigouya et d'arrêt de la dynamique d'échanges et de travail en direct avec les populations et les CDS, qui ont été les fers de lance de la coopération à ses débuts.

- ***Des difficultés à diffuser et partager l'information sur la dynamique de coopération***

Par ailleurs, les difficultés de diffusion et de partage de l'information sur ce qui se fait, donnent le sentiment d'une captation et centralisation de la démarche de coopération par quelques acteurs (en particulier le maire et le service de coopération) et entraînent aussi, une absence d'appropriation des actions de coopération par les bénéficiaires. C'est le cas en particulier au sein des services municipaux ou malgré les appuis importants apportés par Chambéry (cofinancement de postes de travail, équipements, formation, etc.), les agents des services restent peu informés et concernés par la dynamique de coopération. Il en est de même pour les organisations de la société civile, qui restent très peu informées sur la dynamique d'ensemble du projet de coopération, en dehors des actions qu'elles mènent.

- ***Une Evolution nécessaire vers une meilleure articulation municipalité/société civile/populations***

Aujourd'hui, pour la majorité des acteurs il s'avère nécessaire de travailler à une meilleure articulation des initiatives entre la commune, les organisations de la société civile et les populations, ceci pour favoriser la synergie et la cohérence dans les actions engagées sur le terrain. Toutefois, une telle démarche doit se faire de façon équilibrée dans le respect des prérogatives des uns et des autres et en fonction des capacités et compétences de chaque catégorie d'acteurs. Ainsi, le souci de conforter le rôle de maître d'ouvrage de la commune doit s'accompagner d'un appui aux initiatives des organisations de la société civile et des populations organisées, pour en faire des forces de propositions et des acteurs du développement communal. Le respect de la légitimité et des prérogatives de l'institution communale ne doit pas occulter ou prendre le pas sur les dynamiques de la société civile et des populations organisées.

Ainsi, pour les acteurs ouahigouyalais, aussi bien concernant la recherche de synergie commune/société civile/populations que pour l'organisation de la communication, la diffusion et le partage de l'information sur la dynamique de coopération, la mairie doit être un moteur, un accélérateur, un régulateur et non un frein à la mobilisation et au renforcement des dynamiques locales portées par la société civile et les populations organisées.

Du côté chambérien, les appréciations suivantes peuvent être faites sur la base des échanges et des points de vue exprimés sur papier par les participants à la dernière assemblée générale (AG)¹².

- ***Une coopération qui participe à côté d'autres acteurs à la réduction de la pauvreté et des inégalités***

La coopération décentralisée en accompagnant notamment l'amélioration de l'accès aux soins pour les populations locales, en contribuant au renforcement des structures de santé (hôpital, centre de santé), en facilitant l'accès à l'éducation, l'insertion sociale de personnes en difficultés (notamment les jeunes), et en accompagnant les stratégies de génération des ressources pour la commune et les populations, contribue de façon positive à l'atteinte des

¹¹ Nomination par arrêté municipal des 3 conseillers municipaux de secteurs aux postes clés des CDS (président, secrétaire, trésorier)

¹² L'AG a été l'occasion de tester une démarche innovante consistant à organiser l'expression libre des participants par écrit sur des nappes de table autour de 5 questions

objectifs de lutte contre la pauvreté et les inégalités à Ouahigouya. Elle devra toutefois veiller, à i) mieux prendre en compte et accompagner le développement économique pour être « *plus efficace dans le domaine de la lutte contre la pauvreté* », ii) et à agir en synergie et complémentarité avec d'autres acteurs « *faire avec d'autres là bas et avec d'autres ici, pour faire encore mieux ici et là bas* ».

- ***Une coopération qui s'inscrit dans une logique de solidarité internationale pour le développement***

Globalement les acteurs chambériens perçoivent leur coopération avec Ouahigouya comme un levier important de développement de relations d'amitié, de solidarité, d'échanges (de compétences, de savoirs, de culture, etc.) et d'apprentissage mutuel entre acteurs du Nord et du Sud. Ils ne se sentent aucunement impliqués dans une action humanitaire mais plutôt dans une démarche de partenariat et de coopération au développement inscrite dans la durée.

- ***Une commune qui joue un rôle de moteur et d'accélérateur de la dynamique de coopération***

La coopération décentralisée relève avant tout d'une compétence de la collectivité locale, qui doit au Nord comme au Sud jouer un rôle moteur dans le processus. Dans le cas de Chambéry, la commune a été à l'initiative de la coopération avec Ouahigouya et a joué un rôle important (à travers la mobilisation des élus et techniciens), d'entraînement, de mobilisation et d'accompagnement, des acteurs de son territoire, ceci de façon continue. Mais, elle a aussi aidé à l'organisation de la concertation, du dialogue et du partage de la dynamique de coopération, grâce au partenariat établi avec l'association Chambéry Ouahigouya. Elle « *a été initiatrice du processus, elle l'a ensuite accompagné avec bonheur. Qu'elle continue !* ». Toutefois, « *qu'elle sache garder sa place, ne pas monopoliser le droit à la vérité, ne pas imposer son point de vue* » et qu'elle continue comme elle le fait déjà à s'appuyer sur l'association Chambéry Ouahigouya pour l'accompagnement et la mobilisation en coopération des acteurs de Chambéry.

- ***Une association « Chambéry Ouahigouya qui joue un rôle d'aiguillon pour l'animation territoriale***

Les acteurs du territoire reconnaissent un savoir faire réel à l'association Chambéry Ouahigouya en matière d'échanges, de coopération culturelle mais aussi de sensibilisation et mobilisation des chambériens. Ils lui accordent aussi un crédit et une légitimité à faire découvrir et partager la culture du Burkina, à donner du sens à l'interculturel, aux relations Nord/Sud et aux actions d'éducation au développement (en particulier à travers l'organisation d'une manifestation telle que Lafi Bala). De ce point de vue, son rôle n'est pas seulement d'appuyer des actions à Ouahigouya, mais aussi de sensibiliser, mobiliser et faire découvrir d'autres cultures aux acteurs chambériens.

- ***L'implication des jeunes du Nord en coopération au Sud : un défi important à relever***

Globalement, si tout le monde s'accorde sur l'importance de la question de la mobilisation des jeunes, quelques interrogations clés méritent d'être posées en amont sur les objectifs « *Pour quoi faire ?* », la cible visée « *quels jeunes ?* » et la manière et les façons de faire « *comment ?* ».

De même quelques principes forts doivent être respectés : i) construire la démarche sur la base de l'engagement personnel des jeunes ; ii) organiser en amont leur sensibilisation à la solidarité internationale et les mobiliser sur des actions concrètes d'abord au Nord (apprentissage) ; iii) mettre en place un encadrement et un accompagnement pour leur permettre de se poser les bonnes questions et d'avoir du recul; iv) responsabiliser les jeunes et

les impliquer dans la totalité du processus de construction de leur projet (conception, exécution, suivi).

Par ailleurs, il est important d'une part, de sensibiliser les jeunes sur le fait que le voyage au Sud « *pour comprendre, se confronter aux réalités* » ne doit pas être la seule source de motivation mais la conclusion de leur engagement et de leur mobilisation d'abord au Nord à différents niveaux « *réflexion, action collective, partage* ». D'autre part, l'engagement des jeunes du Nord au Sud n'aura de sens que si elle s'inscrit dans une dynamique d'échanges réciproque et équilibrée permettant également de mobiliser et « *faire venir des jeunes de Ouahigouya sur des projets chambériens* ». C'est par ce biais que la coopération, pourra, de part et d'autre, organiser « la relève et le renouvellement de ses acteurs » et s'ancrer durablement sur les territoires du Nord et du Sud

II - L'analyse du dispositif de coopération mis en place

1. Le dispositif institutionnel

1.1 L'organisation du pilotage, de la coordination et de la concertation inter- acteurs

1.1.1 Rôle et place des collectivités locales partenaires

- *Une affirmation très forte du rôle de maître d'ouvrage de la commune de Chambéry*

La maîtrise d'ouvrage est effectivement portée par la commune de Chambéry qui a comme fonction principale la définition de la politique de coopération décentralisée avec la ville de Ouahigouya. A ce titre, elle intervient à différents niveaux :

- La validation des orientations et le suivi des activités de la coopération
- L'approbation des programmes d'action réalisés
- Le vote du budget annuel de coopération
- L'introduction de la demande de cofinancement au MAE
- La nomination des représentants de la Mairie au comité de pilotage et au CA de l'association Chambéry Ouahigouya
- La mobilisation des services municipaux en appui à la coopération à différents niveaux : mise à disposition de compétences, de moyens humains ou matériels à la fois au Sud et au Nord

La commune dispose par ailleurs d'un service relations internationales (avec une responsable de service) dont les principales missions sont de mettre en œuvre la politique internationale de la Ville afin de promouvoir une meilleure connaissance des cultures, de faciliter les échanges internationaux, d'encourager les actions de solidarité internationale et de permettre une meilleure intégration des populations étrangères dans la cité.

Actions mises en œuvre :

- Responsable de la mise en oeuvre de la coopération Chambéry Ouahigouya, au titre de la Ville (supervision, lien entre l'association et la Ville, mobilisation des services)
- Appui au secteur associatif à vocation internationale : instruction des subventions, appui logistique dans leurs projets ;

- Organisation d'animations spécifiques au secteur : Organisation des Rencontres Internationales, Marché de Noël, Semaine de la Solidarité Internationale... ;
- Participation à des actions spécifiques : Réseau jeunes et solidarité, Participation au réseau régional Resacoop ;
- Appui aux associations de jumelage.

Une deuxième mission a été rattachée au service relations internationales, en février 2004 : la politique de la ville en matière d'intégration des personnes handicapées : accessibilités des locaux, participation à la vie locale, sensibilisation de la population etc..

A cette occasion, un poste de secrétariat à mi-temps a été attribué au service pour les 2 missions.

La commune participe au moins une fois par année à des missions de suivi sur le terrain à Ouahigouya (juin et novembre) qui sont l'occasion de : i) faire le bilan intermédiaire des actions en cours et de préparer les projets de l'année suivante ; ii) organiser le bilan final des actions de l'année et signer les conventions pour les projets de l'année à venir.

En règle générale, les missions de suivi sont organisées de la manière suivante :

- Une mission commune Mairie de Chambéry/Association Chambéry/Ouahigouya composée généralement d'élus et d'administrateurs de l'association : elle est l'occasion d'assurer les relations institutionnelles avec les partenaires de Ouahigouya (commune associations) et d'organiser la signature des conventions opérationnelles pour les différents projets.
- Une (1) à deux (2) missions techniques par année réalisées par le coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya ou la responsable du service relations internationales de la Mairie de Chambéry, accompagnés souvent d'un administrateur de l'association.

Au delà des missions de suivi, la commune appuie aussi des missions d'échanges et d'appui technique impliquant directement des agents de ses services sur le terrain à Ouahigouya (services techniques, police municipale, sport et culture, éducation, etc.).

Un fait notable à mentionner, la volonté politique manifestée par la commune pour organiser la mobilisation des organisations de la société civile (à travers l'association Chambéry-Ouahigouya) et favoriser les complémentarités et la coordination des actions avec elles, et qui s'est traduite par la mise en place d'un comité de pilotage paritaire municipalité/société civile.

- ***Une concentration des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre par la commune de Ouahigouya***

A Ouahigouya, la commune assure effectivement la fonction de maîtrise d'ouvrage de la coopération avec Chambéry. Elle coordonne la définition des orientations et des priorités d'actions de la coopération, valide le choix à la fois des projets communaux et associatifs et assure la gestion financière des subventions de la coopération logées sur un compte dans une banque privée de la place. Dans leur grande majorité, les élus locaux connaissent l'existence de la relation de coopération avec Chambéry, mais leur engagement dans le suivi des actions reste faible. De ce fait, ils sont très peu à avoir une bonne maîtrise et connaissance du programme et des actions de coopération engagées sur leur territoire.

Au niveau des services municipaux l'engagement des techniciens reste également limité. Ces derniers sont davantage en position de « consommateurs » et non d'acteurs, soit parce qu'ils ne sont pas mobilisés, ni impliqués, ou le sont à moitié, soit parce qu'ils ne sont pas informés sur les orientations et programmes d'action de la coopération. D'une manière générale, seuls les techniciens concernés par des projets sont informés et mobilisés, mais ils ont pour la plupart une vision partielle de la dynamique de coopération (limitée à leurs actions).

La faiblesse et/ou l'absence d'information et de connaissance du processus de coopération au sein de l'institution communale (élus, techniciens) est une situation qui est d'autant plus paradoxale que la commune en plus de sa fonction de maître d'ouvrage assure aussi, via son service coopération, la maîtrise d'œuvre pour l'animation du programme de coopération décentralisée. En effet, le service coopération assure en principe la coordination de la mise en œuvre des actions de coopération décentralisée (animation, accompagnement des différents acteurs et suivi des actions). Dans la réalité, ce service ne joue pas véritablement son rôle et souffre de dysfonctionnements qui fait qu'il n'arrive pas à organiser, déjà au sein même de l'institution communale, la synergie et l'articulation inter-services, de même que la communication et la diffusion de l'information sur les orientations et les actions de coopération.

1.1.2 Rôle et place des différentes instances dans l'animation de la concertation entre les acteurs

- *Le comité de pilotage au Nord pour assurer la coordination d'ensemble du dispositif de coopération*

Le comité de pilotage est une instance paritaire municipalité/société civile mise en place en 2003, suite à la réorganisation opérée après l'évaluation Nord de la coopération décentralisée. Il assure le pilotage d'ensemble de la coopération décentralisée au niveau de Chambéry.

Attributions :

- Définition des orientations du projet
- Elaboration du budget annuel et contrôle des opérations financières.
- Préparation du programme de coopération et évaluation des moyens à allouer aux différents secteurs d'intervention
- Préparation du rapport d'exécution annuel et du programme présenté au conseil municipal
- Suivi de la communication globale de la coopération
- Décision des missions officielles de suivi à Ouahigouya (périodes, personnel, etc.)

Composition :

- 4 représentants de la Mairie, nommés par le conseil municipal, dont l' élu en charge du dossier, qui assure la présidence.
- 4 représentants de l'association Chambéry-Ouahigouya, nommés par le CA, dont le président de l'association, qui assure la vice-présidence du comité

Fonctionnement :

Il se réunit 3 fois par année (en général en février, avril, octobre ou novembre) pour aider à la préparation du dossier de coopération à présenter en conseil municipal, définir les orientations, finaliser les programmes d'action et les budgets afférents et assurer le suivi du programme de coopération. Le secrétariat technique (composé du coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya et de la responsable du service relations internationales de la Mairie) assure la préparation des réunions et le secrétariat du comité de pilotage.

▪ ***La cellule de coordination des projets à Ouahigouya : un cadre inopérant et limité au seul programme de développement des quartiers***

Créé d'abord en 1998¹³, au cours de la première mandature (1995/2000), sous le nom de cadre de concertation communal, ce cadre avait comme objectif de « *trouver un lieu où se retrouver pour résoudre tous les problèmes en général* ». Il avait pour fonctions principales de favoriser le dialogue et la concertation entre les comités de développement et la municipalité et faciliter la résolution des problèmes et conflits pouvant survenir dans l'exécution des projets sur le terrain. Le cadre de concertation communal a fonctionné de façon irrégulière au cours de la première mandature où les rencontres réunissaient différents acteurs (le maire, parfois son 1^{er} adjoint, 4 représentants des CDS, le chargé de suivi coopération décentralisée, le responsable de l'animation et le directeur de l'EPCD).

Lors du second mandat (2001-2005) l'idée a été reconduite par l'exécutif local élu, sous le terme de cellule de coordination et de sélection des projets avec toujours comme objectif d'assurer la cohérence et la bonne mise en œuvre des actions engagées. Cette cellule devait avoir un rôle d'animation de la concertation et des échanges entre les différents acteurs et aussi de sélection des projets présentés par les comités de développement et les associations pour les proposer au Maire et au conseil municipal. Mais, elle n'a jamais été mise en place comme le préconisait le manuel de gestion des programmes défini par la commune. Elle existe sur le papier mais n'a jamais été fonctionnelle, d'où un manque de concertation entre acteurs et de lisibilité des actions engagées par tous.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'enjeu de la mise en place de la cellule de coordination reposait surtout sur la volonté municipale de faire du lien et d'articuler la dynamique de développement des quartiers au développement communal. Ainsi, le fonctionnement de la cellule était limité à la coordination du seul programme de développement social des quartiers. Les autres volets du programme de coopération n'ont pas été concernés.

Aujourd'hui, les acteurs locaux déplorent l'absence d'une instance de pilotage et de coordination d'ensemble de la coopération, mobilisant la commune et l'ensemble des acteurs locaux concernés.

Concernant les CDS, ils regrettent le fait que la commune ne privilégie pas les échanges et la concertation avec les habitants pour l'animation et l'exécution des actions de coopération décentralisée dans les secteurs. Cette absence de dialogue est aujourd'hui à leurs yeux la

¹³ Suite à la première extension du programme de développement social des quartiers,

principale cause de la démobilisation dans les CDS et des difficultés de fonctionnement des .Centre de Promotion et Gestion des Secteurs (CPGS).

Quant aux organisations de la société civile, elles ont très peu de relations avec la commune, sont très peu informées de la dynamique de la coopération et ne sont pas associées aux différentes rencontres, sauf parfois lors de missions de partenaires de Chambéry. Il n'y a pas de concertation, ni de véritables relations d'échanges et de travail entre la commune et les acteurs de la société civile. Les seuls contacts relèvent de la gestion de questions administratives (introduction de la demande de subvention pour leurs projets, demande de versement des subventions accordées, remise de rapports d'exécution des projets).

Qu'il s'agisse des CDS, des organisations de la société civile, des techniciens de la mairie, tout le monde s'accorde sur la nécessité de bâtir un cadre de concertation et de coordination des actions de coopération décentralisée avec Chambéry, ceci sous la responsabilité de la commune. Ce cadre, à l'image de ce qui a été expérimenté dans le cadre de la coopération décentralisée avec la COCOPA¹⁴ avec la responsabilisation d'un élu référent¹⁵, doit regrouper la municipalité (élus, techniciens), les représentants des CDS, les organisations de la société civile et les autres acteurs institutionnels publics impliqués dans la coopération (hôpital). Il associerait également des institutions telles que l'EPCD, et les structures techniques déconcentrées de l'Etat.

Pour les acteurs locaux, la mise en place de ce cadre doit répondre à trois enjeux :

- i) permettre la concertation et le dialogue inter-acteurs ;
- ii) développer la synergie et la cohérence dans les interventions ;
- iii) et aider à une meilleure articulation et complémentarité municipalité/société civile/habitants, via les CDS.

Pour l'heure, c'est la mairie de Ouahigouya qui assure seule le pilotage de la coopération décentralisée.

▪ ***Le comité de jumelage de Ouahigouya***

Le comité de jumelage est signataire de la convention financière et de toutes les conventions techniques opérationnelles mais reste très peu actif dans l'animation de la coopération décentralisée entre Ouahigouya et Chambéry. Il sert surtout de « boîte à lettre » ou de « relais » pour la réception des financements de la coopération (c'est par son compte que transitent les subventions de Chambéry) qui sont gérées par la Mairie.

Son absence d'implication s'explique principalement par trois facteurs :

- i) d'une part, l'existence d'une confusion aux yeux des acteurs locaux entre la commune et le comité de jumelage présidé par ailleurs par le maire et composé dans sa grande majorité par des élus municipaux ;
- ii) l'absence de volonté politique locale d'en faire un instrument d'animation et de mobilisation sociale des acteurs locaux autour de la démarche de coopération ;
- iii) une défiance vis-à-vis de cette institution combinée à la crainte de tomber dans une logique de « *jumelage classique* » au détriment d'une véritable coopération décentralisée portée par l'institution communale et mobilisant les acteurs du territoire.

¹⁴ *Coordination des communes pour la paix, est un réseau de collectivités locales de la région de Turin en Italie.*

¹⁵ *Il préside le cadre de concertation dans lequel sont également présents, le responsable du service coopération de la mairie, des représentants de la société civile et un représentant de la COCOPA*

▪ *Les comités de développement de secteurs (CDS)*

Les CDS constituent le mode d'organisation adopté par les populations pour entreprendre et gérer les actions de développement de leur quartier. Ils représentent les populations et sont le trait d'union entre le quartier et l'institution communale. Leurs rôles et places ont évolué avec le temps et en fonction des orientations politiques définies par les équipes municipales en place (au cours des 2 mandatures).

A l'origine, les premiers CDS assuraient une véritable fonction de maîtrise d'ouvrage du développement de leur quartier en portant le pilotage et l'exécution des plans de développement de leur quartier. Ils négociaient tous les ans, avec la municipalité, les actions prioritaires à engager au niveau de leur quartier, signaient un avenant annuel à la convention pluriannuelle avec la mairie et étaient ordonnateur des dépenses à l'échelle du quartier (contact et choix des fournisseurs et des prestataires de services, négociation des prix et des marchés). Les CDS assuraient par ailleurs l'information, la communication, la mobilisation des contributions du secteur pour la réalisation des actions, ceci avec l'appui de l'équipe d'animation du programme de développement des quartiers¹⁶. Et leur mode de structuration et de fonctionnement résultait d'un choix libre des populations responsabilisées à cet effet pour la mise en place de leur équipe dirigeante lors d'une assemblée générale de quartier.

Ce schéma de fonctionnement a été bouleversé à l'avènement du second exécutif local élu à Ouahigouya, qui a opéré à une centralisation de la dynamique de développement des quartiers.

Aujourd'hui, les CDS ont été vidés de leur rôle central de maîtrise d'ouvrage du développement de leurs quartiers et les élus municipaux de secteur ont été nommés par arrêté municipal comme les premiers responsables et occupent les postes de président, secrétaire et trésorier des comités.

1.2 L'opérationnalisation du programme de coopération : la maîtrise d'œuvre

1.2.1 Une cohérence au Nord avec l'association Chambéry/Ouahigouya dans le rôle de maître d'œuvre

Elle joue le rôle de maître d'œuvre de la coopération Chambéry Ouahigouya et est liée contractuellement à la commune de Chambéry qui lui a délégué la gestion financière des moyens de la coopération. L'association compte environ une centaine de membres qui sont pour la plupart des militants bénévoles. Ses différentes instances (Bureau, CA, AG) fonctionnent de façon régulière, ainsi que son secrétariat technique.

▪ *Le bureau*

Composition :

- 7 Membres élus par le CA
- 1 Représentant de la Mairie

Attributions :

Il a une mission d'application et de contrôle des décisions liées au programme de coopération. A ce titre il assure

¹⁶ Composé de 2 prestataires extérieurs

- Le suivi quotidien des activités
- La mise en œuvre des engagements financiers et responsabilité de la comptabilité.
- Les décisions courantes

Il se réunit tous les mois autour d'ordre du jour divers, sur proposition de tous les membres du bureau et des salariés du projet et pour préparer les réunions du CA.

- ***Le Conseil d'administration (CA)***

Composition :

- 22 Membres élus par l'AG
- Membres nommés par le conseil municipal

Attributions :

Une mission centrale d'évaluation et d'orientation du programme de coopération. Ses principales fonctions :

- Suivi de l'ensemble des projets,
- Proposition d'orientation des activités
- Proposition d'évolution du projet de coopération sur le fond (définition des objectifs, critères de choix des programmes...) et sur la forme (structure de l'association, procédures de suivi des projets...)

Il se réunit de façon trimestrielle

- ***L'assemblée générale***

Elle assure la cohésion du programme de coopération et elle est l'occasion d'organiser :

- L'information de l'ensemble des acteurs sur tous les projets menés par la coopération
- L'approbation des rapports annuels par les membres
- L'élection du CA par les membres
- La rencontre de l'ensemble des intervenants

Elle se réunit en règle générale une fois par an au mois de juin. La mission d'évaluation a pu constater sur le terrain la forte mobilisation des membres lors du dernier AG et le caractère très convivial de l'événement.

- ***Le secrétariat technique***

Il a comme mission d'assurer la coordination de la mise en œuvre du programme de coopération. Ses principales fonctions :

- élaboration des dossiers, programmes et budgets
- application au quotidien des décisions prises par les différentes instances de la coopération
- Administration, Secrétariat, comptabilité
- recueil, gestion et transmission de l'information
- suivi des plannings et des budgets
- soutien technique aux différents projets
- préparation des réunions des différentes instances
- communication interne et externe (accueil, support technique, information...)

- Représentation dans les instances de coordination nationales et régionales

Le secrétariat technique est composé du coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya et de la responsable du service relations internationales de la ville, chargée en particulier de la mobilisation des élus et des techniciens de la commune. Il bénéficie de l'appui d'une secrétaire à temps partiel et peut mobiliser parfois en cas de besoin des CDD et stagiaires sur des projets ponctuels. Ses activités sont suivies par le comité de pilotage et par le bureau pour ce qui concerne l'exécution du budget.

Le coordonnateur du secrétariat technique de l'association travaille par ailleurs en collaboration directe avec la responsable du service relations internationales de la Mairie, avec laquelle il n'existe pas de relations hiérarchiques, ni de subordination. Tous les deux sont engagés sur le même projet de coopération avec des employeurs différents (Association, Mairie) qui ont conclu une convention de partenariat pour la mise en œuvre du programme de coopération (janvier 2003). Le coordonnateur met en œuvre et anime l'ensemble du projet. Tandis que la responsable du service relations internationales de la mairie supervise l'ensemble de la coopération, s'assure de l'ancrage de la relation Mairie / Association et du respect de la politique de la Ville.

Toutefois, se pose aujourd'hui la question d'une meilleure clarification des missions des deux entités ceci pour favoriser leur meilleure articulation pour une animation et une mise en œuvre plus efficace du programme de coopération. Ainsi, comme le soulignent le coordinateur de l'Association et la responsable du service relations internationales de la Mairie, si au moment de la signature de la convention Mairie / Association (en 2003) l'objectif central était d'organiser les relations entre les deux entités, il apparaît aujourd'hui nécessaire de clarifier leurs rôles respectifs, ceci pour une double raison :

- Renforcer « *l'ancrage de la Ville dans le programme par l'intermédiaire de la responsable du service Relations internationales, qui apporte sa connaissance du milieu, son savoir faire, son réseau et qui peut intervenir selon les besoins sur certaines actions du programme* ».
- Favoriser « *une mise en œuvre efficace par l'intermédiaire du coordinateur de l'association qui fédère les énergies, mobilise la population, anime l'ensemble du programme* ».

- **Les groupes de travail**

Ils ont pris le relais des commissions thématiques et sont composés par les membres actifs de la coopération (salariés de la mairie, individuels, élus, représentants de structures publiques ou privées associées au projet, étudiants, etc.). Ils ont un rôle central dans la mise en œuvre des projets à différents niveaux :

- Elaboration des projets
- Réalisation quotidienne des activités
- Suivi des réalisations
- Proposition et présentation des projets et du budget concernés au bureau ou au CA

Différents groupes de travail ont été mis en place et se réunissent régulièrement :

- Groupe « Aménagement développement » (une fois tous les deux mois)
- Comité « Jumelage Coopération Hospitalière » (une fois tous les deux mois)
- Groupe « Economie » (une fois par mois)
- Groupe « Regards de Femmes » (1 à 2 fois par mois)
- Groupe « Esther » (1 fois tous les deux mois)

- Groupe « Projets Jeunes » 1 fois par mois)
- Groupe « Echange musical » (1 fois par mois)
- Groupe « Lafi Bala » (1 fois par mois)
- Groupe « ASED » (trimestriel)

Les acteurs associatifs chambériens souhaitent à l'avenir un meilleur accompagnement de l'animation des différents groupes par le coordinateur de l'association.

1.2.2 L'internalisation au sein de la commune de Ouahigouya du rôle de maître d'oeuvre : une source de confusion dans le positionnement et les relations entre les acteurs

Il n'existe pas à Ouahigouya, l'équivalent de l'association Chambéry-Ouahigouya, ce rôle devant en principe être joué par le comité local de jumelage (association reconnue par l'Etat), qui est très peu impliqué dans la dynamique de coopération.

La maîtrise d'oeuvre est portée par le service coopération de la mairie¹⁷ qui a, entre autres, comme mission de : i) assurer la coordination de la mise en œuvre des actions pour le compte de la commune, ceci en lien avec les acteurs locaux (comité de jumelage, CDS, acteurs associatifs), la commune de Chambéry et les autres partenaires techniques et financiers ; ii) assurer l'interface entre la commune de Ouahigouya et de Chambéry ; iii) organiser la mobilisation des populations et des acteurs locaux ; iv) accompagner, via le service animation, les populations et les CDS dans la réalisation de leurs projets (information, sensibilisation, animation, formation) ; v) assurer l'organisation et le suivi des projets et des missions de coopération ; vi) appuyer l'animation des différents partenariats de coopération de la commune (Nord Sud et Sud/Sud¹⁸), vii) réaliser les comptes rendus techniques et financiers d'exécution du programme de coopération porté par la commune.

Toutefois, le constat majeur sur le terrain est la difficulté du service coopération à assumer la coordination de la mise en œuvre des actions (animation/accompagnement/suivi), malgré la disponibilité en ressources humaines (un directeur, un responsable du service animation et 2 animateurs). Il ne dispose pas de véritable stratégie d'accompagnement des acteurs locaux et est confronté à des problèmes organisationnels :

- i) les animateurs font plus du travail administratif de bureau que de l'animation terrain d'où leur faible connaissance et maîtrise des réalités des projets financés ;
- ii) l'équipe d'animateurs a des difficultés d'accès à l'information sur le programme de coopération (n'ont pas accès aux rapports alors qu'ils partagent les mêmes bureaux que le directeur de la coopération),
- iii) il n'existe pas de réunions de travail en interne entre agents du service coopération et animation.

Par ailleurs, il faut noter que le service coopération a souffert des pesanteurs politiques qui ont freiné ses capacités d'initiatives et du turn over important¹⁹ de ses responsables ces dernières années.

¹⁷ Qui est intégré dans la Direction de la Planification et de la Coopération (DPC) qui comprend 3 services : programmes et projets ; animation et sensibilisation ; coopération.

¹⁸ En plus de la coopération décentralisée avec Chambéry, Ouahigouya est jumelée au Nord avec Vence (France) et Lansthein (Allemagne), au Sud, avec Mopti (Mali), Banfora et Pouytenga (Burkina Faso).

¹⁹ 3 personnes ont occupé le poste durant le second mandat municipal (2001-2005)

Aujourd'hui, la faible opérationnalité de la maîtrise d'œuvre se ressent sur le terrain à différents niveaux :

- Le travail d'animation dans les quartiers est déficient et limité à la participation à quelques réunions des CDS à leur demande, ou des contacts informels avec ces acteurs lors de leur passage en Mairie (la dernière véritable mission de supervision organisée par les services coopération/animation date de mars 2004). Le plus souvent les propositions de planification des sorties terrain faites par les animateurs restent sans suite, avec comme raison principale invoquée (le manque de carburant). Pour pallier cette difficulté les animateurs proposent la mise en place d'une indemnité mensuelle de déplacement (sous forme de bons d'essence) sur la base d'un planning effectif de sortie terrain.
- L'appui et le suivi des actions portées par les organisations de la société civile (AMMIE, AFBO, ASED, Bang N'Tum, centre Basnéré, etc.) n'est pas réalisé. Cette situation entraîne une absence d'information et une faible maîtrise de la part de l'institution municipale des actions des associations d'une part, et freine les possibilités d'articulation des initiatives communales et associatives d'autre part. Les relations entre la commune et les associations restent administratives et ponctuelles.
- L'animation et l'accompagnement des actions des services municipaux impliqués en coopération ne sont pas assurés, avec pour conséquence la non optimisation de la mobilisation des services municipaux en appui à la démarche de coopération.
- Au plan organisationnel, des lourdeurs et lenteurs administratives sont constatées dans la mise à disposition des subventions aux organisations de la société civile bénéficiaires et la transmission de leurs rendus techniques et financiers aux partenaires de Chambéry. De même des retards sont observés dans la remise des rapports (techniques et financiers) du programme de coopération à Chambéry. Dans la réalité, le service coopération de la mairie de Ouahigouya, n'est jamais vraiment arrivé à remettre un rapport global d'activités aux partenaires chambériens.

En résumé, les services coopération et animation de la commune sont absents du terrain. Ils ne jouent pas dans la pratique les rôles qui leur sont dévolus. Outre l'éternel manque de moyens souvent invoqué, les enjeux ici se situent autour d'une maîtrise des attributions du service par les agents, une capacité suffisante d'élaboration, de conduite et de rapportage des programmes de travail. Par ailleurs, la mobilité des agents et la concentration des responsabilités sont préjudiciables à un fonctionnement harmonieux de la direction.

L'ensemble de ces difficultés, au delà du fait qu'elles révèlent les faiblesses du service coopération, posent le problème de la centralisation des rôles de maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre au sein de la commune. Elles ravivent par ailleurs, la question de l'intérêt et de la pertinence de l'internalisation de la fonction de maître d'œuvre au sein de la commune de Ouahigouya, au regard des problèmes organisationnels et des pesanteurs politiques locales²⁰ que rencontre cette institution. De notre point de vue, il apparaît plus sain et opportun en perspective d'externaliser cette fonction en mobilisant les services d'un opérateur

²⁰ La destitution du maire en cours de mandat en 2004, a entraîné de fait le blocage de toute la dynamique de coopération à la fois au niveau de la commune et des organisations de la société civile

privé (dont c'est le métier) sur la base d'un contrat et d'un cahier des charges précis (une pratique couramment utilisée dans les différents programmes de développement local au Burkina Faso). Cela donnera davantage de poids à la commune en terme d'exigence sur la qualité du travail effectué, n'occultera en rien sa fonction de maître d'ouvrage (établissement de contrat avec le prestataire qui établit clairement sa responsabilité, tout comme celui du partenaire Nord), et lui permettra de ne pas être en porte-à-faux vis des acteurs locaux et des partenaires chambériens.

1.3 Tentative de synthèse

- Les points forts

- A Chambéry

Le dispositif organisationnel et fonctionnel de la coopération est globalement très opérant et les différentes instances mises en place fonctionnent et se réunissent régulièrement. Plusieurs facteurs favorables à cela :

- une séparation claire des fonctions de maîtrise d'ouvrage (commune de Chambéry) et de maîtrise d'œuvre (Association Chambéry Ouahigouya).
- une volonté d'articulation entre municipalité et organisations de la société civile qui s'est concrétisée par la mise en place d'un comité de pilotage paritaire composé d'élus et de représentants de la société civile.
- une forte mobilisation et un dynamisme des membres bénévoles de l'Association Chambéry Ouahigouya, composés surtout de personnes en activité (moyenne d'âge 35-50 ans). Une évolution est également constatée avec la mobilisation progressive de jeunes actifs et d'étudiants au sein de l'association.
- une implication effective de la municipalité à travers la mobilisation d'élus référents et de techniciens de certains services aussi bien au Nord qu'au Sud (service technique, police municipale en particulier), un appui financier et matériel constant.
- Enfin, on peut souligner la capacité des acteurs chambériens à s'approprier et intégrer les résultats de l'évaluation Nord (réalisée en 2002), pour faire évoluer et améliorer la fonctionnalité et l'efficacité de leur dispositif de coopération.

- Au niveau de Ouahigouya

Le dispositif institutionnel apparaît aujourd'hui peu fonctionnel, mais la mission d'évaluation a toutefois relevé quelques facteurs positifs encourageants pour la suite :

- Une prise de conscience et une reconnaissance des limites actuelles du dispositif de coopération de la part des premiers responsables municipaux, et leur volonté de mieux prendre en compte et d'intégrer les aspirations des populations (CDS) et des organisations de la société civile en terme d'amélioration de l'efficacité des actions de coopération.

- Une volonté réelle des acteurs associatifs et des CDS d'améliorer le dialogue et la concertation avec la commune et d'évoluer dans le sens de la construction de partenariat véritable avec l'institution municipale.
- L'institutionnalisation et la généralisation des comités de développement qui sont mis en place au niveau de chaque secteur de la ville par la commune sont des facteurs positifs. En effet, les CDS peuvent constituer un rouage important dans l'animation du développement communal et l'ancrage territorial des actions de coopération, pour peu qu'ils soient responsabilisés, formés, accompagnés et suivis afin de mener à bien leurs missions.
 - Les points faibles

Un certain nombre d'écueils ressortent toutefois de l'analyse du dispositif institutionnel à Chambéry :

- Des problèmes d'incompréhension entre élus et acteurs associatifs concernant l'orientation actuelle de la coopération jugée un peu trop « *municipaliste* », du fait du soutien important accordé à la mairie de Ouahigouya en terme d'appui institutionnel (formation, équipement) et investissement (construction des CPGS), qui risque si un rééquilibrage n'est pas opéré d'occulter les dynamiques locales portées par la société civile et les populations organisées.
- Des difficultés parfois des membres associatifs à gérer les relations avec les élus de la ville en charge de la coopération au sein de l'association, et à construire une dynamique d'échanges et de dialogue municipalité/association. Toutefois, ce jeu des acteurs (ou rapport de force) au sein de l'association est source d'émulation et de dynamisme puisqu'elle permet en particulier à l'association de jouer son rôle de « *contre pouvoir* » et de faire valoir la place des organisations de la société civile dans le dispositif de coopération.
- Des difficultés à intégrer le fait que la coopération décentralisée doit « **marcher sur deux jambes** ». Si les acteurs s'accordent sur l'importance de leur mobilisation pour agir au Sud dans un esprit de solidarité et pour accompagner le développement de la commune de Ouahigouya, il n'est pas certain que tous partagent le fait que développer des initiatives à Chambéry, permettant la sensibilisation et la mobilisation des acteurs, est également nécessaire pour faire vivre la coopération décentralisée. Ainsi, le débat soulevé autour de l'orientation et de l'ampleur prises par la manifestation Lafi Bala (lors de sa dernière édition) ainsi que sur le rôle de l'association Chambéry Ouahigouya dans le portage et l'animation de cette manifestation trouve là sa source. De notre point de vue, il est clair que la coopération décentralisée n'a son sens que si elle permet aussi une animation territoriale au Nord susceptible d'accompagner et de conforter les relations avec le Sud.
- Une implication des services municipaux qui relèvent davantage de l'intérêt et de la motivation personnelle des techniciens mobilisés que d'une volonté politique de la commune d'ancrer institutionnellement la coopération au sein de l'institution municipale.

A Ouahigouya, le dispositif institutionnel en place reste globalement très peu fonctionnel pour plusieurs raisons :

- Une concentration et une centralisation des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre par la commune qui est source de confusions (la commune est considérée comme juge et partie et comme un filtre aux actions de la société civile) et d'inefficacité (lourdeurs et lenteurs administratives, problèmes d'organisation qui pèsent sur la dynamique d'animation de la coopération).
- L'inexistence de relations d'échanges et de travail entre la commune et les organisations de la société civile, en l'absence de cadre approprié (relations plus administratives).
- Une mobilisation difficile des services municipaux : i) faible articulation, implication, responsabilisation des autres services municipaux dans le montage et le portage des projets ; ii) difficulté à valoriser les ressources humaines en interne, en particulier le service animation, en appui à la coopération.
- L'existence de pesanteurs politiques locales qui pèsent sur la dynamique de coopération et ont freiné l'exécution normale du programme d'action 2004 et entraîné son report sur l'année 2005 et 2006.

Pistes d'orientations :

A Chambéry,

- **Renforcer le dialogue municipalité/associations et lever les incompréhensions en provoquant des moments de débats :** Organisation de rencontres thématiques d'information et d'échanges sur les projets et programmes en cours, la décentralisation et les incidences sur la commune de Ouahigouya ;
- **Réfléchir à une stratégie d'ensemble de mobilisation des services municipaux :** Cela passe par l'affichage d'une volonté politique plus forte de la part de la commune d'autant plus que les premiers responsables des services restent disponibles et sont prêts à construire des relations directes d'échanges avec leurs homologues de Ouahigouya (échanges par internet dans un premier temps, organisation de missions sur place à Ouahigouya ou accueil de techniciens du Sud à Chambéry). Le coût des voyages restant relativement cher, il est important de bâtir les missions autour d'objectifs et de projets clairs et précis et de les planifier dans le temps.
- **Redynamiser et diversifier les groupes de travail** en mobilisant et en impliquant davantage les organisations de la société civile (élargissement de la base sociale), en les aidant à développer de nouveaux partenariats et à créer davantage de lien avec leurs homologues de Ouahigouya, susceptibles de déboucher sur des projets concrets. La redynamisation et la diversification des groupes de travail passe également par une implication plus forte du secrétariat technique (coordination) dans l'appui à l'animation de ces cadres.
- **Donner plus de place au Nord au travail d'accompagnement, d'animation et de suivi des actions d'éducation au développement,** en dégageant le coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya de certaines contraintes en termes de gestion administrative et comptable. Il s'agira, de réfléchir sur les possibilités de renforcement des ressources humaines et/ou d'organisation d'une meilleure répartition des tâches du

coordinateur du secrétariat technique de l'association Chambéry Ouahigouya. En outre, la réflexion devra aussi être engagée, comme évoqué plus haut, en ce qui concerne les articulations entre le coordinateur de l'association et la responsable des services relations internationales de la mairie.

A Ouahigouya

- **Mettre en place un comité de concertation et de coordination**

Sous la responsabilité de la commune, il aurait en charge le pilotage d'ensemble de la coopération décentralisée.

Attributions :

Les missions du comité de concertation et de coordination pourraient être structurées à l'image de celles de son homologue de Chambéry.

- Définition des orientations du projet ;
- Appui à l'élaboration du programme et du budget annuel de coopération et évaluation des moyens à allouer aux différents secteurs d'intervention ;
- Préparation du rapport d'exécution annuel et du programme à présenter au conseil municipal, sur la base des rapports et propositions de l'opérateur ;
- Suivi de la communication globale de la coopération ;
- Suivi et contrôle du travail de l'opérateur.

Composition :

La municipalité (élus, techniciens), les représentants des CDS, des organisations de la société civile et des autres acteurs institutionnels publics impliqués dans la coopération (hôpital) et l'EPCD. Le comité pourrait associer en cas de besoin, les services techniques déconcentrés de l'Etat compétents et certains partenaires au développement présents localement et avec lesquels des articulations sont nécessaires (COCOPA, BIBIR, etc.).

- **Mobiliser une structure tierce (opérateur) pour assurer la maîtrise d'œuvre de la coopération**

L'enjeu est bien de séparer les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre pour améliorer l'efficacité du dispositif et en aucun cas d'occulter la responsabilité de la commune dans le pilotage de la coopération.

La maîtrise d'œuvre sera assurée, sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya et de son partenaire de Chambéry. Un contrat sera établi entre le prestataire et la commune de Ouahigouya, dans lequel sera aussi déterminé le rôle des partenaires nord (commune de Chambéry et association Chambéry Ouahigouya) en terme de relation avec le prestataire et de suivi de ses missions. De même, un cahier des charges clair et précis devra être défini pour mieux préciser les missions de l'opérateur et le cadre dans lequel s'inscrit son intervention. Des articulations devront être recherchées avec le service coopération de la commune dont les agents pourraient travailler en complémentarité avec l'opérateur.

L'opérateur pourrait mobiliser une équipe souple et légère (2 personnes au maximum) et aurait comme fonction principale d'appuyer la mise en œuvre des actions :

- Animation, information et appui à la formation des acteurs sur le terrain ;
- Accompagnement et suivi des actions sur le terrain (CDS, associations) ;
- Interface, intermédiation et appui à la concertation entre les acteurs ;
- Réalisation des rendus techniques et financiers ;

- Gestion financière des subventions destinées aux associations, en fonction des choix opérés par les partenaires.

- **Dénouer l'attelage élus/habitant au sein du bureau des comités de développement**

La responsabilisation des acteurs à la base est un des principes forts de la décentralisation au Burkina Faso. L'expérience des CDS à Ouahigouya est unique au Burkina Faso et mérite d'être redynamisée. Cela passe par la responsabilisation des populations dans la maîtrise d'ouvrage des actions dans les secteurs. Les élus municipaux de secteur ne doivent plus être de façon automatique les premiers responsables des CDS mais peuvent représenter l'institution municipale dans ces instances. Ils doivent prendre du recul par rapport à l'animation et à la gestion des CDS, ce qui pourrait leur permettre d'avoir un droit de regard en tant qu'élu sur les dynamiques engagées localement et surtout d'être le relais indispensable entre la commune et le quartier, via les CDS.

2. Démarches et modalités de mise en œuvre du programme de coopération

2.1 L'organisation de la planification des actions

2.1.1 Une démarche de planification annuelle Nord/Sud du projet de coopération

Le programme de coopération mis en place entre la commune de Chambéry et de Ouahigouya résulte d'une démarche de planification participative et concertée entre acteurs Nord et Sud, articulée autour de 4 étapes principales :

Une première phase de proposition et de définition des projets

La démarche est engagée à partir de Ouahigouya sous la responsabilité de la Mairie. Le service coopération de la mairie est responsabilisé sur l'élaboration des propositions de projets municipaux et les associations réfléchissent de leur côté sur leurs projets avant de transmettre à la commune. A partir de l'élaboration des propositions de projets communaux et associatifs s'engagent la concertation avec les partenaires du Nord. A cette étape, il faut signaler que la mairie opère déjà une sélection des projets proposés par les acteurs associatifs avant transmission à Chambéry.

Une deuxième phase de mise en relation et concertation entre les acteurs Sud et Nord

Pour le montage définitif des projets retenus, une relation de travail est établie entre acteurs de Chambéry et de Ouahigouya pour la définition des rôles de chaque partie prenante, le programme d'activités, les modalités d'exécution et le budget. Au nord, ce sont les groupes de travail qui se réunissent pour l'élaboration des projets. La concertation et les échanges Sud/Nord pour le montage des projets se fait par différents canaux : internet, parfois téléphone et surtout lors de la mission de bilan intermédiaire et de préparation des projets à Ouahigouya, organisée en commun par la commune de Chambéry et l'association Chambéry Ouahigouya.

Une troisième phase de montage du programme annuel global

Il est l'occasion d'une forte mobilisation au Nord du bureau et du CA de l'association Chambéry Ouahigouya et du comité de pilotage. Au Sud, ce travail est du ressort du service coopération sans réel échange et concertation avec les autres acteurs concernés (associations, autres services municipaux). Toutefois, un temps fort Nord/Sud de validation du programme est organisée à Ouahigouya (en général en novembre), au moment de la mission de bilan et montage du programme annuel organisée par la commune et l'association Chambéry

Ouahigouya. Il est l'occasion d'organiser une cérémonie officielle qui mobilise l'ensemble des acteurs concernés (les 2 municipalités, le comité de jumelage de Ouahigouya, l'association Chambéry Ouahigouya et les associations locales bénéficiaires), pour faire le point des actions en cours, présenter les actions à venir et signer les différents avenants annuels de coopération.

Une quatrième phase de validation du programme

Elle constitue la dernière étape du processus de planification et elle est réalisée respectivement par la Mairie de Ouahigouya et le Conseil Municipal de la Ville de Chambéry.

Le processus de planification tel que défini par les partenaires marche relativement bien. La concertation Nord/Sud est organisée, de même que les acteurs concernés sont impliqués, en particulier au Nord. Des améliorations doivent toutefois être apportées à différents niveaux à Ouahigouya : i) mieux impliquer les services municipaux dans l'élaboration et le montage des projets les concernant ; ii) clarifier le processus de choix des projets associatifs fait par la mairie, en veillant à ce que la couleur politique ne prenne le pas sur des critères objectifs (intérêt collectif, inscription dans les orientations du projet de société, contribution financière, identification d'un partenaire associatif au nord, etc.), iii) créer un temps fort de concertation et de négociation municipalité/société civile au moment du montage du programme d'action global annuel.

2.1.2 Le projet de société comme outil de planification du développement communal : une référence pour le projet de coopération

La mise en place du projet de société par la commune de Ouahigouya repose sur trois enjeux majeurs : i) « *dégager une orientation et une vision stratégique cohérente en prenant en compte les contraintes liées aux faibles capacités, humaines, financières et matérielles de la commune* », ii) « *développer des approches participatives et concertées de planification autour d'objectifs précis* » et iii) « *définir une stratégie globale de développement de la ville* ».

L'élaboration du projet de société a bénéficié de l'appui de différents partenaires au développement, dont la coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya qui est intervenue à différents niveaux pour le financement de l'étude.

Le Projet de Société de la commune de Ouahigouya (2002-2005) qui définit les priorités de développement du territoire est considéré comme l'outil de référence de la coopération décentralisée et des autres partenaires au développement. Son processus d'élaboration a reposé sur une démarche participative qui a été l'occasion de mobiliser sur le terrain les différents acteurs de la ville : municipalité (élus, techniciens), les populations à travers leurs structures organisées (les CDS), les organisations de la société civile, les services déconcentrés de l'Etat et les partenaires au développement.

Deux grandes phases ont structuré le processus d'élaboration du projet de société :

- Une première phase qui a porté sur le diagnostic participatif qui a impliqué les CDS dans les quartiers et les autres acteurs de la ville et débouché sur la production de 15 rapports de diagnostic (un rapport par secteur) et un rapport global sur la situation d'ensemble de la ville ;
- Une deuxième phase qui a consisté en l'analyse des axes d'intervention identifiés lors du diagnostic et la planification des actions.

Concomitamment à l'élaboration du projet de société, la commune de Ouahigouya a adopté un manuel de gestion des programmes exécutés dans la commune (Délibération N°2001/00016) Ce manuel se veut un instrument pratique de :

- i) conception et de pilotage des programmes de développement des secteurs ;
- ii) référence pour tous les acteurs du programme ;
- iii) suivi et d'évaluation pour les acteurs que sont les partenaires sociaux, techniques et financiers.

Le manuel organise la programmation des activités en trois grandes étapes :

- une programmation quinquennale qui correspond à l'élaboration du programme global de développement de la ville et qui doit s'intégrer harmonieusement au projet de société ;
- une programmation annuelle qui établit les priorités et fait l'objet de conventions signées avec les partenaires et les différents acteurs ;
- une programmation trimestrielle qui relève de chacun des acteurs impliqués.

Piloté par la mairie, la mise en œuvre du programme communal incombe à la cellule de coordination et de sélection des projets composée des principaux services techniques et financiers de la mairie, quelques responsables du comité local de jumelage et les présidents de comités de développement des secteurs. Principal organe de concertation, cette cellule avait pour rôle d'assurer la cohérence des actions et leur bonne mise en œuvre.

Dans la pratique, le manuel de procédures est resté largement inappliqué. *La cellule de coordination et de sélection des projets n'a jamais été mise en place et le comité de jumelage n'a pas joué le rôle prévu.* Par contre, un comité technique de programmation fut mis en place en 2003, regroupant les directions techniques et financières de la mairie, le cabinet du maire et l'EPCD. Ce comité s'est réuni en fin 2003, et a dégagé un programme technique consensuel pour l'année 2004, qui fut effectivement mis en œuvre par la commune. Cette expérience positive n'a cependant pas pu se renouveler en 2004, pour diverses raisons dont la crise municipale à Ouahigouya. L'expérience de ce comité technique est jugée positive par les différents partenaires techniques. La structure reste toutefois une cellule technique et *ne permet pas une relecture des programmes annuels conjointement avec les responsables des secteurs*, comme prévu dans le manuel.

Les premiers responsables des CDS étant des élus locaux, ils participent déjà à l'approbation des programmes au niveau du conseil municipal. En réalité, ce sont les simples citoyens des secteurs qui sont ainsi déconnectés du processus de planification et de choix des programmes annuels de développement.

En effet, depuis la finalisation du projet de société de la ville, les populations des secteurs sont restées en marge du processus. La version finale de ce projet de société n'a pas été restituée, les résidents des secteurs ne savent pas qu'une programmation annuelle s'est faite en 2003, par exemple, par les soins d'une cellule technique qui a donc décidé ce qu'il faut réaliser dans les secteurs sans associer les résidents à ces décisions.

L'idée de construire un projet de société comme outil de planification du développement communal et référence des actions de coopération était novatrice et fort louable. Dans la pratique, les différentes phases de programmation n'ont pas été respectées et les dispositifs de mise en œuvre n'ont jamais été fonctionnels. En outre, le projet est méconnu du grand public et des acteurs à la base et manque aujourd'hui de lisibilité. Les citoyens à la base sont restés en marge du processus de planification et du choix des actions de développement communal.

2.1.3. Les plans de développement de quartier

Aux termes de l'article 1^{er} du règlement intérieur des CDS (délibération N°2001/0015), le comité de développement assure la coordination des actions de développement au niveau du secteur. A ce titre, il est chargé de :

- la mobilisation et la conscientisation de la population afin qu'elle participe à l'élaboration du programme de développement du secteur ;
- la mise en œuvre de ce programme ;
- le suivi et l'évaluation des activités en conformité avec le programme de développement communal.

En outre, l'article précise le rôle du bureau du CDS qui consiste entre autres, à (1) conduire le programme de développement du secteur, (2) identifier les actions de développement chaque année et (3) mobiliser la population autour des différents chantiers.

Cette forme d'organisation et ses principes de fonctionnement constituent une responsabilisation des acteurs locaux dans la conduite des actions de développement à la base. Ils se fondent sur les expériences antérieures du programme de développement des quartiers mené dans le cadre de la coopération décentralisée Chambéry-Ouahigouya. L'élaboration du plan de développement était « une occasion offerte pour faire un état des lieux, engager une concertation, des discussions et débats sur les problèmes majeurs du milieu ». Les projets qui sont ensuite formulés sont l'aboutissement d'un processus fort enrichissant d'animation et de prise de décisions consensuelles. Ceci suppose au moins deux choses : i) une libre adhésion des acteurs au processus, et ii) l'appui/accompagnement technique et méthodologique à la dynamique engagée.

Ainsi, depuis la mise en place des nouveaux CDS, les principaux constats relevés sur le terrain sont :

- La non tenue régulière des rencontres statutaires (réunion de bureau, réunion du bureau élargi aux commissions spécialisées, assemblée générale du secteur). Plusieurs CDS ne se sont rencontrés que pour des réunions politiques (faire passer des mots d'ordre de la mairie) ou des rencontres de sensibilisation (choléra, SIDA).
- La majorité des CDS n'a jamais élaboré un programme d'activités. Certains en ont fait un ou deux, puis plus rien parce les premiers programmes n'auraient pas eu d'échos auprès de la mairie.
- Le non paiement des droits d'adhésion au CDS. Dans ces conditions, qui en est membre du comité de développement dans la mesure où cette qualité s'obtient en s'acquittant d'un droit d'adhésion ?

En réalité, le règlement intérieur des CDS et les modalités de gestion des CPGS ont été discutés et adoptés par les membres du conseil municipal. C'est en avril 2003, que chaque bureau du CDS fut invité par la mairie à faire participer trois de ses membres à une session de formation sur les textes organisant le fonctionnement des CDS et la gestion des CPGS. Cette formation a été réalisée dans le cadre des actions de coopération décentralisée avec la ville de Chambéry.

Dans les entretiens réalisés dans les secteurs lors de la mission d'évaluation, certains responsables disent qu'il ne s'agissait pas d'une formation mais une information livrée par la mairie. Cet état de faits montre la centralisation des décisions au niveau de la mairie. Ni

l'organisation des activités, ni le mode de désignation des responsables n'ont été discutés avec les populations des secteurs.

Dans la pratique aussi, le choix des actions à réaliser dans les secteurs est opéré par la commune. Ainsi, aucune responsabilité n'est dévolue aux secteurs dans le cadre de la conduite des actions de coopération décentralisée.

En résumé, le plan de développement de quartier n'est plus un outil d'actualité. Les CDS sont tombés dans une léthargie quasi-générale. Les réunions statutaires ne s'organisent pratiquement plus à fortiori l'élaboration des plans de développement.

2.2 L'organisation du suivi des actions

▪ ***Le suivi d'ensemble de la dynamique de coopération.***

Si au Nord, le suivi est réalisé de façon effective par le comité de pilotage paritaire (municipalité/société civile), au Sud, seule la municipalité reste impliquée.

▪ ***Le suivi opérationnel.***

Le suivi des actions engagées sur le terrain à Ouahigouya se fait à différents niveaux :

- Au Sud, par le service coopération de la mairie de Ouahigouya : il doit en principe assurer le suivi des différents projets sur le terrain mais a du mal à s'acquitter de sa mission.

Selon l'organigramme de la commune de Ouahigouya (arrêté n°2004/00084/CO/OHG du 10 mars 2004), la Direction de la planification et de la coopération (DPC) est l'unité technique privilégiée pour fournir l'accompagnement méthodologique nécessaire aux acteurs des secteurs et de la société civile de la ville dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de leurs programmes de développement. Cette direction comprend trois services :

- programmes et projets ;
- animation et sensibilisation ;
- coopération.

La mission a organisé des entretiens avec le service d'animation d'une part et d'autre part avec le directeur de la planification et de la coopération (qui assure aussi la fonction de chef de service coopération).

Le service animation et sensibilisation est particulièrement chargé de :

- suivre et contrôler la mise en œuvre des programmes et projets dans les secteurs de la ville ;
- animer, encadrer et sensibiliser la population dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets dans les secteurs ;
- superviser les travaux des comités de développement des secteurs et des centres de promotion et de gestion des secteurs.

Quant au service coopération, il est chargé de :

- organiser la mobilisation des partenaires au développement ;
- entretenir le réseau des partenariats dans les échanges ;
- procéder à une évaluation périodique des coopérations existantes ;
- organiser le séjour des délégations étrangères ;
- veiller à l'application et au suivi des protocoles d'accord et autres conventions.

En amont, le service des programmes et projets est chargé de :

- élaborer les programmes et projets de développement de la Commune ;
- centraliser l'ensemble des données relatives à tous les projets ;
- coordonner les interventions en relation avec la maîtrise d'ouvrage délégué de l'EPCD.

En réalité, les trois services doivent agir en synergie en fonction des trois temps forts que sont l'élaboration des programmes et projets, l'animation et la supervision des travaux de mise en œuvre et le suivi-évaluation des actions et conventions de financement.

En effet, le service coopération ne peut mobiliser efficacement les partenaires que lorsque les programmes et projets sont montés de façon pertinente. De même, une bonne animation et accompagnement des populations et un suivi/contrôle efficace sur le terrain par le service d'animation permettront une application conséquente des protocoles d'accord et autres conventions dont le suivi incombe au service coopération. En définitive, l'enjeu majeur réside dans le fonctionnement harmonieux de la direction de la planification et de la coopération permettant une synergie d'action entre l'ensemble des services.

Les différentes instances de par leurs missions (comité de jumelage et comité de développement de quartier au Sud) sont également impliqués dans le suivi des actions engagés sur le terrain. Toutefois, elles ont du mal à exercer le travail de suivi soit parce qu'elles n'ont jamais été réellement impliquées (cas du comité de jumelage), soit parce qu'elles le sont moins aujourd'hui, comme les CDS davantage positionnés en « consommateur » suite à la centralisation du programme de développement des quartiers au niveau de la commune.

Au Nord, le suivi opérationnel des actions engagées à Ouahigouya est réalisé par le coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya et la responsable du service relations internationales de la Mairie de Chambéry. A cela s'ajoutent les missions des techniciens de la mairie et des administrateurs de l'association.

Des améliorations doivent être apportées en particulier au Sud en terme d'organisation du suivi, ceci à un double niveau i) du programme de coopération (rôle que pourrait jouer une instance de pilotage et de coordination), ii) et des projets via une meilleure implication du service coopération de la commune sur le terrain (responsables et animateurs) et une responsabilisation des CDS.

De même quelques outils simples (fiches de suivi) pourraient être élaborés et mis à disposition des acteurs concernés (mission que pourrait assurer un opérateur), pour chaque projet pour leur permettre de mesurer les écarts entre ce qui a été prévu et réalisé. L'enjeu pour les acteurs locaux est double : améliorer leur information et leur connaissance des actions engagées et avoir une meilleure maîtrise du programme de coopération.

2.3 La contractualisation des relations

Elle constitue un principe majeur de la coopération décentralisée entre Chambéry et Ouahigouya appliqué dès le démarrage de la relation entre les deux communes. Globalement, il y a une systématisation des outils contractuels qui repose sur l'établissement de convention de partenariat Nord/Sud définissant les rôles et engagements de chaque partenaire et de conventions techniques opérationnelles régissant les modalités de fonctionnement et d'organisation de toutes les actions engagées dans le cadre de la coopération.

▪ *Les conventions de coopération*

Trois outils principaux peuvent être cités :

- Le protocole de coopération décentralisée : Il régit les relations entre la ville de Chambéry et de Ouahigouya et définit : les engagements pris entre les deux villes pour le développement de la commune de Ouahigouya, les domaines d'intervention de la coopération, les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la coopération et la durée. Deux protocoles ont déjà été signés, le premier en 1999, et le second en 2002.
- Une convention financière globale, dont l'objectif est « *d'améliorer, uniformiser et de rendre plus efficace les relations financières entre les deux villes* ». La 1^{ère} a été signée en fin 2003, (et court jusqu'en fin 2005), par l'ensemble des partenaires concernés au nord et au Sud (les 2 villes, l'association Chambéry Ouahigouya, le comité de jumelage de Ouahigouya, les associations concernées, les 2 hôpitaux).
- Une convention de partenariat au Nord entre la commune de Chambéry (maître d'ouvrage) et l'Association Chambéry Ouahigouya (maître d'œuvre).

▪ *Les conventions techniques opérationnelles*

Elles sont mises en place pour chaque projet. Elles s'articulent en règle générale autour de 3 outils contractuels :

- Une convention pluri-annuelle précisant les grands axes d'intervention du projet pour les 3 ans. Ces conventions sont l'occasion de définir de façon précise les engagements des partenaires.
- Un avenant à la convention pluriannuelle pour l'année en cours précisant les activités à mettre en œuvre.

Dans le cas des projets associatifs se rajoute :

- Une convention signée par les 2 villes partenaires, l'association concernée, l'association Chambéry-Ouahigouya et le comité de jumelage de Ouahigouya

Et pour les projets municipaux :

- Une convention signée par les 2 villes partenaires, le comité de jumelage de Ouahigouya et l'association Chambéry -Ouahigouya.

2.4 Les relations financières

▪ *L'organisation des procédures*

Trois étapes principales structurent les procédures de versement des subventions du Nord au Sud :

- *Etape 1 : La signature d'une convention de partenariat et la mise en place d'une fiche d'engagement financier pour chaque projet* (associatif ou municipal) précisant : i) le budget prévisionnel proposé par le projet bénéficiaire ; ii) les engagements de chaque partenaires à Ouahigouya et à Chambéry ; iii) les prévisions de versement de chaque tranche du projet. Cette étape intervient après établissement du budget prévisionnel du projet et de l'accord de financement des partenaires et concertation entre les partenaires de Chambéry et Ouahigouya.
- *Etape 2 : Le versement de la première tranche de subvention.* Il s'effectue, par virement bancaire sur un compte spécifique à Ouahigouya, dès la validation par le Conseil Municipal de la Ville de Chambéry du programme de Coopération. Deux outils

accompagnent le versement de la subvention et sont transmis à la Mairie de Ouahigouya par l'association Chambéry-Ouahigouya : i) une fiche de versement des engagements par projet précisant les montant et la répartition des financements ; ii) et un document récapitulatif des versements par convention.

- *Étape 3 : le versement de la deuxième tranche.* Il s'effectue après acceptation et signature de la convention entre Chambéry et les bailleurs de fonds nationaux (Ministère des Affaires Étrangères).

Entre les étapes 2 et 3 intervient la transmission de rapports intermédiaires et finaux (techniques et financiers accompagnés des justificatifs), pour chaque projet (municipal et associatif) par le service coopération de la Mairie de Ouahigouya à l'association Chambéry-Ouahigouya.

▪ *Les circuits financiers*

Nord :

- Versement par la mairie de Chambéry sur le compte de l'Association Chambéry Ouahigouya, gestionnaire au Nord des fonds de la coopération décentralisée, de la subvention municipale et de la subvention du MAE qu'elle réceptionne en direct.

Nord/Sud :

- Versement par l'association Chambéry Ouahigouya des subventions destinées à l'ensemble des acteurs (commune/Société civile) sur un compte ouvert au nom du comité de jumelage de Ouahigouya et logé dans une banque privée de la place (BICIA B). Ces fonds sont gérés par la commune, dont le maire est aussi président du comité de jumelage.

Concernant la coopération hospitalière, les budgets sont gérés de façon directe par les 2 hôpitaux.

- Pour les fonds du programme ESTHER : versement direct aux hôpitaux ;
- Pour les fonds MAE : versement de la subvention à l'hôpital de Chambéry.

Par ailleurs, les fonds mobilisés par l'association REVIH 73 (projet centre de dépistage et prévention Sida) sont versés directement au partenaire, l'association AMMIE.

Sud Sud :

- Versement par la mairie, sur la base des sommes allouées, des subventions destinées aux organisations de la société civile.

- *L'efficacité et la pertinence des circuits de financements de la coopération (Nord-Sud, Sud-Sud).*

Les principales difficultés rencontrées:

D'une part, à Chambéry,

- Le retard dans le versement des subventions par le MAE, toutefois la commune de Chambéry assume son rôle de maître d'ouvrage en avançant les fonds nécessaires à la mise en œuvre du programme de coopération ;
- Les difficultés à avoir un feed back dans les délais et de façon correcte des points financiers et des justificatifs des projets du Sud, de la part du service coopération de la mairie. Ce qui oblige souvent le coordonnateur de l'association Chambéry Ouahigouya à passer plus de temps que prévu à la réalisation des comptes rendus financiers.

D'autre part, à Ouahigouya,

- Le retard dans la mise à disposition des fonds aux associations par la mairie ;

- Le retard dans l'envoi des rendus techniques financiers présentés par les associations, à Chambéry pour le versement de la seconde tranche de subvention. La mairie attend d'avoir tous les rapports avant de les envoyer en Chambéry, ce qui pénalise les structures qui déposent leurs dossiers dans les délais.
- La difficulté des acteurs de Ouahigouya, en particulier de la mairie, à gérer en temps réel l'état budgétaire des projets constitue un handicap dans la fluidité des relations financières.
- Le manque d'outils et/ou de compétences des acteurs associatifs pour rendre compte financièrement et qualitativement des projets réalisés. C'est le cas notamment de l'association Bang N'Tum et AFBO.

Au plan opérationnel, on peut souligner l'impact positif de la mise en place de la convention financière dès 2002, et la mise à disposition d'outils telle que la fiche d'engagement financier pour chaque projet (associatif ou municipal). L'harmonisation et la mise à disposition d'outils (fiches) pour la réalisation des comptes rendus d'activités techniques et financiers pour les projets associatifs et municipaux constituent un facteur positif en ce qui concerne l'amélioration de la gestion financière du programme de coopération.

Un effort doit toutefois être fait pour mieux fluidifier les relations financières Nord/Sud et Sud/Sud. Cela passera nécessairement par la mobilisation et l'implication effective des différents responsables de service de la direction financière de la commune (budget, comptabilité, etc.), qui ont très peu d'information, voire pas du tout sur les budgets et la situation financière des programmes exécutés. De même, il s'agira de mettre en place des actions de formation (gestion comptable simplifiée) pour améliorer l'efficacité des associations dans la gestion financière de leurs projets.

▪ *L'évolution du mode de financement des actions au Sud*

Au regard des difficultés constatées dans la mise à disposition des fonds aux associations et des évolutions institutionnelles et de la volonté par l'Etat burkinabé de faire en sorte que les partenaires au développement puissent inscrire les subventions destinés aux municipalités dans le budget communal, deux orientations peuvent être préconisées :

- i) Mettre en place un circuit de financement direct des actions des organisations de la société civile qui ne transite pas par la mairie. La mobilisation d'un maître d'œuvre externe (opérateur) peut faciliter cette démarche puisqu'il peut recevoir les subventions des associations, les mettre à disposition dans les délais, aider les associations dans le suivi financier en mettant à leur disposition des outils simples, et tenir informer la commune et les partenaires au Nord de la situation financière des projets associatifs (via la réalisation de compte rendu financiers réguliers).
- Evoluer progressivement vers une logique d'appui budgétaire avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor. L'enjeu pour la coopération est de s'inscrire dans le respect des procédures de droit commun et de tirer leçon de l'un des griefs retenus à l'endroit de l'ancien maire destitué, en terme de risques que représente la gestion de compte privé par une collectivité locale.

2.5 L'articulation avec les partenaires au développement : une démarche à matérialiser et concrétiser sur le terrain

Différents partenaires au développement interviennent à Ouahigouya en appui à la commune et aux organisations de la société civile. Le plus souvent ils interviennent sur des thématiques

similaires (éducation, santé, appui institutionnel, etc.) et parfois en cofinancement des mêmes projets.

Parmi ces partenaires certains ont retenu l'attention de la mission d'évaluation, c'est le cas de la COCOPA (Coordination des communes pour la Paix) et Vence qui sont respectivement en coopération décentralisée et jumelage avec Ouahigouya ; de BIBIR (Ong espagnole) et enfin de l'EPCD qui assure une mission d'appui à la maîtrise d'ouvrage de la commune.

La Coordination des communes pour la Paix intervient depuis fin 2002 à Ouahigouya via l'Ong CISV qui assure sa représentation, met à disposition l'expertise²¹ nécessaire et aide à la formulation, au suivi et à l'évaluation des actions engagées. La CISV joue également le rôle de facilitateur et d'intermédiation entre la COCOPA et la commune de Ouahigouya.

La COCOPA intervient en appui à des actions de la commune (bibliothèque, école, hangars scolaires) et des organisations de la société civile de Ouahigouya dont quatre sont appuyées depuis 2003 : l'ASED (scolarisation des jeunes filles de la zone urbaine et périurbaine, sensibilisation sur le trafic d'enfants) ; l'AFBO (traduction en mooré du journal regards de femmes) ; CCFO²² (alphabétisation et formation technique) ; ARCAN (mise en place de groupes de théâtre-forum et formation des élèves dans les écoles). Un comité de pilotage présidé par la commune (2^{ème} adjoint) assure la coordination et le suivi des actions²³. Y sont représentés également la COCOPA et les associations bénéficiaires de la coopération

L'ONG BIBIR, arrivée depuis début 2004 et représentée par un expatrié, a déjà noué un partenariat avec la commune en signant un contrat de gestion déléguée de la bibliothèque de la maison des jeunes. Elle envisage de renforcer le partenariat engagé autour de la maison des jeunes et de soutenir 16 écoles dans les villages de la province du Yatenga.

La ville de Vence qui a un jumelage ancien avec Ouahigouya intervient quant à elle depuis plusieurs années sur des domaines similaires à Chambéry mais s'appuie dans l'animation de ses actions sur le comité de jumelage local.

La particularité de tous ces acteurs, en plus de l'EPCD, est d'avoir des contacts et des relations avec Chambéry (rencontre et réunion lors de missions sur place, visite chez certains, notamment la COCOPA à Turin), sans pour autant que cela se traduise par des synergies et complémentarités autour d'actions concrètes sur le terrain.

L'enjeu aujourd'hui, est de dépasser le stade de la simple manifestation de volonté des techniciens de collaborer ensemble et de faire en sorte que les responsables politiques de ces institutions puissent se concerter et bâtir concrètement une stratégie de partenariat. Et de ce point de vue, la commune de Ouahigouya a un rôle important d'aiguillon et d'ensembliser à jouer pour faire collaborer ensemble ses différents partenaires.

²¹ 1 représentant à ½ temps à Ouahigouya

²² Coordination Communale des Femmes de Ouahigouya

²³ Il est composé de 2 représentants de la mairie (élus, technicien), 1 représentant COCOPA et 1 représentant de chaque association bénéficiaire

III - L'analyse des actions menées dans le cadre du programme triennal.

La coopération décentralisée engagée par la Ville de Chambéry et par l'association Chambéry Ouahigouya poursuit principalement des objectifs de renforcement de la municipalité de Ouahigouya et d'appui au développement local territorial de l'ensemble de la commune.

Le choix des quatre axes d'orientation du programme triennal au Sud est globalement cohérent au regard des orientations nationales définies par l'Etat burkinabé (CSLP²⁴, décentralisation) et du projet de société de la commune de Ouahigouya.

Les quatre programmes sont complémentaires entre elles et reposent sur des attentes et préoccupations des acteurs locaux. Leur exécution sur le terrain a été globalement régulière à l'exception de l'année 2004, marquée par la crise politique au sein de l'exécutif municipal qui a débouché à la fin du mois d'octobre de la même année sur la destitution du maire. Selon les données obtenues par la coopération Chambéry-Ouahigouya, l'évolution de l'exécution du programme triennal est la suivante : 97% en 2002 (report d'une formation pour les élus) ; 85% en 2003 (certaines actions à cheval sur 2003/2004) ; 12% en 2004 et 50% en 2005 (au mois d'octobre). La baisse brutale du taux d'exécution en 2004, est liée à la crise politique au sein de la municipalité et l'année 2005 a été plutôt une année de transition qui a permis l'exécution des activités de 2004 qui ont été reportées.

Aujourd'hui, au niveau de l'exécution financière le programme dans son ensemble est réalisé à 60 %. Mais il faut souligner que les projets en faveur des acteurs de la société civile ont été exécutés à 100% et que le retard constaté ne concerne que les projets municipaux.

Au plan des engagements financiers, comme le montre le tableau ci-dessous, la coopération décentralisée a mobilisé autour de 780 000 euro pour la période allant de 2001 à 2005), soit en moyenne autour de 150 000 euro par année.

Tableau 1 : Synthèse des engagements financiers par domaines d'intervention

Domaines	Coûts (en euro)					TOTAL
	2001	2002	2003	2004	2005	
Appui services municipaux	22 978,31	13 307,88	36 505,70	28 014,30	-	100 806,19
Appui institutionnel	16 632,19	576,59	19 803,44	3 551,24	1 300	41 863,46
DSU	13 587,63	57 366,57	37 731,12	43 524,20	-	152 209,52
Santé	58 300,24	31 196,62	22 742,23	19 811,59	16 000	148 050,68
Economie	-	117,54	16 120,30	60 593,13	-	76 830,97
Education	15 246,57	12 772,73	6 655,84	8 065,90	16 000	58 741,04
Culture Jeunesse						
Artisanat Sensibilisation	41 995,89	31 772,40	1 230,18	5 455,60	121 500	201 954,07
Total	168 740,83	147 110,33	140 788,81	169 015,96	154 800	780 455,93

Ce sont les actions portées en direct par la municipalité de Ouahigouya (appui aux services, appui institutionnel, travaux dans les secteurs dans le cadre du DSU) qui ont été privilégiées (environ 293 000 euro entre 2001 et 2005) par rapport aux actions portées par la société civile

²⁴ Notamment l'axe 2 « Accès des populations démunies aux services de base » et l'axe 3 « Promotion de l'emploi et des activités économiques génératrices de revenus »

dans les domaines tels que l'économie, l'éducation, la santé²⁵. La coopération hospitalière occupe également une place importante (autour de 150 000 euro entre 2001 et 2005). Enfin, le volet culture, jeunesse, artisanat et sensibilisation (avec 200 000 euro entre 2001 et 2005) est monté en puissance à partir de 2005, ceci notamment grâce à l'organisation de la manifestation Lafi Bala qui a mobilisé à elle seule autour de 100 000 euro en 2005.

Plus globalement, au regard des actions engagées, deux observations majeures doivent être soulignées :

- Sur la répartition des efforts d'investissement dans la commune, la plus grande partie est consacrée aux travaux dans les secteurs, suivi de l'appui à l'équipement de la commune, aux postes de travail et à la formation des agents de la mairie. Ces efforts sont pertinents et cohérents avec les missions assignées à la commune dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation au niveau local.
- En terme de contribution au financement des actions, Chambéry est le principal partenaire financier dans le cadre de ce partenariat. Viennent ensuite les acteurs de la société civile qui ont bénéficié d'un appui (cf. infra). La mairie de Ouahigouya n'honore pas ses engagements conformément aux conventions de financement. Les secteurs qui sont les premiers bénéficiaires ne participent plus au financement des investissements contrairement au principe retenu lors du démarrage du programme dans les quartiers (1^{ère} et 2^{ème} phase).

1. le programme d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya

Présentation et Objectifs

Le programme d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya est articulé autour de deux volets principaux : i) l'appui aux services municipaux ; ii) et l'appui institutionnel.

L'enjeu principal est de « *renforcer l'institution municipale pour lui permettre de répondre aux nouvelles exigences qui sont les siennes, dans le cadre du processus de décentralisation en cours* », en le dotant notamment des « *moyens nécessaires pour améliorer les capacités de gestion et d'organisation de son territoire* ».

De façon spécifique, le programme vise à renforcer: i) « *les capacités d'expertise, de conception et d'encadrement des services centraux de la Ville* », ii) « *et les moyens en personnel de la ville de Ouahigouya* », via le cofinancement de postes de travail, le financement de formation et la mise à disposition de moyens matériels.

Actions engagées

▪ Le volet appui aux services municipaux :

Le financement des postes de travail

Le principe repose sur un financement dégressif des postes, conduisant *in fine* à une intégration dans le budget communal.

²⁵ En particulier les actions de l'association AMMIE

Trois phases principales peuvent être distingués :

- De 1997 à 2000, financement de 4 postes de travail : i) Chargé du suivi des actions des villes jumelées ; ii) Ingénieur Génie Civil ; iii) Comptable ; iv) Secrétaire de direction.
- A partir de 2001, intégration dans le budget de la commune des 3 postes.
- 2002, relance du processus avec le financement de 6 postes de travail

Le programme triennal, suite à l'intégration des premiers postes dans le budget municipal, a donc permis à la coopération décentralisée de poursuivre le financement de nouveaux postes de travail à partir de 2002. Au total six (6) postes de travail ont été financés de façon dégressive et sont aujourd'hui entièrement pris en charge par la commune. Ils concernent : un chargé de mission Coopération, un chargé des programmes et projets, un chargé d'animation dans les secteurs, deux animateurs de terrain chargés du suivi des secteurs et deux topographes chargés du repérage terrain pour la mise en œuvre du cadastre.

En plus du financement des postes, il faut souligner qu'un appui ponctuel a été apporté notamment en 2003, pour soutenir le budget de fonctionnement des services et des projets.

La Formation des cadres et des élus

En 2002, une formation a été réalisée au profit des élus pour leur permettre de travailler sur le rôle des élus municipaux, le fonctionnement du Conseil Municipal et le rôle du Conseiller dans son secteur et dans son quartier. Une autre formation était prévue en 2003, mais n'a pas été réalisée.

En 2003, les deux agents topographes chargés du repérage pour le projet cadastre ont été formés pour l'utilisation des logiciels Word, Excel et AUTOCAD.

De façon générale, entre 2002 et 2005, très peu d'actions ont été réalisées en terme de formation des cadres et des élus. On peut toutefois mentionner des voyages d'études et d'échanges qui ont été organisés à Chambéry pour des élus et des agents de la commune de Ouahigouya.

L'appui en équipement

Cette action a permis à la commune de Ouahigouya de renforcer l'équipement et le matériel des différents services de la mairie et d'améliorer la fonctionnalité de l'institution communale.

Ainsi en 2002, la mairie de Ouahigouya a pu acquérir un ordinateur, un scanner, un fax et une imprimante couleur A3. Elle a également été appuyée pour l'installation d'une ligne internet et le paiement des frais de connexion.

En 2003, la nouvelle direction des Services Techniques a bénéficié de 2 ordinateurs et de mobilier de rangement ; la salle du conseil municipal a été sonorisée et la salle multimédia de la maison des jeunes a été dotée de mobilier (tables, chaises, armoires).

▪ **Le volet appui institutionnel**

Il a porté sur plusieurs axes : la mise à jour du cadastre, l'appui à l'élaboration du projet de société (cf. infra); la mise à jour du SDAU²⁶ et la réalisation de la carte scolaire (ces 2 derniers axes n'ont pas réellement connu de mise en œuvre).

²⁶ Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme

Le projet de mise à jour du cadastre

Le projet doit aider la commune de Ouahigouya à se doter d'un cadastre et de plans des réseaux. Il est animé par les services techniques de la Ville de Ouahigouya, en lien avec tous les services déconcentrés de l'Etat, avec l'appui des services techniques de Chambéry. Les différentes actions réalisées ont porté d'abord en 2002, sur la digitalisation et la mise en forme informatique des plans existants et la mise à jour à la fois du cadastre, des réseaux (eau, électricité, eaux usées, etc.) des lotissements et des concessions, du bâti, de la voirie et des espaces verts.

En 2003, une mission technique de Chambéry a permis de : i) Fournir les éléments de la base de données établie à partir de Chambéry²⁷ ; ii) Mettre à la disposition le logiciel et le mode d'emploi à la Mairie de Ouahigouya et aux autres services déconcentrés de l'État, iii) Évaluer le plan de formation des agents du service cadastre ; iii) Appuyer la mise en place et l'organisation du Service Central du cadastre à la Mairie ; iv) Réunir les services déconcentrés pour l'utilisation de la base de données.

Le projet de mise à jour du SDAU,

En dehors d'un voyage d'étude à Ouahigouya pour envisager avec la commune les procédures de mise en route d'un SDAU, aucune action n'a été engagée. L'engagement du SDAU n'a pas connu de mise en œuvre pour des raisons administratives et surtout parce que c'était un projet trop ambitieux. Toutefois son démarrage était aussi lié à la finalisation du projet cadastre qui est encore en cours.

Le projet de carte scolaire

Ce projet exprimé comme une priorité par la mairie depuis 2002, a été validé en 2003, par les deux communes. Sa mise en œuvre a été reportée d'année en année et aucune action concrète n'a été réalisée sur le terrain, en dehors de quelques rencontres de travail du comité de suivi mis en place. Au moment de la mission d'évaluation seule une proposition de termes de référence de l'étude avait été rédigée par le service éducation de la mairie mais n'avait pas encore été approuvée par la commune et les partenaires.

Deux autres actions ont par ailleurs été appuyées par la coopération :

Le nouveau partenariat entre police municipale des deux communes.

Il a démarré en décembre 2003, par une mission d'échanges du Commandant de la Police municipale de Chambéry à Ouahigouya, qui a également été l'occasion de définir les axes de coopération entre les 2 polices articulés autour des points suivants : appui matériel, formation, échanges entre les agents et aide à l'organisation de la police municipale de Ouahigouya.

Au niveau des actions, un appui a déjà été apporté à la police municipale de Ouahigouya, en terme d'équipement (acquisition de mobilier de rangement, matériel informatique, réparation du véhicule de la police, don en matériel de radiocommunication). Par ailleurs, le commandant de la police municipale de Ouahigouya a séjourné en Juin 2004, à Chambéry pour échanger avec son homologue.

²⁷ La base de données a été réalisée à partir des informations découlant du plan cadastral préalablement informatisé et des renseignements obtenus par le repérage sur le terrain réalisé depuis 2002.

L'appui au service communication

Il a concerné uniquement l'année 2003 et a essentiellement porté sur l'apport d'une contribution de la coopération pour i) l'impression du journal municipal lancé par la commune en 2003, ii) et l'appui au fonctionnement de la cellule communication.

On peut toutefois mentionné au niveau des actions de communication, l'appui à la confection de cartes postales de la ville de Ouahigouya pour accompagner l'action de promotion de la ville.

Analyse des réalisations du programme :

Pertinence

De façon globale les actions engagées, répondent aux préoccupations de la commune de Ouahigouya (élus, techniciens), en terme d'organisation, de structuration, de renforcement des capacités d'intervention et d'amélioration du fonctionnement de l'institution communale. Les volets d'intervention tels que définis dans le programme (appui aux services et appui institutionnel) correspondent à des préoccupations et priorités définies par la commune.

De fait, la coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya, en finançant de façon dégressive des postes de travail, aujourd'hui pris en charge par la collectivité du Sud, en relevant le niveau d'équipement de la commune de Ouahigouya et en l'aidant à se doter d'un outil de planification du développement communal, a contribué de façon positive, aux côtés d'autres partenaires au développement, à appuyer la mise en oeuvre de la décentralisation à Ouahigouya.

En rentrant dans le détail des projets, on peut toutefois, s'interroger sur la pertinence de certaines actions. Ainsi, pour le projet cadastre, au-delà de son intérêt évident en terme d'amélioration des ressources fiscales communales, on peut s'interroger sur sa mise en oeuvre en parallèle du projet d'adressage porté l'EPCD, alors que dans les deux cas la commune est maître d'ouvrage et les acteurs municipaux connaissent l'existence des 2 projets. La commune de Ouahigouya était-elle prête à porter un tel projet ? Les objectifs fixés ne sont-ils pas trop ambitieux au regard des capacités de la commune à porter un tel projet ? Quid de la capacité de la commune à gérer l'outil cadastral finalisé ?

En outre, comment interpréter le report incessant du projet de carte scolaire alors que la commune a manifesté son intérêt pour la réalisation rapide de cette action ? Enfin, malgré l'intérêt de la mise en place d'un SDAU, quid de l'opportunité de la coopération décentralisée de se lancer dans la mise à jour d'un tel document, il fut réalisé depuis 1993 mais jamais adopté par les autorités compétentes, ni restitué au plan local. Au regard des textes en vigueur, un SDAU ne saurait être appliqué s'il n'est pas adopté par la Commission provinciale d'aménagement du territoire et accepté en conseil des ministres.

Cohérence

Les actions engagées en ce qui concerne l'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya sont inscrites dans une logique d'intervention cohérente depuis l'engagement du processus de coopération entre les deux villes. Elles ont évolué d'une approche projet à une approche programme prenant en compte plusieurs dimensions du renforcement de l'institution communale (la formation, le renforcement en nombre et en qualité des

ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement par l'apport d'équipements et de matériels, etc.).

Le programme d'appui à la structuration s'inscrit par ailleurs, dans les orientations définies par l'Etat burkinabé qui souhaite que les actions de coopération décentralisée, au-delà de l'appui à la réalisation d'infrastructures et d'équipements, puissent aussi accompagner la mise en œuvre de la décentralisation via le renforcement des capacités et des compétences des communes en terme de maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire.

Plusieurs facteurs positifs ressortent de l'analyse de l'appréciation du programme par les différents acteurs :

- Le financement des postes de travail a été organisé selon un principe dégressif de façon à laisser le temps et préparer la commune à l'intégration de ses postes dans le budget communal. Aujourd'hui, l'ensemble des postes est pris en charge directement par la commune. Cette action a permis à la commune de se renforcer progressivement en ressources humaines (en particulier des cadres) capables de l'aider dans la conception et l'exécution des projets communaux. En comparaison aux autres communes moyennes du Burkina Faso, la ville de Ouahigouya est aujourd'hui relativement dotée en personnel cadre. Toutefois, il est clair que le processus de renforcement du personnel communal n'est pas bouclé et la municipalité a besoin de se renforcer en personnel de conception de qualité pour pouvoir faire fonctionner correctement l'ensemble de ses services (création de nouveaux postes, formation, recyclage). On peut noter enfin, le dynamisme certain de l'exécutif communal qui a également su attirer certains cadres des ministères (sous forme de détachement) au niveau de la commune.
- L'appui matériel a permis à différents services de la mairie d'être opérationnels, via la mise à disposition de matériels informatiques, l'accès à l'internet et l'amélioration du mobilier de travail. De même, la mairie dispose de sonorisation pour la salle de conseil et devrait bientôt bénéficier d'un standard téléphonique.
- L'élaboration du projet de société appuyée par la coopération décentralisée a été un temps fort de planification participative du développement communal, à l'échelle des quartiers et de la ville. Cet outil sert aujourd'hui de référence à la coopération décentralisée.
- Le projet cadastre, au-delà des difficultés liées à la lenteur d'exécution et à l'absence d'articulation avec le projet d'adressage (EPCD), devrait permettre, une fois finalisé, de renforcer le potentiel fiscal de la commune et ses capacités d'investissement. Il a aussi donné aussi l'occasion à la mise en place de partenariat de travail direct entre services techniques de Ouahigouya et de Chambéry, à l'image des relations qui sont entrain de se tisser entre police municipale des deux villes.

Toutefois, l'analyse des actions d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya laisse apparaître quelques difficultés:

- L'absence et la faiblesse du suivi des projets engagés par les élus locaux, qui pose par ailleurs des problèmes d'appropriation. Il s'agira pour la commune en perspective de nommer un élu référent chargé du suivi sur chaque projet, ceci pour permettre à l'exécutif communal d'avoir une meilleure maîtrise des initiatives et de pouvoir décider en cas de blocage dans l'exécution des projets.
- L'appui matériel ne repose pas sur des règles claires de répartition permettant aux différents services d'en bénéficier. Très souvent du matériel destiné à un service change de destination, ou des commandes sont faites sans information ou concertation préalable

avec le service bénéficiaire pour préciser ses besoins. Un effort devra également être fait pour mieux organiser cette action et permettre une répartition équilibrée des équipements entre les différents services.

- Les actions d'appui à la structuration de la mairie sont aussi très souvent élaborées et engagées en solitaire par le service coopération en lien direct avec le maire. Les agents des services déplorent cette situation car ils estiment qu'ils sont le plus souvent mis devant le fait accompli. Ce constat révèle en outre l'absence de volonté des techniciens à la fois de partager l'information, de travailler en synergie, de se concerter et de bâtir des relations de travail véritables inter-services²⁸. Il soulève aussi la question de l'organisation et de la mise en place d'un « management participatif » des services. A l'avenir, les techniciens et agents municipaux souhaitent faire valoir leur point de vue, être responsabilisés pour l'élaboration des actions les concernant et que le service coopération puissent intervenir en appui. De même, ils proposent l'organisation de concertation régulière et de réunions de travail (inter-services et en interne aux services) pour pouvoir être au même niveau d'information, définir ensemble les actions d'appui à la mairie par la coopération et être en meilleure posture pour accompagner le développement communal.

La coopération décentralisée est ainsi interpellée sur ces capacités d'accompagner le management des services municipaux. Mais, on peut d'ores et déjà souligner l'intérêt manifesté par le directeur général des services de Chambéry pour accompagner un tel challenge, en cas d'accord de son exécutif communal, par la formalisation de relations d'échanges directs entre services des deux communes. Toutefois, il insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'aller donner des leçons sur les procédures et les méthodes d'organisation et de « *tomber dans le mythe que l'organisation règle tout* » mais tout simplement de permettre qu'il y ait le dialogue et les échanges entre services homologues.

Effets

Sur ce point, la mission d'évaluation a pu constater une concordance entre les actions prévues et celles réalisées les postes de travail sont bien pourvus et le matériel et l'équipement existent. Deux difficultés peuvent néanmoins être évoquées :

- La situation du service animation de la mairie dont 3 postes ont été financés pose problème. Comme l'ont déploré les différents acteurs locaux (élus, société civile), le travail d'animation et de suivi des actions dans les secteurs n'est pas réalisé, la dernière sortie terrain date de mars 2004, et l'équipe est confinée à des tâches administratives. Une réflexion doit être engagée de ce point de vue soit pour redéfinir et/ou repréciser les missions de ce service, soit pour redimensionner et/ou redéployer l'équipe d'animation dans l'optique de la mobilisation d'un opérateur pour accompagner la maîtrise d'œuvre du programme de coopération.
- Au niveau informatique, un réseau intranet existe mais n'est pas utilisé, alors qu'il peut servir d'outil de communication et de circulation de l'information entre services. De même, avec les difficultés d'entretien et de maintenance du parc informatique, qui se développe avec l'installation d'un serveur et la mise en place en perspective de la base de données cadastrale, il s'avère important de s'interroger sur l'opportunité et/ou l'intérêt de la commune de mobiliser en interne les services d'un informaticien.

²⁸ Il n'existe pas de réunions de direction et les réunions en interne au sein des services sont rares.

2. le programme de développement social urbain.

Présentation

Le programme de développement de quartiers est le fruit d'un travail de réflexion mené par les deux villes de Chambéry et Ouahigouya depuis 1991. Sa première phase (1991-1996) découle de l'adoption du projet « Appui à la démarche de développement local d'un quartier : amélioration des conditions d'hygiène publique, développement d'équipements et d'infrastructures, financement d'outils de production » par la commission Aménagement et Développement urbain de la toute nouvelle association Chambéry-Ouahigouya.

L'expérimentation de la démarche participative d'identification de projets débute ainsi en 1993, au secteur 9 de Ouahigouya. Le choix de ce secteur s'est fait sur la base de l'acuité des problèmes d'assainissement, le manque d'infrastructures et d'équipements publics et la forte concentration humaine. Une première évaluation est faite en 1996 et, au vu des résultats positifs obtenus, les deux villes décident d'étendre la démarche à d'autres secteurs de la ville de Ouahigouya. Les secteurs 6, 7, 8 et 10 seront ainsi choisis parce que constituant la « vieille ville » pour l'essentiel et sont contigus au secteur 9, le secteur pionnier.

Une disposition importante prise à l'époque fut la contractualisation de l'élaboration des programmes de développement puis de l'animation/accompagnement du processus avec deux personnes ressources extérieures à la municipalité.

L'extension du programme de développement de quartier à 4 autres secteurs de la ville nécessite la mise en place d'un comité de concertation regroupant des représentants des secteurs, des élus et agents des services municipaux afin de combler les soucis d'échanges, de concertation et de circulation de l'information à tous les niveaux. Cette extension est faite dans le contexte de l'émergence d'un exécutif local élu à Ouahigouya. Dès 1998, il fut adopté le principe de signature d'une convention pluriannuelle et des avenants annuels ainsi que la répartition des responsabilités entre la municipalité et les acteurs de la société civile.

La phase du programme triennal de coopération en cours (2002-2004) est soutenue par le MAE et articulée autour de 4 programmes dont celui sur le développement social urbain. Elle a été marquée par un changement à la tête de l'équipe municipale à la faveur des élections communales de 2001. Ce changement va imprimer de nouvelles orientations au programme de développement des quartiers, en particulier :

- L'extension du programme sur l'ensemble des secteurs de la ville ;
- La mise en place de Centres de Promotion et de Gestion des Secteurs (CPGS) comme siège des CDS, centres de formation et cadres pour mener des activités génératrices de revenus ;
- La transformation des CDS en répondants du conseil municipal au niveaux des secteurs, les 3 élus locaux sont d'office les premiers responsables de ces instances locales.

Objectifs

L'objectif global du programme de développement social des quartiers est l'amélioration des conditions de vie urbaine. Il s'agit en particulier de :

- améliorer les conditions d'hygiène publique ;
- développer les équipements et d'infrastructures urbaines ;
- favoriser le financement d'outils de production.

A l'origine, ces objectifs devaient être réalisés à travers l'application d'une démarche participative d'identification de projets spécifiques caractérisée par les 3 étapes principales suivantes :

- un diagnostic concerté à la base pour faire l'état des contraintes et potentialités du milieu ;
- un travail d'animation, d'échanges et d'analyse débouchant sur l'élaboration de plans de développement de quartiers ;
- une organisation locale pour l'action qui a pris la forme de comités de développement devant piloter la mise en œuvre du plan de développement et servir d'interface entre la population et les autres partenaires.

Cette démarche méthodologique faisait du CDS la cheville ouvrière du programme. Ce rôle sera perdu à la faveur du changement d'orientation imprimé par la nouvelle équipe municipale.

Pour ce qui est du dispositif d'accompagnement, l'animation fut d'abord confiée à des personnes ressources extérieures à l'administration municipale (phases 1 et 2). Plus tard en phase 3, un service animation a été créé au sein de la municipalité et des agents recrutés dans le cadre du programme d'appui institutionnel de la coopération décentralisée. Quant au suivi-évaluation des actions, il a toujours été du ressort de la commune. D'abord assuré par un chargé de projets, il fait aujourd'hui parti des missions du service coopération.

Analyse des actions engagées

Un récapitulatif des actions engagées sur la durée du programme triennal est fourni en annexe du rapport. Les travaux réalisés dans les secteurs de la ville représentent une part importante de l'ensemble des financements consentis par Chambéry entre 2001 et 2005, soit 25 % (si on ne prend pas en compte la coopération hospitalière dont les financements ne transitent pas par la mairie de Chambéry). Ces travaux portent sur différents domaines :

Le reboisement

Cette action portée par la commune a impliqué plusieurs associations de la ville (environ une quinzaine). Au plan organisationnel, la coordination a été faite par les services de la mairie, l'encadrement par le service environnement tandis que les associations ont assuré la réalisation et l'entretien sur le terrain. Les CDS, les responsables d'écoles et quelques personnes ressources ont aussi été mobilisées pour la supervision. Le reboisement a porté sur différents lieux de la ville (écoles, maternités et dispensaires jardins et places publiques et artères dans les secteurs).

L'assainissement

Dans ce domaine, deux actions majeures peuvent être mentionnées : i) l'opération « coup de poing », une action ponctuelle organisée par la mairie qui a été l'occasion de mobiliser les services municipaux et d'autres acteurs locaux de la ville en vue d'un nettoyage général de la ville ii) le projet de précollecte des déchets dans les secteurs. Cette dernière action, portée les organisations féminines de la ville, a d'abord été expérimentée dans 5 secteurs avant d'être étendue à d'autres secteurs de la ville. Elle a permis de mobiliser une dizaine de femmes par secteur pour le nettoyage des rues et à la précollecte des ordures ménagères. La mise en œuvre a été confiée à la Coordination des Femmes qui finance le travail des groupements féminins. Le projet de précollecte a été cofinancé par les villes jumelles (Vence et Lahstein). Le projet de précollecte des ordures ménagères a été arrêté par absence de moyens.

Le reprofilage des grandes artères.

Cette opération a permis de remettre à niveau un certain nombre de voies secondaires et a contribué à améliorer la desserte urbaine, particulièrement dans les nouveaux quartiers périphériques. Elle a ainsi permis l'ouverture de voies dans les secteurs nouvellement lotis (1, 11, 12) ainsi que dans les secteurs (7, 8, 9).

Toutefois, le défaut d'entretien et de maintenance de la part des services techniques municipaux, fait que la plupart des travaux réalisés ont eu très peu d'impact sur la durée (en effet la saison des pluies dégrade très vite les voies).

La construction d'infrastructures dans les secteurs : la coopération décentralisée a participé notamment à la construction de 3 CPGS et a financé la réalisation de 3 salles de classes (au secteur 4).

- *Cohérence*

Au regard des Textes de la décentralisation (TOD en 1998) et du Code général des collectivités (2004), les communes peuvent prendre toute action en vue de promouvoir le développement économique, social, culturel de la collectivité et participer à l'aménagement du territoire. Les collectivités territoriales constituent de ce fait des entités d'organisation et de coordination du développement local. Le programme de développement social des quartiers est en parfaite cohérence avec les dispositions légales du Burkina dans la mesure où il contribue à l'accompagnement de la commune de Ouahigouya dans l'exercice de son rôle de maître d'ouvrage du développement local. De plus, la démarche de mise en œuvre de ce programme épouse l'optique nationale retenue pour la conduite des projets et programmes de développement local. En effet, l'optique nationale se fonde principalement sur *l'accompagnement des populations à la maîtrise d'ouvrage locale* : diagnostic concerté de la situation locale, choix des priorités par des instances locales, appui au montage des dossiers de projets, suivi et évaluation périodique des actions, etc.

Enfin, les actions financées dans le cadre du programme de développement social des quartiers sont conformes au cadre stratégique national de lutte contre la pauvreté en ce qu'elles privilégient les secteurs clés de la santé communautaire et de l'éducation de base.

- *Pertinence*

A écouter les acteurs à la base, la principale réalisation dans les secteurs ces dernières années est la construction des Centres de Promotion et de Gestion des Secteurs (CPGS) et leur équipement en bureaux, chaises et bancs.²⁹

En guise d'équipement minimum, des bureaux, chaises, bancs et tableaux noirs ont été mis à disposition. Certains centres disposent aussi de matériels informatiques (ordinateur et imprimante) et d'un réfrigérateur. Ces derniers restent non utilisés dans certains cas alors que d'autres se plaignent de n'en avoir pas reçu alors qu'ils étaient programmés initialement.

Dans la pratique, les CPGS sont peu fonctionnels pour l'essentiel ; quelques-uns parce que le centre n'est pas encore inauguré (ex : secteur 02) ou sécurisé (ex : manque de portail au secteur 12). D'autres invoquent le fait que la mairie n'a pas mis à leur disposition un fonds de roulement. Aux dires d'un nombre important de responsables cependant, les CDS attendaient que les CPGS soient fonctionnels pour véritablement engager les activités sur les quartiers. Quelques CDS ont cependant pris des initiatives pour aménager leur siège et y réaliser un minimum d'activités :

- Achat de matériels complémentaires (ex : tables bancs) ;

²⁹ En réalité, Chambéry n'a co-financé que 3 CPGS et 2 n'étaient pas encore équipés au passage de la mission.

- Organisation de sessions d'alphabétisation ;
- Contractualisation avec des opérateurs privés (centre de loisirs, écrivain public, ...).

Au regard de la pertinence des actions et des objectifs de départ (ex : faire des CPGS le siège des CDS et entreprendre des activités génératrices de revenu), l'opération CPGS ne semble pas satisfaisante. C'est l'avis de la plupart des acteurs rencontrés (services techniques et résidents des secteurs). Mieux, certains responsables estiment que la construction de CPGS n'était pas la priorité dans leur secteur. Cet avis vient surtout des résidents des secteurs périphériques (à caractère essentiellement rural) qui auraient préférés investir ces sommes dans des activités de soutien aux productions agricoles et pastorales notamment.

Dans les secteurs centraux aussi, les secrétariats publics, télé-centres et lieux de loisirs sont légions et l'offre des CPGS dans ces domaines d'activités ne peut que diminuer les gains financiers éventuels.

Concernant les travaux d'assainissement (opération coup de poing, projet de précollecte,) même si les actions engagées paraissent pertinentes au regard du contexte et des préoccupations locales (absence de système d'évacuation des ordures, existence de nombreux dépotoirs sauvages, encombrement des voies par les ordures, etc.), on peut s'interroger toutefois, sur leur caractère ponctuel et leur non inscription dans une stratégie globale de gestion des déchets solides de la ville. De même, on peut déplorer la non implication des services techniques municipaux dans l'exécution et le suivi aussi bien du projet de précollecte des ordures que dans le projet de reboisement. Par ailleurs, la municipalité n'a pas su ou voulu prendre appui et tirer leçons des expériences déjà existantes en particulier en matière de précollecte des ordures ménagères (exemple du projet ECLA), ceci pour mieux bâtir le projet confié à la coordination des femmes. Néanmoins, elle avait amorcée une réflexion pour la définition d'une stratégie globale d'assainissement qui n'a jamais connu de suite concrète.

Enfin, on peut également s'interroger sur la pertinence des actions de reprofilage des artères, dans la mesure où il faut recommencer tous les ans puisque les services techniques municipaux ne sont pas en mesure d'assurer l'entretien et la maintenance des voies pour atténuer leur dégradation après chaque hivernage.

- *Effets*

Du point de vue de l'organisation des acteurs et du développement de leurs capacités, les effets sont peu probants. Le changement d'orientation impulsé par la nouvelle équipe dirigeante s'est soldé par une léthargie quasi-générale dans les secteurs. Les nouvelles équipes de CDS se sont mises péniblement en place : le règlement intérieur a été adopté en 2001 et certains se sont constitués seulement en 2003. Plusieurs acteurs à la base se plaignent de l'imposition des premiers responsables ; les 3 élus locaux étant d'office les premiers responsables du bureau. En conséquence, la formation des responsables de CDS prévue en 2001 n'a été convoquée qu'en 2003. Mieux, certains de nos interlocuteurs ne parlent pas en terme de formation de responsables mais *de la tenue d'une session d'informations livrées par les autorités municipales sur les décisions prises pour la conduite des activités dans les secteurs*.

Les effets les plus positifs ressentis par les populations à la base semblent issus de « l'opération coup de poing » qui est en réalité un projet de ville exécuté par la commune. Ce projet a permis le dégagement des rues et l'enlèvement des ordures ménagères ; ce qui participe à l'hygiène publique et l'accomplissement de missions de service public par la commune.

De même l'opération de reboisement a permis de planter des arbres dans différents lieux publics de la ville (écoles, dispensaires, maternités et jardins). Le succès de cette opération (77% de taux de réussite pour les places publiques, 80% pour les écoles, 42% pour les maternités et dispensaires³⁰) réside surtout dans la mobilisation et la responsabilisation d'un grand nombre d'acteurs locaux (les associations pour la réalisation et l'entretien, les responsables d'écoles et des CDS pour la supervision et le service de l'environnement pour l'encadrement). On peut néanmoins déplorer quelques difficultés concernant l'arrosage des plants et leur destruction par les animaux domestiques en divagation, ce qui pose la question de l'entretien dans la durée.

Les griefs et inquiétudes majeures qui ressortent des discussions à la base concernent l'opacité des mécanismes de choix des réalisations par la mairie et le risque d'une discrimination dans l'implantation des projets du fait de l'appartenance politique des élus locaux. Ainsi, concernant le projet de précollecte des ordures ménagères le choix de la coordination des femmes comme maître d'œuvre a été fait par la mairie. Les CDS n'ont pas été associés dans leur secteur dans la mobilisation des femmes qui ont travaillé sur ce projet.

En réalité, il existe une sous information des acteurs à la base sur les activités effectivement financées par Chambéry ainsi que sur la nouvelle procédure de sélection des projets adoptée par la commune. Les résidents des secteurs se sentent à la marge du processus. Une des revendications principales qui ressortent concerne alors la maîtrise d'ouvrage des CDS sur les projets de proximité réalisés dans les secteurs.

Globalement, sur le programme de développement des quartiers une léthargie quasi-générale s'est installée dans l'organisation et le fonctionnement des CDS, ainsi que dans le processus de mobilisation sociale dans les secteurs. Ceci est lié à une déresponsabilisation des acteurs à la base, la centralisation des choix des actions de proximité et du financement des investissements au niveau de la mairie (cumul de la maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre).

3. Le programme d'appui à la société civile

Présentation

Le programme d'appui à la société civile est une suite logique du programme d'appui aux micro-activités économiques. Celui-ci visait l'émergence d'un esprit « d'entrepreneuriat local » tout en favorisant le renforcement des capacités d'intervention de la société civile ainsi que des catégories sociales défavorisées de la population.

Outre la mise en place d'un système de crédit aux populations des cinq premiers secteurs impliqués dans la dynamique, ce programme a concerné :

- l'appui à l'insertion économique des handicapés moteurs à travers l'opération « des vélos pour l'Afrique » menée par l'association ECLA (Etre Comme Les Autres) et la pharmacie communautaire ;
- l'appui à l'association AMMIE (Appui Moral, Matériel et Intellectuel à l'Enfant) pour la mise en place d'une librairie-papeterie communautaire en 1998 ;
- l'appui à l'AFBO (Association Femmes Burkinabè) dans le cadre de son projet de lutte contre la malnutrition (santé communautaire) dès 1994 et par la suite,

³⁰ Source rapport général d'exécution du programme de reboisement en 2003, service coopération mairie Ouahigouya

l'édition de la revue « regards de femmes » et le soutien au projet audiovisuel de prévention contre la pratique de l'excision.

- L'appui à l'ASED pour la prise en charge des enfants déshérités, etc.

L'association ECLA est aujourd'hui autonome. Dès 1996, un nouveau concept de voiturette (plus légère et plus maniable) fut mis au point. L'industrialisation de ce nouveau concept et sa commercialisation se sont réalisées depuis 1997.

Par contre, des activités comme la librairie communautaire sont aujourd'hui en veilleuse pour cause de malversations. Mais dans le même temps, l'appui à la société civile s'est élargi à d'autres associations ainsi qu'à d'autres secteurs d'intervention (santé publique, éducation, artisanat, ...).

Objectifs

Trois objectifs principaux sont assignés au programme d'appui à la société civile :

1. la création de richesse et de revenus par la création de nouvelles opportunités d'activités et des emplois salariés ;
2. l'accès aux biens et aux services de base par la réduction de la vulnérabilité et de l'exclusion sociale (librairie et santé communautaires) ;
3. le renforcement des capacités des acteurs à la base en vue qu'ils prennent eux-mêmes en charge leur développement.

Analyse des actions engagées

L'étude de cas du GRET sur Chambéry-Ouhigouya (« Inégalités, collectivités décentralisées et politiques territoriales en Afrique Subsaharienne », 2002) indique les domaines sur lesquels l'appui à la société civile s'est étendu.

Concernant l'éducation il s'agit notamment :

- d'un appui à la création par l'association ASEED d'une ferme pédagogique pour la formation d'enfants déshérités ;
- de l'édition de la revue "Regards de Femmes" élaborée par l'association AFBO ;
- d'un soutien à un projet audiovisuel de prévention contre la pratique de l'excision initiée par l'association AFBO ;
- d'un programme d'éducation au développement de correspondances scolaires entre les écoles de Chambéry et de Ouahigouya.

Les organisations de la société civile ont reçu par ailleurs des soutiens dans d'autres domaines :

Dans le domaine économique :

- le projet de valorisation des objets d'art porté par l'Association Bang N Tum. Il a permis à l'association de construire une galerie marchande, réalisée en régie, et dont la gestion est assurée aujourd'hui par un bénévole. Des actions de formation ont été assurées dans différents volets (tissage, teinture, batik, hamac) et chacun des volets était assuré par un formateur membre de l'association.
- L'appui au centre Baasnéré pour améliorer sa production de mangues séchées dans le cadre du projet « les fruits de la solidarité ».

Dans le domaine sportif :

- Le projet qui mobilise le Chambéry Savoie Handball (club de division 1) et le Handball Club de Ouahigouya, avec le soutien de l'association Chambéry Ouahigouya. Il porte sur des

échanges d'outils pédagogiques ; l'envoi à Ouahigouya de matériels spécifiques (ballons, filets, vêtements, etc.) et l'appui technique d'un jeune entraîneur de Chambéry à Ouahigouya. Un protocole de coopération a été signé à cet effet.

Dans le domaine de la santé :

L'action majeure porte sur le soutien apporté à l'association AMMIE pour la mise en place du centre d'information VIH-SIDA/IST. Le centre permet à l'association d'agir à différents niveaux : accueil, information sur les différents services, conseil pré test, prélèvement en laboratoire (dépistage), conseil post test et annonce résultat. Si les résultats sont positifs en cas de test, le centre permet d'apporter un conseil psycho-social et de mobiliser un médecin pour la prise en charge.

Concernant la culture, la plupart des activités culturelles sont réalisées à Chambéry, à l'exception de la mise en place d'une exposition photos croisée entre Chambéry et Ouahigouya. Leur objectif est de faire connaître la culture africaine aux habitants de Chambéry et de les sensibiliser à l'intérêt que peut avoir un projet de coopération décentralisée. Il peut être regrettable que ces activités ne soient pas plus développées à Ouahigouya.

Cohérence

Le programme d'appui à la société civile est parfaitement en cohérence avec la dynamique de décentralisation en œuvre au Burkina Faso. Il appartient désormais aux collectivités décentralisées d'aider à la promotion du développement local. Ceci ne saurait être la seule affaire de la commune. La société civile et les opérateurs privés doivent aussi apporter leur contribution. En l'occurrence, ils peuvent assurer la maîtrise d'œuvre d'opérations dont la maîtrise d'ouvrage continue d'appartenir à la collectivité décentralisée. Le développement de leurs affaires constitue une opportunité pour la commune de recouvrer ses taxes et impôts locaux et ceci contribue à la production de richesses et la distribution de revenus à travers la création d'emplois.

L'ensemble des projets ont été élaborés par les organisations de la société civile bénéficiaires et reçu l'approbation de leurs partenaires. Ainsi, concernant le projet de centre d'information VIH-SIDA de AMMIE : La mairie de Ouahigouya a validé le projet. Le ministère de la santé a autorisé sa mise en place et signé l'accord de partenariat. En outre, il apporte un appui technique au projet à travers le district sanitaire (contrôle de qualité). Le projet PAMAC apporte aussi un appui technique, matériel et financier. Les acteurs communautaires et membres de AMMIE apportent un soutien moral et psycho-social. L'association bénéficie aussi du soutien de l'association REVIH 73 de Chambéry.

Pertinence

Globalement les projets portés la société civile ouahigouyalaise paraissent pertinents au regard des domaines d'action touchés, des publics ciblés et correspondent aux préoccupations des organisations porteuses.

- Le projet « les fruits de la solidarité » répond aux préoccupations des femmes du centre Baasnéré concernant l'amélioration de la gestion du personnel, celle de la qualité des produits, ainsi que la performance des équipements de production.

- Le projet de valorisation des objets d'art a permis à l'association Bang' N Tum de trouver à ses membres une alternative à la vente des produits d'artisanat dans les hôtels de la place et dans les rues qui ne profite pas aux artisans. Ainsi, l'ouverture de la galerie marchande, site

de commercialisation des produits des membres, ainsi que les actions de formation permettent à l'association de lutter contre la mendicité des personnes handicapées en les amenant à vivre de leur travail.

- Dans le cas du projet centre d'information VIH-SIDA, il s'agit pour l'association AMMIE de faire face au plan local à une épidémie qui constitue un problème de développement et de santé publique (taux de prévalence de 10% à Ouahigouya), tout en essayant de travailler en synergie avec les autres acteurs locaux au sein du comité provincial de lutte contre le SIDA. L'association a aussi positionné le projet comme un service communautaire en complément des actions du service hospitalier.

Par ailleurs, un effort important est fait par les organisations de la société civile pour co-financer les activités programmées ou mobiliser d'autres leviers de financements au plan local et national. L'expérience de l'association BANG'TUM démontre, par exemple, que les partenaires locaux peuvent parfois apporter une grande partie des financements pour l'exécution de leurs projets.

Effets

Les résultats atteints sont probants. Les impacts des projets réalisés indiquent que certaines associations ont doublé leurs chiffres d'affaires en ce qui concerne les projets économiques (association Bang' N Tum, centre Baasnéré), leurs produits sont de meilleure qualité et les processus de production sont mieux maîtrisés.

- Dans le cas du projet du centre baasnéré, les délais de production ont été raccourcis grâce à une meilleure organisation du travail et la qualité des produits est meilleure. L'association a pu réaliser sur fonds propres la réfection de la salle de préparation et de la salle de stockage, qui sont presque terminées, grâce aux bénéficiaires.

- Pour le projet de bang' N Tum, la galerie est construite et fonctionnelle, d'où une meilleure visibilité de l'association ; sept handicapés sont nouvellement formés en artisanat ; un fonds de roulement est en place, ce qui permet des produits finis en stock et le chiffre d'affaires a été multiplié par 3 environ.

- Concernant le projet centre d'information VIH-SIDA de AMMIE, les populations de tout âge et de toute catégorie socio-professionnelle participent aux différents programmes du centre : animation, dépistage, prise en charge, etc. On dénombre environ 800 personnes infectées et 162 sous ARV. Il y a une constance dans la fréquentation du centre dont les activités ont eu des incidences sur le comportement de certaines personnes infectées qui acceptent aujourd'hui de témoigner à visage découvert.

- Concernant le centre d'accueil des enfants en difficulté, le projet fonctionne de façon autonome depuis la fin des financements. Aujourd'hui, un nouveau projet de construction d'un centre d'accueil plus adapté est en cours avec le soutien, entre autres des partenaires chambériens. La ferme pédagogique (embouche bovine, ovine, élevage de volaille et maraîchage) remplit une double fonction de centre de formation et d'activité de production qui permet à l'ASED de générer quelques ressources et de combler ses besoins alimentaires pour les enfants.

Plus globalement, les projets réalisés par les organisations de la société civile sont généralement reproductibles sur le plan de la maîtrise technique des processus. Toutefois, le handicap majeur reste parfois celui du financement, notamment pour les projets à caractère social.

Enfin, le programme d'appui à la société civile révèle plusieurs atouts dont le dynamisme des acteurs à la base, leur disponibilité, enthousiasme et volonté de mieux faire. Ainsi, plusieurs perspectives sont généralement dégagées pour la suite.

4. Le programme de coopération hospitalière

Présentation

La coopération hospitalière entre Chambéry et Ouahigouya a démarré en 1991 à partir de missions chirurgicales périodiques ciblées sur le renforcement de la capacité du bloc opératoire. Le programme opératoire portait essentiellement sur les prostatites au départ et s'exécutait à travers la formation et l'encadrement de l'équipe chirurgicale. Ces dernières années, ce programme s'est étendu aux goitres, hémorroïdes, voies biliaires, reins, colon, fistules vésico-vaginales et aux interventions mammaires.

En outre, des appuis matériels réguliers se faisaient sous forme de médicaments, consommables médicaux, petits matériels et outillages chirurgicaux, etc.

Un audit hospitalier réalisé en 1998-1999 définit des priorités qui tendent à élargir la coopération hospitalière aux domaines de :

- La maintenance des appareils bio-médicaux ;
- Le circuit des déchets et l'hygiène hospitalière ;
- L'organisation des urgences ;
- L'appui technique aux services et la diversification des missions de santé afin qu'elles s'adressent à d'autres secteurs que le bloc opératoire.

Une convention de jumelage entre CH de Chambéry et le CHR de Ouahigouya est signée en 2002. La coopération hospitalière se caractérise désormais par (1) la diversification des missions de santé à plusieurs autres services : pédiatrie, maternité, radiologie, etc. (2) le choix de renforcer la stratégie de partenariat service par service via les services internet, fax, etc.

Objectifs

Plusieurs objectifs sont assignés à la coopération hospitalière dès le départ :

- Le renforcement de la capacité opérationnelle du bloc opératoire ;
- L'équipement complémentaire du bloc et du service de chirurgie ;
- Le soulagement des populations à travers des interventions chirurgicales à moindre coût ;
- La découverte de l'environnement et du contexte sanitaire ainsi que des pathologies rencontrées.

A partir de la signature de la convention de jumelage hospitalier, il s'agit de :

- Renforcer la coopération inter hospitalière à travers un partenariat dynamique par service (labo, programme SIDA, chirurgie, maternité, radiologie, administration), et
- Appuyer le CHR de Ouahigouya dans sa démarche d'élaboration de son projet d'établissement.

Actions engagées

Les activités conduites dans le cadre de la coopération hospitalière entre 2002 et 2004, ont porté sur la poursuite des missions chirurgicales (avec un accent mis davantage sur la formation) mais ont aussi permis de toucher d'autres services de l'hôpital de Ouahigouya.

Concernant les missions chirurgicales, elles ont porté essentiellement sur les thyroïdes et hémorroïdes entre 2002 et 2004, mais des actions préparatoires se sont engagées pour l'élargissement des interventions dans le domaine de la gynécologie. C'est dans le cadre du programme (2004-2005) que d'autres services sont ciblés :

- Appui au laboratoire ;
- Equipements et travaux en maternité et en pharmacie ;
- Appui au renforcement de l'hygiène et des soins infirmiers ;
- Appui au service de radio et d'échographie.

Concernant un service tel que la pédiatrie des interrogations subsistent quant à la continuité des actions après le départ du Docteur Zala, alors que pour les urgences, la question centrale est de savoir par quel bout aborder les actions du fait de l'existence de divers problèmes (locaux, absence de compétences, matériel, etc.).

Cette évolution dans la conduite des actions confirme les nouvelles orientations du jumelage hospitalier consistant à s'ouvrir à l'ensemble des services hospitaliers et à s'orienter vers une coopération qui permettent les échanges et le transfert de savoir faire dans plusieurs domaines permettant de couvrir les différentes facettes du fonctionnement hospitalier.

La lutte contre le VIH/SIDA constitue par ailleurs une dominante dans les activités engagées par les deux hôpitaux, en particulier dans le cadre du programme ESTHER (Ensemble pour une Solidarité Thérapeutique Inter Hospitalière)³¹. Cette activité a été conduite dans le cadre de l'hôpital de Ouahigouya mais aussi en parfaite harmonie et en appui au monde associatif et notamment le centre info-SIDA de l'association AMMIE, appuyé par l'association REVIH 73.

Du point de vue de la pertinence et de la cohérence des actions avec le processus de décentralisation, il faut noter que dans le domaine de la santé c'est le district sanitaire qui constitue l'unité décentralisée. La mission gynécologie-obstétrique de 2003 a largement contribué à une ouverture vers les districts sanitaires à travers les CMA et CSPS (Centre Médicale avec Antenne chirurgicale et Centre de Santé et de Promotion Sociale). Les propositions ont porté notamment sur :

- L'établissement de liens fonctionnel et opérationnel entre la maternité de référence et les maternités périphériques en vue d'une intégration des activités des CMA et des CSPS dans le système de prise en charge de la santé maternelle et néonatale dans la région Nord.
- L'appui-formation aux agents de la périphérie.
- L'octroi d'un rôle de référent au service de gynécologie-obstétrique tout en permettant les échanges entre les différents niveaux afin que tous les intervenants s'articulent au mieux pour un meilleur résultat de santé publique au service des mères et des enfants.
- La mise en réseau des CSPS en vue de dynamiser une bonne politique contraceptive.

³¹ Le CH de Chambéry intervient en partenariat avec le CHU de Dijon dans le cadre du programme ESTHER.

La coopération hospitalière présente aujourd'hui trois principales caractéristiques qui correspondent à des évolutions majeures de ce programme :

- La signature d'une convention sectorielle de jumelage coopération entre les deux hôpitaux en 2002.
- La diversification des missions de santé à travers l'extension de la coopération à plusieurs services : pédiatrie, maternité, radiologie, etc.
- Le choix de renforcer un partenariat dynamique service par service à travers les services internet et fax notamment.
- L'articulation entre la coopération hospitalière et le programme ESTHER qui agissent ensemble de façon complémentaire ;
- Le maintien des liens entre la coopération hospitalière devenue autonome (avec un comité de jumelage dont les instances se réunissent de façon régulière) et la coopération décentralisée, avec un soutien et un accompagnement de l'association Chambéry Ouahigouya.

Quelques problèmes subsistent notamment :

- Les difficultés du CH de Chambéry à aider le CHR de Ouahigouya à bâtir son projet d'établissement (toujours en gestation) ;
- Les changements réguliers de personnel au niveau du CHR de Ouahigouya, ce qui pose des problèmes de stabilité de l'institution et de pérennité des actions entreprises (impression que l'on forme des acteurs pour qu'ils partent) ;
- L'ouverture et l'implication des divers services hospitaliers posent des problèmes d'organisation, avec parfois le sentiment d'une dispersion des énergies.

5. Les actions de sensibilisation et d'éducation au développement au Nord

Elles sont organisées autour de différents types d'action :

- Des actions d'appui aux initiatives des jeunes : L'association répond à de nombreuses sollicitations des jeunes et les aide souvent à préparer leur départ au Burkina Faso ou dans le montage de leurs projets. La mise en place d'une bourse aux projets « jeunes » répond en particulier au besoin d'aider le montage de projets par les jeunes chambériens dans le cadre de la coopération décentralisée ;

- L'organisation d'action de formation : l'association Chambéry Ouahigouya a participé à l'organisation et la mise en œuvre d'un cycle de formation sur la coopération décentralisée au profit des collectivités et associations communales et intercommunales savoyardes engagées en coopération. Cette formation est menée avec Savoie Solidaires avec qui il existe de bonnes collaborations.

- Les échanges scolaires : Ils se limitent pour l'heure à l'organisation de correspondances scolaires qui restent ponctuelles et irrégulières. L'association réfléchit à un projet de constitution de malles pédagogiques au Nord et au Sud qui permettrait de plus matérialiser les échanges entre écoles.

- Le programme de formation pour les enseignants :

Initié avec le CIEPAC (Centre Internationale pour l'Education Permanente et l'Aménagement Concerté), cette action a constitué une orientation nouvelle pour la coopération décentralisée entre Chambéry et Ouahigouya et en particulier pour la commission Éducation. Elle fait suite

au débat lancé au sein de la commission Education de l'association Chambéry-Ouahigouya durant l'année 2000 sur la redéfinition des thèmes de travail portés dans le cadre de la coopération. Après avoir développé, dans un premier temps, durant plusieurs années des échanges de correspondances avec Ouahigouya, le groupe d'enseignants a souhaité recentrer son action autour d'un projet d'éducation au développement « *pour mieux préparer les élèves à l'exercice d'une citoyenneté responsable et solidaire* ». Ainsi, au cours de l'année 2001, avec l'encadrement du CIEPAC, les actions engagées portent sur l'organisation de 3 rencontres de travail et de 4 journées de formations pour les enseignants. L'action a mobilisé 7 Enseignants et 7 classes.

- Le projet pédagogique autour du thème de la civilisation du Blé et du Mil.

Il a été réalisé avec l'appui méthodologique du CIEPAC en 2001-2002. Il a donné l'occasion à une démarche de formation pour sensibiliser les enfants dès leur plus jeune âge et pour permettre aux enseignants d'être outillés afin d'assurer des actions d'éducation à la citoyenneté sur le thème de l'alimentation.

- L'organisation de manifestations culturelles à Chambéry : projection de film documentaire ; organisation de week end culturels ; Co-organisation manifestation culturelle, avec l'association REVIH 73 (Lafi pour la vie) ; participation au festival « une autre parole africaine » ; organisation d'exposition photo (Gilles Garofolin, etc.);

Toutefois, l'action phare de l'association reste l'organisation de la manifestation culturelle Lafi Bala qui existe depuis 1994. La dernière édition a été l'occasion d'un temps fort de communion et d'échanges avec les nombreux burkinabé présents à cette occasion (une cinquantaine). Elle a permis en outre de mobiliser 25 classes des écoles de la ville sur 70 demandes pour des actions d'animation (ateliers de contes, de danse, de jeu traditionnel, etc.).

Aujourd'hui, à l'exception de la manifestation Lafi Bala (dont la programmation reste pour l'heure ponctuelle et irrégulière), très peu d'initiatives sont engagées par exemple en terme d'actions d'animation, de sensibilisation et d'éducation au développement au niveau de Chambéry (en particulier dans les écoles).

En perspective, pour les acteurs chambériens, l'association Chambéry Ouahigouya devra veiller à renforcer deux dimensions de son action au Nord :

- Bâtir un programme d'ensemble cohérent en matière d'éducation et de sensibilisation au développement qui lui permette de : i) conforter l'organisation de Lafi Bala (réflexion sur les objectifs, la finalité et le dimensionnement de cet événement); ii) Ouvrir la coopération aux établissements scolaires (primaire, secondaire) via la mobilisation des enseignants et de leurs structures de tutelle (inspection d'académie, rectorat) ;
- Renforcer le travail d'animation territoriale et de mobilisation des acteurs locaux, avec comme enjeux principaux de : i) mobiliser de nouveaux acteurs associatifs et les aider à trouver leur place dans la dynamique de coopération, ceci pour élargir la base de mobilisation de la société civile, ii) faire émerger de nouveaux projets et partenariats en créant davantage de lien entre acteurs de la société civile des deux communes ; iii) améliorer la réflexion, le débat et les échanges entre les acteurs associatifs au Nord, iv) redynamiser la collaboration avec des structures locales telle que Savoie solidaires

avec qui il existe déjà des partenariats via l'organisation commune de sessions de formation sur la coopération décentralisée.

Il convient enfin de noter que la Ville et l'association Chambéry Ouahigouya participent déjà des réseaux locaux et nationaux sur la coopération décentralisée et la solidarité internationale (Cités Unies France, F3E, RESACOOOP, Groupe Jeunes et Solidarité en Savoie), une dimension importante qu'il s'agit de renforcer.

IV – Orientations et perspectives

1 – Concernant la mise en œuvre des programmes

□ Le programme d'appui à la structuration de la mairie

- Poursuivre le processus d'appui au renforcement des ressources humaines de la commune :

Cette action a permis à la municipalité de renforcer progressivement ses capacités et ses compétences dans la conception et l'exécution des projets communaux. Toutefois, il est clair que le processus de renforcement du personnel communal n'est pas bouclé et la municipalité a besoin de se renforcer en personnel de conception de qualité pour pouvoir faire fonctionner correctement l'ensemble de ses services. Plusieurs modalités d'appui possibles, la création de nouveaux postes, la formation, et le recyclage des techniciens municipaux.

- Mieux organiser l'appui matériel à la commune :

L'appui matériel a permis à la commune d'améliorer sa fonctionnalité et son opérationnalité (sonorisation salle du conseil, mise à disposition de matériels informatiques, accès à l'internet et de mobilier de travail à différents services de la mairie). Un effort devra toutefois être fait pour mieux organiser cette action et permettre une répartition équilibrée des équipements entre les différents services.

- Renforcer l'engagement et l'implication des élus et techniciens dans les actions de coopération :

Il s'agira pour la commune en perspective de nommer un élu référent chargé du suivi sur chaque projet, ceci pour permettre à l'exécutif communal d'avoir une meilleure maîtrise des initiatives et de pouvoir décider en cas de blocage dans l'exécution des projets. Les techniciens et agents municipaux doivent pouvoir faire valoir leur point de vue, au cours de réunions de travail et de concertation (inter-services et interne aux services), et être responsabilisés pour l'élaboration des actions les concernant.

□ Le programme de développement social des quartiers

- Organisation et structuration à la base

- *Choisir les responsables de CDS en assemblée générale* : ceci est une application du principe de liberté de choix des responsables par les résidents. Il n'exclut pas la possibilité que des élus locaux soient désignés mais il semble nécessaire que cela corresponde à la volonté des résidents.
- *Rendre fonctionnel les CPGS* : la commune pourrait mettre en place les premiers fonds de roulement et faciliter l'organisation des comités de gestion du CPGS. La

charge incombera alors à ces comités de développer des initiatives et de présenter un programme d'activités pour le centre.

- Gestion des actions du programme sur le terrain

- *Donner la maîtrise d'ouvrage des activités de proximité dans les quartiers aux CDS* : cela revient à faire l'état des lieux de chaque secteur, redéfinir les priorités, élaborer un plan annuel de développement et participer à la recherche des financements.
- *Re-instituer le co-financement des actions par les bénéficiaires* : les contributions pourraient être en nature, en travaux et en espèces. En lien avec la maîtrise d'ouvrage des actions de proximité, les CDS devraient avoir un compte bancaire pour accueillir leurs apports propres et aussi les fonds de subvention selon des modalités à définir.
- *Suivre les réalisations et organiser des auto-évaluations périodiques* : la responsabilité de maîtrise d'ouvrage des actions de proximité doit aller de pair avec l'exigence que le CDS rende compte périodiquement de ses actes. Ceci n'est possible que lorsqu'on génère régulièrement des données en interne susceptibles de faire le point des activités menées et des résultats acquis.

- Quelle impulsion nouvelle donner aux activités de développement des quartiers ?

Les observations formulées sur le terrain indiquent que les CPGS ne peuvent devenir des unités socio-économiques viables. Par contre, la tendance forte c'est une volonté des acteurs locaux de s'orienter vers le développement d'activités économiques dans les secteurs. Deux axes peuvent être explorés à cet effet :

- *Re-activer le projet de micro-crédit auprès de la Caisse Populaire sur les cinq secteurs* qui en avaient bénéficiés à l'époque. Ceci nécessite un toilettage des conditions d'accès à ce crédit et les modalités de son utilisation.
- Les secteurs périphériques vont constituer très prochainement une composante importante dans les communes urbaines comme Ouahigouya. Il convient donc de songer à les prendre en compte en tenant compte de leurs spécificités qui comporteront nécessairement une dimension rurale. La mise en place d'un fonds de développement pour cette composante permettant de cofinancer des activités économiques et sociales en particulier pour les acteurs locaux mérite d'être étudiée. La mise en place d'un tel fonds devra s'appuyer en amont sur l'identification des types d'actions et la définition d'une grille de financement, ceci de façon participative et concertée avec les acteurs locaux.

□ **Le programme d'appui à la société civile**

- Mettre en place des mécanismes d'appui et de concertation impliquant la société civile : l'objectif principal est l'établissement de liens plus fonctionnel et opérationnel entre la collectivité et cette catégorie d'acteurs. Ceci permettra de promouvoir leur rôle dans le cadre du développement communal et les amener à jouer la partition qui leur revient.
- Entreprendre un suivi-évaluation plus méthodique et régulier des activités financées : ceci vise à combler le déficit d'information actuel sur la conduite de leurs activités dans le cadre de la coopération décentralisée. A terme, ce processus de suivi et évaluation permettra de conforter les acquis du programme et d'élargir les impacts jugés positifs.

- Prospecter une gamme plus large d'associations locales : une des critiques formulées consiste à dire que la coopération décentralisée agit dans un cercle plus ou moins fermé de partenaires de la société civile. Au delà des partenaires de première heure (AMMIE, AFBO), d'autres associations locales ont été intégrées et plusieurs pourraient offrir des atouts considérables pour dynamiser les différents programmes. Ces nouveaux partenaires pourraient être recrutés parmi les plus dynamiques dans les secteurs et présentant des atouts permettant de contribuer à la réalisation des objectifs des programmes de coopération décentralisée.
- Créer des liens de coopération et d'échanges entre associations du Nord et du Sud : plusieurs associations de part et d'autres ont des préoccupations similaires et mènent les mêmes types d'activités. A l'instar du jumelage hospitalier, d'autres jumelages sectoriels pourraient voir le jour dans les domaines de la culture, de l'éducation, de l'économie, etc.

2 – Concernant l'opérationnalisation de la coopération décentralisée

Au nord : Quatre orientations principales

- **Renforcer le dialogue municipalité/associations et lever les incompréhensions en provoquant des moments de débats** : Organisation de rencontres thématiques d'information et d'échanges sur les projets et programmes en cours, la décentralisation et les incidences sur la commune de Ouahigouya ;
- **Réfléchir à une stratégie d'ensemble de mobilisation des services municipaux** : Cela passe par l'affichage d'une volonté politique plus forte de la part de la commune pour accompagner la construction de relations directes d'échanges entre services municipaux des 2 villes. Le coût des voyages restant relativement cher, il est important de bâtir les missions autour d'objectifs et de projets clairs et précis et de les planifier dans le temps.
- **Redynamiser les groupes de travail** en mobilisant davantage les organisations de la société civile, en les aidant à créer des liens avec leurs homologues de Ouahigouya et à développer de nouveaux partenariats autour de projets concrets.
- **Donner plus de place au Nord au travail d'accompagnement, d'animation et de suivi des actions d'éducation au développement**, en dégageant le coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya de certaines contraintes en termes de gestion administrative et comptable.

Au Sud : Quatre orientations majeures

- **Mettre en place un comité de concertation et de coordination**

Sous la responsabilité de la commune, il aurait en charge le pilotage d'ensemble de la coopération décentralisée.

Attributions :

Les missions du comité de concertation et de coordination pourraient être structurées à l'image de celles de son homologue de Chambéry.

- définition des orientations du projet ;
- appui à l'élaboration du programme et du budget annuel de coopération et évaluation des moyens à allouer aux différents secteurs d'intervention ;

- préparation du rapport d'exécution annuel et du programme à présenter au conseil municipal, sur la base des rapports et propositions de l'opérateur ;
- suivi de la communication globale de la coopération
- Suivi et contrôle du travail de l'opérateur

Composition : la municipalité (élus, techniciens), représentants des CDS, organisations de la société civile et autres acteurs institutionnels publics impliqués dans la coopération (hôpital) et l'EPCD. Le comité pourrait associer en cas de besoin, les services techniques déconcentrées de l'Etat compétents et certains partenaires au développement présents localement et avec lesquels des articulations sont nécessaires (COCOPA, BIBIR, etc.).

- Mobiliser un opérateur privé pour assurer la maîtrise d'œuvre de la coopération

L'enjeu est bien de séparer les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre pour améliorer l'efficacité du dispositif et en aucun cas d'occulter la responsabilité de la commune dans le pilotage de la coopération.

La maîtrise d'œuvre sera assurée, sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya et de son partenaire de Chambéry. Un contrat sera établi entre le prestataire et la commune de Ouahigouya, dans lequel sera aussi déterminé le rôle des partenaires nord (commune de Chambéry et association Chambéry Ouahigouya) en terme de relation avec le prestataire et de suivi de ses missions. De même, un cahier des charges clair et précis devra être défini pour mieux préciser les missions de l'opérateur et le cadre dans lequel s'inscrit son intervention. Des articulations devront être recherchées avec le service coopération de la commune dont les agents pourraient travailler en complémentarité avec l'opérateur.

L'opérateur pourrait mobiliser une équipe souple et légère (2 personnes au maximum) et aurait comme fonction principale d'appuyer la mise en œuvre des actions :

- animation, information et appui à la formation des acteurs sur le terrain ;
- accompagnement et suivi des actions sur le terrain (CDS, associations) ;
- interface, intermédiation et appui à la concertation entre les acteurs ;
- réalisation des rendus techniques et financiers ;
- Gestion financière des subventions destinées aux associations, en fonction des choix opérés par les partenaires.

Dans la pratique, l'opérateur pourrait apporter son appui au programme de coopération de différentes façons :

- *Accompagner le volet développement social des quartiers* : développement des capacités de maîtrise d'ouvrage par les CDS, appui à la mise en place de mécanismes de suivi et d'auto-évaluation périodiques des activités, etc.
- *Accompagner le volet appui à la société civile et lutte contre la pauvreté et les inégalités* : renforcement des capacités, développement des synergies entre les associations et la municipalité, mobilisation des acteurs de la société civile pour renforcer la coopération décentralisée.
- *Aider à une meilleure organisation et dynamisation des services animation et coopération de la municipalité* : appropriation des attributions du service, adaptation de fiches de poste, renforcement des capacités (programmation des activités, rapportage, suivi et évaluation des activités, etc.).

- Dénouer l'attelage élu/habitant au sein du bureau des comités de développement

La responsabilisation des acteurs à la base est un des principes forts de la décentralisation au Burkina Faso. L'expérience des CDS à Ouahigouya est unique au Burkina Faso et mérite

d'être redynamisée. Cela passe par la responsabilisation des populations dans la maîtrise d'ouvrage des actions dans les secteurs, via les CDS, et surtout un positionnement des élus comme relais indispensable entre la commune et le quartier, avec un droit de regard sur les dynamiques engagées localement.

- Faire évoluer les relations financières, en mettant en place **un circuit de financement direct des actions des organisations de la société civile** qui ne transite pas par la mairie ; et **en intégrant progressivement la logique d'appui budgétaire** avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor.

3. - Quelles incidences de la décentralisation rurale dans la commune de Ouahigouya ?

L'Etat burkinabé a fait le choix d'étendre la mise en œuvre de la décentralisation à l'ensemble du milieu rural avec la création de nouvelles communes et la mise en place d'exécutifs élus régionaux, lors des prochaines élections locales prévues en mars 2006. Cette évolution devrait avoir des incidences au plan local à Ouahigouya avec l'extension spatiale de la commune de qui va englober l'ensemble du territoire de son département et comporter en plus des 15 secteurs actuels, 37 nouveaux villages rattachés.

Ainsi le nouvel exécutif communal élu devra faire face à un double défi : i) intégrer les territoires ruraux et assurer un développement équilibré de son territoire ; ii) faire fonctionner le nouveau conseil municipal, qui sera plus important en nombre avec de surcroît l'arrivée d'élus du milieu rural le plus souvent analphabètes.

Pour la coopération décentralisée, il s'agira en perspective d'aider la commune de Ouahigouya à relever ses défis notamment, i) en poursuivant les actions de structuration et de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage communale (formation des élus et des techniciens, appui en équipement, etc.) ; ii) et en accompagnant la réalisation d'un travail d'état des lieux (diagnostic) permettant aux acteurs locaux de mieux connaître les atouts et contraintes des territoires ruraux intégrés à la commune avant d'agir.

La coopération décentralisée devra toutefois s'attacher, avec l'élargissement du territoire de la commune de Ouahigouya, à ne pas disperser ses forces et moyens et faire du saupoudrage dans la réalisation des actions sur le terrain. Elle devra veiller, comme le soulignent les acteurs locaux, à conforter les initiatives déjà engagées en milieu urbain, avant d'agir en milieu rural, ceci en mettant l'accent d'abord sur l'appui aux villages centre qui jouent un rôle de polarisation.

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E (204. Ev) pour :

F3E

**Fonds pour
la promotion des**

- **études préalables**
- **études transversales**
- **évaluations**



Ville de Chambéry
Coopération Chambéry Ouahigouya
Hotel de Ville BP 1105
73011 Chambéry cedex
Tel. 04 79 60 23 05 – Fax : 04 79 60 22 64
chambéry.ouahigouya@mairie-chambéry.fr
www.chambéry-ouahigouya.com

Evaluation du Programme de coopération décentralisée entre les villes de Chambéry (France) et de Ouahigouya (Burkina Faso)

Annexes

Janvier 2006

Auteurs

A.C.D.I.L.

01 BP 1304 - Bobbo Dioulasso 01
Burkina Faso
Tel. 00 226 20 97 64 50
acdibo@fasonet.bf

ANNEXE 1 : Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et Prénom (s)	Fonctions	Structures
BURKINA FASO			
01	OUEDRAOGO Simplicie	Maire	Mairie de Ouahigouya
02	OUEDRAOGO A. Pascal	1 ^{er} Adjoint du maire	Mairie de Ouahigouya
03	OUEDRAOGO Hamidou	2 ^{ème} Adjoint du maire	Mairie de Ouahigouya
04	SAWADOGO Abdoulaye	Directeur	DPC / Mairie de Ouahigouya
05	Mme SOUGOURI Marie Thérèse	Chef de service animation	DPC / Mairie de Ouahigouya
06	Mme SAWADOGO Mariétou	Animatrice	DPC / Mairie de Ouahigouya
07	SANA Moussa	Animateur	DPC / Mairie de Ouahigouya
08	COULIBALY Emile	Chef service Bâtiments et Voiries	DSTM / Mairie de Ouahigouya
09	OUEDRAOGO Saïdou Philippe	Directeur	DSTM / Mairie de Ouahigouya
10	KEITA Norbert Bienvenu	Service Cadastre	Mairie Ouahigouya
11	OUEDRAOGO Eloïse	Topographe	Mairie Ouahigouya
12	SAWADOGO ZAKARY	Responsable archives	DAG/Mairie Ouahigouya
13	OUEDRAOGO Rachel	Secrétaire	DAG/Mairie de Ouahigouya
14	OUEDRAOGO Ibrahima	Directeur	DECSS /Mairie de Ouahigouya
15	OUEDRAOGO T. Arouna	Directeur	DAFB/Mairie de Ouahigouya
16	MANDE Amidou	Technicien	Dépenses/DAFB/Mairie Ouahigouya
17	LANKOUANDE David	Technicien	DAFB/ Mairie de Ouahigouya
18	OUEDRAOGO B Didier Gilbert	Technicien	Régie / DAFB
19	OUEDRAOGO Adama	Commandant de Police Municipale	Mairie de Ouahigouya
20	SAWADOGO Abdoulaye	Président	CDS secteur 04
21	OUEDRAOGO Youssouf	Responsable Jeunesse et Sport	CDS secteur 04
22	TAO Mahmed Nasser	Responsable Education	CDS secteur 04
23	SAWADOGO Moussa	Président	CDS secteur 05
24	SAWADOGO Boureima	Trésorier	CDS secteur 05
25	OUEDRAOGO Moussa	Responsable Jeunesse et Sport	CDS secteur 05
26	OUEDRAOGO Saba Abdoulaye	Responsable Assainissement et Environnement	CDS secteur 05
27	SAWADOGO Fanta	Responsable Education	CDS secteur 05
28	SIDIBE Alidou	Président	CDS secteur 07
29	SAWADOGO Ousmane	Chargé Information	CDS secteur 07
30	TRAORE Adama	Chargé Santé	CDS secteur 07
31	OUEDRAOGO Mouhoun	Chargé Sport et Culture	CDS secteur 07
32	OUEDRAOGO Zacaria	Président	CDS secteur 08
33	OUEDRAOGO Ali	Trésorier	CDS secteur 08

34	OUEDRAOGO Patoinssamdo	Secrétaire	CDS secteur 08
35	OUEDRAOGO Marc	Responsable Assainissement et Environnement	CDS secteur 08
36	OUEDRAOGO Boureima	Président	CDS secteur 10
37	OUEDRAOGO Mariam	Chargée de la Mobilisation des Femmes	CDS secteur 10
38	OUEDRAOGO Yacouba	Responsable Commission Santé	CDS secteur 10
39	SAWADOOGO Youssouf	Membre	CDS secteur 10
40	OUEDRAOGO abdoulaye	Président	CDS secteur 1
41	OUEDRAOGO Saïdou	Secrétaire général	CDS secteur 1
42	SAWADOOGO Karim	Commission santé	CDS secteur 1
43	SAWADOOGO Boukary	Commission éducation	CDS secteur 1
44	Mme OUEDRAOGO Mariam	Secrétaire générale	CDS secteur 2
45	OUEDRAOGO Amadé	Trésorier	CDS secteur 2
46	OUEDRAOGO Abdoulaye	Commission assainissement	CDS secteur 2
47	SAWADOOGO A Victor	Chargé de l'éducation	CDS secteur 2
48	OUEDRAOGO Oumarou	Président	CDS secteur 6
49	OUEDRAOGO Hamidou	Secrétaire général	CDS secteur 6
50	OUEDRAOGO Moryouré	Président	CDS secteur 9
51	El Hadj OUEDRAOGO Issa Nomba	Secrétaire général	CDS secteur 9
52	Mme OUEDRAOGO Safietou	Responsable mobilisation femmes	CDS secteur 9
53	Mme BIRBA Justine	Responsable santé	CDS secteur 9
54	OUEDRAOGO Adama	Responsable assainissement	CDS secteur 9
55	OUEDRAOGO Oumar	Responsable information	CDS secteur 9
56	SAVADOOGO Zakaria	Secrétaire général	Comité local de jumelage
57	Mme OUATTARA Korotoumou	Directrice	CHR Ouahigouya
58	ZANGO Boukary	Président	Association Bang N Tum
59	OUEMI Abdoulaye	Secrétaire général	Association Bang N Tum
60	SAWADOOGO Moustapha	Trésorier	Association Bang N Tum
61	OUEDRAOGO Issa	Chargé de l'organisation	Association Bang N Tum
62	KINDO Boukary	Chargé à l'information	Association Bang N Tum
63	OUEDRAOGO Souleymane	Chargé de la formation	Association Bang N Tum
64	Mme SODRE Assétou	Présidente	Centre Baasnéré
65	Mme MAIGA Awa	Secrétaire général	Centre Baasnéré
66	TINTA Salifou	Membre	Association ARCAN
67	OUEDRAOGO Bernard Ledea	Président	F.N.G.N
68	OUEDRAOGO Dramane	Directeur des Etudes	F.N.G.N
69	OUEDRAOGO Abdouramane	Membre	F.N.G.N

70	MAIGA Haoua	Membre	F.N.G.N
71	OUEDRAOGO Madina Sarah	Présidente	AFBO Ouahigouya
72	TOURE / OUEDRAOGO Fatoumata	Secrétaire Générale	AFBO Ouahigouya
73	SAWADOGO Awa	Responsable Formation	AFBO Ouahigouya
74	CISSE Ali	Secrétaire Comité Regard de Femme	AFBO Ouahigouya
75	SALOGO Azeta	Animatrice	AFBO Ouahigouya
76	CISSE Fatoumata	Animatrice	AFBO Ouahigouya
77	SEBGO Emmanuel	Membre	AFBO Ouahigouya
78	DIARRA Abdoulaye	CAGI	Mairie de Ouahigouya
79	SAWADOGO Innocent	Président	ASED
80	SAWADOGO Issiaka	Membre	ASED
81	CHEMAR Rodriguez	Directeur	Association BIBIR
82	ZALE Amadou	Directeur	EPCD
83	KABORE Edmond	Assistant Technique	EPCD
84	BELLOUM Cécile	Présidente	Association A.M.M.I.E
85	BOLOGO Moussa	Président	ECLA
86	BELO Marco	Coordinateur	ONG CISV
87	ARRONDEAU Mathieu	Chargé de mission	SCAC/Ambassade de France Burkina Faso
88	SORGHO Issa	Directeur	MCD

FRANCE

89	TROTEL Jean Claude	Adjoint au Maire	Mairie de Chambéry
90	ROUX Michel	Conseiller municipal	Mairie de Chambéry
91	CABAUD Denise	Conseillère municipale	Mairie de Chambéry
92	BEAUD Jean	Membre comité de pilotage	Mairie de Chambéry
93	SOURDET Michel	Directeur	DGPS Mairie de Chambéry
94	MENNESSIER Marie Hélène	Responsable Service relations internationales	Mairie de Chambéry
95	GAY Michel	Services techniques	Mairie de Chambéry
96	BAVAY Bertrand	Services techniques	Mairie de Chambéry
97	HOUDOU Roger	Commandant police municipale	Mairie de Chambéry
98	PERRIER Olivier	Président	Association Chambéry Ouahigouya
99	PION Gilbert	Trésorier	Association Chambéry Ouahigouya
100	PION Odette	Membre CA	Association Chambéry Ouahigouya

101	CHOUVET Martine	Membre CA	Association Chambéry Ouahigouya
102	RAFFENOT Nathalie	Membre bureau	Association Chambéry Ouahigouya
103	LAVOINE Marie Jo	Membre bureau	Association Chambéry Ouahigouya
104	CAILLAULT Samuel	Coordinateur	Association Chambéry Ouahigouya
105	VILAIN Marc	Directeur	CHR Chambéry
106	RABATEL G	Médecin	CHR Chambéry
107	ROGEAUX Olivier	Médecin ,Président Association REVIH 73	CHR Chambéry
108	RAFFENOT Didier	Médecin	CHR Chambéry
109	SAWADOGO Mamoudou	Médecin en formation	CHR Chambéry
110	PARIS Yves	Président	Association Edelweiss Espoir
111	MEINDER Pierre	Etudiant Membre	Ingénieurs Sans Frontières
112	LANG Audrey	Etudiante Membre	Ingénieurs Sans Frontières
113	BERTRAND Olivier	Etudiant Membre	Ingénieurs Sans Frontières
114	CONSIGLIO Fabrice	Membre CA	Ingénieurs Sans Frontières
115	DI DONATO Marie Rose	Coordinatrice	RESACOOOP
116	DI LORETO Philippe	Chargé de mission	Mairie de Lyon
117	???	Chargé de mission	Association Pays de Savoie solidaires

Annexe 2 : Liste de présence aux rencontre de groupes et à la restitution à Ouahigouya

RENCONTRE AVEC LES DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICES DE LA MAIRIE 27/10/2005

N° d'ordre	Nom et Prénom (s)	Secteurs ou structures
01	SAWADOGO Abdoulaye	DPC / SPP-SC
02		DPC / Mairie
03	Mme SOUGOURI M. Thérèse	DSTM / Mairie
04	OUEDRAOGO Saïdou Philippe	Consultant
05	SANOOU Saïdou	ACDIL
06	SEMBENE Mamadou	DAG / Archives
07	SAWADOGO Zakary	Régie / DAFB
08	OUEDRAOGO B. Didier Gilbert	Dépenses / DAF
09	MANDE Amidou	DAFB / Mairie Ouahigouya
10	LANKOUANDE David	DPC / Mairie
11	SANA Moussa	DAG / Mairie
12	OUEDRAOGO P. V. Rachel	DPC / Mairie
13	Mme SAWADOGO Mariétou	DSTM / Mairie
	COULIBALY Emile	

RENCONTRE AVEC LES CDS 26/10/2005

N° d'ordre	Nom et Prénom (s)	Secteurs ou structures
01	SAWADOGO Abdoulaye	DPC/ Mairie
02	SAVADOGO Kader	Secteur 14
03	OUEDRAOGO A. Pascal	Secteur 12
04	OUEDRAOGO N. Simplicie	Secteur 13
05	SAVADOGO Ahmissi Victor	Secteur 02
06	SAVADOGO Zakaria	Secteur 11
07	OUEDRAOGO Boureima	Secteur 10
08	SANOOU Saïdou	Consultant
09	SEMBENE Mamadou	ACDIL
10	EL Hadji SAWADOGO Moumouni	Secteur 15

RESTITUTION DE L'EVALUATION A OUAHIGOUYA
12/01/2006

N° d'ordre	Nom et Prénom (s)	Secteurs ou structures
01	SAWADOGO Abdoulaye	DPC / Mairie
02	TINTA Salifou	ARCAN
03	SIDIBE Halidou	Conseil Municipal secteur 07
04	SAWADOGO Issiaka	ASED
05	OUEDRAOGO Abdouramane	F.N.G.N
06	ZONGO Boukary	BANG-N-TUUM
07	OUEDRAOGO Abdoulaye	A.M.M.I.E
08	SANA / OUEDRAOGO Awa	Conseil Municipal secteur 09
09	BAMOGO Kalizéta	Conseil Municipal secteur 14
10	MAIGA Haoua	F.N.G.N
11	OUEDRAOGO Mariam	Conseillère secteur 02
12	OUEDRAOGO Kadiatou	Conseillère secteur 06
13	OUEDRAOGO Fati	Conseillère secteur 10
14	MALO Mamadou	MJCO
15	OUEDRAOGO Rachel	DAG / Mairie
16	Mme ZIDA Irène	Conseillère secteur 10
17	GUIRO Ramata	Conseillère secteur 03
18	TOURE / OUEDRAOGO Fatoumata	AFBO Ouahigouya
19	ONADJA Dieudonné	Service Sociale / Mairie
20	OUEDRAOGO Ibrahima	DECSS / Mairie
21	OUEDRAOGO I. Antoine	DAG / Mairie
22	OUEDRAOGO Oumarou	Conseiller secteur 01
23	OUEDRAOGO Abdoulaye	Conseiller secteur 01
24	SAWADOGO Cader	Conseiller secteur 13
25	SORRI Ousseïni	Conseiller secteur 07
26	Mme SOUGOURI M. Thérèse	DPC / Mairie
27	EL Hadji OUEDRAOGO Issa	Conseiller secteur 03
28	SAWADOGO Zakaria	Conseiller secteur 11
29	OUEDRAOGO Issa	Conseiller secteur 09
30	OUEDRAOGO Boukary Moreyonné	Conseiller secteur 09
31	OUEDRAOGO Boureïma	Conseiller secteur 11
32	SAVADOGO Boureïma Bessiguri	Conseiller secteur 05
33	OUEDRAOGO Amadi Bobodo	Conseiller secteur 02
34	OUEDRAOGO Amadé Poko	Conseiller secteur 12
35	SANOU Saïdou	ACDIL
36	SEMBENE Mamadou	ACDIL
37	DIARRA Abdoulaye	CAGI
38	OUEDRAOGO Simplicie	Maire
39	OUEDRAOGO A. Pascal	1er Adjoint
40	OUEDRAOGO Hamidou	2ème Adjoint
41	SAVADOGO Abdoulaye Zamko	Conseiller secteur 04
42	KEITA Norbert Bienvenu	Service Cadastre
43	OUEDRAOGO Zakaria	Conseiller secteur 08
44	KINDO Abdoulaye	Conseiller secteur 14
45	TOE Jean Baptiste	Conseiller secteur 02
46	OUEDRAOGO T. Arouna	DAFB / Mairie
47	Mme SAWADOGO Mariétou	DPC / Mairie

Annexe 3 : Tableau des engagements financiers par projets

Titre du projet	Coût (en euro)				
	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005
1. Appui aux services municipaux					
Financements Postes de travail		6 966,92	7 607,21	5 579,63	
Appui à l'équipement mairie		3 430,10	10 823,88	12 805,72	
Appui à la Police Municipale			5 812,04	4 217,10	
Formation des cadres et des élus		2 667,86	7 378,54	914,70	
Appui à la création du journal municipal			1 524,50	3 506,32	
Formation à Chy personnel de Ouahigouya		243,00	3 359,53	258,30	
Appui au fonctionnement ville			-	732,53	
Appui aux services municipaux	19 627,81				
Engagement projet ville reliquat 2002					
Mission appui technique aux services municipaux	3 350,50				
Total 1	22 978,31	13 307,88	36 505,70	28 014,30	-
2. Appui institutionnel					
Démarche cadastre			7 516,70	1 264,50	1 300,00
Appui SDAU		576,59			
Appui mise en place de la carte scolaire			2 286,74	-	-
Aide d'urgence Alimentaire			10 000,00	-	-
Appui mise en place carte sanitaire				2 286,74	-
Appui à l'Elaboration du Projet de Gestion des Déchets	7 485,25				
Appui à l'élaboration du Projet de	9 146,94				

Société					
Total 2	16 632,19	576,59	19 803,44	3 551,24	1 300,00
3. DSU					
Appui à la création des CPGS			18 293,88	8 384,70	-
Travaux dans les secteurs		37 548,19	19 437,24	35 139,50	-
Projets DSU	13 587,63	19 818,37			
Total 3	13 587,63	57 366,57	37 731,12	43 524,20	-
4. Santé					
Coopération Hospitalière	18 532,62	1 317,31	2 368,17	-	-
Mission chirurgicale	6 934,78	3 073,37	-	-	-
Appui exceptionnel au CREN	-		2 061,39	-	-
Programme de malnutrition AFBO	3 818,85	2 212,04	2 561,76	2 452,76	3 000,00
Programme Malnutrition Jeremi	10 200,06	9 349,00			
Programme Sida - AMMIE	18 813,93	15 244,90	13 953,11	14 138,10	5 000,00
Appui à la Maternité de Ouahigouya	-	-	1 797,80	3 048,97	8 000,00
Santé divers	-	-	-	171,76	-
Total 4	58 300,24	31 196,62	22 742,23	19 811,59	16 000,00
5. Economie					
Opération Collecte de vélos		117,54	471,15	-	-
Fruits de la Solidarité			11 815,07	60 593,13	
Appui à la coordination des Femmes			3 834,08	-	-
Total 5	-	117,54	16 120,30	60 593,13	-
6. Education					
Publication Journal Regards de Femmes	2 866,19	1 589,85	1 237,90	1 251,85	2 500,00
Programme Excision	1 929,70	2 329,42	5 165,74	-	3 000,00

Éducation au Développement	1 395,21	3 060,40	252,20	1 689,01	
Ferme pédagogique ASSED	9 055,47	5 793,06	-		
Reconstruction ASSED				4 500,00	10 500,00
Appui exceptionnel AFBO	-	-	-	625,04	-
Total 6	15 246,57	12 772,73	6 655,84	8 065,90	16 000,00
7. Culture Jeunesse Artisanat Sensibilisation					
Activité Artisanat	7 618,63	2 918,71	-	1 660,73	-
Bourse aux projets Jeunes		585,00	1 100,00	700,00	1 000,00
Formation Coopération Décentralisée	407,04	206,87	130,18	-	-
Fonds dédiés projets Internet	-	4 573,47	-	-	-
Dix ans de la coopération	33 147,00				
Appui au congrès ISOLA	-	602,00	-	-	-
Opérations cartes postales	-	-	761,25	-	-
Appui Artisanat Bang N Tum	-	-	-	3 048,97	-
Sport / Hand	-	-	-	45,90	-
Une Autre Parole Africaine	-	-	-	-	1 500,00
Edition Livres Ouahigouya	-	-	-	-	12 000,00
Préparation séjours découverte	-	-	-	-	2 000,00
Activités sensibilisation	823,22	-	-	-	-
LAFI pour la vie	-	15 386,35	-	-	-
LAFI BALA 2005					105 000,00
Appui AMMIE (bénéfice Lafî pour la vie)	-	7 500,00	-	-	-
	41 995,89	31 772,40	1 230,18	5 455,60	121 500,00
TOTAL GENERAL	168 740,83	147 110,33	140 788,81	169 015,96	154 800,00

ANNEXE 4 : Tableau des missions Nord/Sud et Sud/Nord

Tableau : Liste des missions Nord/Sud et nombre de personnes concernées (2002-2005)

Année	Types de Missions	Nb missions	Nb personnes
2002	Mairie / Mission technique cadastre	1	2
2002	Association/ Mission suivi bénévole global	1	1
2002	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2002	Mission officielle commune / membre association	1	2
2002	Mission officielle commune / élus	1	2
2002	Mission officielle commune/ salarié mairie	1	1
2002	Hôpital/ Mission chirurgicale	1	4
2002	Hôpital / Direction	1	2
Total		8	15
2003	Mairie / mission technique cadastre	1	1
2003	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2003	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2003	Mission officielle commune / techniciens marie	1	2
2003	Mission officielle commune / membre association	1	2
2003	Mission officielle commune / salarié mairie	1	1
2003	Mission officielle commune / élus	1	2
2003	Association / Mission regards de Femmes	1	3
2003	Hôpital/ mission Chirurgicale	1	2
2003	Hôpital / mission Radiologie	1	1
2003	Hôpital / mission Infection/ labo / Esther	1	3
2003	Hôpital / mission Maternité	1	2
2003	Hôpital / mission maintenance	1	2
Total		13	23
2004	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2004	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2004	Association/ Mission bénévoles suivi global	1	2
2004	Mairie/ Mission élu	1	1
2004	Association / Mission Fruits de la Solidarité	1	2
2004	Mairie / reportage du photographe	1	1
2004	Hôpital / Mission Esther, pharmacie	1	3
2004	Hôpital / Mission chirurgicale	1	4
Total		8	15
2005	Mairie / Mission technique cadastre	1	2
2005	Mission officielle commune / élus	1	3
2005	Mission officielle commune / salarié mairie	1	1
2005	Association / Projet Echange Jeunes	1	1
2005	Association/ Mission suivi salarié	1	1
2005	Association/ Mission bénévoles suivi global	1	2
2005	Mairie/ Projet Suivi Police Municipale	1	1
2005	Association/ Suivi Projet regards de Femmes	1	1
2005	Hôpital / Mission Esther	1	2
2005	Hôpital / Mission pédiatrie radio, urgences	1	5
2005	Hôpital / Mission labo	1	2
2005	Hôpital / Mission maternité	1	2
Total		12	23
TOTAL GENERAL		41	76

Tableau : Liste des missions Sud/Nord et nombre de personnes concernées (2002-2005)

Année	Types de Missions	Nb de missions	Nb personnes
2002	Maire de Ouahigouya	1	1
2002	AMMIE / Projet ESTHER / SIDA	1	2
2002	CHR de Ouahigouya / direction	1	2
2002	CHR de Ouahigouya / Médecins infection / Esther	1	2
2002	Artistes Batikiers	1	2
	Total	5	9
2003	Maire de Ouahigouya	1	1
2003	Mairie de Ouahigouya / Techniciens Mairie	1	3
2003	CHR de Ouahigouya / Chirurgien – 2 ans	1	1
	Total	3	5
2004	Police Municipale de Ouahigouya / Commandant	1	1
2004	CHR de Ouahigouya / maternité	1	1
2004	Fédération des Groupements Naams / Basnere	1	3
2004	CHR de Ouahigouya / service Chirurgie	1	2
	Total	4	7
2005	Maire de Ouahigouya	1	1
2005	CHR de Ouahigouya / labo, infectio et pharmacie	1	3
2005	LAFI BALA / Artistes de Ouahigouya	1	4
2005	LAFI BALA / Artistes Hors Ouahigouya	1	22
		4	30
TOTAL GENERAL		16	51

ANNEXE 5 : Offre technique et financière ACDIL

Evaluation du Programme de coopération décentralisée entre la ville de
OUAHIGOUYA (Burkina Faso) et la ville de CHAMBERY (France)

Proposition technique et financière

Juin 2005

I - Notre compréhension des termes de référence

1 - Le contexte général de l'évaluation

1.1 - L'évolution de la coopération décentralisée dans un contexte où d'importantes réformes de décentralisation sont à l'œuvre au Burkina Faso

Les relations de jumelage coopération entre partenaires français et burkinabè sont des relations anciennes, fondées sur des principes de solidarité et d'amitié. Elles se sont d'abord organisées autour d'une logique d'assistance, essentiellement basée sur des appuis ponctuels par projet et ont connu des évolutions importantes à partir des années 90 : i) Organisation des premières rencontres franco-burkinabés³² ; ii) Evolution de la conception des actions de certains partenariats vers des programmes pluriannuels d'appui au développement local ; iii) Adoption en France de la loi de février 1992, qui fixe le cadre juridique de l'action internationale des collectivités locales ; iv) Promulgation au Burkina Faso, des décrets portant sur la création, les attributions et le fonctionnement de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CONACOD) et sur l'organisation et le fonctionnement des comités locaux de jumelage, ceci pour accompagner le développement de la coopération décentralisée.

L'évolution de la coopération décentralisée est également fortement marquée à partir des années 90, par l'engagement par l'Etat burkinabé du processus de décentralisation à partir de 1994-1995 : 33 communes de plein exercice sont créées suite aux élections de 95, puis 15 nouvelles communes lors du scrutin municipal de septembre 2000, portant ainsi à 49 leur nombre total. Ce processus devrait être poursuivi en 2006, avec l'organisation des élections communales prévues au courant du 1^{er} semestre, qui devrait permettre à l'Etat burkinabé d'étendre la mise en œuvre de la décentralisation à l'ensemble du milieu rural avec la création de nouvelles communes. De même, est envisagée, à la suite de l'installation des 13 gouverneurs de région nommés par l'Etat, la mise en place d'exécutifs élus régionaux à l'horizon 2011³³.

1.2 - Principales Caractéristiques de la coopération entre la ville de Ouahigouya et la ville de Chambéry

Démarrées en 1991, les relations de coopération entre les villes de Ouahigouya et de Chambéry sont riches d'une quinzaine année d'histoire environ. Elles ont connu de fortes évolutions au cours de ces dernières années et sont articulées principalement autour 3 grande phases :

- La première phase du programme 1991/1996 : Elle a démarré par la réalisation d'études d'identification préalable ayant débouché sur la mise en œuvre d'un plan de développement et la création d'un comité de développement sur un quartier test de Ouahigouya, et s'est poursuivie par l'appui à la mise en œuvre de projets d'amélioration du cadre de vie, de construction d'infrastructures et d'achat de petits équipements et un travail de mobilisation des partenaires à Ouahigouya et Chambéry.
- La deuxième phase 1996/2001 : Elle est marquée à Ouahigouya, par l'émergence d'un exécutif local élu (en 1995) et renouvelé en fin 2000³⁴, l'extension du programme de développement de quartier à 4 autres secteurs de la ville, avec la mise en place d'un comité de concertation regroupant des représentants des secteurs, des élus et agents des services municipaux. De nouveaux axes de coopération sont abordés : l'appui aux services municipaux, via un système de financement de façon dégressive de personnel communal ; l'appui à la société civile avec l'appui au renforcement de

³² organisées par le C.N.B.J. et C.U.F.³² (à Ouagadougou, en février 1990).

³³ Il était également prévu puis abandonné la mise en place de conseils provinciaux élus ; ainsi à l'horizon 2011, il y aura 2 niveaux de collectivités locales : la commune (rurale ou urbaine) et la région.

³⁴ l'exécutif municipal actuel est composé de 45 personnes élues au suffrage universel direct (3 élus par quartier) par les populations des 15 secteurs ou quartier de la ville et gère un budget primitif de 300.760.046FCFA en 2005

structures associatives et la coopération hospitalière, avec notamment la signature d'une convention en mars 2001, entre le CHR de Ouahigouya et le CH de Chambéry.

- La troisième phase (2002-2004) : Cette période correspond à l'engagement du programme triennal de coopération soutenu par le MAE, et articulé autour de 4 programmes : i) programme d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya qui porte à la fois sur l'appui aux services municipaux et l'appui institutionnel à la commune ; ii) programme de développement social urbain ; iii) programme de coopération hospitalière ; iv) programme d'appui à la société civile. Elle est marquée, d'une part à Ouahigouya par l'engagement par la nouvelle équipe municipale d'un « projet de société » ou programme pluriannuel de développement de la Ville³⁵, et d'autre part à Chambéry par la mise en œuvre, suite au travail d'évaluation au « Nord³⁶ », de nouvelles orientations en terme d'organisation de la coopération décentralisée au Nord : création d'un comité de pilotage entre la ville de Chambéry et l'association Chambéry-Ouahigouya qui se voit en outre déléguer la gestion financière du budget de la coopération.

Quelques principes forts ont été définies par les deux villes partenaires dans le cadre de leur convention de partenariat : « i) *Soutenir des projets de développement local répondant aux besoins de la population ; ii) Associer les partenaires locaux chambériens et mobiliser leurs compétences au service de projets ciblés ; iii) Assurer une cohérence globale des actions pour un développement local intégré ; iv) Contribuer au renforcement et au développement de partenaires publics et privés au Sud ; v) Mettre en place des actions de sensibilisation, d'animation et d'éducation au développement en direction de toute la population de Chambéry »*

Les objectifs du programme triennal 2002-2004 : « i) *Renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle soit un acteur du développement du territoire de la commune en mobilisant les populations du Sud et du Nord pour mieux prendre en compte leurs besoins et leurs priorités ; ii) Favoriser la synergie entre la collectivité locale et le monde associatif en renforçant le rôle et la place de la société civile dans le processus de développement ; iii) Favoriser le montage de programmes d'économie sociale participatif qui permettent d'atteindre un autofinancement par l'activité économique et la résolution des problèmes sociaux. »*

Les acteurs de cette coopération

Plusieurs catégories d'acteurs sont mobilisées de part et d'autre sur la base du principe de bipolarité de la coopération :

- Au Nord : Différentes catégories d'acteurs sont impliqués, notamment la municipalité de Chambéry maître d'ouvrage du partenariat (élus, services municipaux), l'association Chambéry-Ouahigouya (maître d'œuvre), des associations locales (clubs tiers monde, regards de femmes, Edelweiss espoir, etc.), des établissements scolaires et structures de jeunes et le centre hospitalier de Chambéry.
- Au Sud : sont également mobilisées divers acteurs, la municipalité de Ouahigouya (élus et services municipaux) qui assure la maîtrise d'ouvrage, un comité de jumelage, les associations locales (ASED, AMMIE, centre Basnéré, ECLA, etc.), des établissements scolaires et structures de jeunes et le CHR de Ouahigouya. A ces acteurs on peut ajouter des instances tels que les comités de développement de quartier mis en place dans le cadre du programme de développement social urbain..

En terme d'organisation institutionnelle, la coopération entre les 2 villes repose sur un dispositif qui met en avant le rôle de maître d'ouvrage des collectivités locales partenaires. Au Nord, un comité de pilotage a été mis en place pour faciliter l'articulation entre la ville et l'association Chambéry-Ouahigouya³⁷ qui joue le rôle de maître d'œuvre. Au Sud, a aussi été mis en place un comité de

³⁵ Dont l'élaboration a démarré à partir de 2001

³⁶ Finalisé en 2002

³⁷ l'association regroupe en son sein les acteurs locaux intéressés par la coopération

concertation entre les élus et les organisations de la société civile, mais la maîtrise d'œuvre de la coopération est assurée en direct par le service de coopération de la mairie qui anime les différents partenariats de la commune³⁸.

Les actions

Les actions financées portent sur un grand nombre de domaines d'activités (construction et équipement, éducation et sensibilisation, formation, échanges nord/sud et sud/sud, santé, soutien à des activités économiques, etc.) et sont organisées au sein des 4 programmes mis en œuvre par la coopération : i) appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya, ii) développement social urbain, iii) coopération hospitalière, iv) appui à la société civile. Elles mobilisent de part et d'autre une diversité d'acteurs (élus, services municipaux, associations, etc.).

1.3 - Les objectifs de l'évaluation

Des attentes partagées

La volonté de redéfinir le partenariat entre les 2 villes, à la fin du programme triennal cofinancé par le MAE, ainsi que l'évolution du contexte et de la perception par les acteurs du Nord et du Sud de la coopération ont poussé les villes de Chambéry et de Ouahigouya et leurs partenaires à engager une démarche d'évaluation au « Sud³⁹ » qui soit l'occasion de « *faire le point sur l'efficience, l'efficacité ainsi que les effets des projets réalisés et en cours de la coopération décentralisée* ». Pour les partenaires de cette coopération, il s'agit que le travail d'évaluation puisse déboucher sur la formulation de recommandations et propositions leur permettant en perspective de réorienter les activités et le dispositif de mise en œuvre de la coopération entre les deux villes pour les 3 prochaines années.

Les partenaires fixent trois objectifs au travail d'évaluation :

- iv) L'analyse des « *objectifs généraux instaurés dans le cadre de la convention de partenariat entre les deux villes* ».
- v) L'analyse de « *l'ensemble des actions conventionnées par la commune de Ouahigouya et les associations locales dans le cadre du programme triennal 2002-2004, en portant une attention particulière sur les projets menés par la Mairie de Ouahigouya* ».
- vi) L'analyse de la « *pertinence du dispositif de coopération (concertation, programmation, suivi, procédures financières, conventions, évaluation) entre la Ville de Chambéry, l'association Chambéry Ouahigouya, la Commune de Ouahigouya et les associations locales* ».

Les commanditaires attendent enfin de l'évaluation qu'elle puisse formuler des orientations et recommandations permettant aux partenaires de Chambéry et de Ouahigouya de déterminer les bases communes à partir desquelles ils pourront définir un nouveau protocole de coopération pour le prochain plan triennal 2006-2008 et mettre en place un dispositif de concertation, de planification et de suivi (pertinent, cohérent et efficace) de leur coopération au Nord, au Sud et dans le sens Nord/Sud.

1.4 - Les objets de l'évaluation

L'évaluation de la coopération entre les villes de Ouahigouya et Chambéry porte sur la mise en œuvre du programme triennal 2002-2004, et devra aussi de façon rétrospective prendre en compte les actions réalisées depuis 1991 (en s'appuyant notamment sur les travaux antérieurs⁴⁰). Les commanditaires souhaitent qu'un accent particulier soit mis sur l'analyse du dispositif institutionnel et sur l'analyse des actions entreprises dans le cadre des volets appui aux services municipaux, appui institutionnel et appui au développement social urbain.

³⁸ Ouahigouya est jumelée avec plusieurs villes, Banfora et Pouytenga (Burkina Faso), Mopti (Mali), Vence (France), Lahnstein (Allemagne)

³⁹ Une évaluation externe a été réalisée au « Nord » en 2001 et doit par ailleurs servir à éclairer le travail d'évaluation au « Sud »

⁴⁰ En particulier les études, état des lieux des actions de coopération réalisées en 1999 et évaluation des impacts de la coopération à Chambéry réalisés en 2002

Les principales questions évaluatives sont structurées autour des trois axes majeurs de l'évaluation :

A - L'analyse des objectifs généraux de la convention engagée entre les deux villes

Il s'agit d'apprécier les objectifs de la coopération en mettant l'accent sur trois facteurs : i) leur évolution dans le temps ; ii) le fait que les objectifs soient partagés ou non par les partenaires du Nord et Sud, iii) et enfin la perception de ces objectifs par les partenaires du Nord et du Sud.

B - L'analyse du dispositif de coopération mis en place

L'analyse portera sur le dispositif dans son ensemble au plan institutionnel et opérationnel. Elle sera abordée sous l'angle de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité. Divers points seront interrogés :

- L'organisation de la concertation et de la planification des actions : i) analyse du rôle et la place des collectivités locales partenaires, des différentes instances au nord (comité de pilotage, etc.) et au Sud (comité de concertation communal, comité de développement de quartier) dans l'animation de la concertation entre les acteurs (Nord/Nord, Sud/Sud et Nord/Sud) et l'organisation de la planification des actions au plan local et Nord/Sud ; ii) et analyse des outils de planification au Sud (projet de société, plan de développement de quartier).

- Au plan opérationnel, sera apprécié le dispositif de gestion de la coopération, en l'occurrence, le rôle de maître d'œuvre assuré par l'association Chambéry/Ouahigouya au Nord et par le service coopération de la mairie de Ouahigouya⁴¹.

- L'organisation du suivi des actions : Il s'agit de s'interroger en particulier sur la pertinence du choix du suivi d'ensemble des actions au Sud par le service coopération de la mairie de Ouahigouya. De même, seront abordées les questions concernant le rôle et la place des instances (comité de pilotage au Nord, comité de concertation communal et comité de développement de quartier au Sud) et la façon de les impliquer dans le suivi des actions.

- L'appui aux associations locales et aux comités de développement : Comment cet appui est-il organisé ? Dans quelle mesure les appuis permettent-ils aux associations et aux comités de développement de renforcer leurs compétences et leurs capacités d'initiative, d'organisation et de structuration, ceci pour pouvoir être des forces de proposition et agir en faveur du développement de leurs quartiers et de leur ville.

- Les relations financières : Il s'agit d'apprécier l'efficacité et la pertinence des circuits de financements de la coopération (Nord-Sud, Sud-Sud). Un accent particulier sera mis sur la question du financement des actions au Sud au regard des évolutions institutionnelles et de la volonté de l'Etat burkinabé de faire en sorte que les partenaires au développement puissent inscrire les subventions destinés aux municipalités dans le budget communal. En clair, il s'agira de s'interroger sur l'évolution du mode de financement de la coopération vers une logique d'appui budgétaire avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor ou la continuation du schéma actuel avec le versement des subventions sur un compte privé géré par la municipalité?

C- L'analyse des actions menées dans le cadre du programme triennal.

Elle portera sur les réalisations engagées dans le cadre du programme triennal 2002-2004, avec un accent particulier mis sur 2 programmes : le programme d'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya avec ses deux volets (appui aux services municipaux et appui institutionnel) et le programme de développement social urbain.

- L'analyse de la pertinence et la cohérence des actions i) entre elles dans le cadre du programme triennal, ii) par rapport au projet de ville de Ouahigouya, iii) par rapport à la mise en œuvre de la décentralisation au plan local.
- L'analyse de l'efficacité des actions par rapport aux objectifs et les résultats atteints au regard des moyens mobilisés.

⁴¹ Il n'existe pas à Ouahigouya, l'équivalent de l'association Chambéry-Ouahigouya, ce rôle devant en principe être joué par le comité local de jumelage (association reconnue par l'Etat)

- L'analyse des effets des actions sur i) l'amélioration des conditions de vie des populations, le renforcement des acteurs de la société civile, iii) le renforcement de l'institution municipale, iv) et la mise en oeuvre de la décentralisation à Ouahigouya.
- L'équipe d'évaluation devra également i) analyser si les actions engagées ont permis à la ville de Ouahigouya de réduire la pauvreté de ses concitoyens, faciliter l'accès aux services publics et promouvoir le développement des activités économiques au plan local, ii) et aborder la question de la perception de la coopération entre les 2 villes par les populations locales.
- Enfin, il s'agira de s'interroger sur la durabilité et la pérennité des actions engagées sur le terrain.

D'une manière générale, l'évaluation devra répondre à un nœud important que pointe les termes de référence concernant le dispositif de coopération, à savoir : *le vide ressenti au niveau de l'animation et du suivi des projets au Sud*, alors qu'au Nord les partenaires s'organisent pour *pouvoir mieux répondre au dynamisme et aux objectifs de coopération décentralisée*. D'autres interrogations centrales devront également être abordées : D'une part, la question des relations entre collectivités locales du Nord et du Sud et en particulier de l'appui de la collectivité locale Nord au développement de sa collectivité jumelle dans un contexte de décentralisation; d'autre part, l'articulation entre collectivités locales et acteurs de la société civile à la fois au plan local (au Sud et au Nord) et au niveau Nord/Sud.

II – Méthodologie et déroulement prévus

2.1 - Les principaux éléments de méthode

La méthodologie qui sera adoptée par la mission pour la conduite de l'évaluation favorisera la participation critique des principaux acteurs ayant contribué à la mise en œuvre des actions de coopération entre les villes de Ouahigouya et Chambéry.

La mission d'évaluation en accord avec les termes de référence mettra l'accent comme évoqué ci-dessus sur : i) l'analyse des objectifs généraux de la convention engagée entre les deux villes ; l'analyse de l'efficacité et de la pertinence du dispositif de coopération mis en place ; iii) l'analyse des actions menées dans le cadre du programme triennal.

Elle cherchera en outre, d'approfondir l'analyse de la coopération entre les villes de Ouahigouya et Chambéry via l'appréciation de la pertinence des postulats fondateurs du projet :

- « i) le soutien à des projets de développement local répondant aux besoins des populations et s'inscrivant notamment dans une démarche de lutte contre la pauvreté » : Quelles sont les initiatives engagées ? En quoi elles ont favorisé l'écoute et le dialogue avec les populations ; permis leur implication dans l'identification, le choix et l'exécution des actions et favorisé l'amélioration de leurs conditions de vie ?
- ii) la mise en œuvre d'actions de développement local rentrant dans une cohérence globale, : Il s'agit ici de s'interroger sur l'inscription des initiatives dans le « projet de société » de la ville de Ouahigouya, sur l'articulation des initiatives entre les quartiers et la ville et l'organisation du partenariat inter-acteurs à l'échelle locale.
- iii) et la contribution au renforcement et au développement de partenaires publics et privés » : Il s'agit d'apprécier les initiatives engagées sur le terrain et de s'interroger notamment sur les démarches et méthodes et conditions de renforcement de partenaires publics et privés.

La démarche de travail de la mission d'évaluation sera fondée autour de quelques principes forts : i) Favoriser la participation des acteurs de cette coopération à l'évaluation, ceci pour leur faciliter l'appropriation des résultats ; ii) Adopter une attitude de dialogue qui puisse permettre aux acteurs de

cette coopération d'évoluer et de renforcer leurs pratiques ; iii) Organiser un regard croisé, en s'appuyant sur une équipe d'évaluation mixte franco-burkinabe qui travaillera ensemble.

L'évaluation sera l'occasion d'analyser le cadre global de la coopération entre les villes de Ouahigouya et Chambéry et de tirer des enseignements susceptibles de renforcer cette coopération.

La mission, pour faciliter la coordination et le suivi de la démarche d'évaluation et ceci en accord avec les termes de référence s'appuiera fortement sur les deux comités de pilotage Nord et Sud sous la responsabilité des maîtres d'ouvrage du partenariat (villes de Ouahigouya et Chambéry). La mise en place de deux comités de pilotage nous paraît appropriée pour des raisons pratiques (distance, difficultés de mobilisation des membres des deux comités en même temps, etc.) pour piloter le travail d'évaluation.

2.2 - La démarche proposée

La mission d'évaluation sera articulée autour d'un travail d'analyse bibliographique, la visite des actions sur le terrain et la réalisation d'une série d'entretiens semi-directifs (individuel et en groupe) auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués dans la coopération entre Ouahigouya et Chambéry. Elle s'appuiera sur une démarche de travail structurée, progressive et participative.

- **Analyse bibliographique et définition de l'échantillon des actions à analyser**

La mission devra concilier un travail bibliographique, de bilan et l'animation d'une réflexion avec les principaux acteurs du projet aussi bien au Sud qu'au Nord . Elle devra aussi définir l'échantillon des actions réalisées qui feront l'objet d'une analyse approfondie et privilégier certaines questions évaluatives et quelques critères pertinents, en accord avec les termes de référence. Ces choix seront effectués après une première discussion avec les principaux partenaires du projet, après une meilleure connaissance du projet.

- **Analyse des objectifs, du dispositif institutionnel et opérationnel de la coopération et des actions du programme triennal**

L'analyse des objectifs de la coopération, du dispositif institutionnel et opérationnel, ainsi que le bilan des actions s'appuiera sur le travail d'investigation en France et au Burkina Faso et sera l'occasion notamment de :

- Présenter l'évolution de la coopération : histoire du partenariat, objectifs et motivation ; cadre institutionnel et contractuel, cadre opérationnel ;
- Présenter les différentes actions réalisées : contexte, élaboration, mise en œuvre, résultats, etc.
- Analyser le partenariat et les actions : Le partenariat sera apprécié à partir de critères tels que la pertinence, la cohérence, la légitimité des acteurs, la participation, la fiabilité et l'autonomie ; tandis que les actions seront analysés sous divers angles : pertinence, cohérence, participation, efficacité et efficience, viabilité et durabilité.

Pour le bilan des actions, la mission d'évaluation propose l'établissement d'un échantillonnage représentatif des actions engagées, ceci en lien avec les commanditaires. La sélection de l'échantillon visera à ce que la diversité de l'ensemble soit représentée. Cette diversité sera appréciée sur la base, entre autres, des critères suivants : le domaine d'intervention (appui institutionnel, développement social urbain, appui à la société civile, coopération hospitalière) les catégories d'acteurs porteurs du projet (commune, association, comité de développement, autres acteurs institutionnels publics ou privés), la répartition géographique par secteur ou quartier.

Le travail de bilan des actions réalisées devrait permettre à la mission d'évaluation d'avoir une bonne vision d'ensemble et d'approfondir certains aspects des partenariats de façon à tirer des leçons plus générale. Il sera articulé autour d'entretiens semi-directifs et de visite des réalisations :

- Au Nord, une série d'entretiens semi-directifs sera réalisée auprès des différents niveaux d'acteurs mobilisés, la municipalité (élus, services municipaux), l'association Chambéry-Ouahigouya, les associations locales, etc.
- Au Sud, seront aussi réalisés des entretiens semi-directifs (individuels et en groupe) avec les acteurs locaux concernés : la municipalité (élus, services municipaux), l'EPCD, les comités de développement de quartier, le comité de jumelage, les associations locales, les partenaires locaux (ONG, projets), les personnes ressources, etc. Des rencontres de groupe sont prévus en particulier avec les comités de développement et le comité de pilotage. Les entretiens seront combinés avec des visites de réalisation sur le terrain sur la base de l'échantillon défini avec le commanditaire. Des échanges sont également prévues avec des acteurs institutionnels présents à Ouagadougou, notamment le SCAC, l'AMBF, la CONACOD/MATD, la MCD.

2.3 - Le déroulement de l'évaluation

La mission d'évaluation sera globalement articulée autour de quatre grandes phases : i) Une première phase d'investigation en France ; ii) Une seconde phase d'investigation au Burkina Faso ; iii) Une troisième phase de restitution de mise en débat des conclusions en France et au Burkina Faso ; iv) Une quatrième phase de finalisation et de restitution des rapports.

Phase 1 : Investigation en France

- Phase préalable de préparation avec le commanditaire, elle pourra s'organiser dès la notification de la commande ;
- Etude et synthèse documentaire.
- Proposition d'outils d'entretien et d'enquête réalisation ;
- Rencontre et entretien avec les acteurs Nord ;
- Organisation d'un point d'échanges à chaud avec les membres du comité de pilotage ;

Phase 2 : Investigation au Burkina Faso

- Cadrage de l'étude par les deux experts ;
- Rencontres avec les acteurs institutionnels à Ouaga (SCAC, CONACOD/MATD, AMBF, MCD) ;
- Démarrage des rencontres avec les acteurs locaux, visites de réalisation et entretiens sur le terrain ;
- Point à mi-parcours avec le comité de pilotage de Ouahigouya ;
- Poursuite des rencontres avec les acteurs locaux et des visites de réalisations sur le terrain ;
- Synthèse des rencontres et visites de réalisation et restitution ;
- Organisation à Ouahigouya d'une rencontre de restitution à chaud avec l'ensemble des partenaires locaux ;

Phase 3 : restitution et mise en débat des conclusions à Ouahigouya et à Chambéry

- Elaboration et remise du rapport provisoire
- Restitution à Ouahigouya et à Chambéry des résultats des investigations terrain

Cette phase doit permettre de compléter les études terrain avec les partenaires français et burkinabé et de débattre avec eux des premières conclusions de l'étude évaluation lors des rencontres de restitution.

Phase 4 : Finalisation et restitution des rapports

- Intégration des réactions et des compléments d'information apportées au Nord et Sud ;
- Finalisation et remise du rapport définitif.

En accord, avec les termes de référence la restitution se fera de façon simultanée dans les 2 villes. On peut déplorer cependant le fait qu'il ne soit pas prévu au moins un temps fort d'échanges et de débats entre les acteurs du Nord et du Sud autour des principales conclusions de l'étude d'évaluation (sous forme d'atelier de restitution finale), en plus des actions « post évaluation » (atelier de concertation) prévues par les partenaires, mais qui ne sont pas pris en compte dans le cadre de cette offre.

2.4 - L'équipe et son organisation

Une équipe composée de 2 experts sera mobilisée par l'ACDIL. Elle réunit des références assez large sur la problématique des projets de coopération décentralisée et de développement local, une bonne connaissance du contexte local et de l'environnement général de mise en œuvre de la décentralisation au Burkina Faso, des compétences particulières en matière d'analyse de projet, d'évaluation d'infrastructure, d'analyse de la réalité sociale locale. Enfin, l'équipe dispose d'une capacité de proposition sur les mécanismes de suivi de la réalisation des projets.

Mamadou SEMBENE, coordinateur de l'étude, expert ACDIL, urbaniste ayant une bonne expérience en matière de décentralisation, de projet de coopération décentralisée et de développement local au Burkina Faso;

Saïdou SANOU, expert burkinabé, sociologue, maîtrisant les approches du développement local, et de la décentralisation au Burkina Faso, avec une connaissance de la coopération décentralisée.

2.5 - Durée de chacune des parties de l'étude

Le nombre total de jours prévus ci- après correspond à un engagement contractuel. La répartition entre les différentes phases est elle par contre susceptible d'évoluer en fonction des réalités du terrain.

Evaluation du programme de coopération décentralisée entre la ville de Ouahigouya et la ville de Chambéry	Expert nord M. SEMBENE	Expert national S. SANOU
Phase 1 Investigation en France		
Phase préalable de préparation avec le commanditaire	0,5	-
Etude et synthèse documentaire au Nord	1	-
Rencontre avec les acteurs Nord	5	-
Point à chaud avec le comité de pilotage	0,5	
Phase 2 Investigation Burkina Faso		
Cadrage de l'étude Expert Nord/Sud et finalisation des outils d'enquête	0,5	0,5
Etude et synthèse documentaire au Sud	-	1
Démarrage des rencontres et des visites de réalisation sur le terrain	4	6
Point à mi-parcours avec comité de pilotage Sud	0,5	0,5
Poursuite des rencontres et des visites de réalisations sur le terrain	6	6
Synthèse des rencontres et visites et préparation note d'étape pour restitution à chaud	1	1
Organisation rencontre de restitution à chaud avec les partenaires	0,5	0,5
Etape 3 restitution et mise en débat à Ouahigouya et Chambéry		
Rédaction rapports provisoire	5,5	4
Organisation restitution simultanée à Ouahigouya et Chambéry	1	1
Etape 4 Finalisation et remise des rapports		
Rédaction et finalisation rapport et résumé	1	1
TOTAL	27	21,5

2.6 – Proposition financière

Evaluation du programme de coopération décentralisée entre la ville de Ouahigouya et la ville de Chambéry	Coût unitaire	Nombre unité	Total Euro
Frais expertise <ul style="list-style-type: none"> • Expert français • Expert national 	400 228	27 21,5	10 800 4902
Frais séjour <ul style="list-style-type: none"> • Expert français Séjour Chambéry Séjour Ouahigouya • Expert national Séjour Ouahigouya 	91 91 68,5	8 12 15	728 1092 1027,5
Déplacements <ul style="list-style-type: none"> • Avion A/R Paris/Dakar • Train A/R Paris/Chambéry • Transports Burkina/voiture et essence (forfait pour 12j.) 	920 152 -	2 2 -	1840 304 1100
TOTAL			21 793.5

NB : Ce budget ne prend pas en compte les divers et imprévus, ni les frais liés à l'organisation des activités post évaluation mentionnées dans les termes de référence.