

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E (223 APEv) pour :

F3E

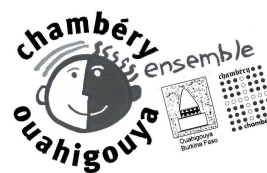
Fonds pour

la promotion des

études préalables

études transversales

évaluations



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

Appui Post Evaluation de la coopération décentralisée Chambéry (France) – Ouahigouya (Burkina Faso)

Rapport général

Novembre 2006

Auteurs :

Mamadou SEMBENE, Coordination
Mathias BAZIE (stagiaire)

A.C.D.I.L.

01 BP 2231 - Bobo Dioulasso 01
Burkina Faso
Tel. 00 226 20 97 64 50
acdibo@fasonet.bf

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CDS	Comité de Développement de Secteur
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CPGS	Centre de Promotion et de Gestion des Secteurs
COCOPA	Coordination des Communes pour la Paix
EPCD	Etablissement Public Communal de Développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement

Sommaire

	Pages
I - Présentation générale.....	4
1. Contexte.....	4
2. Enjeux et objectifs.....	4
3. Organisation.....	5
 II – méthodologie et déroulement de l’appui post évaluation.....	 6
1. La préparation et la diffusion des outils.....	6
2. Les réunions et rencontres préparatoires.....	7
2.1. Méthodologie de la phase préparatoire.....	7
2.2. Le déroulement au niveau de Ouahigouya.....	8
2.3. Le déroulement au niveau de Chambéry	10
3. L’atelier d’échanges et de concertation Nord/Sud.....	13
3.1. Organisation et déroulement.....	13
3.2. Compte rendu des débats.....	15
 III – Appréciation d’ensemble du processus d’appui post évaluation.....	 27
1. Analyse de l’appui post évaluation par l’ACDIL.....	27
2. Perception et appréciation par les partenaires.....	30
 III - Recommandations et conclusions.....	 32
1. Le protocole de coopération entre Chambéry et Ouahigouya.....	32
2. Le comité de pilotage de la coopération décentralisée à Ouahigouya.....	36
3. Principes généraux pour le recrutement de l’opérateur.....	38
4. Le programme appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation.....	44
5. Le programme appui à la société civile et au développement économique.....	48
6. Le programme « Voir et agir autrement ».....	54

I – Présentation générale

1. Contexte

Suite au processus d'évaluation de leur partenariat de coopération décentralisée en 2005, les partenaires de Chambéry et de Ouahigouya ont procédé à la validation des principales recommandations :

A Ouahigouya :

- Mettre en place un dispositif de pilotage et de coordination mobilisant élus, organisations de la société civile ainsi que les structures déconcentrées de l'Etat et les partenaires au développement ;
- Mobiliser une structure tierce (opérateur) pour assurer la maîtrise d'œuvre du programme de coopération à Ouahigouya.
- Dénouer l'attelage élus/habitant au sein du bureau des comités de développement et responsabiliser les populations dans la maîtrise d'ouvrage des actions dans les secteurs.
- Faire évoluer les relations financières : i) mettre en place un circuit de financement direct des actions des organisations de la société civile ; ii) intégrer progressivement la logique d'appui budgétaire avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor.

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 programmes en cours, et d'autres thèmes intéressant la coopération) ;
- Réfléchir à une stratégie d'ensemble de mobilisation des services municipaux, dont les premiers responsables restent disponibles, avec l'affichage d'une volonté politique plus forte.
- Bâtir un programme d'ensemble en matière d'éducation et de sensibilisation au développement.
- Mobiliser et impliquer davantage les organisations de la société civile en créant davantage de lien avec leurs homologues de Ouahigouya autour de projets concrets ;

En 2006, les partenaires ont souhaité matérialiser les principales recommandations de l'évaluation, principalement l'opérationnalisation du programme de coopération, d'où leur engagement dans un processus d'appui post évaluation. L'ACDIL a ainsi été mobilisée comme prestataire extérieur pour apporter un accompagnement méthodologique et animer le processus d'élaboration du plan d'actions de la coopération décentralisée entre Chambéry et Ouahigouya

2. Enjeux et Objectifs

L'exécution de cette mission a reposé autour de plusieurs enjeux :

- Appliquer le plus consciencieusement possible les conclusions et les recommandations de l'évaluation.
- Favoriser la continuité de la coopération avec le nouvel exécutif communal de Ouahigouya, élu suite aux élections communales du 23 avril 2006 ;

- Faciliter l'expression de tous les partenaires pour la mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation et la définition des actions et pour faire vivre un partenariat le plus équitable.

L'objectif de ce travail post-évaluation est principalement de :

- Poursuivre, en particulier avec la nouvelle équipe municipale élue le 23 avril 2006 et les partenaires de la société civile, le processus de concertation qui a existé pendant l'évaluation afin de mettre en place entre partenaires le programme 2006-2008 de la coopération décentralisée.

Le travail d'appui post évaluation devait déboucher notamment sur :

- La mise en place d'une nouvelle structure opérationnelle de gestion du programme de coopération décentralisée à Ouahigouya.
- L'évolution des stratégies d'interventions au Nord comme au Sud.
- Des éléments de propositions pour le montage d'un plan d'actions défini en concertation par les acteurs du Nord et du Sud.

3. Organisation

Le travail d'appui post évaluation s'est déroulé du 30 mai au 30 juin 2006, à la fois à Chambéry et à Ouahigouya et a été animé par l'ACDIL qui a par ailleurs mobilisé, en partenariat avec l'Association Chambéry Ouahigouya, un stagiaire du CIEDEL.

Au plan méthodologique l'ACDIL, en accord avec les partenaires, a articulé son travail autour des axes suivants : i) une première phase de préparation et de diffusion des outils ; ii) une deuxième phase d'organisation de réunions et rencontres préparatoires à la fois à Chambéry et Ouahigouya ; iii) une troisième phase d'organisation de l'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud à Ouahigouya.

Enfin, il convient de noter que la proposition technique et financière de l'ACDIL a été construite sur la base des termes de référence rédigés par l'association Chambéry Ouahigouya avec l'appui méthodologique du F3E. Le processus post évaluation a été cofinancé par le F3E et le choix de l'ACDIL a été fait selon la procédure de gré à gré.

II – Méthodologie et déroulement de l'appui post évaluation

Le travail d'appui post évaluation a été articulé autour de trois grands axes :

- i) Une première phase de préparation et de diffusion des outils ;
- ii) Une deuxième phase d'organisation de réunions et rencontres préparatoires à la fois à Chambéry et Ouahigouya ;
- iii) Une troisième phase d'organisation de l'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud à Ouahigouya.

1. La préparation et la diffusion des outils

Cette première phase, qui s'est située en amont du processus d'accompagnement des partenaires sur le terrain, a débuté tout de suite après la notification de la commande à l'ACDIL.

Elle a suivi plusieurs étapes :

- **Echanges et discussions avec le commanditaire pour préciser les choix en termes de démarches et méthodes pour l'appui post-évaluation.**

A cette étape de la démarche, les échanges ont été principalement organisés par téléphone et e-mail et ont permis à l'ACDIL de valider avec le commanditaire (Mairie de Chambéry /Association Chambéry-Ouahigouya) et la mairie de Ouahigouya (responsable du service coopération), à la fois la démarche d'intervention et les outils proposés. Toutefois, il est important de souligner que le marché ayant été conclu selon la procédure de gré à gré, il y a eu déjà un accord en amont entre le commanditaire et l'ACDIL sur les principaux points de l'accompagnement.

- ***Validation de l'approche en termes d'animation.***

La démarche proposée a reposé essentiellement sur une démarche d'animation participative axée sur l'organisation de rencontres de travail (en groupe ou de façon collective), à la fois entre les acteurs du Nord (Chambéry), du Sud (Ouahigouya) et du Nord et du Sud (Chambéry-Ouahigouya).

- ***Détermination du public cible pour participer au processus post-évaluation.***

Le principe qui a été privilégié c'est d'associer le plus largement au processus post-évaluation les différentes catégories d'acteurs locaux : les deux mairies, maîtres d'ouvrage du partenariat (élus et techniciens), les organisations de la société civile dans leur ensemble, les institutions ou structures publiques impliqués ou susceptibles d'être mobilisées, les partenaires techniques et financiers présents à Ouahigouya (coopération décentralisée, ONG, etc.).

▪ **Elaboration du calendrier**

Un premier calendrier global a été proposé par l'ACDIL au moment du dépôt de son offre d'accompagnement au processus post évaluation. Il a été bâti en tenant compte des agendas des partenaires du Nord et du Sud. Pour les ateliers préparatoires à Chambéry, le calendrier a été organisé par l'association Chambéry Ouahigouya et la Mairie. Les rencontres se sont déroulées en soirée (à partir de 18 heures) pour tenir compte des emplois du temps des participants, pour la plupart en activité au plan professionnel.

A Ouahigouya, le calendrier de la phase préparatoire a été arrêté en concertation entre le service coopération de la mairie et l'ACDIL, en essayant de tenir compte du contexte post électoral.

▪ **Préparation des différents outils d'animation**

La réalisation de fiches questionnaires simples a été privilégiée, ceci pour permettre aux différents acteurs de s'exprimer. Ainsi, une fiche questionnaire a été réalisée pour chaque axe de travail (transversal et thématique), et comprenait à chaque fois deux parties : i) le rappel des recommandations de l'évaluation sur le thème concerné, ii) et les principales questions permettant aux acteurs de faire des propositions et suggestions. Au total, 7 fiches ont été réalisées et ont servi d'outils communs de travail aux partenaires de Chambéry et de Ouahigouya.

▪ **Diffusion des outils auprès des partenaires chambériens et ouahigouyalais**

Elle a été organisée de part et d'autre par le coordonnateur de l'Association Chambéry Ouahigouya à Chambéry et le Directeur du service coopération de la mairie à Ouahigouya. Les fiches ont été mises à disposition en amont des rencontres préparatoires, ceci pour permettre aux participants de réfléchir sur les axes de travail et d'esquisser quelques éléments de propositions. A Ouahigouya, en raison de problèmes d'ordre logistique, la diffusion des fiches par le service coopération de la mairie a connu un retard.

2. Les réunions et rencontres préparatoires

Elles constituent la deuxième phase du processus d'appui post évaluation et se sont déroulées à la fois à Chambéry et Ouahigouya.

2.1 Méthodologie de la phase préparatoire

Elle a reposé principalement sur la démarche suivante :

- **Organisation de réunions d'échanges et de réflexion**, centrées sur les principaux axes (transversaux et thématiques) des recommandations de l'évaluation. Le travail préparatoire a été piloté à Ouahigouya par l'ACDIL, tandis qu'à Chambéry c'est le Secrétariat technique de l'association Chambéry Ouahigouya qui a assuré en direct le pilotage, et a bénéficié de l'appui d'un stagiaire du CIEDEL. Au Sud comme au Nord, les participants ont travaillé sur la base d'outils communs proposés par l'ACDIL.

- ***Recueil de suggestions et propositions*** (calendrier, planning, composition des groupes de travail) pour l'organisation de l'atelier d'échanges et de concertation nord/Sud. Ainsi, pour le calendrier de l'atelier Nord/Sud, une première mouture a été proposée après concertation avec les acteurs Nord et Sud. Toutefois, après la phase préparatoire, les partenaires de Ouahigouya ont proposé le principe de la journée continue, notamment pour tenir compte de la disponibilité des acteurs locaux (en particulier des nouveaux élus), de la diffusion des matches du mondial 2006 de football et permettre une participation importante et permanente des acteurs locaux. Tandis que ceux de Chambéry ont suggéré la participation de l'ensemble des membres de leur délégation à toutes les réunions.

- ***Réalisation à la suite du travail préparatoire de fiches de synthèse par axe*** (transversal et thématique), qui ont servi de base (matière première) pour animer les travaux de l'atelier. L'objectif de ce travail était de gagner en efficacité en produisant en amont des pistes de propositions qui ont ensuite été amendées, améliorées et validées progressivement au cours de l'atelier d'échanges Nord/Sud de Ouahigouya.

2.2 Le déroulement au niveau de Ouahigouya

La phase préparatoire s'est déroulée sur deux jours (du 7 au 8 juin 2006) et a été articulée autour de rencontres de travail par catégories d'acteurs (techniciens des services municipaux et déconcentrés de l'Etat, partenaires techniques et financiers, organisations de la société civile) et des réunions en bilatérale principalement avec la municipalité (l'ancien et le nouveau maire, le chef de service coopération) et des représentants de la société civile.

Les rencontres de travail ont mobilisé des groupes homogènes d'acteurs : d'une part, les organisations de la société civile, et d'autre part, les techniciens, notamment le personnel communal (directeurs et chefs de service), des représentants des services déconcentrés de l'Etat, du CHR de Ouahigouya et des partenaires au développement (ONG et autres partenaires de coopération décentralisée).

Pour le choix des représentants des différentes catégories d'acteurs, plusieurs principes ont prévalu : i) l'implication de tous les responsables des services municipaux, ii) la mobilisation, pour les organisations de la société civile, de leaders capables d'être des forces de proposition et de participer de façon active aux débats, iii) et l'ouverture aux différents partenaires au développement présents à Ouahigouya.

• *Une rencontre d'échanges en amont avec l'ancien maire*

Elle s'explique par le fait qu'au moment de la mission le nouveau maire n'était pas encore installé et qu'il était important d'échanger avec l'ancien maire pour recueillir ses suggestions et propositions sur le processus post-évaluation et le déroulement des activités prévues. Au cours de cette rencontre la décision a été prise de ne pas rencontrer les responsables des CDS (tous des conseillers municipaux, et dont une grande partie n'a pas été réélue). Les principales raisons invoquées : i) le caractère sensible de la question ; en effet les recommandations préconisent un choix démocratique des responsables des CDS, avec une responsabilisation des habitants ; ii) le renouvellement de la plupart des élus dans les secteurs ; iii) la volonté de laisser à la nouvelle équipe municipale le soin de statuer sur cette question, puisque le statut des CDS a été défini par arrêté du conseil municipal.

- ***Une rencontre avec les organisations de la société civile.***

Elle a regroupé l'ensemble des acteurs déjà impliqués dans le processus de coopération, ainsi que de nouvelles structures (environ 14 structures). Cette rencontre a été l'occasion de passer en revue différents thèmes : i) les orientations et objectifs de la coopération, ii) le comité de pilotage, iii) la mise en place de l'opérateur, iv) le programme « appui à la société civile et au développement économique » (SCADE). Elle a aussi permis de recueillir les suggestions des organisations de la société civile pour l'organisation de l'atelier Nord/Sud.

Les différents acteurs présents ont participé activement aux débats et ont tous pu s'exprimer grâce au tour de table systématique organisé pour tous les thèmes abordés. Globalement, la contribution de la société civile a été très importante au cours de ces travaux préparatoires et a permis d'éclairer les propositions des partenaires ouahigouyalais.

Les principales conclusions des débats :

- En ce qui concerne les orientations et objectifs de la coopération, les organisations de la société civile ont mis l'accent sur le développement des échanges avec leurs homologues de Chambéry, la prise en compte de la dimension économique et culturelle dans les échanges entre les acteurs des deux communes et le besoin d'avoir des liens de proximité, permettant aux acteurs ouahigouyalais et chambériens de mieux se connaître.

- Pour le comité de pilotage, ils souhaitent que ce soit d'abord celui de la coopération Chambéry Ouahigouya, mais qu'il reste ouvert aux autres partenaires au développement. Le comité doit favoriser le développement des liens, de la concertation entre acteurs ouahigouyalais, ceci sous la responsabilité de la mairie qui doit veiller à la régulation des actions de l'ensemble des acteurs intervenant sur le territoire communal. Ils proposent enfin, la mise en place d'un règlement intérieur précisant l'organisation et le fonctionnement du comité.

- Pour l'opérateur, sa mise en place constitue une priorité pour les organisations de la société civile, qui estiment que cela permettra un meilleur accompagnement et suivi de leurs projets et favorisera le développement des liens entre acteurs ouahigouyalais.

- Les acteurs de la société civile ont aussi manifesté le souhait que le programme SCADE soit l'occasion de les accompagner concrètement dans la réalisation de leurs projets et la structuration de leurs organisations. De même, ils proposent une meilleure articulation avec la mairie, dont ils estiment nécessaire l'appui via le programme APICODE.

- ***Une rencontre avec les techniciens et partenaires au développement.***

Elle a été organisée à la suite de la rencontre avec les organisations de la société civile. Elle a regroupé une quinzaine de personnes, l'ensemble des Directeurs et chefs de service de la mairie, des représentants des structures déconcentrées de l'Etat, un représentant du CHR de Ouahigouya et des représentants de partenaires au développement (COCOPA¹, BIBIR²). Les thèmes de débat abordés ont été les mêmes que pour les organisations de la société civile. Toutefois, un thème spécifique a aussi fait l'objet d'échanges et de réflexion : le programme d'appui à la décentralisation et au développement participatif (APICODE).

¹ Coordination des communes pour la paix, un regroupement de collectivités locales de la région de Turin en Italie qui intervient en coopération décentralisée à Ouahigouya via une ONG la CISV ;

² BIBIR est une ONG espagnole intervenant à Ouahigouya et qui a des contacts avec Chambéry tout comme la COCOPA

Les principales conclusions des débats :

- Au niveau des orientations et objectifs de la coopération, au-delà de l'appui apporté aux acteurs de Ouahigouya par Chambéry, les participants ont mis l'accent sur la nécessité de renforcer les échanges entre acteurs homologues du Sud et du Nord.

- La mise en place du comité de pilotage, est la bienvenue et doit permettre d'accompagner le bon fonctionnement de la coopération décentralisée et la politique de développement communal. De même est jugée positive la mobilisation d'un opérateur qui servirait de trait d'union entre tous les acteurs concernés au Sud et entre le Nord et le Sud.

- En ce qui concerne le programme APICODE, il doit être l'occasion d'aider la commune à pallier un certain nombre de difficultés en terme d'organisation, de structuration de ses services et surtout de l'accompagner dans la planification et la coordination du développement communal, via l'appui au renforcement des capacités des élus et techniciens, l'appui à l'élaboration d'un plan de développement communal et l'implication et la mobilisation des populations dans les secteurs.

- Au niveau du développement économique, l'accent a été mis sur la nécessité d'aider le secteur informel à se mettre à jour par rapport à la réglementation en vigueur, d'assurer sa promotion, et de favoriser en retour la récupération de recettes fiscales pour la commune.

- Enfin en ce qui concerne l'articulation avec les partenaires au développement, aussi bien la COCOPA que BIBIR se disent prêts à collaborer avec la coopération Chambéry Ouahigouya et ont estimé que cette rencontre commune d'échanges constituait déjà une première initiative positive. Toutefois, il s'agit selon eux de matérialiser concrètement sur le terrain cette volonté de collaboration.

- ***Un point à chaud, avec les responsables municipaux***

Il a été organisé à la fin de la phase préparatoire en présence de l'ancien et du nouveau Maire et du Directeur du service coopération. Il a permis à la fois de : i) expliquer au nouveau maire le processus post évaluation en cours ; ii) présenter les recommandations de l'évaluation ; iii) faire un point à chaud des rencontres avec les techniciens (municipaux et de l'Etat), les partenaires au développement et les organisations de la société civile, iv) et esquisser une proposition de calendrier pour l'atelier post évaluation. Au cours de cette rencontre les rapports de l'évaluation ont aussi été transmis au nouveau Maire par le Directeur du service coopération.

2.3 Le déroulement au niveau de Chambéry

La phase préparatoire s'est déroulée entre le 30 Mai et le 16 juin 2006, et a permis de mobiliser les acteurs locaux et partenaires de la coopération décentralisée qui ont pu débattre et apporter leurs contributions à la préparation de l'atelier post-évaluation du 25 au 30 juin 2006 à Ouahigouya, et à l'élaboration du programme de coopération décentralisée Chambéry-Ouahigouya (2006-2008). Les travaux ont été organisés sous forme d'ateliers (5 au total) qui ont été l'occasion d'aborder les 8 thèmes suivants : i) Orientations et objectifs de la coopération pour la période 2006-2008, ii) rôle et place du comité de pilotage, iii) rôle et place de l'opérateur ; iv) Appui au développement économique, v) Appui à la structuration de

la Mairie de Ouahigouya, vi) Appui à la société civile, vii) « Voir et agir autrement » viii) Appui au développement social urbain.

Chaque atelier a réuni en moyenne entre 10 et 15 participants, mobilisés en raison de leurs compétences et de la maîtrise qu'ils ont des questions mises en discussion (élus, techniciens de la ville de Chambéry, membres de l'association Chambéry-Ouahigouya, organisations de la société civile, chefs d'entreprises, etc.).

Le premier atelier a été animé à l'aide d'une projection de diapositives PowerPoint, suivie de discussions sur les questions soulevées et d'un temps de synthèse à la fin des travaux. Pour les quatre autres, il a été préféré une méthode d'animation participative consistant en un bref exposé des motifs suivi d'un tour de table et d'échanges interactifs, afin d'assurer au public des conditions de réaction plus confortables et un meilleur temps d'expression. A la fin de chaque séance, une synthèse a permis aux participants, avant de se séparer, de s'accorder sur les résultats auxquels ils sont parvenus.

Déroulement des ateliers :

- ***Atelier 1 : Appui au développement économique :***

Cet atelier s'est déroulé le 30 mai 2006, et a réuni des participants constitués en majorité de chefs d'entreprises et d'agents économiques de la ville de Chambéry, auxquels se sont joints des élus et techniciens de la ville.

Les participants ont identifié un certain nombre de contraintes qui tiennent, entre autres, à l'insuffisance des infrastructures à même d'accompagner le développement économique et à la pauvreté des populations qui limite leur capacité à créer de la richesse. Ils ont aussi suggéré plusieurs pistes d'activités susceptibles de permettre aux acteurs de Ouahigouya de répondre aux nombreux besoins qui se posent en terme de développement économique, notamment : la réhabilitation et la mise en valeur d'infrastructures et d'équipements ; le développement du maraîchage et l'accompagnement des initiatives économiques communautaires, la formation professionnelle, l'aide à la création d'entreprises et à la structuration des milieux professionnels et des filières, la formation des jeunes entrepreneurs notamment dans le domaine agricole et le partenariat et compagnonnage d'entreprises.

- ***Atelier 2 : Orientations et objectifs de la coopération 2006-2008, Rôle et place du comité de pilotage et Rôle et place de l'opérateur***

Ce deuxième atelier s'est tenu le 31 mai et a mobilisé des représentants de l'ensemble des acteurs et partenaires institutionnels et associatifs chambériens de la coopération décentralisée qui ont échangé autour de trois thèmes.

En ce qui concerne les orientations et objectifs de la coopération, les participants ont exprimé leur souhait que la coopération décentralisée Chambéry-Ouahigouya puisse reposer sur plusieurs dimensions : i) une coopération « de territoire à territoire » qui favorise la découverte de l'autre, la reconnaissance de l'autre et l'échange réciproque ; ii) une vision militante plus globale qui permet d'exprimer une solidarité active dans une perspective durable ; iii) une prise en compte de l'économie pour mieux aider à la lutte pour la réduction des inégalités et de la pauvreté ; iv) un retour au nord se traduisant à court terme par l'amélioration de la citoyenneté et du lien social au Nord. Enfin, ils ont insisté sur le fait que

la coopération Chambéry Ouahigouya doit aussi se caractériser par sa capacité à mobiliser les acteurs locaux du Nord et du Sud à travers le montage de micro projets et à renforcer le dialogue mutuel entre eux.

- ***Atelier 3 : Appui à la structuration de la Mairie de Ouahigouya***

Cet atelier organisé le 6 juin a connu la participation de responsables des services impliqués dans la coopération, d'élus et de représentants de l'Association Chambéry – Ouahigouya.

Les participants ont posé comme préalable que le partenaire de Ouahigouya demeure souverain dans la définition de ses besoins et dans le choix des activités prioritaires. Ils ont cependant évoqué certaines questions qui interpellent l'ensemble des partenaires et méritent d'être prises en compte : i) un besoin de légitimation de la Mairie de Ouahigouya et de l'affirmation de son rôle de fédérateur et d'animation du développement de la ville ; ii) une plus grande prise en compte des besoins en terme de structuration, d'organisation et de planification des actions par la commune de Ouahigouya ; iii) une plus grande communication entre élus pour lever plus facilement les difficultés qui pourraient se poser à l'exécution par les techniciens de leurs missions. Cela peut passer notamment par la responsabilisation d'un élu référent à Ouahigouya sur chaque projet entrepris ; iv) et une plus grande mobilisation des services municipaux chambériens.

- ***Atelier 4 : Appui à la société civile et programme « Voir et agir autrement » : L'éducation au développement au service de la coopération décentralisée***

Cet atelier a eu lieu le 12 juin et a mobilisé de nombreux représentants de la société civile chambérienne, des élus et techniciens de la ville et des représentants de l'Association Chambéry – Ouahigouya.

Pour l'appui à la société civile, les participants ont relevé un certain nombre de contraintes qui se posent à leurs partenaires de Ouahigouya en terme, d'organisation, de structuration, d'absence de cadre de concertation et d'échanges et qui sont de nature à limiter leurs capacités d'actions. Ils ont ensuite sur cette base suggéré plusieurs types d'activités (actions d'échanges Nord/Sud, formation, appui au montage de projets, organisation de forum annuel de la société civile, etc.) pouvant contribuer à donner à la société civile de Ouahigouya les moyens de mieux jouer son rôle sur le territoire communal. Ils ont aussi insisté sur le fait que les activités soutenues doivent respecter certains principes : i) mobiliser au Nord un répondant au niveau de la société civile chambérienne pour un appui technique et un compagnonnage ; ii) être en cohérence avec les objectifs et les valeurs de la coopération ; iii) et présenter un intérêt individuel ou collectif.

Quant au programme « Voir et agir autrement », il doit être l'occasion de renforcer à partir de la relation de coopération décentralisée, le lien local et la participation habitante à Chambéry comme à Ouahigouya. De façon spécifique à Chambéry, il doit permettre, entre autres, de i) asseoir une vision stratégique de la coopération, ii) communiquer et favoriser l'ouverture d'esprit des acteurs chambériens, iii) faciliter une plus grande ouverture de l'association Chambéry/Ouahigouya, iv) et faire de Lafi Bala un Rendez-vous construit autour de l'ensemble des thématiques de la coopération. Les participants ont enfin recommandé que les projets retenus puissent permettre un retour Nord/Sud et Sud/Nord et que la coopération soit inscrite dans tous les actes de la vie quotidienne de Chambéry et de Ouahigouya, et qu'elle ne soit pas considérée comme un événement à part.

- ***Atelier 5 : Appui au développement social urbain***

Ce dernier atelier de la série a réuni, le 16 juin, un panel composé d'élus et de techniciens de la ville de Chambéry, ainsi que de représentants de l'Association Chambéry – Ouahigouya

Les participants ont essentiellement mis l'accent, lors des échanges, sur la nécessité de : i) clarifier le statut des comités de développement de secteurs (CDS), ii) organiser l'appui dans les quartiers en articulation avec les autres programmes (appui au développement économique et appui à la société civile), iii) intégrer des groupes d'acteurs spécifiques (jeunes, femmes) ; iv) et prendre en compte la disparité des besoins selon les quartiers. En termes d'activités, les propositions portent sur : l'appui à la structuration et à l'organisation des CDS et la formation des membres, l'appui aux activités socioéconomiques et la mise en place d'actions de sensibilisation et de mobilisation des populations dans les secteurs ; la redynamisation des liens avec Chambéry, via le « jumelage » de quartiers chambériens et ouahigouyalais et la mise relation entre les structures de quartier (clubs de foot, associations féminine, etc.). Les participants ont enfin souligné que le programme de développement social des secteurs trouve sa raison d'être dans le fait que la mobilisation des habitants ne peut être effective qu'au cœur des quartiers. De fait, sa mise en oeuvre doit être l'occasion de développer des liens entre Chambéry et Ouahigouya sur les questions de démocratie participative.

Au total, au cours de la phase préparatoire, le rôle des animateurs/accompagnateurs de l'ACDIL, à Chambéry comme à Ouahigouya, a résidé concrètement dans :

- La préparation d'outils d'animation ;
- L'animation et la modération lors des réunions ;
- La rédaction des fiches de synthèse à l'issue de chaque rencontre ;
- L'élaboration et la proposition d'un avant projet de cahier des charges pour la sélection de l'opérateur (qui a été un outil de base pour la concertation Nord/Sud à Ouahigouya) ;
- La préparation et la diffusion d'un document de travail préparatoire pour l'atelier d'échange et de concertation Nord/Sud ;
- La restitution des résultats des travaux

3. L'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud

Il constitue la troisième étape du processus d'appui post évaluation (avant la restitution finale des travaux à Chambéry). Elle a reposé essentiellement sur l'animation de l'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud à Ouahigouya.

3.1 Organisation et déroulement

L'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud, dernière étape du processus post évaluation s'est déroulé du 26 au 30 juin 2006, dans la salle du conseil municipal de la ville de Ouahigouya. Il a mobilisé en moyenne autour de 50 participants représentant différents niveaux d'acteurs (élus, techniciens municipaux et des services déconcentrés de l'Etat,

organisations de la société civile, partenaires au développement). Une dizaine d'acteurs chambériens ont participé aux débats.

L'organisation de l'atelier a été articulée autour de deux temps forts :

▪ ***Des travaux en plénière***

Ils ont concerné les deux premières journées (26 et 27 juin), une partie de la journée du 28 juin et la dernière journée d'atelier (30 juin). Ils ont été l'occasion d'associer l'ensemble des représentants des différents partenaires impliqués et/ou concernés par la coopération à Ouahigouya ainsi que les partenaires de Chambéry.

Les travaux en plénière ont démarré lors de la première journée d'atelier par un rappel des recommandations de l'évaluation et une présentation des synthèses des travaux préparatoires qui ont été suivis d'échanges et de discussion avec les participants.

Ensuite, les différents thèmes du travail post évaluation ont été abordés, à l'exception du programme « Appui institutionnel et accompagnement de la Décentralisation » (APICODE). Il s'agit notamment de :

- Les Objectifs et orientations du programme triennal de coopération décentralisée
- Le comité de pilotage de la coopération à Ouahigouya
- La mise en place d'un opérateur pour la mise en œuvre du programme de coopération décentralisée
- Le programme SCADE « Appui à la société civile et au développement économique »
- Le Programme « Voir et Agir Autrement » : La promotion de l'éducation au développement au service de la coopération décentralisée.

Par ailleurs, les participants ont travaillé sur la base d'une première ébauche faite par l'équipe d'animation ACDIL (stagiaire, consultant), en lien avec l'équipe de techniciens des deux villes (Chambéry et Ouahigouya) et l'association Chambéry/Ouahigouya, à l'élaboration de propositions :

- d'une part, pour la convention de coopération entre la ville de Chambéry et la ville de Ouahigouya,
- d'autre part, pour les termes de référence de l'opérateur.

Enfin, l'atelier a été bouclé par une dernière séance en plénière qui a permis à l'équipe d'animation de l'ACDIL de présenter une synthèse générale des travaux, qui a été suivie d'un échange permettant aux participants de porter leurs appréciations sur le déroulement et les résultats avant la clôture officielle par le Maire de Ouahigouya.

▪ ***Des travaux en groupe restreint***

Si, au départ, il était prévu de combiner des travaux en plénière et en atelier dans la première proposition de programme, le principe de l'atelier a été par la suite abandonné sur proposition des partenaires chambériens qui ont souhaité que leurs représentants puissent assister ensemble à tous les travaux.

Toutefois, dès le démarrage de l'atelier, sur proposition des représentants des deux villes, il a été décidé que certains thèmes jugés sensibles ou concernant davantage l'organisation institutionnelle de la mairie de Ouahigouya puissent être traités en groupe de travail restreint. L'objectif visé était de permettre une concertation et une négociation directe entre les représentants des deux villes partenaires, ceci pour déboucher sur des propositions consensuelles autour de ces thèmes.

Les thèmes abordés en groupe de travail restreint ont porté sur :

- Le programme APICODE : « Appui institutionnel et accompagnement de la Décentralisation »
 - L'appui à la structuration de la Mairie de Ouahigouya
 - L'appui au développement participatif dans les quartiers
- L'examen des propositions de protocole de coopération entre les deux villes et de termes de référence pour l'opérateur.
- La programmation des activités du programme de coopération 2006-2008.

▪ **La présentation d'une synthèse générale des travaux à la clôture de l'atelier**

Une synthèse générale des travaux de l'atelier a été préparée et présentée par l'ACDIL à la clôture de l'atelier. L'objectif était de faire un rappel des principales conclusions des travaux et de permettre une validation collective par les partenaires chambériens et ouahigouyalais. La synthèse a été articulée autour des principaux résultats tirés de l'appui post évaluation (rencontres préparatoires et atelier d'échanges Nord/Sud) :

- La définition d'un protocole de coopération décentralisée.
- La mise en place d'un nouveau dispositif institutionnel et organisationnel à Ouahigouya.
- La proposition d'un plan d'action triennal (2006-2008) organisé autour de trois programmes majeurs : Appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation ; Appui à la société civile et au développement économique ; Voir et agir autrement : la promotion de l'Education au développement au service de la coopération décentralisée.

▪ **La validation des propositions par les participants**

La présentation de la synthèse a été suivie d'un échange avec les participants qui ont exprimé un sentiment général de satisfaction et réaffirmé leur adhésion à l'ensemble des résultats auxquels ils sont parvenus à l'issue de ces journées de concertation. Ils ont, enfin, unanimement salué la richesse et la grande qualité des débats et souligné que l'heure est désormais à l'action pour faire avancer le projet de coopération entre Chambéry et Ouahigouya et l'inscrire dans une dynamique permanente de l'innovation comme cela a été le cas jusqu'à présent.

3.2 - Compte rendu des débats

3.2.1. La rencontre du 26 juin

Au plan méthodologique, cette première journée des travaux à Ouahigouya s'est déroulée sous forme de plénière. Le principe de la journée continue a été observé. Une soixantaine de participants représentant l'ensemble des couches impliquées dans la coopération ont mené,

accompagnée par la modération de l'ACDIL, des échanges interactifs autour des points suivants :

- Les objectifs du programme triennal de la coopération décentralisée ;
- Le comité de pilotage de la coopération à Ouahigouya ;
- La mise en place d'un opérateur pour la mise en œuvre du programme de coopération décentralisée.

❖ Les objectifs du programme triennal de coopération décentralisée

Sur ce sujet, les partenaires se sont accordées sur ce qui suit.

➤ Les fondements principaux de la coopération

- 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.
- S'inscrire dans une vision globale conforme aux valeurs affirmées par la FMCU et le CGLU.
- 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.

➤ Les principaux objectifs de la coopération

- Appuyer la structuration de la mairie de Ouahigouya.
- Accompagner l'aménagement et le développement social et économique urbain dans les secteurs et les villages rattachés à Ouahigouya.
- Renforcer et appuyer la coopération hospitalière entre les hôpitaux de Chambéry et de Ouahigouya.
- Appuyer les initiatives de la société civile à Ouahigouya.

➤ Les attentes et souhaits

- Mieux accompagner le développement économique local à Ouahigouya.
- Améliorer le partenariat société civile/municipalité à Ouahigouya et favoriser les échanges avec la société civile de Chambéry.
- Développer, au Nord, une stratégie globale de sensibilisation et d'éducation au développement inscrite dans la durée.

➤ Les motivations et visions

De façon plus globale les différents partenaires ont fait ressortir plusieurs dimensions motivant leur engagement en coopération :

- La découverte et l'ouverture vers l'extérieur et l'intérêt pour les échanges dans un esprit de réciprocité et de respect mutuel entre partenaires.

- L'inscription de la coopération dans un dialogue authentique, honnête et sincère, dans un esprit de militantisme et de responsabilisation mutuelle, ceci pour permettre aux partenaires du Nord et du Sud de mieux agir ensemble et exprimer leur solidarité de façon active et dans une perspective durable.
- Une meilleure prise en compte de la dimension économique pour accompagner la lutte pour la réduction des inégalités et de la pauvreté et favoriser la génération de ressources pour les acteurs du territoire.
- Une volonté de recréer du lien social au Nord et d'améliorer la citoyenneté de part et d'autre, au Nord et au Sud.
- La possibilité au Sud pour les acteurs de la société civile d'appuyer sur le terrain des initiatives concrètes d'amélioration des conditions de vie des populations.
- La prise en compte des besoins des acteurs locaux du Sud (société civile et Mairie), en terme d'appui financier, matériel, organisationnel, pour leur permettre d'accompagner la dynamique de développement de leur territoire.
- Une volonté de la société civile du Sud de partager l'engagement militant et bénévole de leurs partenaires du Nord et de jouer leur partition sur le terrain à Ouahigouya.

Enfin, pour l'ensemble des acteurs, la coopération doit être caractérisée par sa force de mobilisation de l'ensemble des acteurs à travers des actions concrètes (micro-projets, projets structurants) et par sa capacité à renforcer des liens de proximité et le dialogue mutuel Sud/Sud et Sud/Nord.

❖ **Le comité de pilotage de la coopération à Ouahigouya**

Les partenaires ont reconnu la pertinence de la mise en place, à Ouahigouya, d'un outil pratique opérationnel de concertation chargé du pilotage de la coopération décentralisée Chambéry/Ouahigouya. Les débats ont aussi confirmé la nécessité que le comité de pilotage soit placé sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya, dont le maire est également le président.

Le comité de pilotage a comme missions d'assurer la coordination d'ensemble de la coopération décentralisée entre Ouahigouya et Chambéry et de faciliter la concertation entre les différents niveaux d'acteurs partie prenante de cette coopération. Il est aussi considéré, avant tout, comme un outil de concertation et de pilotage de la coopération entre les deux villes, qui devra toutefois impliquer dans son fonctionnement les autres partenaires au développement présents à Ouahigouya.

Quant à son organisation et à son fonctionnement, les débats engagés n'ont pas permis d'arrêter des propositions définitives. Toutefois, un certain nombre de principes ont été définis pour guider la mise en place du comité de pilotage :

- Considérer le comité de pilotage comme un outil spécifique de la coopération entre Chambéry et Ouahigouya, même s'il doit être ouvert aux autres partenaires au développement présents dans la ville de Ouahigouya.
- Privilégier la mise en place d'un comité souple et léger, pour faciliter son opérationnalité ainsi que la mobilisation et la participation des membres.

- Favoriser la participation des organisations de la société civile qui ont déjà une initiative en cours et intégrer de façon progressive les nouvelles organisations mobilisées.
- Faire du comité un cadre de concertation entre les acteurs locaux pour leur permettre d'avoir une vision plus claire de leurs actions et favoriser la synergie et la complémentarité dans leurs interventions.
- Mettre en place, en cas de nécessité, des groupes de travail qui peuvent travailler en amont sur des sujets spécifiques pour préparer les rencontres du comité de pilotage.
- Eviter au maximum de générer des charges de fonctionnement trop lourdes pour le comité de pilotage, mais prévoir quelques moyens pour offrir une petite collation aux participants si les réunions sont longues et payer du carburant à ceux qui font de longs déplacements comme les habitants des villages rattachés.
- Organiser la communication et la diffusion de l'information sur les travaux du comité, ceci pour les partager avec l'ensemble des partenaires.
- Elaborer un règlement intérieur avec l'appui de l'opérateur pour codifier toutes les dispositions relatives à l'organisation et au fonctionnement du comité de pilotage.

❖ **La mise en place d'un opérateur pour la mise en œuvre du programme de la coopération décentralisée à Ouahigouya**

Les partenaires ont trouvé un point de convergence sur le principe de la mise en place d'un opérateur chargé de mettre en œuvre le programme de coopération décentralisée, ainsi que sur son rôle et sa place dans la réalisation des objectifs de la coopération.

La mise en place d'un opérateur pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle de la coopération à Ouahigouya répond à un double objectif :

- La séparation des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre de la coopération;
- L'amélioration de l'efficacité du dispositif opérationnel sur le terrain.

➤ **Principales missions de l'opérateur:**

- 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 ;

- Suivi de la gestion financière des subventions destinées aux associations, en fonction des choix opérés par les partenaires ;
- Appui à la recherche de financements extérieurs ;
- Appui à l'élaboration et à la réalisation de programmes d'éducation au développement à Ouahigouya.

➤ **Principes d'action pour la mise en place de l'opérateur:**

- Faire intervenir l'opérateur, sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya et de celle de Chambéry auxquelles il doit rendre compte, sans aucun rapport hiérarchique.
- Etablir un contrat entre l'opérateur et les partenaires : commune de Ouahigouya, commune de Chambéry et association Chambéry Ouahigouya.
- Elaborer un cahier des charges clair et précis pour mieux préciser les missions de l'opérateur et son cadre d'intervention.
- Rechercher et favoriser l'articulation entre l'opérateur et l'ensemble des services de la Mairie de Ouahigouya, notamment les Services coopération et animation de la commune dont les agents pourraient travailler en complémentarité (programmation de rencontres régulières de travail et d'échanges, organisation en commun de sorties d'animation et de suivi des actions sur le terrain).
- Organiser la relation entre l'opérateur et les organisations de la société civile, via i) la programmation de rencontres de travail et d'échanges périodiques et le suivi des actions de la société civile sur le terrain, ii) la diffusion et le partage de l'information (bulletin, théâtre-forum, etc.).
- Positionner l'opérateur comme interface et trait d'union entre les partenaires pour qu'il puisse, entre autres, jouer un rôle de médiateur et de facilitateur dans les liens Sud/Sud et Sud/Nord ; et mieux assumer son rôle d'appui-conseil et d'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre de leurs actions.
- Permettre à l'opérateur de travailler de façon autonome et le soustraire de la pression politique locale.
- Privilégier le choix d'une institution (personne morale) et non d'une personne physique, à charge pour celle-ci de mobiliser des personnes compétentes sur le programme.
- Mobiliser le secrétariat technique de l'association Chambéry Ouahigouya pour assurer la relation opérationnelle avec l'opérateur au Nord.
- Organiser, de façon concertée entre acteurs du Nord et du Sud, le choix de l'opérateur.

3.2.2. La rencontre du 27 juin 2006

Cette deuxième journée de travaux s'est déroulée en deux temps, sous la modération de l'ACDIL :

- Un temps de travaux en plénière en première partie de journée qui a permis d'échanger sur des propositions d'élaboration du nouveau protocole de coopération ainsi que sur les termes de référence de la mise en place d'un opérateur.
- Un temps d'échanges dans le cadre d'un groupe de travail, en deuxième partie de journée, autour du programme appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation.

❖ Le protocole de coopération décentralisée

Sur ce point, les participants ont réaffirmé la volonté des deux villes de développer une coopération de territoire à territoire qui prend en compte :

- L'appui aux services municipaux ;
- Le redimensionnement de la commune de Ouahigouya avec l'intégration des 37 villages rattachés à l'issue des dernières élections locales;
- La dimension culturelle du partenariat ;
- La promotion de l'éducation au développement ;
- L'articulation entre la coopération hospitalière et les problématiques de santé primaire sur la commune de Ouahigouya ;
- Le concept de développement durable.

Les deux communes ont fait l'option, à la suite de la phase 2002 - 2004 de la coopération décentralisée, de renouveler leurs engagements dans un cadre prenant en compte à la fois les dispositions législatives et réglementaires des deux pays et les mécanismes internationaux auxquels elles adhèrent.

❖ Les termes de référence pour la mise en place de l'opérateur

Les échanges sur ce point ont été l'occasion pour les participants de préciser que la mise en place d'un nouveau dispositif opérationnel répond au souci de faciliter la mise en relation des acteurs du territoire de la commune de Ouahigouya impliqués dans la coopération et une meilleure structuration de celle-ci. L'opérateur doit être une personne morale considérée comme un médiateur et chargée, en outre, d'aider les acteurs à accéder aux bons guichets de financements.

A l'issue des échanges les conclusions suivantes ont été arrêtées :

- Les partenaires se sont accordés sur le principe de la mise en place de l'opérateur qui est avant tout celui de la coopération Chambéry/Ouahigouya, mais devra travailler en synergie avec l'ensemble des coopérations présentes à Ouahigouya.
- La mise en place de l'opérateur ne doit pas être une occasion de remise en cause des prérogatives des partenaires institutionnels de la coopération. Le service de

coopération de la commune de Ouahigouya reste bien le chef d'orchestre de la coopération décentralisée ;

- L'opérateur doit avoir un profil de généraliste maîtrisant la dynamique de la décentralisation, de la coopération décentralisée et du développement local.
- L'examen des missions de l'opérateur sera fait dans le cadre d'un groupe de travail restreint, sur la base de la proposition des techniciens des deux mairies avec l'appui de l'ACDIL.

❖ **Le programme appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation**

Il a été abordé en groupe de travail restreint qui a réuni les partenaires de Chambéry, ainsi que des élus et responsables des services de la commune de Ouahigouya, avec l'appui de l'ACDIL. Le volet appui à la structuration de la Mairie de Ouahigouya a constitué le point central des discussions.

De façon globale, les participants ont relevé la nécessité de mettre l'accent sur une bonne définition des priorités et le besoin de mobilisation d'un élu référent chargé du suivi de chaque programme. L'appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya devra prendre en compte :

- La configuration nouvelle de la commune de Ouahigouya avec les 37 villages rattachés ;
- L'appui à l'organisation, notamment à la mise en œuvre de l'organigramme de la Mairie de Ouahigouya ;
- Une plus grande responsabilisation des services ;
- L'organisation de l'Etat civil ;
- Une meilleure mobilisation des ressources ;
- La formation de la police municipale sur les thèmes tels que l'exercice de la citoyenneté, la démocratie locale ;
- Un meilleur traitement de l'information et la prise de mesures favorisant la constitution de la mémoire de la commune ;
- L'appui au recensement du patrimoine immobilier de la commune ;
- Une meilleure organisation de l'appui matériel à la commune de Ouahigouya avec une répartition équilibrée des équipements entre les services, en fonction des besoins ;
- Un accompagnement dans la maintenance des équipements.

Par ailleurs, les participants ont insisté sur la nécessité de :

- Institutionnaliser et renforcer les échanges entre les techniciens des services des deux communes. Toutefois, il faudra veiller que les échanges entre services des deux communes s'inscrivent dans une logique de dialogue équilibré permettant un enrichissement mutuel entre acteurs du Nord et du Sud plutôt que dans un rapport d'assistance ;
- Favoriser une plus grande implication des services de la ville de Chambéry ;
- Mobiliser plus fortement les élus chambériens autour du projet de coopération ;
- Réfléchir sur les actions de formation en faveur des élus et des techniciens, en prenant en compte les offres de formation disponibles aux niveaux local et national.

En perspective, la commune de Chambéry s'attachera à inscrire la coopération dans le cadre du projet stratégique de son administration communale, ceci pour permettre le développement de véritables relations d'échanges entre les services techniques des deux villes

3.2.3. La rencontre du 28 juin 2006

Elle a constitué la troisième journée d'atelier et a été subdivisée en deux parties :

- La première partie de la journée a été consacrée à des travaux en plénière, qui ont porté principalement sur : i) le programme « Appui à la société civile et au développement économique » (SCADE) ; ii) le programme « Voir et agir autrement : l'éducation au développement au service de la coopération décentralisée » ;
- La deuxième partie a été consacrée à un groupe de travail restreint, mobilisant les partenaires institutionnels (représentants des mairies de Chambéry et de Ouahigouya, et de l'association Chambéry Ouahigouya).

❖ Le programme SCADE

De façon globale, à quelques variantes près, les participants ont, validé les résultats des travaux préparatoires.

Pour le volet « Appui à la société civile », deux objectifs principaux sont retenus :

- Renforcer les capacités de la société civile comme acteur du développement du territoire et favoriser la concertation et la synergie avec la collectivité locale.
- Appuyer la réalisation de projets dans le domaine de la santé communautaire, de l'éducation, de la jeunesse, du handicap, de l'économie, de l'agriculture, de la culture et de la promotion féminine mobilisant systématiquement des acteurs à Chambéry comme à Ouahigouya.

Quant au volet « Appui au développement économique », l'objectif principal est de :

- Contribuer au renforcement du tissu économique de la commune de Ouahigouya à travers des projets d'aide à la création d'entreprises, d'aide à la structuration des milieux professionnels et des filières, de formation des jeunes entrepreneurs, de partenariat et de compagnonnage d'entreprises et d'accès aux micros crédits.

Les participants ont aussi proposé que les interventions retenues pour ces deux volets soient en cohérence avec le plan de développement de la commune de Ouahigouya.

❖ Le programme « Voir et agir autrement »

L'objectif principal du programme « Voir et Agir Autrement » est de :

- Contribuer individuellement et collectivement, à travers des actions d'éducation au développement, de formation « à la rencontre de l'autre », de projets de commerce équitable, d'échanges interculturels, à la construction d'une approche sur un système de développement plus économe des biens, plus respectueux de la nature, de la culture

des autres, plus soucieux de l'équilibre de la planète, plus attentif à l'apport respectif de chaque homme et de chaque femme au Nord comme au Sud.

Selon les participants, ce programme doit également être l'occasion de :

- Renforcer, le lien local et la participation habitante à Chambéry et à Ouahigouya.
- Faire en sorte que la coopération décentralisée, comme forme de coopération spécifique dans le paysage de la solidarité internationale, ne situe pas uniquement son action au Sud à Ouahigouya, mais aussi au Nord à Chambéry.

❖ Le « programme de développement des secteurs »

Afin de mieux comprendre le choix du cadre d'un groupe de travail restreint pour examiner cette question, il est important, ici, de rappeler le contexte de ces échanges, qui se sont déroulés au lendemain des élections municipales au Burkina Faso, avec une campagne électorale très tendue à Ouahigouya. Le contexte politique était encore fragile au moment de l'atelier, qui s'est ouvert seulement une semaine après l'installation du nouveau maire. Par ailleurs, beaucoup d'élus locaux, qui avaient assumé les principaux rôles dans les CDS, ont vu leur mandat fortement critiqué et n'ont pas été réélus. Ainsi, la question du développement social des quartiers et des CDS devenait donc très sensible et la prudence commandait d'éviter de la discuter en plénière.

Les discussions engagées en petit groupe ont été parfois houleuses en particulier sur la question de la présence et du rôle des élus au sein des CDS. Le sentiment général qui s'est dégagé a été de reconnaître la nécessité de concilier la légitimité politique de l'élus et la légitimité sociale et habitante des populations au sein des quartiers. Il a été convenu de laisser le temps au nouveau conseil municipal d'examiner la question et de prendre les décisions qui s'imposent.

Pour le programme de développement social urbain, ce sont les propositions issues des travaux préparatoires qui ont été globalement validées par les participants qui ont insisté néanmoins sur le fait que ce programme doit prendre en compte aussi bien les secteurs de la commune que les nouveaux villages rattachés qui constituent désormais une composante importante de la commune de Ouahigouya.

Pour les participants, la motivation essentielle à la poursuite de ce programme réside dans le fait que c'est au cœur des quartiers que la mobilisation et la participation des habitants peuvent être effectives et que peut s'exprimer et s'exercer la citoyenneté locale.

En perspective, il s'agira dans le cadre du « programme de développement des secteurs » de :

- Pousser la réflexion sur des problématiques communes intéressant la politique de développement des quartiers des deux villes ;
- Favoriser l'implication des élus dans l'animation des secteurs : « coupler leur légitimité politique à une légitimité sociale et habitante » ;
- Débloquer le fonds de garantie pour permettre la valorisation des sommes immobilisées depuis plusieurs années ;
- Faire le lien entre les expériences des quartiers à Ouahigouya et à Chambéry ;
- Redynamiser les centres de promotion et de gestion des secteurs (CPGS) ;

- Déterminer le mode de structuration des comités de développement. Au plan institutionnel, cela relève de la compétence de la mairie de Ouahigouya, qui devra toutefois, tirer leçon des expériences passées et surtout inscrire ses choix dans le sens des orientations de la décentralisation qui prône la responsabilisation à la base des populations.

3.2.4. La rencontre du 29 juin 2006

Cette quatrième journée a été essentiellement consacrée à l'examen, par un groupe de travail, des propositions suivantes :

- Les termes du protocole de coopération entre Chambéry et Ouahigouya
- L'organisation et le fonctionnement du Comité de pilotage
- Les termes de référence pour la sélection de l'opérateur
- La programmation des activités.

Les travaux se sont exceptionnellement déroulés l'après midi, suite à un événement imprévu, qui a mobilisé au courant de la matinée les partenaires de la commune de Ouahigouya.

❖ Le protocole de coopération entre Chambéry et Ouahigouya

Sur ce point, le groupe de travail a abouti à l'élaboration d'un projet de texte qui a été soumis lors de la clôture à l'approbation de l'assemblée plénière (Cf. infra le chapitre recommandations et propositions)

❖ Le Comité de pilotage de Ouahigouya

Le groupe de travail a proposé la mise en place d'un comité de pilotage restreint pour faciliter la mobilisation et la participation des membres. Le comité proposé est composé de quinze (15) membres répartis comme suit :

- 8 représentants de la commune de Ouahigouya (élus et services dont l'EPCD) ;
- 1 représentant du centre hospitalier régional ;
- 6 représentants de la société civile.

Les participants ont aussi proposé que le comité puisse :

- Réunir deux assemblées générales par an élargies aux autres acteurs du territoire, pour favoriser l'information et l'implication de l'ensemble des acteurs et partenaires (services déconcentrés de l'Etat, comités de développement des secteurs, partenaires au développement, etc.) au projet de coopération décentralisée.
- Etre assisté au plan technique par l'opérateur qui assurera le secrétariat, en lien avec le service coopération de la mairie. Toutefois, l'opérateur ne peut être membre du comité de pilotage.

❖ Les termes de références de l'opérateur

Sur ce point, le groupe de travail a fait des propositions à différents niveaux sur la base de l'esquisse présentée par l'ACDIL. Ainsi, après avoir fait un rappel puis confirmé les principes

qui doivent être respectés pour la mise en place de l'opérateur, les participants ont échangé et adopté un certain nombre de mesures.

Pour les missions de l'opérateur, elles devront être articulées autour des fonctions suivantes :

- Coordination, appui-conseil technique et méthodologique et suivi des actions de la coopération Chambéry Ouahigouya
- Animation, information et appui à la formation des acteurs sur le terrain
- Gestion administrative et financière de la coopération Chambéry Ouahigouya (suivi de la gestion financière des projets associatifs et appui au suivi financier des projets municipaux, production des différents rapports financiers et techniques) ;
- Concertation et représentation avec d'autres partenaires (complémentarité et développement de partenariats techniques et financiers avec les autres intervenants)

Quant au profil, les participants ont mis l'accent sur le fait que l'opérateur doit être une structure indépendante de droit Burkinabé (association, ONG ou bureau d'étude) ayant une expérience effective dans la mise en œuvre de programmes de développement local et d'aménagement du territoire, des connaissances et une expérience en matière de décentralisation et de coopération décentralisée. Il doit également être en capacité de i) mettre en place une équipe opérationnelle permanente à Ouahigouya ; ii) travailler en étroite collaboration avec les élus et services municipaux de Ouahigouya.

Il est important de noter que l'opérateur est bien un outil au service de la Mairie de Ouahigouya pour aider à mieux organiser et rendre opérationnelle la coopération décentralisée. Il n'est d'ailleurs maître d'œuvre, aux termes des propositions retenues par les partenaires, que « du suivi de la mise en œuvre des actions ». C'est pourquoi il est attendu de lui qu'il soit en capacité d'apporter un appui technique et méthodologique au maître d'ouvrage, mais aussi qu'il remplisse une fonction de centre ressource à même de mettre en lien l'ensemble des acteurs de la coopération, de les informer et de les orienter. En l'état actuel de l'évolution structurelle et organisationnelle de la coopération, il paraît le mieux placé pour remplir ces missions, en raison du caractère contractuel du lien avec le maître d'ouvrage et de l'absence convenue de tout lien de subordination à l'égard de celui-ci. Il est cependant évident que, quelque soit le dispositif mis en place, le succès d'une telle charge sera également tributaire de la force de caractère des hommes qui y sont commis.

Pour la sélection de l'opérateur les participants ont chargé l'Association Chambéry Ouahigouya de l'organiser après consultation des Comités de pilotage de Chambéry et de Ouahigouya.

❖ La programmation des activités

Les participants ont reconnu la difficulté d'organiser séance tenante une programmation pour la durée du programme triennal et ont plutôt proposé d'esquisser un projet de calendrier permettant d'opérationnaliser les activités jusqu'à la fin de l'année 2006.

Sur cette base la proposition de planning suivante a été faite :

- **30 juillet 2006** : Diffusion de l'offre dans la presse (jour J)
- **31 août 2006** : Date limite des dépôts des candidatures
- **Avant le 30 Septembre** : Mise en place du comité de pilotage de Ouahigouya

- **15 septembre 2006** : Attribution du marché
- **Entre le 1er et le 15 Octobre** : Consultation et avis des comités de pilotage.
- **15 octobre 2006** : Finalisation des contrats
- **1er Novembre** : Démarrage sur site de l'opérateur
- **Entre le 1er novembre et le 31 décembre** :
 - Installation et équipement de l'opérateur ;
 - Prise de contact, rencontre avec les acteurs de la Mairie ;
 - Rencontres avec les partenaires institutionnels ;
 - Suivi des actions en cours sur le programme 2006 ;
 - Préparation du programme 2007.

3.2.5. La rencontre du 30 juin 2006

Elle a constitué la dernière journée de l'atelier et a été l'occasion de réunir en séance plénière l'ensemble des partenaires de la coopération décentralisée Chambéry/Ouahigouya.

Elle a été articulée autour de 3 temps forts :

❖ La présentation des conclusions des travaux d'échanges et de concertation

L'atelier a en effet débouché sur plusieurs résultats que l'ACDIL a présentés sous forme de synthèse, notamment :

- La proposition de protocole de coopération décentralisée entre les villes de Chambéry et Ouahigouya.
- La mise en place d'un nouveau dispositif institutionnel et organisationnel de la coopération à Ouahigouya.
- La proposition de termes de références pour l'opérateur.
- La proposition d'un plan d'action de la coopération articulé autour de 3 programmes majeurs : i) Appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation ; ii) Appui à la société civile et au développement économique ; iii) Voir et agir autrement : l'Education au développement au service de la coopération décentralisée

❖ Un temps d'échanges et de débats avec les participants

Ce moment a été l'occasion pour les participants de Chambéry et de Ouahigouya de valider collectivement les propositions arrêtées et d'apprécier également le processus d'appui post évaluation dans son ensemble. Les participants ont unanimement salué la richesse et la grande qualité des travaux, réaffirmé leur adhésion à l'ensemble des résultats auxquels ils sont parvenus à l'issue de ces journées de concertation et surtout exprimé le souhait de pouvoir passer rapidement à l'action.

❖ La clôture de l'atelier

Elle est intervenue avec le discours du maire de Ouahigouya qui, après avoir souligné son intérêt pour les travaux, s'est engagé à présenter l'ensemble des propositions à son conseil municipal pour approbation.

III - Appréciation d'ensemble du processus post évaluation

1. Analyse du processus post évaluation par l'ACDIL

▪ Le travail préparatoire en amont : un exercice nécessaire

Le travail préparatoire a permis aux partenaires chambériens et ouahigouyalais de poser le cadre qui a servi de fil conducteur pour les discussions lors de l'atelier du 25 au 30 juin.

Au plan de la mobilisation et de la participation, les différentes rencontres organisées à Chambéry comme à Ouahigouya ont été riches aussi bien de la diversité des acteurs présents que de la qualification de chacun en fonction des thématiques mises en discussions. Les participants aux travaux ont par ailleurs manifesté un fort attachement aux questions débattues, qui s'est caractérisé par la grande qualité des débats qui, sans passion, ont été vifs et ont permis d'arrêter des propositions pertinentes.

Il est simplement à noter une petite faiblesse liée à la spécialisation des groupes de travail (société civile entre elle, acteurs économiques entre eux, services techniques entre eux,...), ce qui n'a pas permis de croiser les vues des différents participants sur les thématiques abordées. Toutefois, il faut souligner que l'emploi du temps des participants aussi bien au Nord qu'au Sud ne permettait pas de les mobiliser ensemble sur les différents thèmes abordés. Et au final, les partenaires institutionnels que sont les deux villes de Chambéry et Ouahigouya ont participé via leurs représentants à l'ensemble des travaux de cette phase préparatoire.

Au plan méthodologique, les outils d'animation utilisés nous ont paru parfaitement adaptés, au regard des objectifs fixés par le travail et de la dimension relativement réduite des groupes de travail (environ 15 personnes en moyenne). Les travaux préparatoires sous forme de groupe de travail réduits ont permis de faire des tours de table qui ont facilité l'expression de chacun des participants, de relancer le débat, et de permettre au groupe de ressortir avec des propositions concrètes.

Enfin, la phase préparatoire a démontré son utilité et sa pertinence du fait qu'elle a permis à la fois de :

- Définir les premières propositions qui ont servi de base aux travaux de l'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud de Ouahigouya.
- Mesurer en amont, les sujets sensibles et qui pouvaient constituer des nœuds dans le dialogue et la négociation entre chambériens et ouahigouyalais.
- Préparer les partenaires de Ouahigouya et de Chambéry et faciliter les échanges et la concertation entre eux au moment de l'atelier d'échanges et de concertation Nord/Sud de Ouahigouya.
- Aider les partenaires à prendre la mesure de leurs limites respectives et à travailler à les résorber pour aborder l'atelier d'échange et de concertation Nord/Sud de Ouahigouya dans les meilleures dispositions.

▪ L'atelier d'échanges Nord/Sud : un temps fort de dialogue et de négociation

L'animation de l'atelier d'échanges Nord/Sud a reposé sur quelques principes de travail adoptés en amont par les partenaires et qui ont, pour la plupart, été appliqués et respectés.

- *L'organisation des travaux en journée continue.* L'organisation de l'atelier en journée continue (entre 8h30 et 14h) a facilité la mobilisation des acteurs locaux pendant toute la durée de l'atelier, notamment en leur permettant de disposer de leur après-midi. En effet, l'atelier s'est déroulé en pleine période de coupe du monde et il était important de veiller à ce que la programmation de travaux les après-midi n'entraîne pas une démobilisation des participants du fait de la diffusion des matches les après-midi. En outre, l'installation officielle de la nouvelle équipe municipale venait à peine de se faire et de fait se posait le problème de la disponibilité des élus et des techniciens municipaux. L'organisation de l'atelier en journée continue a aussi permis à l'équipe de l'ACDIL, au fur et à mesure du déroulement, de disposer du temps nécessaire pour échanger et se concerter en bilatérale avec les partenaires pour faciliter les débats, travailler à l'actualisation des propositions et de pouvoir préparer et présenter une synthèse des travaux à la clôture de l'atelier.
- *La réservation des après-midi aux visites et contacts directs entre partenaires de Chambéry et de Ouahigouya.* Cela a permis aux partenaires Chambériens de pouvoir en dehors des travaux de l'atelier, faire des visites de terrain, échanger avec les acteurs et certains partenaires au développement et parfois de travailler avec l'équipe d'animation de l'ACDIL sur certains sujets (protocole de coopération, cahier des charges de l'opérateur, etc.).
- *L'organisation des débats de l'atelier en séances plénières et travaux de groupes.* Comme évoqué plus haut ce principe a été abandonné dès le départ. L'essentiel des travaux se sont déroulés en plénière à l'exception quelques thèmes abordés en groupe de travail restreint entre les représentants des deux villes partenaires. De fait, tous les participants n'ont pas eu la liberté d'assister aux groupes de travail, ce qui n'a pas de notre point de vue altérer leur mobilisation et implication dans les échanges et débats.
- *La mixité entre acteurs chambériens et Ouahigouyalais :* La confrontation et les échanges directs autour de tous les thèmes entre partenaires des deux villes a aussi été privilégiée. Cela a permis des échanges francs et facilité l'obtention de propositions consensuelles à l'issue des travaux.

Plus globalement, le processus post évaluation, au regard des objectifs fixés en terme notamment d'appui à la définition et opérationnalisation du programme de coopération décentralisée entre les deux villes, a eu des effets positifs à différents niveaux :

- *Appropriation des résultats de l'évaluation et une meilleure compréhension de la coopération par les partenaires.* Ainsi, pour la plupart des nouveaux élus et acteurs ouahigouyalais l'exercice leur a permis en quelques jours de s'informer et de mieux comprendre la démarche de coopération entre les deux villes, à la fois au niveau des objectifs, de l'organisation et du fonctionnement ainsi que du plan d'action.
- *Remobilisation des différents acteurs du Nord et du Sud autour de la démarche de coopération.* Le processus a permis en effet de remobiliser en particulier les acteurs de la société civile du Nord et du Sud, conscients qu'une dynamique nouvelle était entrain de se

construire à travers l'adoption d'un nouveau dispositif organisationnel à Ouahigouya, qui devrait faciliter l'opérationnalisation de la coopération sur le terrain. De même, de nouveaux acteurs ont été impliqués aussi bien au Nord (acteurs économiques) qu'au Sud (nouvelles associations) et sont intéressés à participer à la mise en œuvre du plan d'action de la coopération.

- *Apprentissage de la concertation et de la négociation directe entre partenaires.* Le processus post évaluation a incontestablement constitué un temps fort d'échanges et de dialogue Nord/Sud, Nord/Nord et Sud/Sud qui a permis aux partenaires de faire le point et de définir de nouvelles orientations au plan organisationnel et programmatique, ceci pour pouvoir relancer leur coopération sur de nouvelles bases.
- *Promotion de nouveaux thèmes de coopération.* C'est le cas notamment du thème de l'éducation au développement qui, même s'il était déjà mis en pratique à Chambéry, a été promu comme un axe central du plan d'action qui sera développé aussi bien au Nord qu'au Sud. Ainsi, les participants ont souhaité que la coopération décentralisée soit l'occasion, via des actions concrètes d'éducation au développement, de promouvoir de part et d'autre les liens avec le territoire et l'éducation à la citoyenneté.

Quelques limites à l'exercice d'appui post évaluation

- *La non maîtrise du facteur temps et de la disponibilité des partenaires.* La coopération décentralisée mobilisant pour la plupart des acteurs bénévoles, il demeure difficile de mobiliser les partenaires sur de longues périodes autour de rencontres d'échanges et de concertation. Ainsi, il est clair que sur ce type d'exercice les structures retenues pour assurer l'accompagnement doivent être en mesure de calibrer et d'adapter leur temps de travail (qui reste limité) et le calendrier d'intervention en fonction de la disponibilité des partenaires, tout en tenant compte des imprévus. Cela été le cas de l'ACDIL pour l'animation de la phase préparatoire et de l'atelier à Ouahigouya.

- *Une fonction d'intermédiation de l'équipe d'animation parfois difficile.* En effet, les partenaires en présence ne sont pas toujours en phase et sur la même longueur d'onde en terme de vision de leur relation de coopération. En outre, certains points touchant à l'organisation interne ou relevant des prérogatives des partenaires en particulier de la commune peuvent constituer des sujets sensibles qu'il est parfois difficile de mettre directement en débat public. Il est important dans de pareilles circonstances que le débat soit circonscrit aux parties prenantes directes et qu'il y ait en amont des échanges en bilatérale avec les partenaires pour saisir les enjeux et être en capacité de mieux assumer la fonction d'interface et d'intermédiation. A Ouahigouya, cela a été le cas lors des échanges sur l'appui à la structuration de la mairie et l'appui au développement des secteurs.

- *La disparité et l'hétérogénéité des participants peuvent peser sur la qualité de l'animation.* Le public en présence dans ce type d'exercice n'est pas au même niveau d'information et de compréhension du contexte d'intervention, des enjeux et de la démarche de coopération, ce qui ne facilite pas le travail d'animation. De même, la disparité des fonctions et qualifications des participants (élus, techniciens, acteurs associatifs, lettrés, analphabètes, etc.) peut constituer un obstacle dans le partage et la socialisation des informations ainsi que dans les échanges et la concertation inter-acteurs. Dans le cas du processus d'appui post évaluation entre Chambéry et Ouahigouya, ces différents facteurs n'ont pas en règle générale pesé sur la qualité de la participation des acteurs du fait du travail préparatoire qui a été réalisé en amont.

Dans une moindre mesure, cela a eu un impact sur la participation de certains élus de Ouahigouya nouvellement installés et qui n'ont pas pu être impliqués dans le travail de préparation avant l'atelier. Au total, si la disparité des niveaux d'analyse peut constituer une limite à la réflexion, les plénières ont cependant offert un excellent cadre d'expression, de partage de savoirs et de mutualisation, faisant déclarer à certains membres de la délégation chambérienne qu'ils venaient d'assister à une véritable leçon de démocratie participative. Cela nous semble être une plus-value non négligeable dans le contexte actuel d'apprentissage de la démocratie locale.

2. Perception et appréciation par les partenaires

L'analyse ci-après résulte de l'appréciation faite par les participants à la clôture de l'atelier d'échanges nord/Sud de Ouahigouya ainsi que des réponses au questionnaire d'évaluation du processus post-évaluation (10 réponses reçues d'acteurs ouahigouyalais).

Les principaux points mis en avant par les participants :

- Du point de vue des acteurs ouahigouyalais :

- De façon globale, le processus post-évaluation est jugé très bénéfique pour l'ensemble des participants qui ont pu se mettre au même niveau d'information et aussi mieux comprendre les résultats de l'évaluation ainsi que la coopération Chambéry Ouahigouya (objectifs, organisation, programme d'action, acteurs).
- Les rencontres préparatoires et l'atelier sont globalement jugés utiles, en ce sens qu'ils ont permis de recueillir des propositions nouvelles qui ont contribué à enrichir et renforcer la démarche de coopération entre les deux villes à différents niveaux : i) clarification des objectifs, ii) amélioration du dispositif institutionnel et organisationnel en particulier au Sud, iii) définition en commun du plan d'action.
- Les rencontres préparatoires et l'atelier ont constitué, selon les acteurs ouahigouyalais, une étape nécessaire qui va leur permettre d'asseoir une dynamique de concertation et de collaboration.
- En terme de participation de la commune de Ouahigouya, certains techniciens souhaitent que tous les services soient informés à temps et puissent mobiliser plusieurs participants aux débats. L'objectif recherché étant une plus grande implication des acteurs communaux au processus de coopération. La démarche d'animation à la fois des rencontres préparatoires et de l'atelier, en privilégiant une approche participative, a facilité l'expression libre des participants. La mobilisation des acteurs locaux ouahigouyalais au cours des travaux est jugée positive, même si la faible participation de certains acteurs locaux (société civile) aux débats est regrettée. Toutefois, pour les représentants de la société civile locale, il faut reconnaître qu'ils ont été une force de proposition de premier plan au cours des travaux préparatoires, et ont d'emblée revendiqué avec fierté la paternité de l'ensemble des points de discussion. En outre, ils n'ont pas eu besoin de beaucoup défendre leurs propositions qui ont été pour la plupart acceptées. Il s'agira par ailleurs à l'avenir de tenir compte pour de tels événements, du « *niveau disparate de compréhension* » du public mobilisé pour favoriser une meilleure participation aux débats.

- En perspective, les participants souhaitent que les propositions issues du travail post évaluation connaissent une application concrète et que le nouveau dispositif de coopération permette à la fois : i) de renforcer la concertation entre les acteurs ; ii) de promouvoir la collaboration de proximité, iii) de créer des opportunités de partenariats directs entre acteurs du nord et du sud (société civile, techniciens, etc.) ; iv) de faciliter une information continue des acteurs de la coopération

- Du point de vue des acteurs chambériens :

- L'exercice d'appui post évaluation, au-delà du fait qu'il a été un temps fort d'échanges entre acteurs des deux villes, de part et d'autre, puis ensemble, a permis de mieux cadrer la dynamique de coopération entre chambériens et ouahigouyalais.
- Le processus enclenché est considéré comme un « événement » qui a favorisé une forte participation des acteurs des deux villes qui ont su, sans véhémence, avec force de conviction, engager des débats riches et intenses.
- L'atelier de concertation Nord/Sud a été perçu comme un temps fort d'échanges en profondeur, qui a permis aux participants d'aborder les problématiques de la coopération en profondeur, ceci pour améliorer l'efficacité des actions et des modes opératoires. Il est aussi considéré comme une belle leçon de « démocratie participative » pour les acteurs du Nord, en ce sens qu'ils ont assisté en direct au dialogue entre municipalité, société civile et acteurs de l'économie locale de Ouahigouya autour des problématiques de développement de leur territoire.
- De façon globale, pour les acteurs chambériens, le sentiment est que le travail post évaluation, dont les objectifs sont atteints en termes de définition des orientations et des perspectives d'action de la coopération, n'a pas été du temps perdu. Leur souhait, comme pour les ouahigouyalais, est de passer rapidement à l'opérationnalisation du programme de coopération. Les partenaires se sont donnés les moyens de redynamiser leur coopération et « *le temps est arrivé pour prolonger le contrat de mariage* ».
- Enfin, ils ont souligné l'importance du travail en partenariat et en réseau, « *nous ne sommes pas seuls, nous sommes avec d'autres* », et de la socialisation des résultats de cet exercice post évaluation qui constitue en soi une démarche expérimentale qu'il faut partager avec d'autres coopérations décentralisées.

IV- Recommandations et conclusions

1. Le Protocole de Coopération Décentralisée entre Chambéry et Ouahigouya

Entre :

La Ville de Chambéry (France), représentée par son maire,
Monsieur Louis BESSON, habilité par Délibération du Conseil Municipal en date du.....

D'une part,

Et :

La Ville de Ouahigouya (Burkina Faso), représentée par son maire,
Monsieur Abdoulaye SOUGOURI, habilité par Délibération du Conseil Municipal en date du.....

D'autre part,

Il est exposé ce qui suit :

Préambule :

Une coopération décentralisée de territoire à territoire

Depuis 1991, les villes de Chambéry et de Ouahigouya sont engagées dans un programme de coopération décentralisée qui se veut humaniste et fraternel. L'enjeu est de favoriser le dialogue des cultures, d'associer les élus, les services et les citoyens des deux villes à une démarche commune de développement économique et social. Elle est basée sur une véritable démocratie de participation et ce en cohérence avec les valeurs affirmées dans la Charte des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU).

Le programme 2006-2008 de la coopération Chambéry Ouahigouya est fondé sur des principes de réciprocité, d'éducation au développement et de mobilisation des citoyens des deux territoires. Il a pour objectif de renforcer la capacité des acteurs locaux à Ouahigouya, afin qu'ils puissent répondre pleinement aux nouveaux enjeux de développement de la commune dans le cadre de la décentralisation mise en œuvre au Burkina Faso. Cette coopération s'inscrit également dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) définies par les Nations Unies.

Cette coopération décentralisée s'inscrit, pour la commune de Chambéry, dans le cadre de la Loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale de la République Française qui reconnaît aux collectivités locales l'autorisation de mener des actions internationales. Elle permet la conclusion d'un partenariat avec une collectivité locale

étrangère, dans les limites de leurs compétences et le respect des engagements internationaux de la France.

La coopération Chambéry Ouahigouya prend en compte les orientations de l'Agenda 21 de la Ville de Chambéry.

Elle accompagne le processus de décentralisation mis en œuvre au Burkina Faso et conforte l'organisation de la commune de Ouahigouya. Elle prend particulièrement en compte, pour la commune de Ouahigouya, les orientations de la Loi N° 055-2004 AN du 21/12/2004 portant code général des collectivités territoriales au Burkina Faso.

Elle s'inscrit également dans la logique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et de l'initiative « Pays Pauvres Très Endettés » (PPTE). Elle a pour ambition de participer pleinement à la lutte contre les inégalités et la pauvreté, priorité retenue par les institutions internationales.

Elle doit se dérouler dans le respect des lois et des textes réglementaires en vigueur dans chacun des deux pays.

Engagements :

Le projet 2006 – 2008 s'oriente autour des trois programmes suivants :

« Appui Institutionnel et accompagnement de la décentralisation »

Ce programme a pour objectif :

- Le renforcement de la capacité des acteurs de la commune de Ouahigouya,
- Le développement participatif,
- L'amélioration de la gouvernance locale,
- L'appui à la maîtrise d'ouvrage,
- L'organisation d'échanges.

il favorise aussi la formation, l'équipement et sa maintenance, l'aide à la mobilisation des ressources financières ; ceci pour permettre à la commune de faire face à ses obligations dans le cadre la décentralisation.

« Appui à la Société Civile et au Développement économique »

Ce programme a pour objectif de renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle soit un acteur du développement du territoire en synergie avec la collectivité locale. Il favorise des projets dans le domaine de la santé (hospitalière, primaire et communautaire), de l'éducation, de la culture, de la jeunesse, du handicap et de la promotion féminine mobilisant des acteurs à Chambéry comme à Ouahigouya. Ce programme permet également de contribuer au renforcement du tissu économique de la commune de Ouahigouya à travers des projets d'aide à la création d'entreprises, d'aide à la structuration des milieux professionnels et de formation des jeunes entrepreneurs.

« Voir et Agir Autrement »

La promotion de l'éducation au développement comme outil de la coopération décentralisée

La coopération décentralisée inscrite dans le domaine de la solidarité internationale est une coopération spécifique : elle situe son action aussi bien au Nord qu'au Sud.

A travers des actions d'éducation au développement, de formations « à la rencontre de l'autre », de projets de commerce équitable, d'échanges interculturels, ce programme a pour objectif de contribuer individuellement et collectivement à la construction d'une approche de développement durable. Ce programme est également un moyen de renforcer le lien local et la participation citoyenne à Chambéry et à Ouahigouya.

Organisation

Maîtrise d'ouvrage

La Maîtrise d'ouvrage est assurée par les Villes de Chambéry et de Ouahigouya. Cette coopération décentralisée s'appuie sur les services et établissements publics de chacune des communes.

Elle s'appuie aussi :

Pour les projets au Nord :

Sur l'association Chambéry Ouahigouya qui regroupe en son sein les acteurs intéressés par la coopération : personnes physiques, associations, organismes, ONG, établissements scolaires, centre hospitalier, acteurs économiques ...

Pour les projets au Sud :

Sur le comité de pilotage à Ouahigouya et les associations ou structures concernées (comités de développement des secteurs, ONG, Centre Hospitalier Régional, établissements scolaires, opérateurs économiques) et tout autre acteur susceptible de participer à cette coopération décentralisée.

Au Nord comme au Sud, d'autres partenaires qui souhaiteraient s'associer à cette démarche pourront le faire après accord des communes, de l'association Chambéry Ouahigouya et du Comité de Pilotage à Ouahigouya.

Maitrise d'œuvre et suivi du projet

A Chambéry, ils seront assurés par **l'Association Chambéry Ouahigouya** rendant compte au Comité de Pilotage de Chambéry (CPC) présidé par la Ville de Chambéry.

A Ouahigouya, ils seront assurés par un **opérateur privé** rendant compte au Comité de Pilotage de Ouahigouya (CPO) présidé par la Ville de Ouahigouya.

La contractualisation des relations

Elle constitue un principe majeur de la coopération décentralisée entre les deux villes appliqué dès le démarrage de la relation.

Elle repose sur :

- l'établissement de conventions de partenariat Nord/Sud définissant les rôles et engagements de chaque partenaire,
- des conventions techniques opérationnelles régissant les modalités de fonctionnement et d'organisation de toutes les actions engagées dans le cadre de la coopération,
- Une convention financière globale entre les deux villes et les partenaires engagés dans la coopération est établie.

Durée

Le présent protocole est prévu pour une durée de trois ans : 2006, 2007, 2008. Il peut être dénoncé en cas de besoin par l'une ou l'autre des parties chaque année avec un préavis de 6 mois avant la fin de l'année en cours.

Fait à OUAHIGOUYA, le

Fait à CHAMBERY, le

Monsieur Abdoulaye SOUGOURI
Maire de OUAHIGOUYA

Monsieur Louis BESSON
Maire de CHAMBERY

2. Le comité de pilotage de la coopération décentralisée à Ouahigouya

Les partenaires de Ouahigouya et de Chambéry s'accordent sur le bien fondé des propositions faites par les recommandations issues de l'évaluation. Elles s'inscrivent parfaitement dans le sens de la demande exprimée très clairement par le partenaire de Ouahigouya de se doter de cet outil de concertation qui pourrait s'inspirer pour ce qui concerne la définition de ses attributions et son fonctionnement de l'expérience du comité de pilotage de Chambéry.

1. Les attributions

Sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya, le comité de pilotage a comme missions d'assurer la coordination d'ensemble de la coopération décentralisée entre Ouahigouya et Chambéry et de faciliter la concertation entre les différents niveaux d'acteurs partie prenante de cette coopération.

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

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

2. La Composition

Le comité est composé de **15** membres au total.

- **8** Représentants de la municipalité, dont le maire, 4 élus et 3 techniciens des services et établissements rattachés à la commune (EPCD),
- **6** Représentants des organisations de la société civile déjà impliqués dans la coopération ;
- **1** Représentants du CHR

Par ailleurs, l'ensemble des autres acteurs locaux seront associés aux rencontres du comité de pilotage puisqu'il est également prévu l'organisation de rencontres d'échanges et de concertation qui se dérouleront sous forme d'assemblée ouverte aux acteurs du territoire. Il s'agit principalement de :

- Représentants des comités de développement de secteur (CDS) et des villages rattachés ;
- Représentants des services techniques déconcentrés de l'Etat compétents ;
- Partenaires au développement présents localement et avec lesquels des articulations sont nécessaires (COCOPA, BIBIR, etc.).

3. Le fonctionnement

- **Présidence :**

Elle est assurée par le Maire de Ouahigouya ou son représentant.

- **Secrétariat :**

L'appui technique au fonctionnement du comité sera assuré par :

- l'opérateur de la Coopération Chambéry Ouahigouya
- et le Chargé de coopération de la Mairie de Ouahigouya.

- **Rencontres :**

- Le comité se réunirait au moins 2 fois dans l'année, avec toutefois la possibilité d'avoir des sessions extraordinaires en cas de besoin.
- Des assemblées sont également organisées 2 fois par année pour faciliter la concertation et les échanges avec l'ensemble des acteurs locaux.

Quelques principes d'action à respecter :

- Le comité de pilotage doit rester un outil spécifique de la coopération entre Chambéry et Ouahigouya, même si il doit rester ouvert aux autres partenaires au développement présents dans la ville de Ouahigouya. Il appartient à la Mairie de Ouahigouya, au delà de ce comité de pilotage d'organiser la cohérence et la coordination d'ensemble de l'action de l'ensemble des partenaires au développement agissant sur son territoire.
- Pour la participation des organisations de la société civile, le principe adopté est de mobiliser dans un premier temps celles qui ont déjà une initiative en cours dans le comité de pilotage. Ensuite, de façon progressive, pourront être intégrées les nouvelles organisations mobilisées.
- En ce qui concerne les partenaires au développement présents à Ouahigouya, leur association au comité de pilotage (au moment des assemblées) est une occasion de les associer à la concertation mais aussi d'avoir une vision plus claire de leurs actions, ceci pour permettre la synergie et la complémentarité dans les interventions.
- La question du rôle et de la place du comité de jumelage a été évoquée. Il est considéré comme un acteur local parmi tant d'autre. Il s'agira de veiller à ce que son mode de fonctionnement ne soit pas en contradiction avec les orientations et missions du comité de pilotage.
- La proposition a été faite de mettre en place en cas de nécessité, des groupes de travail qui peuvent réfléchir en amont sur des sujets spécifiques pour préparer les rencontres du comité de pilotage.
- Le principe a été adopté d'exclure toutes questions liées à la prise en charge ou aux « per diem » des participants au comité de pilotage. Toutefois, de petits moyens doivent être mobilisés par la mairie de Ouahigouya pour offrir une petite collation aux participants si les réunions risquent d'être longues.
- Toutes les dispositions liées au fonctionnement du comité de pilotage doivent être communiquées et partagées avec l'ensemble des membres.
- Un règlement intérieur sera élaboré avec l'appui de l'opérateur et devrait permettre de codifier l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement du comité de pilotage.

3. Principes généraux pour le recrutement d'un opérateur privé en charge de l'opérationnalisation à Ouahigouya de la coopération décentralisée Chambéry/Ouahigouya

I - Contexte Général de la coopération

La Maîtrise d'ouvrage de cette coopération décentralisée est assurée par les Villes de Chambéry et de Ouahigouya.

Elle s'appuie aussi :

Pour les projets au Nord :

Sur l'association Chambéry Ouahigouya qui regroupe en son sein les acteurs intéressés par la coopération : personnes physiques, associations, organismes, ONG, établissements scolaires, centre hospitalier, acteurs économiques ...

Pour les projets au Sud :

Sur le comité de pilotage à Ouahigouya et les associations ou structures concernées (comités de développement des secteurs, ONG, Centre Hospitalier Régional, établissements scolaires, opérateurs économiques) et tout autre acteur susceptible de participer à cette coopération décentralisée.

Au Nord comme au Sud, d'autres partenaires qui souhaiteraient s'associer à cette démarche pourront le faire après accord des communes, de l'association Chambéry Ouahigouya et du Comité de Pilotage à Ouahigouya.

Maitrise d'œuvre et suivi du projet

A Chambéry, ils seront assurés par **l'Association Chambéry Ouahigouya** rendant compte au Comité de Pilotage de Chambéry (CPC) présidé par la Ville de Chambéry.

A Ouahigouya, ils seront assurés par un **opérateur privé** rendant compte au Comité de Pilotage de Ouahigouya (CPO) présidé par la Ville de Ouahigouya.

Préambule

Depuis 1991, les villes de Chambéry et de Ouahigouya sont engagées dans un programme de coopération décentralisée qui se veut humaniste et fraternel. L'enjeu est de favoriser le dialogue des cultures, d'associer les élus, les services et les citoyens des deux villes à une démarche commune de développement économique et social. Elle est basée sur une véritable démocratie de participation et ce en cohérence avec les valeurs affirmées dans la Charte des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU).

Le programme 2006-2008 de la coopération Chambéry Ouahigouya est fondé sur des principes de réciprocité, d'éducation au développement et de mobilisation des citoyens des deux territoires. Il a pour objectif de renforcer la capacité des acteurs locaux à Ouahigouya, afin qu'ils puissent répondre pleinement aux nouveaux enjeux de développement de la commune dans le cadre de la décentralisation mise en œuvre au Burkina Faso. Cette coopération s'inscrit également dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) définies par les Nations Unies.

II - Maîtrise d'œuvre et suivi du projet

Les partenaires opérationnels de la coopération décentralisée ont retenu de confier le suivi de leur programme de coopération décentralisée 2006-2008 à un opérateur Burkinabé, qui sera sélectionné par voie d'appel public à la concurrence selon les modalités définies dans le présent cahier des charges.

L'Association Chambéry - Ouahigouya sera le responsable du marché et le co-contractant de l'opérateur.

A Ouahigouya :

Le comité de pilotage de Ouahigouya, présidé par la commune de Ouahigouya, assure la co-responsabilité opérationnelle du pilotage de la mission de l'opérateur.

A Chambéry :

L'association Chambéry Ouahigouya assure cette co-responsabilité opérationnelle du pilotage de la mission de l'opérateur et rend compte au Comité de pilotage de Chambéry présidé par la commune de Chambéry.

Le programme 2006-2008

Fondé sur des principes de réciprocité, d'éducation au développement et de mobilisation des citoyens des deux territoires, le programme 2006-2008 de la coopération Chambéry Ouahigouya a pour objectif de renforcer la capacité des acteurs locaux à Ouahigouya, afin qu'ils puissent répondre pleinement aux nouveaux enjeux de développement de la commune dans le cadre de la décentralisation mise en œuvre au Burkina Faso.

Principes d'action :

- Recherche d'articulation entre l'opérateur et l'ensemble des services de la Mairie de Ouahigouya notamment les Services coopération et animation de la commune dont les agents pourraient travailler en complémentarité,
- Recherche d'articulation avec les partenaires techniques et financiers et avec les autres acteurs présents à Ouahigouya,
- L'information et la mobilisation de la population est une priorité dans toutes les opérations afin de permettre à moyen terme, une meilleure participation aux actions de développement local,
- La coordination et la cohérence méthodologique et technique sur l'ensemble des axes du programme, des différents partenaires impliqués tant à Chambéry qu'à Ouahigouya,
- La synergie avec les programmes concertés d'appui à la décentralisation au plan national,

- La prise en compte et le respect du contexte politique, social, économique et culturel de Ouahigouya et de Chambéry,
- Les modalités d'intervention seront respectueuses de la stratégie du développement durable,
- L'incitation à l'émergence de nouveaux acteurs.

III - Missions de l'opérateur

Coordination et suivi des actions de la coopération Chambéry Ouahigouya

- Coordination générale du programme de coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya 2006-2008,
- Suivi et appui-conseil sur les trois programmes définis par les partenaires de la coopération à savoir : Le Programme APICODE, SCADE et « Voir et Agir Autrement »,
- Apporter un appui technique, méthodologique aux actions mises en œuvre par des acteurs de la Coopération Décentralisée, dès lors que ces actions ont été effectivement validées dans les programmes d'actions annuels,
- Assurer l'interface, l'intermédiation et l'appui à la concertation entre les acteurs de la coopération Chambéry Ouahigouya en s'appuyant sur le **Comité de Pilotage de Ouahigouya**,
- Aider les maîtres d'ouvrage à élaborer le programme de coopération en proposant les plans d'actions annuels et en détaillant les objectifs et les modalités techniques et financières de mise en œuvre,
- Appuyer la recherche de financements extérieurs pour les structures partenaires de la coopération Chambéry Ouahigouya.

Animation, Information et appui à la formation des acteurs sur le terrain

- Organiser l'information et en assurer la diffusion tant au niveau des acteurs locaux à Ouahigouya qu'au niveau des partenaires à Chambéry,
- Aider à l'identification des besoins en formation des acteurs locaux et les accompagner dans leur programme de formation,
- Contribuer à la logistique d'accueil des missions de Chambéry se rendant à Ouahigouya qui restera assuré par le Service Coopération de la Mairie de Ouahigouya.

Gestion administrative et financière de la coopération Chambéry Ouahigouya

- **Pour les projets associatifs :** Assurer le suivi de la gestion financière des subventions destinées aux associations, en fonction des choix opérés par les partenaires,
- **Pour les projets municipaux :** Appuyer le suivi financier sous la responsabilité des services concernés à la Mairie de Ouahigouya (service financier et service coopération),
- En lien avec le service coopération, produire des rapports trimestriels financiers et techniques sur l'exécution du programme annuel ainsi qu'un bilan annuel exhaustif des réalisations de l'année, en conformité avec les conventions signées.
- Produire un document final technique et financier au terme du programme 2006-2008.

Concertation et représentation avec d'autres partenaires

- Assurer la complémentarité avec les autres intervenants locaux, nationaux et internationaux, présents au Burkina Faso et particulièrement à Ouahigouya.
- Participer à la demande expresse des maîtres d'ouvrages, en lien avec le service de Coopération de la Mairie de Ouahigouya, à toute manifestation ou rencontre utiles à la coopération décentralisée.
- Faciliter et contribuer à la mise en place de partenariats techniques et financiers avec d'autres intervenants nationaux ou internationaux pouvant contribuer à la réalisation des objectifs de la coopération décentralisée.

IV - Profil de l'opérateur

L'opérateur devra répondre aux critères suivants :

- Etre une structure indépendante (personne morale), postulant seule ou en consortium avec une autre structure de droit privé et répondant aux critères suivants:
- Etre de droit Burkinabé
- Relever d'un statut de droit privé (association, ONG ou bureau d'étude).
- Présenter une expérience effective dans la mise en œuvre de programmes de développement local et d'aménagement du territoire ; la connaissance et l'expérience en matière de décentralisation et de coopération décentralisée est indispensable.
- Présenter les compétences méthodologiques et techniques nécessaires à une mise en œuvre opérationnelle.

- Présenter, à travers son expérience, toutes les garanties de réelle et saine gestion, administrative et financière de sa structure.
- Etre en capacité de mettre en place une équipe opérationnelle de terrain de qualité, à compter du 1er octobre 2006.

Avoir une expérience antérieure sur le territoire de la commune de Ouahigouya et une bonne connaissance des réalités sociales, économiques, culturelles et politiques de cette zone sera un plus.

Profil de l'équipe opérationnelle

Pour mettre en œuvre les programmes d'actions confiés à l'opérateur, celui-ci devra mettre en place une équipe opérationnelle permanente à Ouahigouya. Elle travaillera en étroit partenariat avec les élus et services municipaux de Ouahigouya. Sur le Terrain, à Ouahigouya, elle conserve une autonomie de déploiement fonctionnel vis-à-vis de la Mairie de Ouahigouya.

Il est attendu, dans un premier temps, de cette équipe opérationnelle qu'elle dispose en son sein, **à minima**, des ressources humaines suivantes :

- Un **chef de projet agent de développement** de bon niveau (si possible Bac + 3) et présentant une expérience professionnelle d'au moins trois ans sur des programmes de développement local, maîtrisant le français et le Mooré, l'outil informatique et la gestion financière.

V - Sélection de l'Opérateur

La sélection de l'opérateur est assurée par l'Association Chambéry Ouahigouya après consultation des Comités de pilotage de Chambéry et de Ouahigouya.

Pièces constitutives du dossier

➤ Le dossier technique

Il comprend :

- une présentation de l'opérateur,
- une présentation détaillée de la démarche méthodologique préconisée,
- une présentation détaillée des ressources humaines mobilisées, tant en terme de suivi par la structure que de constitution de l'équipe opérationnelle spécifiquement détachée sur le programme,
- un planning prévisionnel d'activité sur la période octobre 2006 / décembre 2006.

➤ **La proposition financière**

Elle comprend :

- un budget détaillé sur la durée du contrat faisant ressortir les frais de fonctionnement de l'équipe de terrain et les frais de structure du candidat opérateur et une proposition d'échéancier de versement.
- les rapports moral et financiers, éventuellement les audits et contrôles financiers du candidat opérateur.

➤ **Autres pièces**

- Statuts
- PV des réunions statutaires
- Organigrammes
- Tout autre élément que l'opérateur souhaite porter à la connaissance du cocontractant.

Il est demandé que l'offre soit déposée par courrier en 3 exemplaires complets et identiques sous plis fermés en courrier recommandé avant le 31 Aout (le cachet de la poste au Burkina Faso faisant foi). Il est conseillé de faire parvenir l'offre par courrier électronique à l'association Chambéry-Ouahigouya (chambery.ouahigouya@mairie-chambery.fr). Une copie de l'offre sera adressée également au service Coopération de la Mairie de Ouahigouya.

Calendrier

- 30 juillet 2006 : Diffusion de l'offre (jour J)
- 31 août 2006 : Date limite des dépôts des candidatures
- 15 septembre 2006 : Attribution du marché
- 15 octobre 2006: Finalisation des contrats
- 1^{er} Novembre : Démarrage sur Site

4. Le Programme « Appui institutionnel et accompagnement de la décentralisation » APICODE

Objectif général

- Renforcer la capacité des acteurs de la Mairie de Ouahigouya en favorisant la formation, le développement participatif urbain, l'amélioration de la gouvernance locale, l'appui à la maîtrise d'ouvrage et l'organisation d'échanges et ceci au vu des nouvelles compétences et moyens d'actions des collectivités locales.

I – le volet « Appui à la structuration de la Mairie de Ouahigouya »

1. Objectifs :

- Accompagner la mise en œuvre de la décentralisation à Ouahigouya, à travers l'appui institutionnel (organisation, structuration) et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la commune

2. Les contraintes

- Des difficultés importantes de mise en circulation et de diffusion de l'information et de communication à l'intérieur des services et entre les différentes directions de la Mairie;
- Des problèmes de mise en œuvre et de respect de l'organigramme de fonctionnement des services et directions ;
- Une faible responsabilisation des chefs de services et des responsables de Directions ;
- Des problèmes de planification et de coordination de l'action communale mais aussi des difficultés d'expression des besoins de façon claire et précise ;
- L'absence de culture de travail en commun et de la concertation à l'intérieur des services et entre services et Directions de la Mairie ;
- Des difficultés de la Mairie à retenir ses cadres malgré les efforts des partenaires à financer des postes de travail.

3. Les besoins à Ouahigouya

De façon globale, pour les chambériens la commune de Ouahigouya demeure souveraine dans la définition de ses besoins et dans le choix des activités prioritaires. Certaines questions interpellent cependant l'ensemble des partenaires et méritent d'être posées et débattues en commun afin d'améliorer l'équilibre dans le rapport moyens investis/résultats obtenus. Elles sont notamment relatives à :

- Un besoin apparent de légitimation de la Mairie de Ouahigouya et de l'affirmation de son rôle fédérateur et d'animation du développement de la ville ;
- Une grosse difficulté de structuration, d'organisation et de planification qui appelle nécessairement une réforme des méthodes de travail et une rupture avec la bureaucratie traditionnelle ;
- La nécessité, de part et d'autre, de se débarrasser des jugements de valeur et de s'obliger à prendre du recul vis-à-vis des personnes et des jeux politiques, tout en prenant la pleine mesure des préoccupations réciproques ;

- Une plus grande communication entre élus pour lever plus facilement les difficultés qui pourraient se poser à l'exécution par les techniciens de leurs missions ;
- La responsabilisation d'un élu référent à Ouahigouya sur chaque projet entrepris ;
- Un suivi plus rigoureux de l'ensemble des programmes ;
- Une plus grande mobilisation des services municipaux chambériens.
- Une révision des procédures en ce qui concerne la fixation des barèmes de salaire pour le recrutement des techniciens sur financement de la coopération. L'objectif est d'éviter les problèmes au moment du reversement de ces agents dans la commune.

4. Activités suggérées

- L'appui à la structuration de la Mairie de Ouahigouya ;
- La formation des élus et des techniciens de la ville de Ouahigouya ;
- L'organisation de rencontres d'échanges et de réflexion sur la mobilisation des ressources locales ;
- L'aide à la création de postes, tout en se gardant de se substituer à l'employeur qui reste bien la Mairie de Ouahigouya ;
- Le développement des échanges entre les techniciens des deux villes, afin de leur permettre de partager leurs expériences et pratiques ;
- La poursuite de l'appui matériel, en veillant à une répartition équilibrée entre les services ;
- L'institutionnalisation des séjours à Chambéry des partenaires de Ouahigouya ;
- L'approfondissement de la réflexion sur la mise en parallèle entre les centres de promotion de gestion des secteurs (CPGS) et l'amélioration de la démocratie participative.

5. Les critères de sélection des projets

- Projets qui permettent le renforcement des compétences des techniciens dans les domaines des compétences transférées ;
- Appuyer les projets qui ont fait l'objet d'une large concertation dans un cadre officiel ;
- Prendre en compte l'équilibre entre l'appui institutionnel et les autres formes d'appui ;
- Clarifier le portage des projets et de répartition des rôles entre élus et techniciens ;
- Adopter une démarche d'analyse et de suivi des projets municipaux, selon des procédures strictes et rigoureuses.

Plus globalement pour faciliter le suivi de la coopération par la ville de Chambéry, il est recommandé qu'une communication soit organisée une fois par mois pour informer les élus et les services de la ville de l'état d'avancement des programmes mis en œuvre à Ouahigouya.

II – Le volet « Appui au développement des secteurs »

1. Objectifs

- Favoriser le développement participatif et la responsabilisation à la base des habitants dans les secteurs à travers l'appui à la réalisation d'actions concrètes et promouvoir la citoyenneté locale.

2. Les besoins à Ouahigouya

- Clarifier le statut des CDS et instituer un choix des responsables en assemblée générale pour favoriser la responsabilisation et la participation des habitants des secteurs.
- Organiser le travail dans les quartiers en faisant le croisement avec l'appui au développement économique et l'appui à la société civile. (groupements jeunes, femmes...etc.)
- Réactiver le projet de micro crédit pour les habitants des secteurs concernés par le fond de garantie encore disponible à la caisse populaire.
- Rendre fonctionnel les centres de promotion et de gestion des secteurs (CPGS) par la mise en place d'un premier fonds de roulement et faciliter l'organisation des comités de gestion de ces centres.
- Donner la maîtrise d'ouvrage des activités de proximité dans les quartiers aux comités de développement de secteur ;
- Etudier les possibilités de mise en place d'un fonds de développement permettant de cofinancer des activités économiques et sociales, en particulier dans les secteurs périphériques et en zones rurales qui constituent désormais une composante importante de la commune de Ouahigouya.

3. Activités à privilégier

- Appui à la Structuration et à l'organisation des comités de développement des secteurs (CDS)
- Formation des membres des CDS ;
- Appui aux activités socio - économiques
- Appui aux actions de sensibilisation et de mobilisation des populations dans les secteurs ;
- Redynamiser les liens entre les quartiers de Chambéry et de Ouahigouya : Réfléchir sur l'opportunité de « jumelage » et échange entre quartiers des deux villes et développer les relations entre les structures de quartier (clubs de foot, associations féminines).
- Engager la réflexion sur des problématiques entre les deux villes liées à la politique de développement des quartiers et à la démocratie participative.

4. Les critères de sélection

- Mettre en avant les projets bénéficiant à l'ensemble de la population et choisis de façon démocratique ou participative ;
- Favoriser les projets inscrits dans une perspective de pérennisation;
- Faire attention aux projets à investissements lourds en termes d'infrastructures ;
- Privilégier des projets favorisant des relations directes de partenariat avec les partenaires de Chambéry, tout en évitant que ces derniers en soient les piliers ;
- Prendre en compte les projets qui sont déjà à un stade avancé.
- Prendre en compte la disparité des besoins selon les quartiers et établir des choix stratégiques.

5. Rôle et participation des Comités de Développement des secteurs (CDS)

- Considérer les CDS comme des structures à part entière pouvant bénéficier de l'appui de la coopération ;
- Veiller à une représentation des CDS au sein du comité de pilotage de Ouahigouya;
- Mobiliser l'opérateur pour l'accompagnement des projets des CDS impliqués dans la coopération avec Chambéry ;
- Solliciter l'appui de la Mairie de Ouahigouya pour la mobilisation de ses animateurs dans les quartiers en lien avec l'opérateur.
- Etablir et approfondir les relations avec les autres partenaires intervenant à Ouahigouya.

5. Le Programme « Appui à la Société Civile et au Développement économique » SCADE

Objectifs généraux du programme SCADE :

- Renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle soit un acteur du développement du territoire en synergie avec la collectivité locale en favorisant l'appui à des projets dans le domaine de la santé communautaire, de l'éducation, de la jeunesse, du handicap et de la promotion féminine mobilisant systématiquement des acteurs à Chambéry comme à Ouahigouya.
- Contribuer au renforcement du tissu économique de la commune de Ouahigouya à travers des projets d'aide à la création d'entreprises, d'aide à la structuration des milieux professionnels et des filières, de formation des jeunes entrepreneurs, de partenariat et de compagnonnage d'entreprises et d'accès aux micros crédits.

I - Le volet : « Appui à la société civile »

1. Objectifs

- Renforcer les capacités de la société civile comme acteur du développement du territoire et favoriser la concertation et la synergie avec la collectivité locale.
- Appuyer la réalisation de projets dans le domaine de la santé communautaire, de l'éducation, de la jeunesse, du handicap et de la promotion féminine mobilisant systématiquement des acteurs à Chambéry comme à Ouahigouya.

2. Les principaux besoins et contraintes des organisations de la société civile

- **Les contraintes**
 - La faiblesse des capacités techniques et des moyens d'actions ;
 - Des difficultés dans la réalisation et le suivi des projets ;
 - Des difficultés d'organisation et de structuration des organisations de la société civile ;
 - L'inexistence de cadre de concertation et de dialogue entre organisations de la société civile, qui explique la faiblesse, voire l'absence de collaboration et de partenariat entre elles ;
 - L'analphabétisme d'un certain nombre des membres de leurs organisations.

Par ailleurs pour les organisations de la société civile d'autres facteurs ambiants freinent l'évolution de leurs structures et de la commune :

- La pauvreté qui frappe une bonne partie de la population au niveau de la commune ;
- L'esprit de solidarité qui s'effrite dans la cité ;
- Le fait que beaucoup d'acteurs locaux ne soient pas imprégnés ou sensibilisés sur les questions importantes de développement de la région, alors que la

population de Ouahigouya passe pratiquement du simple au double du fait de l'évolution récente de l'organisation administrative du territoire.

▪ **Les besoins :**

- Apporter un appui technique, matériel et financier et favoriser la mise en relation avec les partenaires au développement ;
- Apporter une rigueur professionnelle dans la gestion et le suivi des actions engagées sur le terrain, avec une remontée régulière d'information aux organisations partenaires du Nord ;
- Former les principaux acteurs de la société civile sur des thèmes pertinents en rapport avec le développement de la ville de Ouahigouya ;
- Initier des actions d'échanges et de partenariat directs entre les organisations de la société civile de Ouahigouya et de Chambéry ;
- Favoriser une mobilisation et une implication plus forte des organisations de la société civile et élargir le nombre d'associations impliquées dans les actions de coopération ;
- Mieux prendre en compte les activités culturelles considérées comme le parent pauvre de la dynamique de coopération à Ouahigouya (exemple de l'orchestre municipal, des associations comme ARCAN, troupe Badema, etc.) ;
- Valoriser et reconnaître le travail et le rôle de la société civile dans l'animation de la vie et du développement local, en veillant à maintenir un bon niveau de cohérence et de coordination de leurs actions avec celles des institutions publiques et des autres partenaires de Ouahigouya ;
- Promouvoir une société civile structurée, en capacité de se positionner comme une force de proposition ;
- Créer un espace neutre d'expression et de concertation pour les organisations de la société civile ;
- Porter une attention à l'évaluation des changements sociaux susceptibles d'être porté à l'actif des efforts d'investissement de la coopération décentralisée.

3. Les domaines d'action identifiés

Les principaux domaines d'intervention identifiés :

- La santé communautaire ;
- L'appui au développement des activités économiques ;
- L'éducation au développement et à la citoyenneté ;
- Les actions sociales et l'appui aux personnes défavorisées ;
- La promotion culturelle.

4. Les activités à privilégier

- Développement des échanges et de partenariats entre organisations du Sud et du Nord ayant des compétences sur les mêmes thématiques ;
- Appui aux projets d'échanges interculturels et de promotion culturelle ;
- Appui aux projets à caractère économique initiés par les associations ;
- Appui aux activités d'éducation au développement et à la mobilisation citoyenne ;
- Appui aux activités dans le domaine de la santé communautaire ;

- Appui à l'insertion des associations dans des réseaux locaux, nationaux et internationaux ;
- Organisation annuelle d'un forum des associations à Ouahigouya ;
- Organisation d'appel à projets adressé annuellement aux associations de Ouahigouya ;
- Organisation d'appel à partenariat adressé aux associations de Chambéry.

5. Les principales raisons motivant le choix des activités par les organisations de la société civile

- Augmenter les capacités opérationnelles des associations ;
- Aider à la transformation des attitudes, comportements et à l'évolution des mentalités des populations (par des actions de sensibilisation) ;
- Contribuer à l'amélioration du cadre de vie des populations ;
- Favoriser une mobilisation des organisations de la société civile pour participer au développement de la commune de Ouahigouya et, au-delà, du Burkina Faso ;
- Aider les populations bénéficiaires à subvenir à leurs besoins primaires en matière de santé, d'éducation et de sécurité alimentaire ;
- Sensibiliser les acteurs locaux sur les questions de développement de la commune et de la région ;
- Préserver l'esprit de solidarité qui s'effrite peu à peu au niveau de la commune.

6. Stratégies de mise en œuvre

- **Les critères de choix et de sélection des projets des organisations de la société civile**
 - La pertinence du projet et son impact sur les populations ;
 - La prise en compte des capacités d'action de l'association par rapport aux moyens financiers demandés ;
 - La crédibilité de l'organisation de la société civile ;
 - Le choix de projet réaliste et réalisable et prenant en compte l'intérêt individuel ou communautaire ;
 - Le choix de projet s'inscrivant dans le cadre d'un partenariat entre société civile de Ouahigouya et de Chambéry ;
 - La mobilisation d'une contribution des partenaires associatifs de Ouahigouya et de Chambéry ;
 - Le choix de projet ou d'activités pour lesquelles les partenaires Chambériens sont compétents pour apporter un appui technique et un compagnonnage ;
 - Le choix de projets et ou d'activités en devenir, susceptibles d'émerger et présentant des perspectives en matière de création de revenus et d'emplois ;
 - Le choix de projets ou d'activités en cohérence avec les objectifs et les valeurs de la coopération et présentant un intérêt individuel ou collectif ;
- **Rôle et place de la société civile de Ouahigouya dans l'animation et l'exécution du projet de coopération**
 - Participer au suivi et à l'exécution du programme de coopération
 - Initier des micros projets et s'engager à les exécuter avec réalisme

- Conduire des activités de sensibilisation à la base des populations dans la ville et favoriser leur participation dans le programme de coopération.
 - Participer et s'impliquer de façon effective dans les rencontres d'échanges et de concertation avec les autres acteurs de la cité
 - Participer au renforcement de la gouvernance et de la démocratie locale
- **Accorder une place importante aux femmes et aux jeunes**

De façon globale, tout le monde s'accorde sur le fait qu'une place importante doit être donnée aux femmes et aux jeunes dans la mise en œuvre du programme de coopération, mais aussi dans les instances de décision.

- Les femmes constituent une force active dans la vie sociale et économique de la ville et à ce titre doivent avoir une place de choix dans les actions de développement.
- De même que les jeunes sont considérés comme la relève et l'avenir de la ville et doivent être sensibilisés et fortement impliqués dans les actions de développement

II – Le volet : « Appui au développement économique à Ouahigouya »

1. Objectifs

- Contribuer au renforcement du tissu économique de la commune de Ouahigouya, à travers des projets d'aide à la création d'entreprises, d'aide à la structuration des milieux professionnels et des filières, de formation des jeunes entrepreneurs, de partenariat et de compagnonnage d'entreprises et d'accès aux micros crédits.

2. Les principaux besoins et contraintes perçus au niveau de la commune ?

▪ **Les contraintes :**

- L'insuffisance des infrastructures pour accompagner le développement économique ;
- La pauvreté des populations qui limite leur capacité à créer des richesses;
- L'analphabétisme de certains promoteurs économiques et l'absence de formation sur la promotion de l'entreprise considérée un frein pour le développement de leurs activités ;
- La faiblesse des moyens (financiers, matériels) et des capacités d'actions des promoteurs économiques ;
- L'absence de ressources naturelles ;
- Le manque d'eau et la pollution des nappes phréatiques ;
- L'absence d'usines de transformation des produits locaux ;
- Les difficultés de conservation des produits maraîchers.

▪ **Les besoins à Ouahigouya**

- Faire la promotion du secteur informel et l'aider à se mettre à jour par rapport à la réglementation, ce qui peut permettre à la commune de percevoir de nouvelles recettes fiscales ;

- Le renforcement des capacités en entrepreneuriat ;
- L'appui au financement de la micro-entreprise. Il s'agit principalement de favoriser l'émergence de petites et moyennes entreprises, notamment dans les domaines agricole et agroalimentaire ;
- L'appui au financement de micro-projets économiques et d'activités génératrices de revenus via notamment la promotion du micro crédit;
- La mobilisation de financements extérieurs susceptibles d'aider à la création de richesses au plan local ;
- La gestion des ressources eau et énergie (exploitation de l'énergie solaire) et le traitement des déchets épuración;
- L'organisation, la structuration l'accompagnement des producteurs ;
- L'appui à la maîtrise des techniques de conservation et de valorisation des produits (production maraîchère, etc.) ;
- La formation professionnelle (électromécanique, informatique, agriculture, etc.) ;
- L'appui aux actions d'échanges et de partage de savoir-faire.

3. Les principales activités à privilégier pour accompagner le développement économique

En priorité l'accent est mis sur le développement des axes suivant

- L'aide à la création et au développement de la micro-entreprise ;
- La formation des jeunes entrepreneurs, notamment dans le domaine agricole ;
- Le développement de partenariat et le compagnonnage d'entreprises ;
- L'accès au micro crédit pour les organisations de la société civile (groupements, etc.);
- L'aide à la structuration des milieux professionnels et des filières ;
- La formation technique (accueil d'étudiants ou d'apprentis de Ouahigouya en formation technique à Chambéry) ;
- La mise en place d'un fonds local de promotion de l'activité économique ;
- L'appui la mise en place et à l'opérationnalisation d'un organisme local d'accueil, d'orientation, de formation et d'accompagnement des promoteurs ;
- L'identification et le soutien des porteurs de projets économiques de la diaspora ;
- La mise réseau des producteurs locaux pour une meilleure organisation du marché.

4. Stratégies de mise en œuvre

▪ Les critères de sélection et de choix des activités et projets économiques

- Prendre en compte la rentabilité économique du projet ;
- Tenir compte des compétences et des capacités de gestion de l'activité par le promoteur (sélection par évaluation des promoteurs) ;
- Privilégier les promoteurs qui mènent déjà des activités pour les aider à conforter leurs structures ;
- Favoriser les projets durables, susceptibles d'être pérennisés à moyen terme et qui ne mettent pas en difficulté les activités existantes ;
- Elire des projets à coût moyen, c'est-à-dire dont le financement est bien calibré par rapport aux activités proposées et qui sont maîtrisables par les promoteurs ;
- Privilégier des projets capables d'insuffler un nouveau dynamisme à l'économie de la région ;

- Tenir compte de l'impact social et environnemental des activités économiques ;
- Privilégier des activités économiques portées par les femmes ;
- Veiller à ce que les projets retenus reçoivent l'adhésion des autorités locales.

▪ **Rôle et place des villes de Ouahigouya et de Chambéry**

- Apporter un appui-conseil et appuyer la formation des promoteurs pour renforcer leurs capacités d'intervention et leurs activités ;
- Donner un appui financier aux promoteurs économiques ;
- Aider à la mise en relation entre acteurs économiques des deux villes ;
- Favoriser la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs économiques de la ville de Ouahigouya ;
- Favoriser l'information de l'ensemble des acteurs économiques ;
- Assurer un suivi économique, financier et technique rigoureux des projets élus ;
- Organiser une évaluation à mi-parcours des projets financés ;
- Faciliter l'installation d'entreprises sur le territoire communal à Ouahigouya.

▪ **Rôle et place des acteurs économiques de Chambéry et Ouahigouya**

- Participer à l'animation et au développement de la vie économique locale ;
- Soutenir les initiatives économiques (par exemple par la mise en place d'une pépinière d'entreprise) ;
- Permettre une meilleure valorisation des potentialités économiques au niveau de la commune de Ouahigouya et de la région ;
- Réfléchir sur la possibilité de mettre en place un fonds de capital-risque centré sur Ouahigouya ;
- Initier des projets économiques concrets sur le terrain et faire le lien avec le développement durable ;
- Echanger sur leurs pratiques et expériences professionnelles, organiser un compagnonnage pour un transfert de compétences et de technologie ;
- Développer des liens économiques permettant qu'il y ait des retombées pour les acteurs économiques des deux villes.

▪ **Rôle et place des organisations de la société civile dans l'animation et la conduite des projets économiques**

Les organisations de la société civile doivent s'impliquer à tous les niveaux de la vie économique. Leurs missions essentielles doivent être articulées autour des points suivants :

- Jouer un rôle de force de proposition, d'appui et de relais pour accompagner les initiatives économiques ;
- Participer au suivi et au contrôle des actions engagées ;
- Veiller que les activités économiques engagées aient un impact en terme d'amélioration des conditions de vie des populations ;
- Mettre en place des réseaux pour favoriser les rencontres et échanges.

6. Le « Programme voir et agir autrement » : la promotion de l'éducation au développement au service de la coopération décentralisée »

1. Objectifs du programme « Voir et Agir Autrement »:

- * Contribuer individuellement et collectivement, à travers des actions d'éducation au développement, de formation « à la rencontre de l'autre », de projets de commerce équitable, d'échanges interculturels, à la construction d'une approche sur un système de développement plus économe des biens, plus respectueux de la nature, de la culture des autres, plus soucieux de l'équilibre de la planète, plus attentif à l'apport respectif de chaque homme et de chaque femme au Nord comme au Sud.
- * Renforcer, à partir de la relation avec Ouahigouya, le lien local et la participation habitante à Chambéry.
- * Faire en sorte que la coopération décentralisée, comme forme de coopération spécifique dans le paysage de la solidarité internationale, ne situe pas uniquement son action au Sud à Ouahigouya, mais aussi au Nord à Chambéry.

2. Les besoins

- * Asseoir une vision stratégique, communiquer et ouvrir « les portes » de l'association Chambéry/Ouahigouya et favoriser une « ouverture d'esprit des membres » ;
- * Intégrer autant que possible le partenaire du Sud dans les activités au Nord ;
- * Organiser un débat spécial sur « l'aide au développement et l'éducation au développement ».

3. Les stratégies

- * Bâtir un plan triennal de travail autour de thématiques spécifiques susceptibles de faciliter la diffusion du message de l'éducation au développement ;
- * Faire de Lafi Bala un Rendez-vous construit autour de l'ensemble des thématiques de la coopération ;
- * Se servir des séances de l'Assemblée Générale de l'association Chambéry/Ouahigouya pour diffuser le message de l'éducation au développement ;
- * Responsabiliser les personnes qui ont reçu une aide à la préparation pour partir au Sud;
- * Offrir une formation et une aide au départ à celles qui présentent des motivations pour partir au Sud.

4. Les activités à privilégier

- * Faire de Lafi Bala une structure à part entière, dotée de moyens suffisants pour mobiliser les Chambériens, en se servant de l'événement festif comme cadre pour diffuser le message de l'éducation au développement ;
- * Soutenir des activités plus modestes : conférences, films, débats publics, manifestations culturelles, rencontres d'échanges et de réflexion, etc. ;
- * Aller au-delà de la sensibilisation pour proposer des activités d'information et de formation à des modules sur l'éducation au développement ;
- * Construire et soumettre aux membres de l'association Chambéry/Ouahigouya une charte de l'adhérent ;
- * Participer à l'échelle locale aux manifestations d'envergure nationale (journées de solidarité, lutte contre le racisme, etc.) ;
- * Appuyer les projets des jeunes Chambériens au Nord et au Sud.

5. Les critères de sélection des activités

- * Privilégier des projets qui proposent un retour Sud/Nord et Nord/Sud ;
- * Favoriser des activités qui servent un intérêt individuel ou collectif ;
- * Soutenir des projets susceptibles d'adapter le message de l'éducation au développement selon qu'il est adressé à des jeunes ou à des adultes.

Proposition de calendrier

En raison de la difficulté à définir au cours de l'atelier une programmation pour la durée du programme triennal, les partenaires ont plutôt esquissé un projet de calendrier permettant d'opérationnaliser rapidement les activités jusqu'à la fin de l'année 2006.

PERIODE	ACTIVITES
Phase opérationnalisation dispositif institutionnel et opérationnel à Ouahigouya	
• 30 juillet 2006	Diffusion de l'offre pour l'opérateur dans la presse
• 31 août 2006	Date limite des dépôts des candidatures
• 30 Septembre	Mise en place du comité de pilotage de Ouahigouya
• 15 septembre 2006	Attribution du marché
• Entre le 1er et le 15 Octobre	consultation et avis des comités de pilotage
• 15 octobre 2006	Finalisation des contrats
• 1er Novembre	Démarrage sur site de l'opérateur
Phase installation opérateur et préparation programme	
• Entre le 1er novembre et le 31 décembre 2006	- Installation et équipement de l'opérateur ; - Prise de contact, rencontre avec les acteurs de la Mairie ; - Rencontres avec les partenaires institutionnels ; - Suivi des actions en cours sur le programme 2006 ; - Préparation du programme 2007.