

Comité de Jumelage -
Coopération Vendôme -
Boulsa
52, Rue Jean Jaurès
41100 Vendôme cedex
Tel : 02 54 72 28 67
juminfo@yahoo.fr



Evaluation du partenariat Vendôme – Boulsa

(Coopération décentralisée France-
Burkina Faso)

Rapport final et Annexes

Février 2005

Sylvain Pambour (Ciepac)

Isaïe Paré (EdPA)

Avec les contributions de

Jacques Mercoiret (Ciepac)

Stéphanie Artigues (Ciepac)

Ciepac

930 chemin des Mendrous

34170 Castelnau le Lez, France

T. 33 (0) 4 67 79 60 11 ,
ciepac@wanadoo.fr

EdPA

06 BP 10222 OUAGADOUGOU 06,
Burkina Faso

T. 226. 37 05 82 / 25 12 59,
edpa@liptinfor.bf

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Sommaire

Glossaire	5
Avertissement au lecteur	6
Résumé	7
Introduction.....	15
1. Problématique	16
2. Méthode.....	17
3. Eléments de présentation du contexte	19
3.1. Contexte général	19
3.2. Rapide panorama des acteurs sur la commune de Boulsa.....	21
3.3. Un processus de décentralisation en évolution et qui se met en place lentement.....	23
3.4. La coopération décentralisée au Burkina Faso	27
3.4.1. Acteurs institutionnels concernés par le programme de coopération décentralisée Vendôme-Boulsa	27
3.4.2. Le statut et le fonctionnement des comités locaux de jumelage.....	27
3.4.3. Le repositionnement des comités locaux de jumelage en raison de la décentralisation	28
3.4.4. Les orientations définies par les autorités du Burkina Faso.....	29
3.4.5. Le développement local	30
4. Les perceptions des acteurs.....	33
4.1. L'histoire de la relation entre Boulsa et Vendôme: le point de vue des acteurs du Sud.....	33
4.2. L'histoire de la relation entre Vendôme et Boulsa : le point de vue des acteurs du Nord.	37
4.3. L'appréciation de la coopération Vendôme-Boulsa.....	44
4.3.1. L'appréciation des acteurs du Sud : leurs paroles	44
4.3.2. L'appréciation des acteurs du Nord : leurs paroles.....	46
5. Analyse des actions et des pratiques.....	48
5.1. Analyse des procédures et du jeu des acteurs	48
5.1.1. Les acteurs de la coopération Vendôme-Boulsa.....	48
5.1.2. Des commentaires sur les évolutions et l'implication des acteurs dans le temps 51	
5.1.3. L'évolution des procédures.....	54
5.1.4. Les éléments déterminants et les difficultés dans les relations.....	55

5.2.	Analyse des actions et de leurs résultats	58
5.2.1.	La diversité des actions.....	58
5.2.2.	Analyse de la pertinence des actions.....	61
5.2.3.	Analyse de l'efficience.....	64
5.2.4.	Analyse de la cohérence	66
5.2.5.	Analyse des résultats : l'efficacité des actions	66
6.	Analyse prospective et recommandations	70
6.1.	le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud	70
6.2.	l'inscription du jumelage dans un processus de développement local.....	75
6.3.	l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation.....	77
6.4.	le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud.....	78
6.5.	Synthèse des recommandations	79
	Conclusion	82
	ANNEXES.....	83
	Annexe 1 : Présentation rapide des acteurs de la décentralisation et de la coopération décentralisée.....	84
	Annexe 2 : Les acteurs institutionnels concernés par la coopération décentralisée au Burkina Faso.....	87
	Annexe 3 : Décret portant sur l'organisation des Comités locaux de jumelage.....	89
	Annexe 4 : Décret portant sur la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CONACOD).....	92
	Annexe 5 : Extraits du Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée.....	95
	Annexe 6 : Notes prises lors du débat ayant suivi le restitution à Boulsa	111
	Annexe 7 : Supports utilisés lors de la restitution intermédiaire à Vendôme.....	114
	Annexe 8 : Liste des personnes rencontrées.....	128
	Annexe 9 : Eléments de méthode concernant la planification locale	131
	Annexe 10 : termes de référence.....	134

SIGLES et ABREVIATIONS

AMBF	Association des Maires du Burkina Faso
CJBV	Comité de Jumelage Boulsa - Vendôme
CJVB	Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa
CLJ	Comité Local de Jumelage
CND	Commission Nationale de Décentralisation
CNJ	Comité National de Jumelage
CONACOD	Commission Nationale de la Coopération Décentralisée
CVD	Comité Villageois de Développement
CVGT	Conseil Villageois de Gestion des Terroirs
FODECOL	Fonds de Développement des Collectivités Locales
KFW	Coopération Technique Allemande
SAGEDECOM	Service d'Appui à la Gestion Des Communes
TOD	Textes d'Orientation de la Décentralisation (Loi 040 à 043/98/AN)

Glossaire

Décentralisation : Mode d'organisation institutionnelle qui vise à faire gérer par des organes délibérants élus les affaires propres d'une collectivité territoriale. En Afrique, où l'Etat centralisé transfère des compétences vers de nouvelles collectivités, ce processus suppose la création de ces collectivités, des textes les réglementant et de la culture commune aux acteurs institutionnels et aux acteurs locaux.

Déconcentration : Technique administrative de délocalisation de la gestion consistant à transférer aux représentants locaux de l'Etat, demeurant soumis à l'autorité hiérarchique centrale, le pouvoir de prendre certaines décisions. La déconcentration précède généralement ou accompagne le processus de décentralisation politique.

Développement local : c'est une volonté politique de certains acteurs de changer la situation du territoire sur lequel ils vivent en entamant un processus et des actions en vue de construire par leurs efforts conjoints avec le reste de la population, un projet d'avenir à ce territoire en intégrant les diverses composantes économiques, sociales et culturelles en articulation avec les autres niveaux de décision.¹

Ou encore

Le développement local est vu comme un processus de mobilisation des acteurs, destiné à l'élaboration de stratégies d'adaptation à des contraintes extérieures, en s'appuyant sur une culture, une histoire et un territoire.

Maîtrise d'œuvre : responsabilité de l'exécution d'un projet, par extension la maître d'œuvre est celui (personne ou structure) qui organise, qui dirige cette exécution, il peut être chargé d'assurer la coordination si plusieurs opérateurs sont associés.

Maîtrise d'ouvrage : responsabilité de la conception ou de l'architecture d'un projet, par extension le maître d'ouvrage est donc c'est celui (personne ou structure) assure cette responsabilité.

Réciprocité : souvent mentionnée, elle consiste à rééquilibrer les échanges entre Nord et Sud en redonnant au Sud un rôle et une place bien au delà de celui de bénéficiaires ou simples groupe-cibles. Le Sud peut apporter beaucoup au Nord, avoir une opinion et des avis sur ce qu'il s'y passe, le partenariat prend alors un autre sens.

¹ Dit autrement « le développement local, c'est la démarche de ceux qui ne veulent pas que l'avenir leur tombe sur la tête » Marie-Élisabeth Chassagne.

Avertissement au lecteur

La présente évaluation concerne une période très longue puisque le nécessaire retour sur le partenariat depuis le départ a impliqué de s'intéresser à l'intégralité de la période de 1987 à nos jours et à s'intéresser à la trajectoire

Cependant, pour la partie relative à l'évaluation des actions proprement dites et compte-tenu des difficultés provenant de l'interruption des actions de coopération depuis 2002, il convient de préciser que la majeure partie des actions observées (à l'exception notable de l'école de l'amitié initiée dès les premières années) a été mise en oeuvre sur la période 1996-2001.

Résumé

Introduction

Ce document rend compte de l'évaluation d'un partenariat de coopération décentralisée né en 1987. Dans un premier temps strictement associatif, ce partenariat a rapidement évolué du fait de l'implication des collectivités locales du Nord puis du Sud avec l'engagement d'une démarche de jumelage-coopération à compter de 1991.

Trois raisons militaient en faveur d'une évaluation : l'ancienneté de la relation et l'absence de bilan régulier, la « situation du jumelage » aujourd'hui bloquée depuis 2002, et l'accord entre les parties sur le principe d'une évaluation.

Le parti pris méthodologique a été de comprendre et d'expliquer le cheminement de cette relation afin de pouvoir apporter des propositions à cette tentative de résolution de conflits sans accabler l'une ou l'autre des parties. L'histoire du partenariat a été reconstituée à partir des points de vue du Nord et du Sud, et l'on constate que le vécu et la perception de la relation diffèrent au Nord et au Sud. Ces deux histoires et les propos tenus par les acteurs du nord et du sud permettent alors de décrypter une partie des difficultés, incompréhensions et des points de désaccord actuels.

Le rapport propose également un tour d'horizon de l'environnement institutionnel au Burkina Faso, qui est extrêmement riche et en évolution rapide ces dernières années. Les acteurs institutionnels et les règles et textes qui régissent la coopération décentralisée sont présentés. Il en va de même des évolutions possibles du processus de décentralisation. L'ambition de développement local du territoire du Sud étant clairement affichée par les acteurs du Nord, le document rappelle ce que l'on entend par développement local.

Le document présente les acteurs impliqués dans ce partenariat avec une attention particulière accordée à leurs trajectoires, aux changements et ruptures au nord et au sud. Des évolutions, des changements et des ruptures sont également intervenus en matière de personnes responsabilisés, de dispositif de coopération, de procédures, de circuit financier. Ces évolutions sont largement détaillées dans le document.

Les actions sont évaluées au regard des critères habituels : pertinence, efficacité, cohérence avec la difficulté majeure d'observer des actions dont la plupart ont été mises en œuvre il y a au moins trois ans, alors que l'absence de suivi-évaluation précis ne permet pas de mesurer clairement leur impact.

Les propositions ont pour objet d'envisager la construction d'un nouveau partenariat sur des bases négociées et concertées entre l'ensemble des acteurs impliqués.

A. Les acteurs du partenariat

□ La Ville de Vendôme

La ville de Vendôme est impliquée officiellement par la signature du jumelage coopération en 1991, la Ville siège au conseil d'administration du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa (CJVB) mais elle n'en assure pas la présidence. Elle a signé avec le CJVB une convention à partir de 1997 par laquelle elle lui délègue la mise en œuvre des actions de coopération à Boulsa.

□ Le Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa (CJVB)

Il a pris la suite de l'association Les amis de Boulsa à la signature du jumelage-coopération. La Ville met à la disposition du Comité un local et une subvention de fonctionnement. Le comité a disposé d'une permanente de 1999 à 2004.

□ La commune de Boulsa

Chef-lieu de province et de département, la ville de Boulsa a été érigée en commune en 1986 avec un délégué communal désigné par l'Etat central. Lui ont succédé des préfet-maires, présidents de délégation spéciale jusqu'à 1995, où Boulsa a été une des 33 communes de plein exercice mises en place lors du premier acte de la décentralisation au Burkina Faso. Depuis 1995, Boulsa dispose d'un maire élu qui préside le conseil municipal.

□ Le comité de jumelage Boulsa-Vendôme (CJBV) ou comité de jumelage local

Le comité Local de Jumelage de Boulsa a été créé en 1992. Au départ les CLJ étaient des structures chapeautées par les pouvoirs publics. Le préfet-maire, président de la délégation spéciale en a pris la présidence. Puis, lors de l'érection de la commune en collectivité locale, la présidence du CLJ a « naturellement » été reprise par le maire de l'époque, Geoffroy Damiba. Cette disposition a été abandonnée en 2000 dans le contexte de mise en place de la décentralisation.

B. Des difficultés, des incompréhensions et des points de désaccord mal gérés,

- **Les difficultés** sont de plusieurs ordres : déficit de communication, méfiance, suspicion, mésententes entre responsables en charge du jumelage, actions inachevées ou échouées, absence d'outils de gestion des actions, détournement d'objectif, maladresse dans la gestion des événements, trop grande personnalisation des relations, etc. De tout cela il faut retenir que les causes sont essentiellement liées à l'absence de procédures et d'outils clairement définis (mais aussi concertés et adaptés) pour la gestion des actions du jumelage. Une autre question préoccupante mais délicate est la mésentente entre acteurs au niveau local; la gestion du pouvoir « le naam » est la cause de ce différent connu de tous mais dont les protagonistes évitent de parler.

Après analyse des difficultés, la mission attribue, au delà du manque de procédures de gestion, une partie des causes de ces difficultés à des incompréhensions.

- **Les incompréhensions ou points de désaccord.** Les acteurs du jumelage Vendôme / Boulsa ont connu des difficultés liées à un certain nombre de faits que la mission a résumé ainsi :

La jeunesse des interlocuteurs du Nord à partir de 1996. A la différence de culture qui ne facilite pas en général les rapports entre acteurs du Nord et ceux du Sud, s'est ajoutée la jeunesse des responsables du comité de jumelage Vendôme/Boulsa.

La création de la Direction jumelage. La Direction du jumelage à Boulsa pour servir de relais à Vendôme sur le terrain a été imposée. Cette décision, particulièrement mal perçue par le sud, a constitué un pierre d'achoppement entre les acteurs du jumelage.

La gestion de la maison des jeunes . Ce « projet » n'était pas défini clairement au départ, sa gestion a suscité beaucoup d'interrogations à Boulsa, de nombreuses

personnes ne percevaient pas l'intérêt pour Boulsa de confier la gestion d'un équipement public aux vendômois (en dehors du loyer versé à la commune). En revanche, ils estimaient plutôt que les avantages tirés par les vendômois de cet équipement étaient supérieurs aux bénéfices retirés par leur commune (le seul loyer). Les vendômois se sont donc mis en situation d'être perçus comme des concurrents aux acteurs économiques locaux. Ils n'ont apparemment pas imaginé les problèmes suscités par leurs activités menées à la maison des jeunes. C'est ce qui explique probablement leur étonnement et leur incompréhension lorsque le contrat de bail n'a pas été reconduit et leur incapacité à accepter cette décision souveraine de la commune.

C. Des actions diverses, pertinentes mais présentant des limites

Les actions menées dans le cadre du jumelage touchent aussi bien l'éducation, la santé, l'environnement, l'hydraulique que l'économie. Il s'agit d'actions ponctuelles pour l'ensemble qui ne s'inscrivent ni dans un plan cohérent de développement, ni nécessairement dans la durée. **Bien quelles soient souvent pertinentes** (l'ensemble des réalisations listées ou visitées, répondent à des besoins essentiels et réels des populations bénéficiaires, même si nous avons été parfois amené à nous interroger sur la pertinence de certaines réalisations en lien avec leur contexte local), **elles présentent cependant certaines limites.**

La mission a relevé les limites des actions du jumelage Vendôme / Boulsa dont les moyens et les capacités à la maîtrise d'ouvrage restent parfois insuffisants. Cette insuffisance se révèle plus par des défauts de cohérence que par des manques de pertinence.

L'analyse des actions réalisées dans le cadre du jumelage Vendôme / Boulsa met en évidence trois difficultés principales : les limites d'action trop ponctuelles, les difficultés d'appropriation sociale des équipements, l'absence de prise en charge des frais récurrents ou d'entretien post réalisation par les promoteurs – bénéficiaires.

- **Les limites d'actions ponctuelles.** Toutes les actions réalisées dans le cadre du jumelage Vendôme / Boulsa ont vu le jour sur la base d'une simple demande. **Il n'existe pas de plan d'action cohérent construit et intégrant objectifs, stratégies et moyens.** Les études préalables sont rares, les objectifs généraux ou spécifiques sont rarement explicités projet par projet, les actions à mettre en œuvre ou les mesures d'accompagnement à prévoir ne sont pas détaillées, il n'existe pas de système de suivi-évaluation... L'impression dominante est celle d'un cheminement par rapport à des opportunités de projets dont les critères de choix n'apparaissent pas clairement, les détenteurs de la capacité à choisir variant d'ailleurs avec les périodes.
- **Les difficultés d'appropriation sociales des équipements collectifs** sont souvent sous estimées (en dehors du domaine de la santé et de l'éducation). Pour qu'un équipement rende les services qu'on attend de lui, il faut que la « collectivité » qui en a la charge, ou qui doit l'exploiter puisse se l'approprier. Elle doit avoir la cohésion, l'intérêt effectif et la capacité de le faire. Ces difficultés d'appropriations sont en partie dues à la nature des projets. Mais elles soulignent aussi les limites des capacités du comité de jumelage local et de ses correspondants. Ils sont mal armés pour concevoir et superviser des projets complexes. Ils ont trop rarement recours à des compétences extérieures. L'accompagnement, l'appui, parfois les formations qui augmenteraient les chances de réussites de ces opérations complexes ne sont pas toujours prévues.

La question de la propriété effective, et celle du partage des responsabilités vis-à-vis des infrastructures à vocation sociale ou économique ne sont pas toujours clairement réglées

entre le comité local de jumelage et la municipalité de Boulsa. Il serait utile que ces montages tripartites fassent l'objet de contrat formel plus précis.

- **La prise en charge des frais récurrents ou d'entretien post-réalisation des infrastructures et équipements sociaux** n'est pas toujours prévue. Cette situation n'est pas propre aux actions du jumelage Vendôme/ Boulsa mais mérite d'être prise en compte dans les stratégies futures d'intervention du jumelage.
- **La gestion des crédits a posé des difficultés.** La plupart des actions relevant de l'appui à l'économie locale étaient financées à crédit. Mais en absence de procédure claire et de document contractuel précis, les remboursements n'ont quasiment pas été effectués. Cette situation, assez classique, crée un précédent négatif par rapport à d'éventuels financements d'actions futures, même à caractère collectif.

Le bilan révèle des actions conduites avec des degrés d'efficacité contrastés. L'ensemble des actions énumérées existe sur le terrain mais les résultats sont inégaux du point de vue de la qualité. Trois niveaux se distinguent : des actions réussies, des actions dont le résultat est mitigé, des échecs car l'absence fréquente de documents de projet et l'ancienneté des réalisations et actions nous ont amené à procéder de manière très schématique.

D. Quelle prospective et quelles recommandations ?

Sur la base des constats établis et des éléments de contexte local et national à prendre en compte, nous avons structuré la partie analyse prospective et recommandations en quatre axes principaux : le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud, l'inscription du jumelage dans un processus de développement local, l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation et le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud.

Une donnée préalable et essentielle consiste à prendre la mesure de l'état des relations entre les partenaires de cette coopération décentralisée : conflit au nord, conflit au sud et conflit entre nord et sud nous obligent à beaucoup d'humilité quant à ce qui peut être entrepris. Dans ces conditions, il est nécessaire de se donner du temps pour reconstruire. Car, il faudra du temps, une maturation et une véritable négociation avant de parvenir à un dispositif dans lequel les différentes parties seront « à l'aise »...

Nous avons ordonné les recommandations opérationnelles en fonction des axes principaux, cela doit constituer une proposition de démarche globale à même d'aider les acteurs du partenariat à reconstruire patiemment des relations de qualité, sans perdre la face. Ce ne sont que des propositions mais elles sont exigeantes, et le défi à relever est d'importance.

D.1. le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud

L'ensemble des acteurs du partenariat doit trouver ou retrouver une place lui permettant de contribuer effectivement à son bon fonctionnement. Pour cela, il nous semble qu'un certain nombre de questions sont à traiter et à aborder.

- ❑ **S'interroger sur les objectifs poursuivis.** Les ambitions du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa d'accompagner la commune de Boulsa dans son développement local restent trop vagues. A quoi fait-on référence ? Les attentes de Boulsa ne sont pas clairement explicitées non plus.

- ❑ **Créer les conditions d'une réelle coopération de société civile à société civile** (notamment par le renouvellement des acteurs et personnes impliquées au sein des structures partenaires). Il n'y a pas de structure locale en mesure d'assurer l'accompagnement des changements ni de mobiliser la population : le comité local de jumelage ne fait pas l'unanimité, le conseil municipal non plus même si sa légitimité n'est pas remise en cause. L'interlocuteur du nord, le comité de jumelage de Vendôme, également, est loin de faire l'unanimité (au nord comme au sud d'ailleurs) en raison des pratiques qui ont été les siennes et n'a pas de légitimité pour accompagner le changement ou mobiliser les populations locales au sud.

Les instances sont trop personnalisées, et leurs relations se résument trop souvent à des querelles interpersonnelles et des conflits de pouvoir qu'il conviendrait de dépasser. On est souvent très éloignés de l'intérêt général. Les élections locales, programmées pour 2005 (au plus tard début 2006), vont inévitablement conduire à la politisation des enjeux locaux et à l'exacerbation des rivalités entre leaders.

Selon les options actuellement retenues au niveau national, **le découpage administratif du département de Boulsa ne va pas être modifié** : il maintiendra la coexistence de deux espaces territoriaux au fonctionnement différents : la commune urbaine de Boulsa, regroupant la ville de Boulsa plus quelques villages limitrophes et le restant du département de Boulsa constitué de 35 villages qui ne seront pas érigés en commune rurale.

- ❑ **En France, clarifier les ambitions et les attentes de la Ville de Vendôme vis à vis de cette relation.** Il nous semblerait important de modifier l'équilibre Mairie-Comité par une implication plus forte de la Ville qui fixerait alors une ligne politique. La ville de Vendôme doit traduire sa volonté d'engagement ou non, et le degré d'investissement tant humain que financier qu'elle est prête à consacrer.
- ❑ **Dans l'hypothèse d'une continuation de la coopération**, les actions à promouvoir devront **respecter les orientations définies par les autorités du Burkina Faso**
- ❑ **Des modifications sont à introduire dans le fonctionnement des acteurs du nord et du sud au Burkina**

La commune de Boulsa : Elle est nécessairement maître d'ouvrage des projets et infrastructures réalisés sur le territoire de la commune **dans le cadre de cette coopération**. Le rôle de la commune dans ce partenariat est donc connu, **elle doit cependant mieux expliciter ses attentes (ce qu'elle attend et comment ?) et jouer pleinement le jeu de la concertation et de la coopération avec tous les acteurs.**

Le comité Local de Jumelage : La mise en place de la décentralisation a fait évoluer le rôle des comités de jumelage locaux. L'apparition d'un nouvel acteur : la collectivité locale (légitimé par l'élection) a naturellement eu des conséquences sur le positionnement des CLJ. Les comités locaux de jumelage peuvent alors continuer à jouer leur rôle dans l'ingénierie sociale au même titre que les autres acteurs. Ils peuvent aussi être sollicités par les municipalités comme maîtres d'œuvre du développement local. Dans le cas du département de Boulsa, l'actuel comité local est donc un interlocuteur important mais non exclusif.

Compte tenu du souhait apparent de la Ville de Vendôme de promouvoir la démocratie locale, il serait souhaitable de s'assurer que le Comité Local de Jumelage de Boulsa répond bien aux exigences d'un fonctionnement démocratique et que sa légitimité soit reconnue par une majorité d'acteurs.

Pour conforter la légitimité du comité local de jumelage, nous voyons deux possibilités qui ont trait à une ouverture du comité vers la société civile. En matière de développement local, **l'expérience montre que le fonctionnement le plus fécond repose sur un binôme élus/société civile, lequel peut être appuyé par une équipe technique qui exécute les décisions ou apporte un appui**. La société civile (les habitants du territoire, les « forces vives ») étant impliquée dans la réflexion prospective, le diagnostic et les propositions, voire la mise en œuvre des actions, les élus étant principalement chargés de fixer des orientations et de trancher sur les décisions qui concernent leur territoire.

Il n'en reste pas moins que le comité local de jumelage a désigné un bureau exécutif dont le mandat n'arrive à terme qu'en 2005. Il ne s'agirait pas pour lui de se dessaisir mais de lui permettre de **retrouver une légitimité auprès des habitants de Boulsa**.

Le premier scénario consisterait à élargir la base sociale du comité en lui demandant de siéger au sein d'une structure de concertation inter-acteurs avec un ensemble de structures représentatives : acteurs institutionnels et société civile. Dans ce cas, le comité local ne serait plus l'unique représentant de la société civile mais serait un parmi d'autres, ce qui garantirait réellement la représentation de l'ensemble des habitants.

Le second scénario conduirait à un renoncement du comité local à fonctionner sur la seule base de son bureau exécutif afin d'aboutir à une dynamique nettement plus collective qui inclurait dans ce cas beaucoup plus l'assemblée générale.

Le comité de jumelage Vendôme-Boulsa gagnerait à fonctionner sur une base réellement collégiale, ouverte et respectueuse de son homologue.

La Ville de Vendôme doit faire connaître son choix de maintenir ou non ce partenariat de coopération décentralisée et le soutien qu'elle lui apporte.

D.2. l'inscription du jumelage dans un processus de développement local

La province du Namentenga dont Boulsa est le chef-lieu est la dernière province en terme d'indicateurs sociaux et de développement. « C'est la 45^{ème} province ! ». Nous avons donc affaire à la province réputée la plus pauvre d'un des pays les plus pauvres du monde. Les conditions de la qualité de vie (accès à l'eau, santé, accès à l'éducation) se sont en partie améliorées au niveau de la commune du fait de la mise en place d'équipements ou de services collectifs (publics ou privés) notamment depuis l'avènement de la décentralisation.

Cependant, **la mise en place d'équipements et d'infrastructures a relativement peu de répercussions sur les dynamiques économiques locales**. On ne dispose malheureusement d'aucun élément d'appréciation des dynamiques économiques à l'œuvre sur Boulsa, le département ou la province.

❑ **Une concertation à renforcer à tous niveaux pour un réel développement local**

Il existe un consensus sur la référence faite au développement local. Il n'en reste pas moins qu'il conviendrait de **préciser de quoi il s'agit. Le concept de développement local doit donc être clarifié** afin que tous les acteurs actuels mais également ceux qui seront amenés à s'y impliquer construisent **une culture commune** et poursuivent des objectifs à même de répondre à des enjeux identifiés conjointement.

❑ **Le besoin de définition d'un projet...partagé**

L'absence de définition d'un projet global a fait de la coopération décentralisée Vendôme- Boulso une juxtaposition de projets individuels et collectifs sans réflexion d'ensemble. L'analyse des réalisations ou des procédures comme la situation du jumelage depuis 2002 attestent que l'on ne peut fonctionner à l'intuition ou à l'instinct, ou en se positionnant par rapport à des opportunités. Il importe donc de permettre aux acteurs locaux de se doter d'un véritable projet de société à l'échelle de leur territoire. Ce projet n'est en rien le projet du jumelage mais bien celui des acteurs auquel le jumelage pourrait contribuer de deux façons :

- en rendant possible cette démarche de planification du développement local par la mise à disposition d'expertise, de formations (notamment),
- en acceptant par la suite de contribuer ou de participer à certaines actions relevant du plan de développement local²

❑ **Chercher à établir des relations, des articulations avec d'autres niveaux**

Une des conditions de réussite des démarches de développement est la recherche d'articulations avec d'autres niveaux de territoires plus englobants ou avec des territoires de même niveau.

D.3. l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation

Un certain nombre de principes simples et d'axes de réflexion nous semble devoir être mis en avant dès lors que le souhait de reconstruire l'emporterait.

- ❑ **mieux se connaître** : Un travail approfondi nous semble nécessaire de part et d'autre, pour se questionner sur soi, son identité, sa culture, les valeurs qui la caractérisent.
- ❑ **restaurer la confiance, définir les droits et devoirs des différents partenaires en respectant les textes et réglementations, mais aussi en tirant profit des difficultés passées**
- ❑ **définir de façon concertée des outils de suivi-évaluation**
- ❑ **informer les citoyens, pratiquer la transparence** : Au nord mais surtout au sud, il nous semble important de sortir de la relative confidentialité dans laquelle ses relations de partenariat se sont développées, il conviendra donc à ce titre de sortir de relations

² Nous rappellerons ici qu'un plan de développement local existe mais qu'il n'a pas été élaboré avec la participation des habitants, qu'il ne priorise pas les actions et qu'il se limite au territoire communal.

trop personnalisées. Il faudra de plus informer, c'est là la base de toute démarche qui cherche à inscrire la participation comme élément structurant et fondateur.

- ❑ **éviter les projets individuels**
- ❑ **définir des orientations plus ciblées sur des domaines moins conflictuels :** formation, information, communication, appui à la mise en œuvre de démarches de planification du développement local
- ❑ **rétablir des échanges du sud vers le nord**

D.4. le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud

La question de l'appui conseil à la maîtrise d'ouvrage apparaît comme une nécessité compte tenu des insuffisances constatées pour la conduite des actions de développement. Il est également important que le comité de jumelage et ses partenaires locaux bénéficient d'un accompagnement qui leur permette de mieux comprendre l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluent. La question de la dynamisation du comité local de jumelage se pose au regard de sa faible capacité à mobiliser et à travailler avec l'ensemble des acteurs de la société civile. Outre ces besoins d'appui, l'ensemble des acteurs concernés gagnerait à être formé dans les domaines suivants : décentralisation, développement local, mobilisation sociale, cheminement d'une action de développement maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre, formations techniques si besoin.

Conclusion

La période 2004-2006 pourrait être mise à profit pour contribuer à la définition d'un projet de société (ou projet de territoire). **Ce serait un moyen** pour renforcer et structurer des dynamiques locales existantes **(ou à susciter)** portées par des acteurs diversifiés. **La démarche pour y parvenir** devra inclure et impliquer l'ensemble des acteurs du territoire dans un souci d'engagement et de responsabilisation. **Loin d'être une fin en soi**, le plan de développement local **sera réactualisé périodiquement afin de tenir suffisamment compte des changements, évolutions et ne pas entrer dans une planification figée. Il importe en revanche de respecter les principes constitutifs des approches de développement local. Cette période sera également** l'occasion de tester la motivation et le degré d'engagement des acteurs pour modifier leurs pratiques et réfléchir sur une charte et des engagements respectifs **des différents acteurs de la coopération Vendôme-Boulssa** sur une base réellement négociée.

Introduction

La présente évaluation concerne un partenariat né en 1987. D'abord strictement associatif ce partenariat a rapidement évolué par l'implication des collectivités locales en s'engageant dans une démarche de jumelage-coopération dès 1991.

Les relations entre les acteurs de cette coopération seront largement présentées dans ce document, ainsi que l'analyse des résultats au regard des critères habituels d'évaluation. Il importe cependant de **préciser le caractère atypique de cette évaluation** qui constitue un **prétexte**, une **porte d'entrée** pour tenter de **débloquer une situation difficile** que les acteurs impliqués ne parvenaient pas à dépasser. Les termes de référence de l'évaluation font d'ailleurs explicitement mention d'une **tentative de « résolution de conflit »**.

Conscients de la pédagogie nécessaire à une **reconstruction progressive de la relation sur de nouvelles bases**, nous avons cherché à recueillir les **perceptions des acteurs** sur l'évolution de ce partenariat. Ce travail tant à Vendôme qu'à Boulsa a donné naissance à deux histoires du partenariat : le point de vue des acteurs du nord et celui des acteurs du sud. **La confrontation de ces deux histoires est essentielle** pour comprendre les **mécanismes** qui ont pu aboutir à la situation actuelle : le Comité de Jumelage de Vendôme auquel la ville délègue la mise en œuvre de la coopération avec sa ville jumelle qui refuse de financer toute action à Boulsa tant qu'un bilan critique n'aura pas été mené en raison des insuffisances passées et de fortes incompréhensions. Le comité de jumelage local qui ne comprend pas l'engagement du comité de Vendôme dans des actions au Nord en l'absence de tout soutien au sud.

Outre les histoires telles qu'elles sont présentées au nord et au sud, nous avons tenu à faire figurer **les paroles des acteurs** sur cette coopération : comment vivent-ils la situation actuelle ? quelles sont **les causes des difficultés rencontrées** ? quels sont **leurs souhaits pour l'avenir** ? **quelles propositions ou quelles perspectives** voient-ils ? Ces paroles apportent des éclairages importants quant à l'explication du cheminement de cette coopération et en matière de prospective.

Les **principes d'action** qui en découlent et **l'ensemble des propositions** faites par les évaluateurs sont issus des **nombreux entretiens individuels** et des **réunions** menés, ils résultent également des **observations** qui ont été faites, de **l'analyse des actions, des procédures et des relations**. Ils intègrent également la **connaissance des évaluateurs des pratiques de terrain de nombreuses expériences de coopération décentralisée**, au Burkina et ailleurs. Ils tiennent compte également des éléments de politique nationale, **des enjeux actuels et futurs auxquels le territoire du sud est et sera confronté**.

Mais surtout, ils intègrent **le besoin de créer des ruptures et des changements: ruptures dans les pratiques, changement des niveaux de territoire en relation, élargissement et besoin de renouvellement des acteurs impliqués...**

1. Problématique

Les termes de référence de la présente évaluation figurent en annexe 9. Nous reprenons ci-dessous une partie de l'interprétation que nous en faisons dans notre offre technique : « Les termes de référence présentent de manière claire et précise la crispation progressive des relations entre les 4 acteurs du jumelage-coopération. Ainsi, **l'évaluation proposée devra jouer le rôle de catalyseur ou de facilitateur d'un processus d'apaisement** entre les parties en présence dès lors qu'un terrain d'entente pourrait être trouvé.

Ceci implique que si les questions évaluatives doivent être correctement posées, l'essentiel du travail initial des évaluateurs devra se centrer sur la clarification des attentes des deux parties. Il nous semble qu'avant de s'interroger sur le dispositif et ses modalités, un premier travail d'analyse devrait chercher à comprendre les motivations des acteurs de part et d'autre. Sans quoi, il sera très difficile d'arriver à une contractualisation des relations qui produise des résultats. A cet égard, il serait intéressant de pouvoir s'intéresser à la nature et au contenu des actions d'éducation au développement menées au Nord³, qui révèlent sans doute la conception du Nord et sa perception des réalités du terrain et de ses partenaires au Sud.

Avec cet objectif précis, il sera effectivement essentiel de comprendre la nature des liens entre les 4 acteurs du jumelage coopération.

Les questions à aborder au cours de cette évaluation ont été reformulées de la façon suivante :

1^{er} enjeu : Qu'est ce qui motive/motivait les partenaires ? Qu'est ce qui les rapproche, qu'est-ce qui les divise aujourd'hui?

2^{ème} enjeu : En expliquant l'évolution de cette relation de partenariat, quels sont les point-clés sur lesquels il conviendra d'agir pour résoudre tout ou partie du conflit ?

3^{ème} enjeu : Proposer aux acteurs du partenariat des idées nouvelles, des actions plus qualitatives afin d'initier une nouvelle ère où le mot partenariat prendrait un autre sens. »

On peut y ajouter que si la situation difficile des relations complique largement notre travail d'évaluateurs, **trois raisons militent en faveur d'une évaluation :**

- **L'ancienneté du jumelage et l'absence de bilan régulier**
- **La situation du jumelage** aujourd'hui bloquée depuis 2002
- **L'accord entre les parties** sur le principe d'une évaluation

³ Cela n'a malheureusement pas pu être abordé « sérieusement », mais nous encourageons les acteurs au Nord à réinterroger leurs pratiques en la matière pour vérifier si elles cadrent ou non avec leurs intentions, bien sûr, mais surtout quel(s) message(s) elles cherchent à faire passer.

2. Méthode

Le présent travail a été réalisé pour la partie terrains et rédaction par une équipe de deux consultants français et burkinabés : **Sylvain Pambour** (Ciepac, étant chef de file) et **Isaïe Paré** (EdPA). Ce travail a bénéficié des appréciations et conseils de **Stéphanie Artigues** (Ciepac, Burkina Faso) et de **Jacques Mercoiret** (Ciepac). Ce dernier a également réalisé les dessins utilisés lors de la restitution intermédiaire à Vendôme et ont été utilisés lors des restitutions finales à Vendôme et à Boulsa.

Ce travail n'aurait pu se dérouler correctement sans l'implication et l'appui apporté par l'ensemble des parties concernées et par la confiance que nous ont témoigné nos interlocuteurs, nous tenons ici à les remercier profondément.

Principes méthodologiques

Les principes méthodologiques correspondent aux principes classiques des évaluations rétrospectives. Mais la nature même de cette évaluation et les attentes des commanditaires nous ont incité à mettre l'accent sur les idées-forces suivantes:

- mener une analyse historique
- donner la parole à tous les acteurs
- identifier les acquis, les difficultés
- comprendre les liens, les relations, les procédures, les réalisations
- collecter les propositions d'amélioration, de changement

Outils et techniques utilisés pendant cette évaluation

Les évaluateurs ont fait appel aux outils et techniques suivantes.

- réunions
- entretiens individuels
- documents
- observations
- analyse
- synthèse
- formulation de propositions
- restitutions⁴

⁴ Les restitutions nombreuses ont joué un rôle fondamental dans le processus d'évaluation, en dehors de deux premières restitutions de Boulsa, elles ont été réalisées à partir de supports dessinés, à même de synthétiser ou de faire réagir les participants. Le nombre de ces restitutions a d'ailleurs été supérieur à celles prévues par les termes de référence.

Ethique et déontologie

L'équipe d'évaluation a communiqué largement sur les principes qu'elle entendait mettre en œuvre et respecter :

- Respecter le principe de confidentialité des informations recueillies,
- Mettre en avant le principe d'extériorité : aucun des évaluateurs n'étant lié aux parties concernées.
- Favoriser l'expression de tous.
- Inviter les personnes rencontrées à se livrer également à une forme d'autocritique.

Produits de l'évaluation

Au cours du processus d'évaluation, les documents et événements suivants ont été réalisés

- Document narratif reprenant l'histoire du partenariat du point de vue du Nord
- Restitution illustrée à Vendôme des premiers éléments d'analyse (validation du document :le point de vue du nord, le 5/02/04)
- Document narratif reprenant l'histoire du partenariat du point de vue du Sud
- Restitution illustrée à Boulsa des premiers éléments d'analyse (validation du document :le point de vue du sud, le 23/02/04 en présence des acteurs du Sud)
- Restitution aux acteurs du Sud à Boulsa en présence d'une délégation de Vendôme (Mairie et comité, le 24/02/04)
- Rapport provisoire
- Restitution illustrée du rapport provisoire lors de l'Assemblée Générale du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa à Vendôme (le 20/03/04)
- Réception pour prise en compte des remarques de toutes les parties (malheureusement adressées de façon non concertée, puisque les remarques des vendômois ont été des remarques individuelles et non une réaction institutionnelle) (avril, mai 04)
- Restitution illustrée du rapport définitif à Boulsa (le 11/06/04), collecte des réactions à l'évaluation
- Rapport Définitif
- Synthèse du rapport

3. Éléments de présentation du contexte

3.1. Contexte général

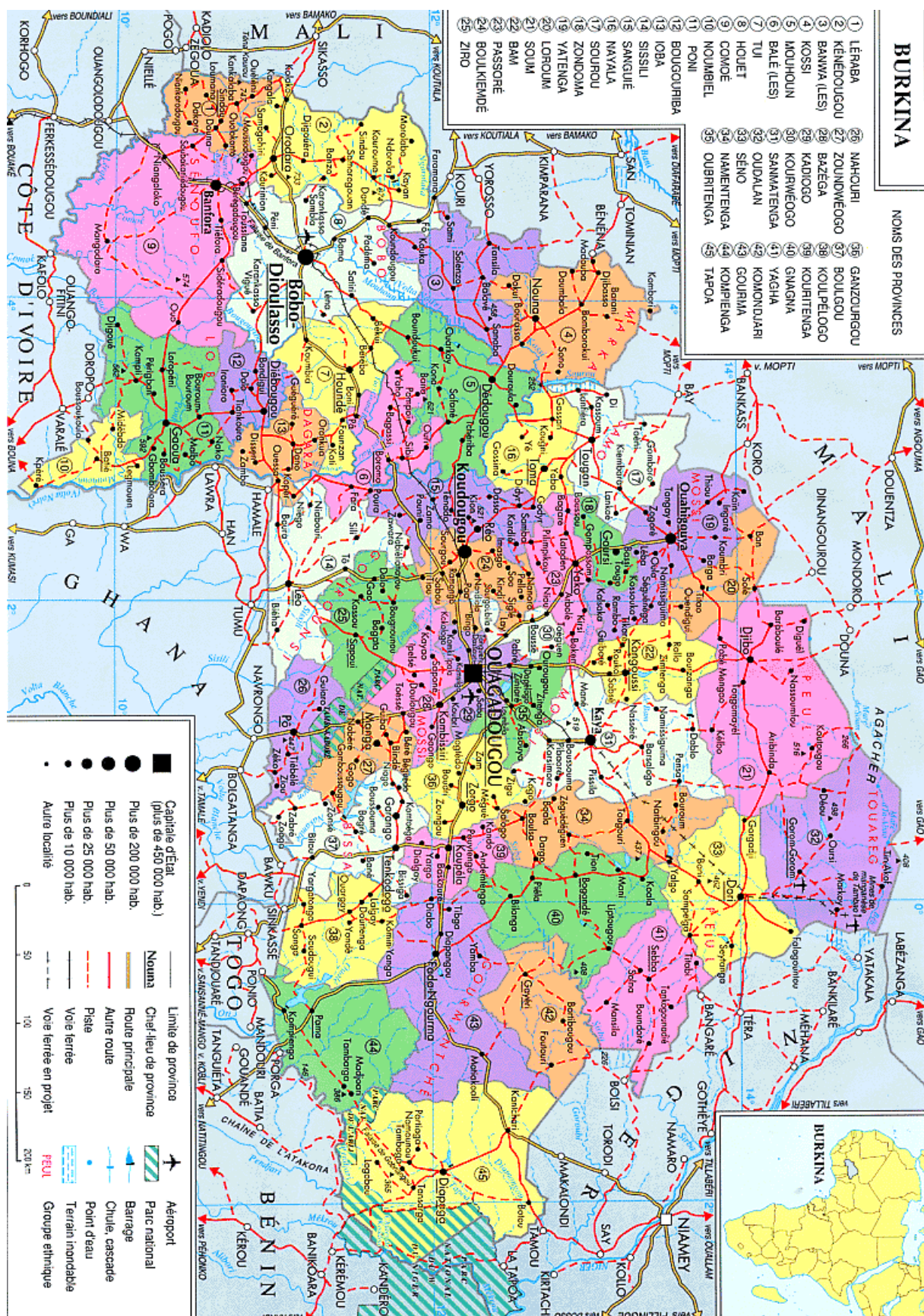
- La province du Namentenga tient son nom de Namendé : le fils de l'impératrice Pogsablaga et du Mogho Naba, l'empereur des mossés de Ouagadougou. Elle appartient à la région du centre Nord dont la capitale régionale est Kaya.

Boulsa est capitale du royaume du même nom depuis le début du 18^{ème} siècle. Elle reste aujourd'hui la capitale politique, administrative et religieuse de la chefferie traditionnelle. Il est utile de rappeler l'importance du chef dans la culture mossée et notamment le fait que « le naâm ⁵ » ne se partage pas.

- La province du Namentenga est couramment présentée comme la 45^{ème} et dernière province du Burkina Faso en termes d'indicateur de développement.
- La situation locale se caractérise par :
 - Une population peu formée,
 - Une organisation sociale très hiérarchisée (poids des chefferies et de la tradition)
 - Beaucoup de changements intervenus à Boulsa en matière de peuplement, d'infrastructures (électrification partielle récemment, desserte quotidienne par une compagnie de transport privée...)
 - Insécurité des déplacements sur l'ensemble de la Province
- L'économie locale repose sur les secteurs suivants :
 - Agropastoral (agriculture et élevage)
 - Commercial à Boulsa
 - Artisanal
 - Informel
 - Services, Administrations, ONGs

Boulsa est donc à la fois chef-lieu de province, chef-lieu de département et commune de plein exercice (donc collectivité locale) depuis 1995. La commune de Boulsa regroupe une population de 15 000 habitants en 2000 (contre 12 000 au recensement précédent).

⁵ La gestion du pouvoir



- Faiblesse du budget communal

Actuellement autour de 22 Millions de Francs cfa (environ 33 500 euro) en fonctionnement (2003)

	Dépenses	Recettes	Investissements	
2000	15,8	15,4	0,6	+ 22 M de passif hérités sur l'opération du lotissement
2001	19,9	15,2	0,6	
2002	17,8	19,8	0,178	
2003	22,2	21,1	3,8	

La faiblesse des investissements sur la commune est cependant à relativiser car il existe des financements tels le FODECOL qui ne figurent pas sur le budget d'investissement communal (ce sont les 5 % demandés en contrepartie qui y figurent éventuellement).

3.2. Rapide panorama des acteurs sur la commune de Boulsa

Boulsa : chef-lieu de province et de département, commune

Administrations

Haut Commissariat⁶
Préfecture
Services techniques déconcentrés

Projets

PNGT (Programme National de Gestion de Terroirs), qui intervient hors du territoire communal sur tout le restant de la province et qui a mis en place des Commissions Villageoises de Gestion des Terroir sur l'ensemble du département et sur une grande partie de la province.

PAPNA (Programme AgroPastoral du Namentenga) du Ministère de l'agriculture

ONG

Plan Burkina
ADRKA (Association pour le Développement de la Région de Kaya)
Mission catholique
« Protestants »
Beaucoup d'ONG, dans les secteurs santé (notamment SIDA), de l'eau, de l'agriculture, de l'élevage...

⁶ On citera le Cadre de Concertation Technique Provincial (CCTP) présidé par le haut-commissaire qui réunit périodiquement les administrations, les services, les collectivités, et les structures de la province. On gardera à l'esprit que sans l'appui et le soutien du PNGT ce cadre aurait des difficultés à « fonctionner ».

Education

Lycée provincial
Ecoles primaires sur l'ensemble des six secteurs de la commune

Crédit

Réseau des Caisses Populaires

Organisations de la société civile

AJDNA (association des Jeunes pour le Développement du Namentenga)
NASONGDO (association liée à la mission catholique)
Nombreuses organisations paysannes, groupements
associations de parents d'élèves
associations féminines
Comité de Jumelage Local Boulsa-Vendôme

Ressortissants

importante communauté à Ouagadougou et sur l'ensemble du pays

Coutumiers

Boulsa est capitale politique, administrative et religieuse de la chefferie traditionnelle. Les pouvoirs exercés par le chef de Boulsa dépasse la province du Namentenga et concerne également la province du Kouritenga.

Partis politiques

Les partis politiques qui animent la vie politique au Burkina sont bien sûr représentés, notamment le CDP (Convention pour la Démocratie et le Progrès), l'ADF / RDA (Alliance pour la Démocratie et la Fédération / Rassemblement Démocratique Africain)

Mairie

Collectivité locale depuis 1995, la commune est actuellement dirigée par un conseil municipal de 18 membres élu en 2000, le conseil est présidé par le maire, deux adjoints au maire son mandat arrive à terme en 2005. Les élus sont assistés par une équipe technique (Secrétaire Général, comptable, chargé de communication, chargés de l'Etat civil, secrétaires etc...)

Programmes venant en appui à la commune

PRPC (Programme de Réduction de la Pauvreté au niveau Communal)

FODECOL (Fonds de Développement des Collectivités Locales)

SAGEDECOM (Service d'Appui à la Gestion des Communes)

3.3. Un processus de décentralisation en évolution et qui se met en place lentement

Il ressort de tous nos entretiens à Ouagadougou avec la quasi-totalité des acteurs institutionnels concernés par le processus de décentralisation, un certain nombre d'éléments caractérisant le processus en cours au Burkina.

Principes :

- Le principe de progressivité a été retenu, il explique l'étalement des réformes en cours et leur adaptation et modification au fil du temps : les propositions premières de la Commission Nationale de Décentralisation n'ayant pas été retenues⁷, les TOD⁸ (Textes d'Orientations de la Décentralisation) ont repris des schémas plus classiques d'une décentralisation assez proche du modèle français.
- Les autres principes importants sont les principes de subsidiarité, le principe de libre administration, et celui d'autonomie financière,
- La fonction de tutelle étant assurée par l'administration (Ministère de l'administration du Territoire et de la Décentralisation et Ministère des Finances)

Etat d'avancement de la réforme :

- Les TOD élaborés en 1998 faisaient suite à la mise en place des 33 premières communes de plein exercice (ou communes urbaines) érigées en 1995, ils instituaient l'élargissement de ce premier niveau de collectivités à 49 dès le second scrutin municipal en 2000.
- Les TOD prévoyaient la mise en place de communes rurales au plus tard en 2003.

⁷ Notamment celles visant à mettre en place des communautés locales de développement sur le principe de l'entente prenant leurs décisions par recherche de consensus.

⁸ Les Textes d'Orientations de la Décentralisation sont constitués des lois 040/98/AN portant orientation de la décentralisation au Burkina Faso, 041/98/AN portant organisation de l'administration du territoire au Burkina Faso, 042/98/AN portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales, 043/98/AN portant programmation de la mise en œuvre de la décentralisation (et de la déconcentration qui l'accompagne, note des auteurs). Les textes de loi sont disponibles sur: www.legiburkina.bf

- Les TOD prévoyaient la mise en place de provinces en tant que collectivités locales au plus tard en 2003.
- La loi modificative 013-2001/AN vient y ajouter le niveau région en tant que collectivité territoriale.
- une loi modificative de 2003 (non promulguée) a supprimé le niveau de la province en tant que collectivité locale.
- En plus des 49 communes de plein exercice existantes actuellement, des collectivités locales devraient donc apparaître aux échelons suivants : communes rurales et régions.
- La communalisation rurale est en cours d'exécution et nous en sommes actuellement à la délimitation des futures communes. Une phase transitoire verra ces futures communes, dirigées par des Préfets-Maires dans le cadre d'une délégation spéciale. En effet, en 2006 les chefs-lieux du département devraient être érigés en communes rurales⁹.

En résumé, nous nous dirigeons vers deux niveaux de décentralisation territoriale, à savoir la commune (urbaine et rurale) et la région (dont les conseils seront en place à partir de 2010).

En attendant, il importe de considérer le fait que l'ensemble du territoire rural burkinabé est soumis à la lettre de politique de développement rural décentralisé (DRD) pour lequel le Programme National de Gestion des Terroirs est un acteur essentiel qui préfigure, ou en tout cas est présenté comme une préfiguration de la communalisation rurale à venir.

Deux types d'acteurs sont donc concernés directement par le développement rural décentralisé et la communalisation rurale à venir : les Commissions Villageoises de Gestion des Terroir (CVGT) et les Responsables Administratifs Villageois (RAV).

CVGT : Commissions Villageoises de Gestion des Terroir. Elles sont prévues dans le cadre du développement rural décentralisé. Chargées de la préservation et de l'exploitation rationnelle des ressources naturelles, elles ont aussi (mais cela est moins explicite) un rôle d'animateurs du développement local pour les villages qui n'appartiennent pas au territoire communal. Il y a déjà des CVGT dans le département de Boulsa ainsi que sur la province du Namentenga, elles sont mises en place par le PNGT.

RAV : Responsables Administratifs Villageois, nommé par l'administration et dernier relais local de l'administration centrale. Cette fonction devrait naturellement disparaître dans tous les villages qui seront érigés en communes rurales.

⁹ Cela ne changera donc rien au niveau du département de Boulsa puisque Boulsa est déjà commune urbaine.

Schéma descriptif de la décentralisation à son terme :

En 2011, des conseils régionaux devraient voir le jour.

Organisation administrative

Collectivités locales

ETAT

13 REGIONS

CONSEILS REGIONAUX (2011)

45 PROVINCES

350 DEPARTEMENTS



COMMUNES 33 (1995)
COMMUNES 49 (2000)

8000 VILLAGES



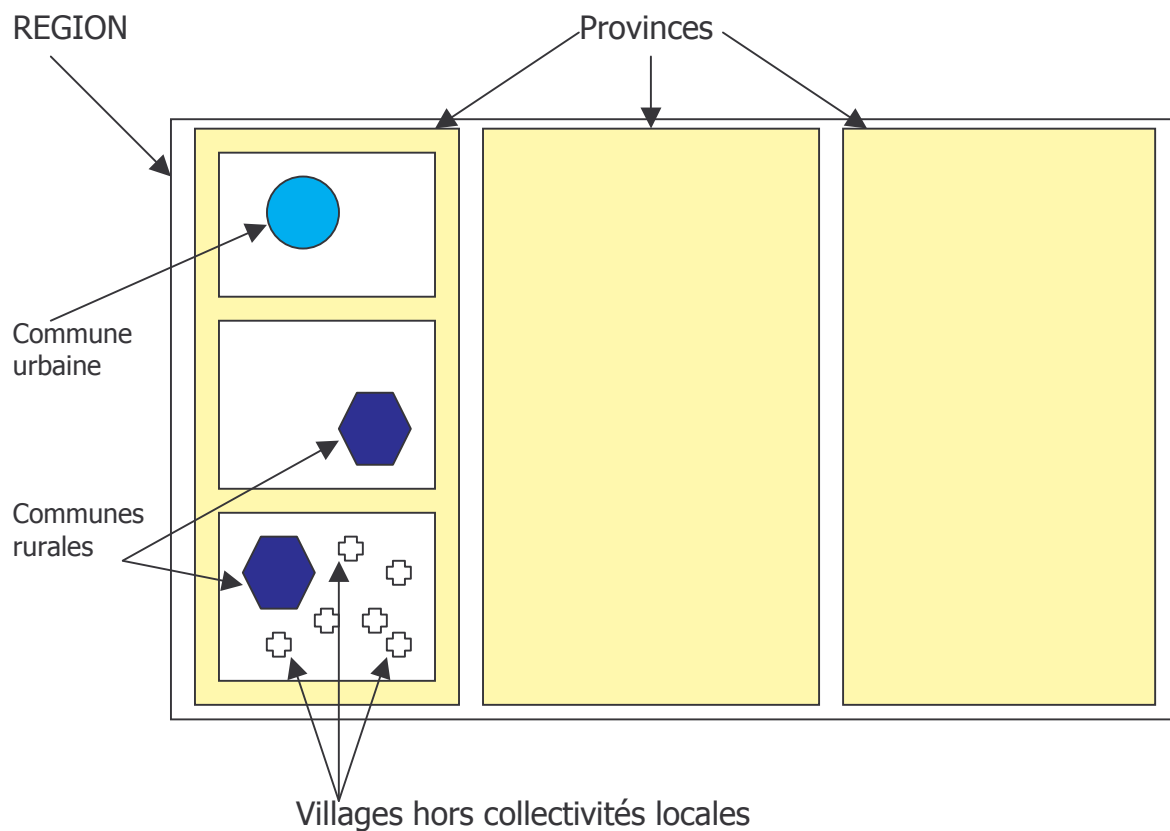
302 communes rurales (2006)
plusieurs milliers de villages
non communalisés et
gérés au niveau régional

Commentaires :

- Le fonctionnement actuel de la démocratie représentative ne facilite pas le débat d'idées, l'enjeu principal étant le maintien au pouvoir,
- Le choix de ne pas couvrir l'ensemble du territoire risque d'être lourd de conséquence, le fait d'ériger en communes rurales les seuls chef-lieux de départements aboutira à une couverture du territoire par les collectivités locales de l'ordre de 40 % de la population nationale et de 28 % de la surface nationale.
- Ce sont donc deux catégories de citoyens qui cohabiteront au sein des départements, ceux appartenant aux territoires communaux (communes urbaines ou rurales) et les autres,
- Les citoyens hors communes seront donc dans une situation étonnante pour une décentralisation qui revendique le principe de subsidiarité, les élus les plus proches se situant au niveau régional. Voir schéma ci-après.

Schéma 1

Représentation des différents niveaux de collectivités au terme de la réforme.



On estime ainsi que seuls 40% de la population et 28% de la superficie du pays seraient concernés par la communalisation en cours !

3.4. La coopération décentralisée au Burkina Faso

3.4.1. Acteurs institutionnels concernés par le programme de coopération décentralisée Vendôme-Boulsa

Il existe un environnement institutionnel extrêmement riche, au sein duquel on retrouve des interlocuteurs de qualité qui font preuve d'une grande conviction quant à l'intérêt des réformes en cours et qui agissent en conséquence.

Ils constituent des interlocuteurs valables et des alliés de poids à condition de ne pas les décourager en leur demandant d'intercéder en faveur de l'une ou l'autre partie du jumelage.

Parmi ces différents acteurs institutionnels¹⁰, on citera notamment l'AMBF (Association des Maires du Burkina), le CNJ (Comité National de Jumelage)¹¹, la CND (Commission Nationale de Décentralisation), la CONACOD (Commission Nationale de Coopération Décentralisée)¹².

Des missions conjointes de conciliation (CONACOD, CNJ, AMBF) ont d'ailleurs été menées dans le passé pour aplanir les difficultés du jumelage.

3.4.2. Le statut et le fonctionnement des comités locaux de jumelage

Le statut et le fonctionnement des CLJ ont été établis par décret, dont voici les éléments principaux (cf. annexe 3) :

- Le Comité de Jumelage est une association à but non lucratif chargée de promouvoir le jumelage - coopération en vue de la réalisation d'un idéal commun.
- L'adhésion au comité de jumelage est libre. Le comité de jumelage proscrit toute différence dues notamment à la région, à la politique ou à la religion.
- Le Comité Local de Jumelage (CLJ) est la structure de base. Il est mis en place par ses adhérents au niveau du village, de la commune, du département ou de la province.
- Peut être membre d'un comité local de jumelage toute personne physique résidente ou non ayant un intérêt économique, social ou culturel et qui accepte de consentir des efforts particuliers au développement de sa localité.

Les Comités locaux de jumelage sont adhérents du Comité National de Jumelage.

¹⁰ Ils sont présentés rapidement en annexe 2

¹¹ voir annexe 3 décret portant organisation et fonctionnement des comités de jumelage

¹² voir annexe 4, décret portant création, attributions et fonctionnement de la CONACOD

Le comité local de jumelage est constitué par l'Assemblée Générale (AG) de ses membres et présidé par un bureau élu en son sein, qui comprend au moins six membres. Le Président ou le Vice-Président, le Secrétaire Général, le Trésorier et le Secrétaire chargé du suivi des projets doivent obligatoirement résider dans la localité.

Outre le fait que le bureau tient les registres réglementaires, il doit adresser au Préfet ou au Maire, et le cas échéant au Haut-Commissaire de la Province :

- son programme d'activités,
- un rapport sur les activités de l'année écoulée,
- un compte-rendu financier.

Le Haut-Commissaire, le CNJ et les ministères chargés de l'Administration du territoire et des Affaires Etrangères sont ampliataires de ces documents.

Les ressources du CLJ sont constituées :

- des cotisations,
- des produits des manifestations lucratives,
- des subventions,
- des dons et legs.

Le président du bureau est ordonnateur du budget du Comité Local de Jumelage. Il cosigne les chèques avec le trésorier, après approbation des projets de dépense par les membres résidant du bureau.

Il est à noter que les textes accordent un rôle prépondérant au président du CLJ mais que les instances nationales l'encouragent à fonctionner de manière plus ouverte et pluraliste¹³.

Le contrôle de gestion interne est assuré par les commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes sont élus par l'assemblée Générale, ils ne sont pas membres du bureau.

3.4.3. Le repositionnement des comités locaux de jumelage en raison de la décentralisation

Les comités locaux de jumelage assurent la maîtrise d'ouvrage dans les localités qui ne sont pas ou pas encore érigées en communes. Ce n'est plus le cas lorsqu'il y a

¹³ « Le Président : c'est le premier responsable du CLJ. Il agit au nom du CLJ, le représente partout où besoin est. Il dirige les réunions du bureau. Il est aussi l'ordonnateur du budget du CLJ. Il cosigne les chèques avec le trésorier... Mais le président ne doit pas agir en solitaire... » Cf. Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée « Le comité Local de Jumelage ». MATD/CONACOD/DANIDA octobre 2003 en annexe 5.

collectivité locale. Ils ne sont pas obligés de tout faire, leur prérogative étant surtout de « promouvoir le jumelage – coopération ».

Avec la décentralisation : la maîtrise d'ouvrage est alors passée systématiquement du CLJ à la mairie qui a la charge d'organiser le développement local. Les relations avec d'autres collectivités à l'étranger ne sont plus cantonnées aux jumelages. Des relations ponctuelles sous forme d'entente ou plus générales sous forme de structures de concertations et de coopération peuvent exister¹⁴.

Les comités locaux de jumelage peuvent alors continuer à jouer leur rôle dans l'ingénierie sociale au même titre que les autres acteurs. Ils peuvent aussi être sollicités par les municipalités comme maîtres d'œuvre du développement local.

3.4.4. Les orientations définies par les autorités du Burkina Faso

*Pour la CONACOD, la coopération décentralisée est bien un partenariat librement développé par deux ou plusieurs collectivités territoriales qui déterminent leur mode de collaboration, choisissent des projets à réaliser ou des activités à mener dans le but de promouvoir le développement local. **Ainsi, la coopération décentralisée se distingue de la politique d'assistance perpétuelle pour tendre vers un partenariat où chacun a un intérêt dans la réalisation en commun des activités à mener.***

*Pour atteindre cet objectif, **la coopération décentralisée met l'accent sur la participation consciente et responsable des populations dans le processus de développement économique et social local**, faisant ainsi des bénéficiaires les acteurs des projets.*

En effet, selon les dispositions prises par l'Etat burkinabé¹⁵, la coopération décentralisée peut s'appliquer prioritairement à :

- L'appui au processus de décentralisation, visant à l'émergence de systèmes de gouvernance locale légitimes et efficaces...*
- L'appui à des initiatives et dynamiques de développement local permettant d'assurer la cohérence d'actions ponctuelles dans un cadre territorial déterminé...*

¹⁴ Ces formes de relations sont prévues par les TOD. Elles peuvent apparemment se manifester sous forme de relations de territoire à territoire comme par exemple « la convention Ouahigouya – Chambéry qui associe les élus locaux, la société civile et toutes les forces vives de la ville » Communication de M Idrissou Félix BOYARM secrétaire Permanent du CNJ. Actes des Rencontres Nationales sur la Coopération décentralisée Franco burkinabé.

¹⁵ Cf. Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée p22 paragraphe 4.3 « la coopération décentralisée et la lutte contre la pauvreté et les inégalités ». MATD/CONACOD/DANIDA octobre 2003.

Les champs d'action reposent alors sur :

- *L'information sur la décentralisation : les enjeux liés aux communes, les modalités des élections, les droits et devoirs des instances élues et des élus eux mêmes.*
- *La formation à la gestion, au contrôle et au fonctionnement démocratique des instances locales en prenant le contre-pied des expériences vécues ces dernières années.*

3.4.5. Le développement local

Il existe de nombreuses définitions du développement local. Nous proposons ici une synthèse qui vise à mettre en évidence les principales caractéristiques d'une dynamique de développement local.

Le développement local est une démarche de mise en mouvement, de synergie des acteurs locaux qui souhaitent changer la situation du territoire sur lequel ils vivent. Il est caractérisé par un processus et un ensemble d'actions cohérentes entre elles, menées par ces acteurs locaux, en vue de construire un projet d'avenir à ce territoire.

Ces actions s'appuient sur la valorisation des ressources locales, et sont gérées collectivement dans le cadre d'instances de décision auxquelles participent les différentes catégories d'acteurs locaux, en relation négociée avec les centres de décisions des ensembles économiques, sociaux, culturels et politiques dans lesquels ils s'intègrent.

Par « ensemble d'actions cohérentes » on entend, non pas seulement une succession de micro-réalisations sans articulation réelle entre elles, mais un projet collectif de la société pour changer les choses en réalisant des actions en fonction d'un schéma, ou d'une vision globale.

Ces actions ne sont pas imposées de l'extérieur, mais nées de la volonté et de l'initiative des acteurs locaux eux-même.

Ainsi le développement local vise une organisation viable de la société civile capable à la fois d'assumer sa citoyenneté dans le contexte d'un processus actif de décentralisation et son rôle d'acteur de développement. Par la responsabilisation des acteurs locaux dans l'exercice de leurs rôles politique, économique, social et culturel au sein de la collectivité, il permet l'émergence d'une réelle maîtrise d'ouvrage locale.

Le développement local est avant tout un mouvement et la force de ce mouvement se trouve dans la qualité de la gestion de multiples contradictions. Il est donc nécessaire de bien repérer les facteurs essentiels de cette dynamique, parmi lesquels :

- Les acteurs locaux qui rassemblent les organisations rurales, les associations traditionnelles et modernes, les opérateurs privés, les élus des communes, les agents de l'Etat, les collectivités territoriales. Les administrations et les services techniques peuvent jouer un rôle d'appui.
- Le territoire qui est un espace de solidarité dans lequel les habitants ont une histoire commune à laquelle ils sont attachés collectivement et individuellement. C'est un espace cohérent pour différentes raisons, issues d'une combinaison de logiques écologiques, économiques, sociales, culturelles et politiques
- La valorisation des ressources locales qui concerne à la fois les ressources humaines du territoire mais aussi la mobilisation des ressources techniques, matérielles, financières locales qui vont contribuer au financement du développement en étant complétées par des ressources externes au territoire.
- Des instances locales de décision et de gestion qui sont constituées de représentants des différentes catégories d'acteurs locaux et qui contrôlent de plus en plus le pouvoir exercé au niveau du territoire.
- Une articulation du local à son environnement régional, national, international.

Les dynamiques de développement local peuvent être aussi caractérisées comme étant à la jonction de deux mouvements :

- un mouvement exogène, « descendant » fait de cadres législatifs, de procédures, d'incitations financières, de transferts de technologie, etc... par les appareils centraux qui cherchent à susciter et encadrer les actions locales dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs
- un mouvement endogène, « ascendant », enraciné dans une histoire et un territoire précis, porté par une dynamique interne de valorisation des ressources locales, mais qui doit composer avec les dispositifs institués pour se faire reconnaître et démontrer son efficacité.

Dans toute démarche de développement local, la diversité des sociétés locales entraîne nécessairement des oppositions et des tensions, des enjeux liés aux stratégies de pouvoir, mais aussi des phénomènes de marginalisation de certaines parties de la population (les jeunes, les anciens, les plus démunis etc.).

Mais la dynamique de développement local ne peut s'inscrire dans la durée sans une appropriation dont le signe est le développement de la faculté d'expression de toutes les composantes de la population (les jeunes, les anciens, les plus démunis etc.).

A chaque étape de la démarche, divers facteurs peuvent s'opposer à cette appropriation :

- le caractère artificiel d'une délimitation imposée du territoire
- l'institutionnalisation et la tendance marquée à la bureaucratisation du développement local
- la monopolisation du pouvoir par les mêmes responsables et le risque de notabilisation
- le rôle excessif des intervenants
- le manque de résultats concrets, notamment dans le domaine économique

Ceci peut entraîner la démotivation, puis le dépérissement de la démarche, même si les structures subsistent.

Par nature, les processus de développement local sont difficiles à modéliser : à chaque territoire correspondra une dynamique propre. On peut toutefois schématiser succinctement son déroulement :

Le déclenchement (provoqué ou spontané)	➤ prise de conscience ➤ mobilisation des acteurs : information, sensibilisation, consultation ➤ adhésion à la démarche : concertation, négociation
L'élaboration	➤ diagnostic initial et identification des enjeux de développement ➤ accord sur les grandes orientations et sur la formulation du projet de territoire
La mise en œuvre	➤ conduites d'actions cohérentes selon des objectifs opérationnels et des échéances définies

4. Les perceptions des acteurs

Les deux textes rédigés reprenant l'histoire du partenariat telles que les acteurs du Sud et du Nord la racontent **ont été validés lors de restitutions internes** à chacun des groupes à Vendôme et à Boulsa.

Les paroles rapportées pour illustrer la situation actuelle, les causes, les souhaits quant au devenir de la relation de jumelage ainsi que les propositions de solutions ont été recueillies lors des entretiens individuels. Ce sont des propos « bruts » qui ont été retranscrits le plus fidèlement possible.

4.1. L'histoire de la relation entre Boulsa et Vendôme: le point de vue des acteurs du Sud.

Boulsa cherche un partenaire

A Boulsa, tout a commencé en 1987 alors que Jules Zidouemba était nommé délégué communal. Il allait alors parfois à Tenkodogo qui avait un partenariat avec la ville de Chinon en France. Il souhaitait trouver un partenaire pour Boulsa. Les gens de Chinon en France ont intéressé des Vendômois (par ailleurs soucieux de s'investir en faveur d'initiatives de solidarité avec le Sud) à l'idée d'un partenariat avec Boulsa. Des échanges ont eu lieu avec le Secrétaire Général de la province, Nicolas Somé. Les Vendômois ont été mis en relation avec Jules Zidouemba.

Une correspondance soutenue a démarré avec Mme Michèle Guine, une fois confirmé l'intérêt de part et d'autres, l'association les Amis de Boulsa a été créée à Vendôme en 1987 (Mme Guine en est la Présidente).

Une association est créée, interlocutrice de celle de Vendôme

L'année 1988 verra la création de l'association les Amis de Vendôme, ici à Boulsa. L'association était présidée par Feu Christophe Kaboré, Jules Zidouemba vice-président et Christophe Sédogo, trésorier.

Lors de la première venue des Vendômois, les secteurs suivants ont été identifiés comme prioritaires : santé, éducation. Des médicaments ont été envoyés, du matériel pour les écoles. L'école de l'amitié sera réalisée.

Un effort particulier était fait pour associer toutes les composantes de la population : anciens, femmes, jeunes, coutumiers, religieux, les ressortissants de Boulsa à Ouagadougou étaient également très impliqués (Omer Sawadogo, Didier Kirakoué, le professeur Ouimenga).

Les échanges associatifs deviennent jumelage-coopération

En 1990, au décès de Christophe Kaboré, Jules Zidouemba reprendra la présidence. En 1991, Jules Zidouemba est invité à Vendôme où il séjournera 1 mois, il y rencontre le Maire de Vendôme Daniel Chanet, et un jumelage-coopération est instauré entre la ville de Vendôme et Boulsa.

Le jumelage coopération, « le mariage », a été célébré à Boulsa puis à Vendôme. Le Maire de Vendôme est venu à Boulsa à la tête d'une délégation.

La délégation de Boulsa à Vendôme impliquait 10 personnes. Elle était présidée par le Préfet maire de l'époque, Victor Bakouan. Victor Bakouan a alors pris la présidence du comité local de jumelage.

La décentralisation permet à Boulsa de devenir commune de plein exercice

En 1995, les premières élections communales verront l'arrivée de Geoffroy Damiba, administrateur civil, au poste de Maire. Il prendra dès lors la présidence du comité de jumelage.

Les actions engagées par le jumelage-coopération concernent alors aussi bien l'appui au développement économique (groupements), la mise en place d'un parc à bétail, l'aide à l'association des Handicapés, au CMA (centre Médical Avancé), le logement des maîtres à l'école de l'amitié ou le reboisement.

Des voyages de Vendômois ont lieu, des jeunes participent en 1993 au chantier de construction de la 2^{ème} tranche de l'école de l'amitié, des infirmières séjournent et travaillent avec l'équipe du Centre Médical Avancé (CMA).

Des changements interviennent au Nord

En 1996, une équipe plus jeune reprend le comité de jumelage de Vendôme et Frédéric Tricot en devient alors le Président. Le point est fait par Vendôme qui, globalement, considère que les actions n'ont pas été réalisées conformément aux prévisions.

Des actions sont mises en œuvre cependant en essayant d'appliquer les principes suivants : décision conjointe entre les 2 comités, mise en place d'un suivi par un responsable du comité local.

A partir de 1996, les voyages des Vendômois sont plus fréquents, leurs séjours plus longs.

Puis des changements ont lieu également à Boulsa

En 1998, le comité de Vendôme décide de mettre en place une direction du jumelage qui le représente à Boulsa. L'idée des Vendômois est de permettre

d'améliorer le montage et le suivi des projets. Cette décision s'explique par des difficultés entre les deux comités de jumelage et un renouvellement du comité local dans des conditions jugées discutables par le comité de jumelage de Vendôme et par les membres sortants du comité local.

En 1998, pour la totalité des actions engagées, des conventions sont signées entre les deux comités, la Mairie ou le Haut Commissariat de la Province et le service technique concerné.

Par la suite, dès août 1998, la direction du jumelage est installée à la maison des jeunes avec Alassane Damiba, il est chargé de l'identification, du suivi et de l'évaluation des projets. Il sert d'interlocuteur entre les 2 comités (il a d'ailleurs été secrétaire du comité local sortant). L'impression à Boulsa est que les dossiers sont montés par la « Direction » et envoyés à Vendôme.

Les difficultés du jumelage apparaissent au grand jour

La Maison des Jeunes, réhabilitée par la Kfw est un équipement à la disposition des jeunes de Boulsa dont la Mairie souhaite tirer des ressources et qu'il profite aux habitants. Après appel d'offres, la gestion est d'abord confiée à Frédéric Tricot dont la proposition est la mieux-disante. Le comité de Vendôme qui reprendra le bail va mettre en place une activité d'insertion des jeunes en apprentissage et scolarisés. Ce lieu va également abriter la direction du jumelage dès sa création.

Les élections municipales de 2000 aboutissent à une situation insolite

En 2000, les élections municipales aboutissent à l'élection d'Abdoulaye Zidouemba alors que les deux listes étaient à égalité au sein du conseil. La liste du CDP présidée par Jean Sambo Sawadogo a alors fait le choix de la candidature du maire actuel pour garder la Mairie en tirant part de la loi qui prévoit l'élection du maire au bénéfice de l'âge du candidat.

Début 2001, Jean Sambo Sawadogo, maire adjoint, est élu Président du comité de jumelage Boulsa-Vendôme (puisque les maires ne doivent plus présider d'après le Comité National de Jumelage, l'Association des Maires du Burkina Faso et la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée).

La gestion de la Maison des Jeunes et le rôle de la direction du jumelage ont été globalement mal vécus par les personnes rencontrées ici. Ceci a abouti à deux décisions : le souhait exprimé par Geoffroy Damiba de mettre fin à la direction du jumelage, décision qui a été finalement prise par Vendôme et qui a été exécutée en Janvier 2001. Et la décision de la Mairie de ne pas renouveler le contrat d'affermage de la Maison des Jeunes en 2002.

Cette même année, en Mai, Sandrine Daguet-Tricot est élue à Vendôme présidente du Comité Vendômois.

Cette période était caractérisée par des tensions fortes entre les deux comités.

Après 2001, l'essentiel des actions gérées par le comité local se résume à la réhabilitation de forages et à la remise des subventions ou prêts à des particuliers ou à des associations bénéficiaires. Les actions financées au Sud s'arrêtent en 2002 en attente d'une clarification (rôles, fonctionnements).

Fin 2002, le comité vendômois, la Mairie de Boulsa et le comité local participent aux rencontres de la coopération franco-burkinabé à Ouagadougou.

En 2003, un nouveau président du comité est élu au comité de Vendôme, Grégory Fleury.

L'évaluation du jumelage évoquée depuis 2001 est préparée et a lieu début 2004.

4.2. L'histoire de la relation entre Vendôme et Boulsa : le point de vue des acteurs du Nord.

Mis au défi, les Vendômois réagissent,

A Vendôme, tout a commencé par un défi lancé en 1986 par des habitants de Chinon, eux-mêmes impliqués dans une relation de partenariat entre Chinon et Tenkodogo sur la route de Pouytenga. Ce défi lancé sur Radio Rêve¹⁶ : « que lorsque nous entrons dans Vendôme, on puisse lire Vendôme commune jumelée avec Boulsa commune du Burkina Faso » est relevé par un petit groupe de cinq vendômois en 1987.

Les premiers contacts avaient eu lieu au préalable avec le Burkina et un appel par voie de presse réunit le groupe initial qui constitue l'association « Les amis de Boulsa » ici, un peu plus tard se constitue « Les amis de Vendôme » là-bas. Un couple, les Guine, s'implique très fortement. Ils sont néanmoins entourés par un noyau de membres actifs dont certains participent d'ailleurs toujours à la vie du comité aujourd'hui.

La première « mission » à Boulsa, initialement centrée sur un problème d'accès à l'eau potable constate que l'Unicef semble avoir résolu les difficultés dans ce domaine, elle revient avec une demande concernant une nouvelle école, la sixième de la ville, ce sera l'école de l'Amitié. Construite de 1988 à 1992, la première tranche (3 classes) est terminée en 1991, la seconde (3 classes) en 1993, la logique du projet est poussée à son terme en réalisant des logements pour les enseignants (qui partaient faute de logement décent, en 1996) et même une cuisine afin de pallier aux difficultés de restauration des enfants, en 2001.

Une autre action de cette période est la prise en charge de l'alimentation de la main d'œuvre participant à la construction du barrage établi à proximité de la Ville de Boulsa en 1990. Il en va de même des activités de reboisement de la commune démarrées un peu plus tard...

En 1988, la ville de Vendôme verse sa première subvention (1 000 Francs) à l'association les amis de Boulsa. Une nouvelle équipe municipale est élue en 1989, avec à sa tête Daniel Chanet, le maire actuel.

Un certain nombre d'envois de matériel sont réalisés : ils sont de natures diverses, médicaments, livres, cabinet dentaire, salle d'opération et lits d'hôpitaux, les équipements sont reconditionnés et toujours envoyés en état de marche.

Dans le même temps, en août 1993, un voyage de jeunes qui participent sur des chantiers comme celui de la construction de l'école est organisé, il en va de

¹⁶ et par voie de presse

même pour des déplacements d'élèves infirmières qui s'impliquent dans l'amélioration de la gestion du Centre Médical Avancé.

Un jumelage coopération est mis sur pied dès 1991...

L'équipe de l'association est consciente de l'intérêt d'une implication de la Ville de Vendôme et de celle de Boulsa. Dans leur esprit, l'implication des collectivités permettra de donner une plus grande pérennité à cette relation et amplifiera les capacités d'action de l'association. Dès 1991¹⁷, un comité de jumelage-coopération est créé¹⁸.

Les cérémonies officielles célébrant le jumelage sont organisées en octobre 1992 à Boulsa et juillet 1993 à Vendôme. Le Maire et un conseiller municipal font le déplacement à Boulsa accompagnés d'une délégation du Comité de Jumelage (constitués notamment des membres impliqués dans l'association Les amis de Boulsa). Le préfet-maire de Boulsa, le président du comité de jumelage Boulsa-Vendôme font le déplacement à Vendôme (aucun voyage d'une délégation burkinabée de Boulsa n'a eu lieu depuis).

L'association « Les amis de Boulsa » sera mise en sommeil en juin 1991 à la création du comité de jumelage puis dissoute en 1995, les actions seront reprises par le Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa.

Durant cette période, l'action de l'association comme celle du comité de jumelage est tournée vers le Sud, tout ce qui est fait au Nord servant à financer des actions et des réalisations à Boulsa (salon des Antiquaires, exposition photos, ...). « Tout l'argent collecté doit aller à Boulsa » et à sensibiliser les populations du vendômois.

Au Nord, la Ville soutient le Comité de Jumelage, y compris en allant chercher des financements au Ministère de la Coopération par le biais de Cités Unies France. Au Sud, le jumelage coopération a eu pour conséquence de dessaisir l'équipe du comité de jumelage avec une reprise de contrôle par le préfet-maire, président de délégation spéciale (période 1993-1995).

Des détournements et des difficultés sont cependant constatés à Boulsa dès 1993, qui encouragent l'équipe du Nord à appuyer des acteurs économiques plutôt que de se limiter au soutien exclusif à des projets de la commune.

¹⁷ Et donc avant la loi de 1992.

¹⁸ « il a pour but de favoriser les échanges entre les deux villes jumelles, dans un esprit de respect mutuel de l'autre, de ses coutumes, de ses droits, de ses valeurs et de ses idées religieuses. (...) S'interdit toute discussion d'ordre politique ou religieux. Les actions et réalisations seront menées en totale collaboration avec le comité de jumelage-coopération Boulsa Vendôme. » La ville de Vendôme est représentée au Conseil d'Administration du comité par cinq membres de droit dont le Maire.

Boulsa devient commune de plein exercice, la décentralisation se met en place...

En 1995, Boulsa devient commune de plein exercice, et son premier magistrat élu est Geoffroy Damiba. Il prendra également la présidence du comité de jumelage local. C'est un intellectuel brillant, il est directeur de cabinet du ministre de l'environnement, sera secrétaire de l'Association des Maires du Burkina Faso. A l'aise avec les procédures, il est à même de capter des financements pour sa commune.

Des changements ont lieu à Vendôme, dans l'équipe du comité,

A cette même période ou presque, les Guine ne sont plus en mesure de s'impliquer comme ils le faisaient jusqu'alors en raison de problèmes de santé. Ils se désengagent donc du Comité, non sans dresser un bilan des actions réalisées et mettre par écrit un certain nombre de recommandations issues de leur pratique. Michèle Guine aura été présidente des Amis de Boulsa, puis du Comité de Jumelage Vendôme Boulsa de 1987 à 1996. La présidence du comité est reprise en 1996 par Frédéric Tricot, qui avait connu Boulsa lors du chantier jeunes en 1993. Il présente également la particularité d'être conseiller municipal depuis 1995.

Des actions de soutien en faveur du développement économique de certains acteurs organisés sont déjà engagées, il s'agit d'appui à des groupements par la mise à disposition de financements et de formation (ces groupements concernent des secteurs d'activité variés : élevage, artisanat, groupements féminins gérant entre autre une banque de céréales et des activités d'épargne-crédit).

Dès l'été 1996, la nouvelle équipe séjourne, longuement à Boulsa, comme il s'agit là de la première visite officielle depuis 1993, elle entend bien faire le point sur les réalisations financées par Vendôme. Après avoir eu l'impression d'être « baladée » pendant deux semaines, cette nouvelle équipe constate que des engagements pris n'ont pas été tenus, en particulier que des financements avec une destination précise ont été utilisés à d'autres fins ou détournés. Par exemple, le financement d'actions de reboisement aurait finalement été utilisé pour le cadastre, sans en informer les vendômois dont le dernier voyage remontait il est vrai à trois ans, mais il semble également que les travaux sur le cadastre aient pu bénéficier d'un autre financement...

Il s'en suit cependant un engagement sur un nombre important de réalisations à caractère économique, social ou culturel.

A partir de 1996, les voyages de membres du comité et en particulier de membres du bureau sont plus fréquents, il n'est pas rare que le président y séjourne 3 à 4 mois dans l'année.

Une convention est signée entre Vendôme et son comité,

Une convention est signée entre la Ville de Vendôme et le Comité de Jumelage Vendôme Boulssa en 1997. Elle régit les relations entre les deux parties : études, mise en œuvre et gestion des projets sont confiés au comité par la Ville de Vendôme. Une subvention de fonctionnement est accordée par la Ville et une subvention de 30 % du montant des projets présentés peut également être accordée. La convention est revue tous les trois ans.

Des initiatives nombreuses, qui font réagir la société locale au Sud,

La période 1996-1998 est qualifiée a posteriori de période relativement riche et féconde (« *deux très bonnes années* ») par Frédéric Tricot qui assume la présidence du Comité depuis 1996. La collaboration avec le comité de jumelage à Boulssa et la mairie est bonne. Le comité local sur cette période fonctionne bien.

A cette période, les vendômois disposent d'une monographie de la commune rédigée par Geoffroy Damiba, outre le fonctionnement de la commune, cette monographie reprend l'histoire de la commune et du royaume de Boulssa, les données socio-économiques du territoire communal, les capacités administratives, ainsi que quelques fiches de projet.

En 1998, des tensions croissantes avec le Maire de Boulssa qui organise le renouvellement du comité de jumelage à sa guise, et sans en avertir le comité sortant, vont aboutir à la mise en place par les Vendômois, d'une direction du jumelage à Boulssa (fin août début septembre) et à la mise en place de procédures assez complexes qui ont pour objet de faciliter l'instruction des dossiers, leur suivi et la rédaction des compte-rendus d'exécution des réalisations. Ces procédures différencient les dossiers émanant de la société civile, de ceux de la collectivité.

Les Vendômois investissent la Maison des Jeunes et de la Culture

Un des projets importants et difficile à analyser est celui de la reprise de la Maison des Jeunes et de la Culture de Boulssa par les Vendômois. Cet équipement a été réalisé par la Coopération Allemande qui en a réalisé beaucoup au Burkina. Le fonctionnement n'étant pas prévu initialement, les vendômois sont sollicités par le Maire de Boulssa pour s'y impliquer, après deux appels d'offre nationaux infructueux. Ce que fera le président du comité d'abord personnellement puis au nom du comité. Le montage du projet est complexe, il est envisagé d'y faire cohabiter l'économique, le culturel et l'insertion-formation de jeunes. Les activités sur la Maison concernent tant l'hébergement, la restauration que la présence d'un cinéma-théâtre. Dans la pratique les vendômois s'y installent lors de leurs missions, ils y installeront d'ailleurs la direction du jumelage à Boulssa dès 1998. Cet équipement sera au centre des conflits entre le comité de jumelage de Vendôme, la mairie et le comité local.

En 1998, un plan communal de développement est réalisé par l'administration avec l'appui d'un bureau d'étude. Ce document-cadre extrêmement riche ne semble pas avoir fait l'objet d'une implication particulière de la population. Des actions sont prévues et répertoriées dans tous les domaines sans priorisation réelle et surtout sans engagement des acteurs impliqués. Il se chiffre à 1 milliard 632 millions de Fcfa (à comparer avec le budget communal de l'époque d'environ 10 millions de Fcfa).

Une évolution des dispositifs au Nord et au Sud : la professionnalisation.

Dès 1998, une direction du jumelage est créée à Boulssa afin de représenter les intérêts de Vendôme sur place. D'abord conçue comme la mise à disposition par Vendôme d'un personnel technique supplémentaire au service de la commune, il semble bien qu'elle sera rapidement perçue comme une supervision permanente de Vendôme sur ce qui se passe à Boulssa. Cette direction du jumelage va s'installer au sein de la Maison des Jeunes. Elle est assurée par Alassane Damiba, jusqu'alors impliqué au sein du comité local et qui n'a alors que 26 ans.

Ce souhait de professionnalisation des comités se traduit par le recrutement d'une animatrice des échanges Nord-Sud à Vendôme, permanente de l'association (en tirant parti du dispositif emploi-jeune).

Les actions continuent,

En 1999, la réhabilitation du marché central a été cofinancée, ce cofinancement a permis à la commune de bénéficier des fonds complémentaires du FICOM (Fonds d'Investissement Communal). L'effet levier recherché a bien fonctionné.

D'autres projets, maraîchage, pépinière, soutien à des associations ou groupements ont été menés à cette même période.

En 2000, une convention de partenariat est signée par le comité avec les services de la santé, des études sont initiées concernant le potentiel ligneux et un lycée technique.

Des changements à Boulssa,

En 2000, les élections municipales vont compliquer un peu plus les relations entre les protagonistes de cette coopération. Le conseil municipal de Boulssa, dans un premier temps ne parvient pas à élire un maire, puisque les listes conduites par la majorité et l'opposition disposent chacune de 9 élus. En pareil cas, la loi prévoit que le maire sera choisi au bénéfice de l'âge, la liste de la majorité décide alors de proposer au vote un candidat plus âgé lui permettant de conserver la mairie, ce sera Abdoulaye Zidouemba.

Le candidat initial de la majorité, Jean Sambo Sawadogo, nommé premier adjoint est également élu à la tête du comité de jumelage.

A Vendôme, également en 2001, Frédéric Tricot cède la présidence du comité et celle-ci est reprise par Sandrine Daguet, sa compagne qui deviendra son épouse. Frédéric Tricot préside alors aux destinées du réseau régional des acteurs de la solidarité internationale (Centraider) pour la création duquel le comité de jumelage s'est beaucoup investi.

Sandrine Daguet-Tricot mettra en place des commissions de travail qui responsabilisent davantage les membres du comité. Les manifestations organisées pour sensibiliser sur les questions nord-sud, la culture africaine, la solidarité internationale continuent à se développer dans la lignée du travail accompli depuis 1999. Une nouvelle animatrice des échanges, Sophie Durand est recruté en remplacement de Dora Soulis. Le binôme présidente-animatrice fonctionne bien.

Une réaction rapide est donnée à l'interpellation faite aux vendômois par rapport à la réhabilitation de forages suite à une saison des pluies catastrophique, un dossier est monté et porté par la Ville de Vendôme, il fera l'objet d'un cofinancement du Ministère des Affaires Etrangères. Dans le même temps, d'autres actions individuelles ou collectives sont soutenues. Ce sont les dernières actions réalisées à Boulsa, la réhabilitation des forages est d'ailleurs inachevée.

A Boulsa, le comité de jumelage de Vendôme accepte de mettre fin à l'expérience de la direction du jumelage à la demande de la mairie et du comité local. Les discussions sont difficiles entre le comité de Vendôme et les parties prenantes du jumelage au Sud (mairie et comité local).

En effet, dès 2001, devant la difficulté du comité de jumelage local à présenter des projets « recevables » au comité du Nord (c'est à dire réalistes par rapport à ses capacités de financement), la décision est prise de suspendre momentanément les actions au Sud pour procéder à une évaluation des réalisations, du partenariat et permettre à celui-ci de redémarrer sur des bases claires et assainies.

En 2002, la commune de Boulsa décide de ne pas renouveler le bail de la Maison des Jeunes avec le comité de Vendôme. Cette décision non explicitée et incomprise par le Nord crispiera un peu plus encore la relation d'autant que le comité de jumelage de Vendôme conditionne la reprise de la coopération à une normalisation de la situation sur la Maison des Jeunes et de la Culture.

Le comité s'engage dans la préparation des rencontres franco-burkinabés par le biais de rencontres au sein du groupe pays de Cités Unies France. Le comité de Vendôme introduit un des ateliers intitulé « la coopération décentralisée: un engagement partagé ».

2003/2004, un nouveau tournant ?

Le comité continue à s'investir énormément dans l'organisation d'évènements au Nord (expositions, journées du cinéma burkinabé, contes africains, salon africain etc...). Son rôle d'animateur de la vie locale et d'ouvreur de conscience lui est d'ailleurs reconnu par la municipalité et les autres acteurs de la vie associative.

Fatiguée par des querelles interpersonnelles avec le président du comité local à Boulsa et convaincue que son retrait pourrait faciliter les choses, Sandrine Daguet-Tricot remet son mandat en jeu, et c'est finalement Grégory Fleury qui reprendra la présidence de l'association en 2003.

Le comité s'investit alors énormément pour créer les conditions d'une évaluation du partenariat. Les termes de référence sont définis, revus avec le F3E, envoyés aux acteurs de Boulsa pour avis... Le soutien de la Ville de Vendôme, dont c'est une priorité par rapport au partenariat, est acquis et matérialisé par le financement d'une partie de l'évaluation.

4.3. L'appréciation de la coopération Vendôme-Boulssa

4.3.1. L'appréciation des acteurs du Sud : leurs paroles

- **Description de la situation actuelle**

Les rapports mairie-comité

- Mairie et comité sont des adversaires
- Mairie et comité travaillent de façon cloisonnée
- Il n'y a pas d'entente entre le Maire et le Président du comité

La dynamique actuelle du jumelage

- C'est la léthargie complète
- Aujourd'hui il n'y a rien

- **Causes**

Les attitudes et comportements du Nord

- C'est surtout la gestion de la Maison des Jeunes qui a fait tout dégénérer.
- Le comité de jumelage local était devenu l'équipe des jeunes de la Maison des Jeunes
- On a compris que la direction allait supplanter le jumelage local, on ne savait plus ce qui se passait
- Il y avait confusion entre direction et présidence du comité local
- A un moment donné, le jumelage Vendôme et son président était vu non plus comme un coopérant mais comme un concurrent pour les acteurs économiques
- Confusion jumelages et intérêts personnels
- Attitude coloniale de certains Vendômois
- La direction du jumelage était une direction d'affaires
- Il y avait un mur entre les 2 comités

Les attitudes et comportements du Sud

- Le refus de la transparence est le problème
- Il n'y a pas eu de passation de services entre les comités
- Sans l'implication de tous c'est difficile
- Tout est teinté de politique
- On fuit le dialogue
- L'Africain n'aime pas à être géré par une femme
- Il y avait un mur entre les 2 comités

Les spécificités d'ordre socio-culturel

- Pour expliquer l'échec des projets individuels :
- Quand on donne l'argent par amitié, on ne doit plus demander des comptes
- Nous sommes en Afrique, l'argent du blanc, il faut le bouffer
- Les liens de famille empêchent la transparence

• **Souhait des acteurs / aux suites à donner**

- Que les liens se rétablissent
- Que le jumelage redémarre
- Qu'ils arrivent à dépasser les problèmes
- Que l'on redresse le partenariat

• **Perspectives, solutions**

Les attitudes et les comportements, le respect des règles et des principes

- Le respect mutuel est la clé de tout
- Confier les choses à des personnes sûres
- Respecter la réglementation élaborée par Cités-Unies
- Respecter la réglementation du jumelage au Burkina
- Arrêter de travailler des deux côtés en cercle fermé

Les relations comité-mairie à Boulsa

- Le Maire et le président du comité ne sont pas Boulsa à eux seuls
- Associer la population comme au début
- Conseil municipal élargi à la société civile
- Elire un président de comité en dehors de la Mairie
- Sensibiliser sur les textes des jumelages au Burkina
- On s'assoit, on se dit une vérité au niveau de Boulsa, mais il faut que les gens de Ouaga disent quelque chose
- Préciser les rôles de la Mairie et du comité
- Que le comité rende compte chaque année à la Mairie, présente son bilan, etc.

Les objectifs

- Comment les gens de Boulsa souhaitent que soit cette coopération ?
- Voir le côté communautaire, quelles sont les priorités de développement pour Boulsa ?

Les modalités

- Réfléchir sur les moyens d'accompagnement à réunir pour réussir
- Prévoir un système de suivi-évaluation avec un contrôle continu
- Etablir un code de conduite
- Il faudrait inscrire les actions du jumelage dans la durée et selon la démarche de développement local
- Former les gens à la gestion des affaires collectives
- Que Boulsa innove en termes de dispositif.

4.3.2. L'appréciation des acteurs du Nord : leurs paroles

• **Description**

- paradoxe apparent de vouloir faire évoluer les mentalités au Nord et de ne pas y arriver au Sud
- dialogue de sourds
- la situation était bloquée au Sud, on a mis les bouchées doubles sur les actions au Nord.

• **Causes**

Les attitudes et comportements du Nord

- On a fait pour faire
- En 2000, on arrête l'action à tout prix !
- On s'est fait traité de colonisateur
- Mélange des genres affaires privées / affaires publiques
- On a des exigences de professionnels alors qu'on fonctionne comme des amateurs
- Notre engagement ressemble à du loisir, on ne maîtrise pas la connaissance de terrain
- Volonté du Nord de plaquer sa réalité
- Rien n'est défini d'avance
- Est-ce qu'on est assez rigoureux ?

Les attitudes et comportements du Sud

- La préoccupation première des élus de Boulsa n'est pas que le développement de la commune
- Les élus de Boulsa souhaitent des infrastructures
- A partir de 1996, argent détourné ou utilisé partiellement
- Boulsa demandait des réalisations visibles de l'électeur
- Boulsa ne connaît pas la façon dont on travaille au Nord

Le fonctionnement Nord-Sud

- A partir de 1998 (à la suite du changement de comité local) jeu de cache-cache entre le comité de Vendôme et le Maire / Président du comité de Boulsa
- C'était devenu une partie d'échecs entre le comité de Vendôme et le comité-mairie de Boulsa
- Dialogue de sourds
- Les difficultés se sont infiltrées dans le jumelage progressivement, elles ont toujours existé

Perspectives / solutions

Les attitudes et les comportements, le respect des règles et des principes

- souhait d'une concertation dans la mise en place de projets
- passer par une contractualisation de relations
- redéfinir périodiquement les objectifs respectifs.

Les relations comité-mairie à Vendôme

- que la Mairie dise clairement les objectifs assignés au CJVB
- redéfinir la relation CJVB / Mairie de Vendôme

Les objectifs

- aider Boulsa dans son développement sans leur dire ce qu'ils doivent faire
- développer une économie locale en respectant les traditions

Les modalités

- construire / imaginer une relation amicale comme un ami qui demande un conseil
- travailler avec les ressortissants à Ouaga
- avoir des présidents des 2 comités de jumelage qui ne soient pas des élus locaux

5. Analyse des actions et des pratiques

Nous tenons à attirer l'attention du lecteur sur les difficultés à réaliser cette analyse : de nombreux témoins ou acteurs-clés de cette coopération ont disparu (soit qu'ils soient décédés soit qu'ils vivent désormais ailleurs), certains acteurs en particulier n'ont pas pu se rendre disponibles et la mission n'a de toute façon pas pu rencontrer tout le monde.

Par ailleurs, l'absence presque systématique de documents et archives obligent nos interlocuteurs à fouiller dans leur mémoire, il en ressort cependant beaucoup d'éléments marquant comme le confirme la partie précédente consacrée aux perceptions des acteurs.

Ce défaut de capitalisation sur les actions se retrouve également au Nord où malgré les archives très bien tenues, les traces du suivi des actions restent beaucoup trop superficielles, en l'absence d'outils de suivi-évaluation, voire de documents de projets, ce qui rend difficile la caractérisation d'une action réussie.

L'analyse des actions et des pratiques du jumelage coopération Vendôme/Boulsa est faite à la fois sous l'angle de la diversité des actions, de la diversité des procédures, de la diversité des acteurs.

Par ailleurs cette analyse traite dans un premier temps de l'analyse des procédures et du jeu des acteurs, en s'intéressant particulièrement aux difficultés, incompréhensions ou points de désaccords qui peuvent expliquer la situation actuelle.

Dans un second temps, l'analyse se focalise sur les actions et leurs résultats au regard de la diversité de ces actions et des critères de pertinence, efficience, et cohérence.

5.1. Analyse des procédures et du jeu des acteurs

5.1.1. Les acteurs de la coopération Vendôme-Boulsa

Au nord

□ La Ville de Vendôme

Ville moyenne de près de 20 000 habitants, la ville de Vendôme est une des sous-préfectures du département du Loir et Cher, elle appartient à la région Centre.

Impliquée officiellement par la signature du jumelage coopération en 1991, la Ville de Vendôme siège au conseil d'administration du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa (CJVB), cinq sièges lui reviennent de droit (statutairement)

mais elle n'en assure pas la présidence. La Ville a signé avec le CJVB une convention à partir de 1997 par laquelle elle délègue la mise en œuvre des actions de coopération à Boulsa.

Le respect de la loi de 1992¹⁹ (qui précise les règles à suivre par les collectivités locales françaises en matière de coopération décentralisée) précise que les actions mises en œuvre au Sud ne peuvent intervenir que dans la limite des compétences de la collectivité²⁰.

❑ Le Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa (CJVB)

Il a pris la suite de l'association Les amis de Boulsa à la signature du jumelage-coopération. Il rassemble des bénévoles, une trentaine actuellement, qui s'engagent pour faire vivre le jumelage avec Boulsa. Le « noyau dur » des bénévoles est constitué d'une dizaine de membres. L'engagement bénévole se traduit notamment par l'organisation de manifestations. D'abord pensées pour collecter des fonds, ces manifestations visent également à sensibiliser la population à Vendôme et au delà, aux spécificités des questions de développement en Afrique ou à la culture africaine.

La Ville met à la disposition du Comité un local et une subvention de fonctionnement. Le comité a disposé d'une permanente de 1999 à 2004 (on a alors parlé de « professionnalisation du comité » en créant un parallèle avec le direction du jumelage mise en place à Boulsa à la même période).

Les instances du comité sont l'assemblée générale annuelle, qui désigne les membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration élit à son tour un bureau exécutif en son sein, le bureau exécutif ainsi que le conseil d'administration sont renouvelables chaque année. Notons que la municipalité, statutairement, a cinq postes réservés au conseil d'administration.

Au sud

❑ La commune de Boulsa

Chef-lieu de la province du Namentenga et du département de Boulsa, la ville de Boulsa a été érigé en commune en 1986 avec un délégué communal désigné par l'Etat central. Lui ont succédé des préfet-maires, présidents de délégation spéciale jusqu'à 1995, où Boulsa a été une des 33 communes de plein exercice mises en place lors du premier acte de décentralisation au Burkina Faso.

¹⁹ Titre IV de la loi d'orientation 92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République

²⁰ Laquelle en a transféré beaucoup à la communauté de communes.

- Le comité de jumelage Boulsa-Vendôme (CJBV) ou comité de jumelage local

Le comité Local de Jumelage de Boulsa a été créé en 1992. Au départ les CLJ étaient des structures chapeautées par les pouvoirs publics. Le préfet-maire, président de la délégation spéciale en a naturellement pris la présidence. Puis, lors de l'érection de la commune en collectivité locale, la présidence du CLJ a « naturellement » été reprise par le maire de l'époque, Geoffroy Damiba. Cette disposition a été abandonnée en 2000 dans le contexte de mise en place de la décentralisation, recommandation étant faite aux maires de ne plus présider les CLJ, cette recommandation est portée par le CNJ, la CONACOD, et relayée par l'AMBF.

5.1.2. Des commentaires sur les évolutions et l'implication des acteurs dans le temps

La tableau ci-dessous retrace les évolutions et changements d'interlocuteurs depuis le partenariat institué entre acteurs associatifs en passant par l'implication des collectivités locales (du nord par la signature d'une convention de jumelage-coopération, puis du sud dès la mise en œuvre de la décentralisation dès 1995 par l'érection de Boulsa en commune de plein exercice).

	A Boulsa	A Vendôme
1987-1992	La période des Amis de Boulsa / Amis de Vendôme Christophe Kaboré puis Jules Zidouemba président Ce sont les associations seules qui gèrent : - concertation préalable sur les actions à réaliser - implication des ressortissants - exécution suivie par l'association à Boulsa - les différents groupes de la population représentée	La période des Amis de Boulsa / Amis de Vendôme - Michèle Guine présidente
1989		Election Daniel Chanet Maire
1991	Instauration du jumelage coopération	
1992	Cérémonies à Boulsa	
1993		Cérémonies à Vendôme
1992-1995	Après les cérémonies du jumelage (le Mariage), le PDS Sawadogo Daouda et Bakouan Victor à Boulsa devient le Président du comité local. Plusieurs préfet-maires se succèdent Jules Zidouemba vice-président	Jean-Claude Leroy Adjoint au maire
1995	Election Geoffroy Damiba	Réélection Daniel Chanet Maire
1995	Comité local et Mairie présidés par Geoffroy Damiba	Dissolution de l'association Les Amis de Boulsa
1996	Elections comité local	Election comité Frédéric Tricot président Marie-Hélène Vidal est l'élue qui suit le jumelage à la Mairie

	A Boulsa	A Vendôme
1996-1998	Comité local (renouvelé) et mairie présidés par Geoffroy Damiba	
1998-2000	Comité local (renouvelé) et Mairie présidés par Geoffroy Damiba mais direction du jumelage installée par Vendôme	Françoise Anglade est l'élue qui suit le jumelage à la Mairie
1998-2001	Direction du jumelage mise en place (Alassane Damiba)	Animatrice des échanges Nord-Sud Dora Soulis
2000	élections municipales Abdoulaye Zidouemba Maire Jean Sambo Sawadogo 1er adjoint	
2001		Réélection Daniel Chanet Maire Geneviève Guillou (première adjointe) suit le jumelage à la Mairie
2001	Election Jean Sambo Sawadogo à la présidence du CLJ	Election de Sandrine Daguet-Tricot à la présidence du comité
2001-2004	Nouveau comité local (Jean Sambo Sawadogo) en 2001	Préparation de l'évaluation, mise en place d'un groupe de travail 2003 Election de Grégory Fleury à la présidence du comité
2005	prochaines élections comite local	
2005 ou 2006	prochaines élections commune	
2007		prochaines élections municipales

Divers acteurs ont donc pris part à la vie du jumelage Vendôme / Boulsa du fait des changements de responsables aussi bien à Vendôme qu'à Boulsa. Au départ les actions du jumelage Vendôme/Boulsa étaient animées par des associations (Les amis de Boulsa et les amis de Vendôme).

La situation a évolué et s'est complexifiée avec la signature du jumelage-coopération qui a doublé le nombre d'acteurs concernés (comité local de jumelage et commune (délégation spéciale puis collectivité) à Boulsa , comité de jumelage Vendôme/Boulsa et Mairie à Vendôme)..

A Boulsa

Au départ du jumelage coopération, le Préfet-Maire de Boulsa présidait le comité local du jumelage dont le bureau comptait les premiers animateurs de l'association Les amis de Vendôme; la mobilisation sociale autour des actions du jumelage était, semble-t-il, assez forte; les ressortissants de Boulsa à Ouagadougou contribuaient pour beaucoup (préparation, accueil des missions vendômoises, réception de courriers et dons destinés à Boulsa, etc)

Lorsque Boulsa fut érigé en commune de pleine exercice en 1995 le maire succéda au Préfet-Maire à la Présidence du comité de jumelage local. Depuis 2001 lorsque la tutelle a recommandé que les maires se dessaisissent de la direction des jumelages, la présidence est assurée par un autre élu, le premier adjoint au maire. Mais entre temps, compte tenu des difficultés de gestion constatées par Vendôme, les responsables du comité de jumelage de Vendôme décident, de manière unilatérale, la création d'une direction du jumelage à Boulsa pour jouer le rôle de relais; le directeur sera également recruté, sans avis des partenaires de Boulsa, au sein des relations personnelles des responsables du jumelage Vendôme de l'époque (Alassane Damiba étant à la fois membre du groupe de jeunes ayant participé au chantier de construction de l'école de l'amitié et secrétaire du comité de jumelage ayant fonctionné jusqu'en 1998).

A Vendôme

La présidence du jumelage a toujours été assurée par des acteurs de la société civile même si les financements sont apportés pour une bonne part par la municipalité et par un autofinancement recherché par l'association. Le maire de Vendôme est impliqué ; il se déplace à Boulsa pour la célébration du jumelage. Des changements s'opèrent tout de même car les promoteurs du jumelage vont céder la place à une génération de jeunes, le Président élu en 1996 (Frédéric Tricot) étant lui-même élu de la ville en qualité de conseiller municipal depuis 1995.

Des jeunes vendômois ont également pris part à l'action du jumelage et ce de façon significative : participation aux travaux de l'école de l'amitié, stages au CMA, échanges épistolaires avec des jeunes de Boulsa.

Les différents cas de figure dans la gestion des projets s'expliquent donc aussi par les changements fréquents au niveau des responsables et des relations entre collectivités et comités de jumelage de plus en plus personnalisées, comme l'illustre la tentative de transcription présentée dans le dernier tableau.

La ville de Vendôme délègue la gestion de la relation de coopération décentralisée au comité de jumelage. Une convention établit les liens entre les deux entités mais ne précise en rien les attentes de la Ville envers son gestionnaire délégué.

Bien que des représentants de la Mairie siègent statutairement au Conseil d'Administration du CJVB, **il semble que l'association ait toujours été déterminante dans les décisions et orientations prises** concernant cette

coopération. Les décisions étant par la suite validées (le plus souvent) par le conseil municipal qui délibère notamment sur le montant de la subvention annuelle de fonctionnement accordé ainsi que sur le cofinancement d'actions conduites au Sud, voire l'organisation de manifestations au Nord.

Il apparaît donc que **la société civile vendômoise a été l'acteur essentiel de cette relation de coopération**, bien au delà de la relation d'échanges entre populations (au demeurant orientée presque exclusivement du nord vers le sud pour le bénéfice « supposé » du sud).

5.1.3. L'évolution des procédures

Les procédures ont souvent et beaucoup évolué au gré des difficultés, des changements d'interlocuteurs, de dispositifs (création d'un acteur supplémentaire : la direction du jumelage « Vendôme » à Boulsa)...

Les grandes périodes suivantes peuvent être caractérisées par les éléments suivants :

1987-1993 Amis de Vendôme / Amis de Boulsa

Identification des besoins ⇒ concertation des deux associations
Mise en œuvre des actions (Boulsa)
Mise en œuvre conjointe avec envoi des jeunes (Boulsa + Vendôme)

1991-1995 Comité de jumelage Vendôme / Comité de Vendôme Boulsa

Identification des besoins par comité local
Transmission à Vendôme
Mise en œuvre par comité local
Transmission justificatifs par le comité local à Vendôme

1998 Délégation à Vendôme et contrôle par la ville

Idem sur 1^{ère} période ⇒ 1996
Geoffroy Damiba (maire et président du CLJ)

1999-2001 Direction (imposée par Vendôme)

Identification des besoins
Appui au montage des dossiers
Transmission dossier ⇒ Vendôme
Envoi de fonds sur compte

1996- 2001 et actions directes du comité de Vendôme

Recueil de doléances
Dossiers traités directement par Vendôme
⇒ Maison des Jeunes
⇒ Pharmacie

- ⇒ mission catholique
- ⇒ bénéficiaires
- ⇒ centre médical (infirmières)

2001 Recours au comité local

Dossiers traités d'abord par Vendôme avec la direction du Jumelage. Confiés à des prestataires ou associations intermédiaires et dont le comité local, se sentant dépossédé, a réclamé la gestion.

Ce tableau étant loin de retranscrire l'ampleur des évolutions et des changements, il convient d'ajouter l'impression qui domine sur l'évolution des procédures depuis 1996.

Cette impression, confirmée par de nombreux interlocuteurs, est celle d'un fonctionnement sur le mode action-réaction. A chaque prise de position des acteurs du sud, mairie ou comité local de jumelage, le nord répond le plus souvent par une prise de décision cherchant à contourner ou à répondre au sud. C'est pourquoi nos interlocuteurs ont parlé de « parties de cache-cache », ou encore de « jeux d'échecs ».

Les procédures lorsqu'elles ont été formalisées comme par exemple lors de la mise en place de la direction du jumelage (qui répondait à ce que le nord avait perçu comme une dissolution du comité de jumelage local) étaient par ailleurs fort complexes (et non concertées) et symboliquement maladroites (les flèches qui représentaient le circuit des dossiers entre tous les acteurs étant beaucoup plus grosses pour la relation direction du jumelage-comité de jumelage vendômois que pour les relations entre les autres acteurs).

5.1.4. Les éléments déterminants et les difficultés dans les relations

- **Les difficultés**

Les difficultés sont de plusieurs ordres : déficit de communication, méfiance, suspicion, mésententes entre responsables en charge du jumelage, actions inachevées ou échouées, absence d'outils de gestion des actions, détournement d'argent, détournement d'objectif, maladresse dans la gestion des événements, etc.

De tout cela il faut retenir que les causes sont essentiellement liées à l'absence puis à l'insuffisance de procédures et d'outils clairement définis (mais aussi concertés et adaptés) pour la gestion des actions du jumelage. Dans cette situation chaque partenaire a certainement essayé d'agir comme il pouvait avec certainement la volonté de bien faire mais on ne peut, dans un contexte pareil, exclure la recherche ou la défense d'intérêts personnels.

Une des principale difficulté semble provenir de la trop grande personnalisation des relations et de la sous-représentation de la société civile. Sans vouloir trop généraliser, beaucoup de nos interlocuteurs ont regretté l'absence d'un fonctionnement véritablement collégial des acteurs impliqués au Sud comme au Nord. Les comités de jumelage, dans la période récente, se résument souvent à la personne de leur président, il en va de même de l'appréciation quant au conseil municipal de Boulsa qui est souvent réduit à la seule personne du maire, la Ville de Vendôme étant singulièrement absente en dehors de la présidence « ambiguë » de ce point de vue de Frédéric Tricot, à la fois président durant cinq années du Comité de Jumelage et représentant de la Ville si nécessaire, puisqu'il est élu au conseil municipal.

Une autre question préoccupante mais délicate est la mésentente entre acteurs au niveau local; la gestion du pouvoir « le naâm » est la cause de ce différent connu de tous mais dont les protagonistes évitent de parler. En effet, depuis un certain temps le maire et son premier adjoint, qui est le Président du comité local de jumelage, sont en désaccord sur la gestion des affaires de la mairie. Partisans du même bord politique, ils auraient conjugué leurs efforts pour garder la mairie de Boulsa. Aujourd'hui se pose donc la question de la gestion du pouvoir, très chère aux mossi. Malheureusement en pareil cas s'installe une lutte inutile, dommageable à toute action de construction.

Après analyse des difficultés la mission attribue, au delà du manque de procédures de gestion, une partie des causes à des incompréhensions.

- **Les incompréhensions ou points de désaccord**

Les acteurs du jumelage Vendôme / Boulsa ont connu des difficultés liées à un certain nombre de faits que la mission a résumé ainsi :

La jeunesse des interlocuteurs du Nord à partir de 1996

A la différence de culture qui ne facilite pas en général les rapports entre acteurs du Nord et ceux du Sud, s'est ajoutée la jeunesse des responsables du comité de jumelage Vendôme/Boulsa. En effet tandis que leurs interlocuteurs de Boulsa ont la cinquantaine et plus en âge, eux ont à peine la trentaine. Si cette différence d'âge n'est pas expressément mentionnée comme handicap de part et d'autre, le droit d'aînesse prévalant toujours en Afrique et de surcroît en milieu moaga²¹, on peut imaginer qu'à défaut de faire prévaloir ce droit sur leurs partenaires donateurs, les acteurs du jumelage à Boulsa aient attendu d'eux au moins une prise en compte de cette spécificité. Cette attente ayant été jugée insuffisamment satisfaite, on peut toujours imaginer que les responsables de Boulsa n'aient pas pris au sérieux certaines préoccupations de leurs partenaires de Vendôme.

La mission retient quelques propos ou faits évoqués par Boulsa et reprochés aux vendômois et qui relèvent de cette incompréhension :

²¹ moaga = singulier de mosse, mossi

- L'analphabétisme du maire évoqué en pleine séance de travail par Frédéric Tricot comme handicap à la communication entre Vendôme et Boulsa ;
- L'attitude et l'usage d'un certain ton dans la communication ;
- La nomination d'un jeune au poste de directeur du jumelage.

La création de la Direction jumelage

La création d'une Direction de jumelage à Boulsa pour servir de relais à Vendôme sur le terrain a été imposée. Cette décision a constitué un goulot d'étranglement entre les acteurs du jumelage. Ce fut une preuve pour Boulsa que la confiance n'existait plus entre lui et Vendôme, d'autant plus que cette direction dont le responsable était par ailleurs imposé par Vendôme, avait pour mission l'identification des besoins des populations, le montage des dossiers de demande de financement, la co-gestion des fonds d'investissement, le suivi contrôle des réalisations... Pour certaines personnes, l'action de la Direction du jumelage aurait profité plus aux proches amis des promoteurs de la direction. Pour d'autres personnes interviewées, la direction était tout simplement perçue comme un instrument à la solde de Vendôme.

C'est pourquoi lorsqu'il s'est agi de récupérer à la douane des ordinateurs envoyés par Vendôme dont la destination était inconnue du comité local de jumelage, les responsables du jumelage à Boulsa, pour marquer le caractère illégitime de la direction du jumelage, n'ont pas voulu signer les documents permettant une exonération des droits de douane et ont demandé à ce que ces matériels soient saisis lorsqu'ils ont appris qu'ils étaient en route pour Boulsa.

La frustration ainsi marquée par Boulsa pourrait se justifier par ailleurs du fait qu'une telle structure, en marge du comité local du jumelage, n'a existé nulle part ailleurs au Burkina (où il existe cependant près de 140 jumelages aujourd'hui).

La gestion de la maison des jeunes

Ce « projet » n'était pas défini clairement au départ, puisqu'il s'agissait avant tout d'une opportunité saisie par le président du comité de Vendôme (à titre personnel). Sa gestion a suscité beaucoup d'interrogations à Boulsa, de nombreuses personnes ne percevaient pas l'intérêt pour Boulsa de confier la gestion d'un équipement public aux vendômois (en dehors du loyer versé à la commune). En revanche, ils estimaient plutôt que les avantages tirés par les vendômois de cet équipement étaient plus grands que les bénéfices retirés par la commune (le seul loyer). **Les vendômois se sont donc mis en situation d'être perçus comme des concurrents aux acteurs économiques locaux.**

Les acteurs de Vendôme n'ont apparemment pas imaginé les problèmes suscités par leurs activités menées à la maison des jeunes. C'est ce qui explique probablement leur étonnement et leur incompréhension lorsque le contrat de bail n'a pas été reconduit et leur incapacité à accepter cette décision souveraine de la commune²².

²² La commune de Boulsa n'a pas souhaité motiver cette décision.

5.2. Analyse des actions et de leurs résultats

5.2.1. *La diversité des actions*

La mission dispose de deux sources pour décrire la diversité des actions réalisées dans le cadre de la coopération Vendôme/Boulsa : les listes des réalisations qui lui ont été remises par le comité de Vendôme (notamment celles mentionnées par les termes de référence), et ses propres observations sur le terrain à Boulsa. Elles ne sont probablement ni exhaustives, ni homogènes. Mais elles permettent d'établir un bon ordre de grandeur du volume des réalisations.

Les actions menées dans la cadre du jumelage touche aussi bien l'éducation, la santé, l'environnement, l'hydraulique que l'économie. **Il s'agit d'actions ponctuelles pour l'ensemble qui ne s'inscrivent ni dans un plan cohérent de développement, ni nécessairement dans la durée.**

Dans le domaine de l'éducation, les actions suivantes ont été réalisées : une école à 6 classes (2 bâtiments de 3 classes, une cuisine, un logement de maître), le soutien à l'alphabétisation, l'étude sur le lycée technique, les fournitures scolaires et matériel didactique,...)

Dans le domaine de la santé, l'appui du jumelage a porté sur l'envoi d'un cabinet dentaire, de matériels médicaux (lits, matelas, petits matériels, des médicaments,...), il convient d'y ajouter un travail de sensibilisation sur l'hygiène lors des stages infirmiers ainsi qu'un travail sur la gestion des déchets hospitaliers.

Dans le domaine de l'environnement, le reboisement, la productions de plants en pépinière, l'étude environnementale constituent l'essentiel des actions réalisées grâce au jumelage.

L'appui dans le domaine de l'hydraulique a porté sur la réfection des forages et la contribution à la réfection du barrage de Boulsa.

Le domaine de l'économie locale a été soutenu à travers des actions individuelles ou de groupe (périmètre maraîcher, pépinière, embouche bovine et ovine, atelier de menuiserie, soutien aux ménages en difficulté,...).

Les dons de diverses natures (médicament, ordinateurs, matériels agricoles, vêtements, vélos) et envoyés par conteneur font également partie des actions du jumelage. Il n'a pas été possible, faute de données, ni d'estimer leur quantité, ni de leur attribuer un coût financier. Nous reviendrons sur la question des dons compte tenu de leur caractère spécifique.

Le tableau ci-après indique le nombre approximatif d'actions (micro-projets) réalisées dans le cadre du jumelage à Boulsa. La liste n'est pas exhaustive.

Tableau 1 : Nombre de réalisations par domaine d'intervention (visitées sur le terrain ou à partir des listes fournis par les acteurs du jumelage)

Domaines	Actions	Nombre	%
Education	- 2 bâtiments à 3 classes ; dont la réhabilitation de la 1^{ère} tranche après une tornade en 1991 - 1 logement de maître ; - 1 cuisine - Une étude sur le lycée technique - Sessions d'alphabétisation	5	26%
Santé	- Un cabinet dentaire - Assainissement - Traitement des déchets médicaux - Pharmacie	4	21%
Environnement	- Reboisement (bosquet ,haie vive) - Pépinière - Etude sur l'environnement	3	16%
Appui à l'économie locale	- Embouche bovine et ovine (groupement d'éleveurs « Namagzanga ») - Appui aux jeunes couples en difficulté via l'association Nasongdo - Envoi d'une camionnette - Réfection du marché central (contribution) - Atelier de menuiserie (AJDNA) - « projet » Maison des jeunes - Parc à bétail	7	37%
Hydraulique	- Réhabilitation des points d'eau (forages) - Appui à la main d'œuvre non qualifiée lors de la construction du barrage de Boulsa	2	10%
Dons	- Vêtements, vélos, ordinateurs, matériel agricole,	Non quantifié	
TOTAL			100%

Au total dix neuf (19) réalisations ont été identifiées. La répartition par domaine d'intervention est assez variable et fixe deux extrêmes : 37% pour l'appui à l'économie locale et 10% pour l'hydraulique. Cette répartition numérique présente un **relatif équilibre entre domaines d'intervention avec cependant une prédominance des actions individuelles ou de groupe.** Cette importance que l'on observe au niveau des actions d'appui à l'économie locale est également perceptible au niveau des montants investis par domaine (deuxième position avec 31% des fonds investis) comme indiqué dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Coût des réalisations par domaine d'intervention

Domaines	Montant	%	Type de promoteurs /bénéficiaires
Education	36.186.000	42%	Collectif
Appui à l'économie locale	27.038.400	31%	Individuel Acteurs collectifs organisés
Environnement	17.000.000	20%	Collectif Individuel
Santé	3.503.550	4	Collectif
Hydraulique	2.692.000	3	Collectif
TOTAL	86.419.950	100	

La répartition des montants par domaine est par contre assez variée ; l'éducation est de loin en tête avec 42% des sommes investies du fait de la réalisation de l'école de l'amitié. L'hydraulique et de la santé sont faiblement représentées avec respectivement 3 et 4% des financements.

Les dons, actions spécifiques à gérer avec précaution

La conduite de cette opération s'est parfois effectuée sans avis préalable de techniciens. En effet, il ressort des entretiens avec les services de santé que la réception de dons de médicaments nécessite un travail de tri, parce que de nombreux médicaments sont soit inadaptés ou périmés ou sont en quantité insuffisante. C'est le cas du dernier stock de médicaments mis à disposition du centre médical; selon les agents de santé qui ont réceptionné les médicaments, plus de la moitié des produits étaient périmés. Mais le parcours suivi par ce dernier stock de médicaments n'est pas clairement connu, il est tout à fait possible qu'il ait été remis au centre de santé longtemps après sa récupération dans la pharmacie qui était ouverte à la Maison des Jeunes.

Sur la question des dons de médicaments, les acteurs devraient avoir à l'esprit que la politique nationale en matière de santé recommande la promotion de médicaments essentiels génériques MEG pour mieux juger de la pertinence de l'envoi des spécialités.

Il est bon de noter que si ces faits ont été relevés et exprimés par Boulsa, les acteurs vendômois ont, quant à eux, contesté ces accusations en mentionnant le fait que,

touts époques confondues, un réel tri sérieux était réalisé et que des conventions avec les services en charge de la santé avaient été passées.

Ce que l'on peut en retenir, c'est qu'en général la gestion des dons pose de réelles difficultés aux acteurs locaux dans la mesure où les quantités offertes quelque soit leur importance, restent toujours insuffisantes au regard des besoins. Ils sont aussi sources de frustration ou de tension susceptible de donner une mauvaise image du jumelage et d'affaiblir ainsi son action. Pour pallier à ces difficultés, la solution retenue par le comité local de jumelage de Boulsa a été la vente de ces dons à des prix sociaux.

En tous cas, il est indiqué de se prémunir d'un certain nombre de précautions avant l'envoi de colis à Boulsa :

- Ne pas envoyer ce qui n'est pas explicitement demandé collectivement pour éviter des problèmes éventuels ou des frustrations ;
- Renforcer l'information et la communication entre les partenaires pour éviter les décalages des actions entreprises par rapport aux politiques nationales ;
- Prendre conscience que les sommes utilisées pour le transport des dons peuvent permettre parfois de répondre de façon efficace et adaptée aux besoins des populations.

La décision de Vendôme de ne plus adresser de containers de matériels sur Boulsa, compte-tenu des difficultés passées et des effets déstabilisateurs que peuvent occasionner ces envois sur l'économie locale ne semble pas être connue par les interlocuteurs du sud alors qu'aucun envoi n'ait été réalisé ces dernières années.

5.2.2. Analyse de la pertinence des actions

L'ensemble des réalisations listées ou visitées, répondent à des besoins essentiels et réels des populations bénéficiaires. Les domaines d'intervention du jumelage Vendôme / Boulsa s'inscrivent bien dans les priorités du plan stratégique de lutte contre la pauvreté au Burkina Faso : l'accès des populations démunies aux services (Education, Santé, Eau potable, Assainissement), la promotion des activités économiques génératrices de revenus (Agriculture, et ce que nous avons appelé "Economie locale"). L'on constate donc que dans l'ensemble les actions réalisées dans le cadre du jumelage Vendôme/Boulsa apparaissent pertinentes, et que leurs objectifs sont en adéquation avec le contexte général.

Cependant dans le détail, action par action, nous avons été parfois amenés à nous interroger sur la pertinence de certaines réalisations en lien avec leur contexte local spécifique : Est-ce que la mise en place d'un cabinet dentaire était pertinente à l'époque où il n'existait pas de spécialiste (odontologiste) à Boulsa (car c'est l'Etat qui devait affecter un spécialiste) ? Est-ce que l'appui au promoteur de la pépinière ou du périmètre maraîcher ne devait pas être précédée d'une étude de faisabilité

prenant en compte la situation du marché local²³ ? Est-ce que l'appui à la réhabilitation des pompes a fait l'objet d'une analyse de la question de la maintenance des équipements pour une prise en compte de la prise en charge locale (entretien, gestion) ? Toutefois il n'est pas évident, pour une mission courte comme la nôtre, de trouver des réponses appropriées à ces questions qui demeurent plus une affaire de convictions que de certitudes objectives.

Cependant, ces questions révèlent bien les limites des actions du jumelage Vendôme / Boulsa dont les moyens et les capacités à la maîtrise d'ouvrage restent parfois insuffisants. Cette insuffisance se révèle plus par des défauts de cohérence que par des manques de pertinence.

- *Les limites d'actions ponctuelles.*

Toutes les actions réalisées dans le cadre du jumelage Vendôme / Boulsa ont vu le jour sur la base d'une simple demande. **Il n'existe pas de plan d'action cohérent construit et intégrant objectifs, stratégies et moyens.**

Les études préalables sont rares, ou alors elles constituent un projet en tant que tel (comme dans le cas de l'étude sur le lycée technique), les objectifs généraux ou spécifiques sont rarement explicités projet par projet, les actions à mettre en œuvre ou les mesures d'accompagnement à prévoir ne sont pas détaillées, il n'existe pas de système de suivi-évaluation...

L'impression dominante est celle d'un cheminement par rapport à des opportunités de projets dont les critères de choix n'apparaissent pas clairement, les détenteurs de la capacité à choisir variant d'ailleurs avec les périodes.

La conséquence s'observe sur certains résultats : l'atelier de menuiserie se trouve (bien que non terminé) sur un domaine appartenant désormais à l'association des femmes de Boulsa. L'équipement du CMA en cabinet dentaire a précédé de loin l'affectation d'un spécialiste (mais cette difficulté est imputable à l'Etat burkinabé qui n'a pas assuré cet engagement). Par ailleurs la mise en service d'une partie du matériel encore disponible et probablement fonctionnel, n'est pas maîtrisée par le spécialiste faute de formation ou information à l'utilisation.

Pour la pépinière, la stratégie de production n'a pas tenu compte du contexte du marché local – conséquence seulement 12% de la production de la campagne 2003 a été écoulee, environ un millier de plants ont séché en pépinière.

²³ Le CJVB nous dit aujourd'hui que ces études ont été réalisées, souvent confiées aux services techniques compétents, il n'en reste pas moins que nous ne les avons pas lu.

- *Des difficultés d'appropriation sociales des équipements collectifs*

Les difficultés de l'appropriation sociale des équipements collectifs sont souvent sous estimés (en dehors du domaine de la santé et de l'éducation).

Pour qu'un équipement rende les services qu'on attend de lui, il faut que la « collectivité » qui en a la charge, ou qui doit l'exploiter puisse se l'approprier. Elle doit avoir la cohésion, l'intérêt effectif et la capacité de le faire.

Cette appropriation est plus ou moins spontanée selon la nature de l'équipement et celle des promoteurs/ bénéficiaires:

- Les problèmes d'appropriation ne se posent guère dans les domaines de l'éducation, et de la santé, où l'Etat intervient très directement, tant que les équipements sont construits ou réhabilités en prenant l'avis de ses services déconcentrés.
- Ils sont également relativement rares pour les équipements simples, courants, dont les règles d'usage sont bien connues, tel que les forages pour peu que les comités de gestion qui en ont la charge soient fonctionnels.
- Ils se rencontrent plus souvent pour des équipements plus complexes à faire fonctionner, moins courants et plus exigeants en terme d'organisation. Ils sont fréquents quand ces équipements doivent être mis en œuvre par des promoteurs peu expérimentés : ces difficultés contribuent à expliquer le taux d'échec relativement important des projets économiques individuels ou de groupes, équipements et installations agricoles.

Ces difficultés d'appropriations sont en partie dues à la nature des projets. Mais elles soulignent aussi les limites des capacités du comité de jumelage local et de ses correspondants. Ils sont mal armés pour concevoir et superviser des projets complexes. Ils ont trop rarement recours à des compétences extérieures.

Ils sont pressés de passer à l'action : ils se lancent souvent dans les travaux avant d'avoir une idée suffisamment précise de la faisabilité économique et sociale des activités prévues. L'accompagnement, l'appui, parfois les formations qui augmenteraient les chances de réussites de ces opérations complexes ne sont pas toujours prévues.

La question de la propriété effective, et celle du partage des responsabilités vis-à-vis des infrastructures à vocation sociale ou économique ne sont pas toujours clairement réglés entre le comité local de jumelage et la municipalité de Boulsa. Cela peut nuire à la pérennité des équipements. Il serait utile que ces montages tripartites fassent l'objet de contrats formels plus précis.

- *La prise en charge des frais récurrents des infrastructures et des équipements*

La prise en charge des frais récurrents ou d'entretien post-réalisation des infrastructures et équipements sociaux n'est pas toujours prévue. Cette insuffisance est particulièrement évidente pour le don de la camionnette. Si on peut imaginer l'enthousiasme que ce type d'équipement a dû susciter lors de sa réception, le constat est que, de toute évidence le comité local du jumelage de Boulsa n'a pas été préparé pour la prise en charge des coûts de fonctionnement du véhicule. Les recettes potentielles (5.000 F/jour) que l'on demandait aux éventuels locataires du véhicule étant loin de couvrir les frais de fonctionnement et d'entretien courant d'un véhicule en Afrique.

A l'école de l'amitié les bâtiments présentent des fissures, les toitures nécessitent des réfections qui ne sont pas encore réalisées. L'Association des parents d'élèves ne dispose pas des ressources nécessaires pour faire face à de tels entretiens. Elle envisage de faire appel à Vendôme ou à d'autres partenaires financiers. On peut imaginer les mêmes difficultés à terme au niveau des ouvrages hydrauliques (forages) ayant fait l'objet de réfections récentes.

Cette situation qui n'est pas propre aux actions du jumelage Vendôme/ Boulsa mérite d'être prise en compte dans les stratégies futures d'intervention du jumelage. Le constat général est que le financement des investissements ne suffit pas à assurer la pérennité de ces équipements. Les comités de gestion (s'ils existent) sont souvent confrontés aux difficultés d'entretien qu'ils n'arrivent pas à assurer seuls par manque de moyens, en l'absence de contributions des usagers au service et de formation, cela traduit également le manque d'engagement des acteurs sur les actions, le partage des rôles n'étant pas clair.

5.2.3. Analyse de l'efficience

La mesure de l'efficience des actions du jumelage Vendôme / Boulsa n'a pas été possible du fait de l'indisponibilité ou l'inaccessibilité de données fiables.

Nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur l'efficience des actions financées par Vendôme. En plus, du fait de l'impossibilité de consulter des données comptables fiables, la part de contribution des promoteurs locaux dans la réalisation des actions n'a pu être clairement définie. Les données n'ont été recueillies que par oral ou au travers des devis.

Il faut cependant signaler que cette absence de données fiables ne relève pas forcément d'une volonté de dissimuler la réalité. Nous pensons que la situation traduit un déficit d'organisation, de capitalisation ou d'archivage mais aussi les successions difficiles entre les différents comités de jumelage local. Bien que nous ne disposions que d'un temps réduit pour approfondir la question du coût adéquat des réalisations, les chiffres qui nous ont été communiqués ne font pas apparaître d'aberrations évidentes ; sauf que parfois il est constaté un détournement

d'objectif (cas de l'atelier de menuiserie et dans une certaine mesure, de la pépinière).

□ Choix des actions à réaliser

Avant 1995, le choix des types de réalisation est fait sur la base de demandes formulées par les populations, de propositions faites par les membres du bureau du comité local ou par l'institution communale, ou de propositions faites par les responsables du comité de jumelage de Vendôme. Les demandes font alors l'objet de débats entre les membres du bureau du comité local de jumelage qui arrêtent des priorités d'actions en concertation avec leurs partenaires du Nord.

Depuis l'érection de Boulsa en commune en 1995, les priorités d'actions arrêtées par le comité local de jumelage sont validées par la mairie (maire ou conseil municipal) avant d'être envoyées à Vendôme. Il faut dire qu'à partir de cette époque le rôle du comité et celui de la municipalité ont été rarement distincts pour ce qui a concerné la gestion du jumelage d'autant que le maire (Geoffroy Damiba) cumulait ses fonctions de maire avec celles de Président du comité local de jumelage. Certaines actions ont été également initiées (gestion de la maison des jeunes et l'envoi de la camionnette) par les principaux acteurs du comité de jumelage de Vendôme (et en particulier son président sur la période 1996-2001 qui était très présent à Boulsa) et cautionnées par la suite par leurs homologues de Boulsa ou par le conseil d'administration du comité à Vendôme. Le comité de Vendôme décide théoriquement en fonction de ses capacités financières, des actions à financer à partir des propositions reçues de Boulsa.

□ Le circuit financier

La procédure de financement des actions a connu quelques variantes ; les sommes destinées au financement d'action transitent tantôt par un compte bancaire ouvert au nom du comité local de jumelage avec un système de co-signature tantôt double (président-trésorier du comité de jumelage), tantôt triple (président-trésorier ou directeur du jumelage- responsable du comité de jumelage de Vendôme). Le décaissement des sommes ne s'est pas non plus effectué selon un seul principe; il se faisait soit par tranche en fonction de l'état d'avancement des travaux prévus, soit la totalité du montant prévu était versée aux promoteurs/bénéficiaires. Les pièces justificatives ne sont pas toujours fournies. Le mode de financement est tantôt par subvention, tantôt sous forme de crédit dont les modalités de recouvrement ne sont pas toujours claires. Progressivement, les remises de fonds ont été faites lors de la seule présence des vendômois.

□ La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'ouvrage des réalisations est assurée par le comité local de jumelage ou par des associations locales ou groupements bénéficiaires de financement (cas de l'embouche bovine et ovine conduite par le groupement Namagzanga, l'appui aux jeunes couples en difficulté, membres de l'association Nasongdo) ou des services publics déconcentrés (cas des actions menées au CMA). Les projets sont trop peu

construits dans l'ensemble des cas et les actions sont souvent exécutées sur la base de simple devis, sans étude préalable informant sur la faisabilité du projet. Le rôle de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre du projet ne sont pas définis ; il en est de même pour les modalités de suivi post-réalisation. Les projets n'ont en général bénéficié ni d'un accompagnement ni d'un suivi technique (lorsque ces appuis existaient, ils ont souvent été défaillants).

5.2.4. Analyse de la cohérence

Tandis que la pertinence s'interroge sur les objectifs d'une action au regard de son contexte, la cohérence porte sur l'adéquation entre ces objectifs et les stratégies et les moyens utilisés pour les atteindre.

L'analyse des actions réalisées dans le cadre du jumelage Vendôme / Boulsa met en évidence trois difficultés principales :

- les limites d'action trop ponctuelles
- les difficultés d'appropriation sociale des équipements
- l'absence de prise en charge des frais récurrents ou d'entretien post réalisation par les promoteurs-bénéficiaires.

La gestion des crédits

La plupart des actions relevant de l'appui à l'économie locale étaient financées à crédit. Mais en l'absence de procédure claire et de document contractuel précis (à qui rembourser, à quelles conditions, à quelles conditions est-on exempté totalement ou partiellement de rembourser, quelles sanctions en cas de non-remboursement...), les remboursements n'ont quasiment pas été effectués. Cette situation, assez classique, crée un précédent négatif par rapport à d'éventuels financements d'actions futures, même à caractère collectif²⁴.

5.2.5. Analyse des résultats : l'efficacité des actions

Les réalisations sont effectives mais les finitions sont parfois insatisfaisantes, certaines actions n'ont pas été menées à leur terme.

L'ensemble des actions énumérées existe sur le terrain mais les résultats sont inégaux du point de vue de la qualité. Trois niveaux se distinguent :

❖ Les actions réussies

Les réussites portent sur des réalisations fonctionnelles au moment du passage de la mission et qui ont toutes les chances de le rester.

La mission d'évaluation a, sur cette base, mis au compte des actions réussies :

²⁴ Rappelons cependant que le réseau des caisses populaires de crédit est présent à Boulsa

- a) L'école de l'amitié (6 classes, un logement, une cuisine), les locaux sont encore en relativement bon état, compte tenu de leur âge (1993-1996). Ils sont utilisés. Cependant ils présentent de nombreuses fissures et leur toiture, celle des classes notamment, n'est plus totalement étanche. Par ailleurs le renouvellement de deux serrures (magasin et salle des enseignants) de même que celle d'une fenêtre de la première école s'impose.
- b) Le marché central : Vendôme a contribué à la réalisation de cette infrastructure qui existe et qui est fonctionnelle en versant une partie de la contribution communale. La location permet l'alimentation de la caisse communale.
- c) L'appui aux jeunes couples en difficultés : l'association Nassongdo a demandé cet appui au profit de ses membres qui ont pu s'équiper en matériel de production. Le remboursement remis en circulation aurait permis d'équiper d'autres ménages membres de l'association.
- d) La scolarisation des jeunes : des jeunes ont, grâce aux recettes générées par la maison des jeunes et à leurs services rendus pour le fonctionnement de cette maison, bénéficié de la prise en charge de leur scolarité; certains ont obtenu le BEPC et poursuivent leurs études pour l'obtention du BAC.
- e) Le stage des jeunes infirmiers au CMA : cette démarche a donné l'occasion au personnel de santé de Boulsa et aux stagiaires Vendômois d'échanger et de confronter leurs pratiques et expériences respectives, en matières de soins infirmiers.
- f) La mission des jeunes pour les chantiers : à l'image de l'action précédente, le séjour à Boulsa de jeunes Vendômois fut hautement apprécié ; en dehors des échanges formels entre les membres / responsables des comités de jumelage, le chantier école a permis aux jeunes de faire meilleure connaissance tant au plan humain que culturel.

❖ **Les actions à résultats mitigés**

Il s'agit d'actions pour lesquelles la réussite n'apparaît pas de façon évidente ; mais qu'on ne peut pas non plus mettre au compte des échecs. Ici les réalisations sont peu fonctionnelles mais elles ont encore quelques chances de le redevenir. Trois exemples ont retenus : la pépinière, le cabinet dentaire et le reboisement.

La pépinière existe : la clôture, le magasin, le petit matériel, les puits maraîchers sont fonctionnels. La difficulté ici réside dans l'écoulement de la production; en effet seulement 12% des 40.000 plants produits ont été vendus. Une bonne partie que l'on a estimé à environ un millier de pieds a séché sur place.

Le cabinet dentaire a été mis à disposition du CMA à une époque où il n'y avait pas d'odontologiste; le matériel est resté sans utilisation pendant plus de dix années.

Lorsque la mission est passée seul le moteur était encore fonctionnel; il est utilisé pour faire tourner un fauteuil d'odontologie fourni par la coopération italienne. Il existe également un appareil destiné à développer les films mais dont la spécialiste ignore le mode d'utilisation.

Pour le reboisement, on compte le bosquet de l'amitié, les haies vives du CMA et de la maison des jeunes. Quelques plants existent encore sur les différents sites mais la densité et l'état général sont insatisfaisants.

❖ **Les échecs**

Les critères retenus ici sont soit que les réalisations ne sont pas fonctionnelles ou qu'elles ont très peu de chance de le devenir, soit que leurs mise en œuvre n'a pas été effective.

La mission met au compte des échecs les actions suivantes :

Le périmètre maraîcher, l'atelier de menuiserie de l'AJDNA, la camionnette, le parc à bétail.

Le périmètre maraîcher

Les promoteurs du périmètre maraîcher ont perçu la totalité des sommes nécessaires à la mise en place de leur projet; seulement la question du foncier, support essentiel à la production, n'avait pas été élucidée en amont; et lorsque il s'est agi de la mise en place effective du projet, la Mairie a refusé d'accorder un terrain. Aucun autre site n'ayant été identifié et obtenu par les promoteurs, le projet n'a pas vu le jour.

L'atelier de menuiserie

Une première tranche de 500.000 CFA a permis à l'AJDNA de réaliser les travaux jusqu'au niveau du chaînage. Des ouvertures (une porte et deux fenêtres persiennées) fournies par les promoteurs du jumelage Vendôme sont encore gardées dans le magasin de l'association. Les travaux de l'atelier n'ont guère évolué depuis ; aujourd'hui la maison de la femme a été réalisée juste à côté du chantier intégrant ainsi le site au domaine foncier de l'association des femmes du Boulssa. Les promoteurs du projet d'atelier n'envisagent qu'une solution : récupérer les parpaings.

La camionnette

Ce véhicule n'aura pratiquement pas fonctionné. Deux versions expliquent la panne précoce et la mise sur cale du véhicule : la première, donnée par Vendôme, est le manque d'entretien courant, un défaut d'alimentation en eau et en huile du moteur. La seconde version fournie par Boulssa dit que le véhicule a été réceptionné avec un système de chauffage activée; ce serait donc par méconnaissance ou par ignorance qu'il a été utilisé en l'état pour se rendre compte, mais bien plus tard, du désastre.

Le parc à bétail

Cette infrastructure aurait cédé dès la première utilisation. Au dire des promoteurs-bénéficiaires l'entreprise avait perçu la totalité des sommes nécessaires à la réalisation du projet ; en l'absence de contrat établi en bonne et due forme, du matériel de moindre qualité ne répondant donc pas aux normes, aurait été utilisé pour sa réalisation ce qui n'aurait pas permis de mettre en place un équipement résistant.

En conclusion : un taux de réussite de l'ordre de 46%, un taux d'échec autour de 31% et 23% de résultats mitigés.

Il faut reconnaître que ces appréciations ont un côté subjectif discutable.

Pour ce qui est de la mesure de l'impact, il nous paraît difficile de l'évaluer du fait de la diversité des actions et de la durée trop courte de la mission. Il faudrait pour ce faire disposer de données fiables et détaillées action par action qui autorise la mesure des effets des réalisations d'une part, la comparaison des situations à « l'amont » et « l'aval » de chaque réalisation d'autre part.

Par ailleurs l'évaluation de l'impact est dépendante des études préalables et des outils de suivi évaluation utilisés pour la mise en œuvre des projets. Or nous sommes dans une situation où des actions ponctuelles ont été réalisées sans outils permettant de suivre l'impact des actions. C'est pourquoi notre appréciation de l'impact des actions du jumelage Vendôme/Boulsa se limite à un diagnostic de réussite ou d'échec. Si une action aboutit à terme et qu'elle a des chances de rester, nous émettons l'hypothèse qu'elle aura un impact satisfaisant. Dans le cas contraire, on dira que l'action n'a pas d'impact, du moins positif, du simple fait qu'elle n'a pas abouti.

6. Analyse prospective et recommandations

Sur la base des constats établis et des éléments de contexte local et national à prendre en compte, nous avons structuré la partie analyse prospective et recommandations en quatre axes principaux.

- le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud
- l'inscription du jumelage dans un processus de développement local
- l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation
- le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud

6.1. le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud

L'ensemble des acteurs du partenariat doit trouver ou retrouver une place lui permettant de contribuer effectivement à son bon fonctionnement. Pour cela, il nous semble qu'un certain nombre de questions sont à traiter et à aborder :

□ S'interroger sur les objectifs poursuivis

Les ambitions du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa d'accompagner la commune de Boulsa dans son développement local restent trop vagues. **A quoi fait-on référence ?**

S'agit-il d'accompagner la commune de Boulsa dans sa politique d'équipement ou de contribuer au renforcement de l'économie locale par une démarche ouverte impliquant l'ensemble des acteurs du territoire ?

Les attentes de Boulsa ne sont pas clairement explicitées non plus²⁵.

□ Créer les conditions d'une réelle coopération de société civile à société civile (notamment par le renouvellement des acteurs impliqués au sein des structures partenaires)

Il n'y a pas de structure locale en mesure d'assurer l'accompagnement des changements ni de mobiliser la population : le comité local de jumelage ne fait pas l'unanimité, le conseil municipal non plus même si sa légitimité n'est pas remise en cause.

L'interlocuteur du nord, le comité de jumelage de Vendôme, également, est loin de faire l'unanimité (au nord comme au sud d'ailleurs) en raison des pratiques qui ont été les siennes et n'a pas de légitimité pour accompagner le changement ou mobiliser les populations locales au sud.

²⁵ Par rapport aux souhaits du nord et du sud : est-on dans une logique d'offre ou dans une logique de demande ?

Les instances sont trop personnalisées, et leurs relations se résument trop souvent à des querelles interpersonnelles et des conflits de pouvoir qu'il conviendrait de dépasser. On est souvent très éloignés de l'intérêt général.

Les élections locales à Boulsa, programmées pour 2005 (au plus tard début 2006), vont inévitablement conduire à la politisation des enjeux locaux et à l'exacerbation des rivalités entre leaders.

Selon les options actuellement retenues au niveau national, **le découpage administratif du département de Boulsa ne va pas être modifié** : il maintiendra la coexistence de deux espaces territoriaux au fonctionnement différents : la commune urbaine de Boulsa, regroupant la ville de Boulsa plus quelques villages limitrophes et le restant du département de Boulsa constitué de 35 villages qui ne seront pas érigés en commune rurale.

Ceci se traduira par la coexistence dans le même département de deux types de citoyens : au niveau de la commune des citoyens désignant par élection leurs représentants et un système de gouvernance qui rapproche le citoyen des instances de décision. Partout ailleurs, des citoyens dont les représentants sont des responsables administratifs villageois et pour lesquels l'instance la plus représentative et où il peut y avoir débat sont les Comités Villageois de Gestion des Terres. Au terme du processus de décentralisation, leurs élus locaux les plus proches se trouveront alors au niveau de la région (en 2011 !).

❑ **En France, clarifier les ambitions et les attentes de la Ville de Vendôme vis à vis de cette relation**

La Ville de Vendôme s'interroge sur le devenir de sa relation avec la commune de Boulsa compte-tenu des échos plutôt négatifs²⁶ qu'elle reçoit depuis quelques années. Pour la première fois, une décision concernant le jumelage-coopération n'aura pas été prise à l'unanimité en conseil municipal. Cela peut paraître d'autant plus surprenant, qu'il s'agissait de l'évaluation de ce partenariat et du souhait, fort légitime vu la situation, d'en dresser un bilan.

Il nous semblerait important de modifier l'équilibre Mairie-Comité par une implication plus forte de la Ville qui fixerait alors une ligne politique.

La ville de Vendôme doit traduire sa volonté d'engagement ou non, et le degré d'investissement tant humain que financier qu'elle est prête à consacrer.

²⁶ En particulier des courriers du Maire de Boulsa ou du Président du comité de jumelage faisant état de difficultés, de manquements de l'un ou l'autre des « acteurs principaux du jumelage » (CJVB, comité local et mairie de Boulsa)

- **Dans l'hypothèse d'une continuation de la coopération, les actions à promouvoir devront toujours respecter les orientations définies par les autorités du Burkina Faso :**
- **Des modifications à introduire dans le fonctionnement des acteurs du nord et du sud au Burkina**

La commune de Boulsa²⁷

La collectivité locale, commune de plein exercice depuis 1995, est signataire du jumelage-coopération avec la ville de Vendôme. Elle est nécessairement **maître d'ouvrage des projets et infrastructures réalisés sur le territoire de la commune** dans le cadre de cette coopération. Ces infrastructures venant « gonfler » le patrimoine communal. Le rôle de la commune dans ce partenariat est donc connu, elle doit cependant mieux expliciter ses attentes (ce qu'elle attend et comment ?) et jouer pleinement le jeu de la concertation et de la coopération avec tous les acteurs.

Le comité Local de Jumelage

La mise en place de la décentralisation a fait évoluer le rôle des comités de jumelage locaux. L'apparition d'un nouvel acteur : la collectivité locale (légitimé par l'élection) a naturellement eu des conséquences sur le positionnement des CLJ.

Les comités locaux de jumelage peuvent alors continuer à jouer leur rôle dans l'ingénierie sociale au même titre que les autres acteurs. Ils peuvent aussi être sollicités par les municipalités comme maîtres d'œuvre du développement local.

Dans le cas du département de Boulsa, l'actuel comité local est donc un interlocuteur important mais non exclusif.

Compte tenu du souhait apparent de la Ville de Vendôme de promouvoir la démocratie locale²⁸, il serait souhaitable de s'assurer que :

²⁷ Cf. Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée (MATD/CONACOD/DANIDA octobre 2003) « rôle du conseiller municipal » en annexe 5.

²⁸ Rejoignant en cela les options retenues par le Burkina Faso qui a choisi d'asseoir le développement de zones rurales sur la dualité démocratie locale – développement local. En dépit de la persistance de modes de fonctionnement traditionnels, apparents ou masqués, sur des bases de lignages, de classes d'âges, de sujétions de groupes de populations par rapport à d'autres, qui se superposent ou s'interposent avec les dispositifs souhaités transparents de la démocratie locale.

Le Comité Local de Jumelage de Boulsa répond bien aux exigences d'un fonctionnement démocratique et que sa légitimité soit reconnue par une majorité d'acteurs. La présente évaluation ne permet pas de répondre avec certitude à ces deux questions, la légitimité des différents comités de jumelage qui se sont succédés étant généralement contestée par les responsables appartenant aux comités antérieurs. Ceci ne remet pas en cause forcément la réalité du processus de désignation du bureau mais plutôt le caractère plus ou moins transparent de cette élection, puisque la « publicité » de cet événement n'est, semble-t-il, pas toujours assurée.

Pour conforter la légitimité du comité local de jumelage, nous voyons deux possibilités qui ont trait à une ouverture du comité vers la société civile. En matière de développement local, **l'expérience montre que le fonctionnement le plus fécond repose sur un binôme élus/société civile, lequel peut être appuyé par une équipe technique qui exécute les décisions ou apporte un appui**. La société civile (les habitants du territoire, les « forces vives ») étant impliquée dans la réflexion prospective, le diagnostic et les propositions, voire la mise en œuvre des actions, les élus étant principalement chargés de fixer des orientations et de trancher sur les décisions qui concernent leur territoire.

Il n'en reste pas moins que le comité local de jumelage a désigné un bureau exécutif dont le mandat n'arrive à terme qu'en 2005, il n'est donc pas tenu statutairement à évoluer sauf s'il prend effectivement en considération l'intérêt des habitants et la nécessité d'introduire des changements pour réussir. Il ne s'agirait pas pour lui de se dessaisir mais de lui permettre de **retrouver une légitimité auprès des habitants de Boulsa**.

Le premier scénario consisterait à élargir la base sociale du comité en lui demandant de siéger au sein d'une structure de concertation inter-acteurs avec un ensemble de structures représentatives : acteurs institutionnels et société civile. Dans ce cas, le comité local ne serait plus l'unique représentant de la société civile mais serait un parmi d'autres, ce qui garantirait réellement la représentation de l'ensemble des habitants.²⁹

Le second scénario conduirait à un renoncement du comité local à fonctionner sur la seule base de son bureau exécutif afin d'aboutir à une dynamique nettement plus collective qui inclurait dans ce cas beaucoup plus l'assemblée générale.

Rappelons que le bureau exécutif actuel comprenant trois élus municipaux sur six membres, on peut légitimement se demander quelle plus-value le comité apporte par rapport au conseil municipal pour la représentation de la société civile. Le bureau exécutif actuel semble également être composé uniquement d'une tendance politique et aucune femme n'y siège.

²⁹ Il existe un cadre de concertation technique provincial institué par l'Etat, il a été qualifié de non fonctionnel par certains de nos interlocuteurs. Le comité de jumelage local n'y a par ailleurs jamais siégé mais rappelons qu'il concerne l'ensemble de la Province.

Ces observations militent en faveur de critères à définir afin de permettre une représentation pluraliste au sein du comité local.

Dans les deux cas, et même si les textes ne prévoient rien en la matière, il nous semble que la recommandation faite par le CNJ, l'AMBF et la CONACOD aux présidents et préfets de ne pas présider les comités locaux de jumelage gagnerait à être étendue à l'ensemble des élus³⁰.

En effet, si l'on peut concevoir qu'un ou plusieurs élus participent aux travaux du comité local, ce devrait être davantage avec le souci de rester informés, de rester en phase avec les habitants ou encore d'attirer l'attention du comité sur les actions et projets de la mairie ou encore sur les règles et textes à respecter.

La situation qui en découlerait aurait **l'énorme avantage de la clarté et de lever toute ambiguïté** quant aux motivations et aux rôles des uns et des autres. **La réciproque pourrait être également systématisée du côté vendômois** où les élus municipaux ne présideraient plus le Comité de Jumelage. C'est le cas aujourd'hui, mais des dispositions pourraient être prises pour **éviter qu'un élu municipal puisse présider de nouveau le Comité de Vendôme.**

Une démarche devrait donc être mise en place pour parvenir à ces clarifications, elle serait **proposée et non imposée**, elle devrait **faire l'objet d'une réelle négociation** s'appuyant sur **un processus construit** de réflexion **à partir d'apports d'information, d'animation de réunions** au moyen de supports adaptés. Des **présentations d'expériences** différentes du fonctionnement de la coopérations décentralisée Vendôme-Boulsa pourraient aider à convaincre les acteurs concernés du bien fondé de cette proposition pour l'avenir.

Le comité de jumelage Vendôme-Boulsa

Le comité de jumelage de Vendôme gagnerait à fonctionner sur une base réellement collégiale, ouverte et respectueuse de son homologue. Nous pensons qu'il essaie véritablement de le faire même si parfois ses bonnes intentions ne sont pas suffisantes. Par ailleurs, le comité étant traversé par des clivages et des tensions fortes, il importe que ses membres puissent se déterminer sur un projet plutôt qu'en fonction d'une appartenance

La Ville de Vendôme

La Ville de Vendôme doit faire connaître son choix de maintenir ou non ce partenariat de coopération décentralisée et le soutien qu'elle lui apporte. Si elle

³⁰ Cela supposerait également une représentation beaucoup plus équilibrée de l'ensemble des catégories et groupes humains du département, le respect des termes du décret n°2000-276 du 21/06/2000 la non-confiscation du pouvoir par les élus, et de sortir d'un fonctionnement en petit comité...

fait le choix de continuer à appuyer cette initiative dont elle est partie prenante en tant que signataire de la convention de jumelage-coopération, elle doit se positionner explicitement sur le type de soutien qu'elle accorde, soutien à une opération à caractère associatif ou soutien d'une collectivité à une autre collectivité.

6.2. l'inscription du jumelage dans un processus de développement local

La province du Namentenga, dont Boulsa est le chef-lieu, est la dernière province en terme d'indicateurs sociaux et de développement. « C'est la 45^{ème} province ! ». Nous avons donc affaire à la province réputée la plus pauvre d'un des pays les plus pauvres du monde.

Les conditions de la qualité de vie (accès à l'eau, santé, accès à l'éducation) se sont en partie améliorées au niveau de la commune du fait de la mise en place d'équipements ou de services collectifs (publics ou privés) notamment depuis l'avènement de la décentralisation.

Cependant, **la mise en place d'équipements et d'infrastructures a relativement peu de répercussions sur les dynamiques économiques locales.** On ne dispose malheureusement d'aucun élément d'appréciation des dynamiques économiques à l'œuvre sur Boulsa, le département ou la province.

□ Une concertation à renforcer à tous niveaux pour un réel développement local

Du côté des textes régissant les jumelages, comme des points de vue des acteurs du jumelage, **il existe un consensus sur la référence faite au développement local.** Il n'en reste pas moins qu'il conviendrait de **préciser de quoi il s'agit. Le concept de développement local doit donc être clarifié** afin que tous les acteurs actuels mais également ceux qui seront amenés à s'y impliquer construisent **une culture commune** et poursuivent des objectifs à même de répondre à des enjeux identifiés conjointement.

Comme précisé antérieurement, la simple vision aménagiste (par la création d'infrastructures) du développement local ne saurait convenir à faire vivre une relation de jumelage, il y va de l'intérêt des partenaires du jumelage comme de l'intérêt des populations. Le point de départ de nombreux processus³¹ de développement local étant une volonté de réagir à une situation de crise, il nous semble qu'à bien des égards la situation à Boulsa est potentiellement favorable à une telle initiative.

³¹ et non des procédures, les procédures devant être au service des processus et non le contraire.

Par développement local, on entend ici un processus de mobilisation collective visant à consolider, susciter voire initier des dynamiques économiques, sociales et culturelles.

Par développement local, on entend **qu’aucun des acteurs en présence ne cherche à dominer les autres**, le développement local s’oppose ainsi à des visions passées du développement où l’on attendait tout de l’Etat, des bailleurs de fonds, puis des ONG. **Tout comme l’Etat ne pouvait pas tout faire, la commune, aujourd’hui et demain, ne pourra pas tout régler.**

Le maître-mot est donc celui de **concertation, cette concertation devant intervenir à tous les niveaux et entre tous les acteurs**. Le développement local ne peut pas se permettre de laisser une catégorie, un acteur institutionnel, une partie du territoire sur le bord du chemin.

Ce processus ne vaut que s’il est porté, partagé et que la mobilisation sociale est réelle. Cela est possible à condition que l’on puisse **trouver un minimum d’intérêts convergents entre les acteurs** du territoire.

□ **Le besoin de définition d’un projet...partagé³²**

L’absence de définition d’un projet global a fait de la coopération décentralisée Vendôme- Boulsa une juxtaposition de projets individuels et collectifs sans réflexion d’ensemble. L’analyse des réalisations ou des procédures comme la situation du jumelage depuis 2002 attestent que l’on ne peut fonctionner à l’intuition ou à l’instinct, ou en se positionnant par rapport à des opportunités.

Il importe donc de permettre aux acteurs locaux de se doter d’un véritable projet de société à l’échelle de leur territoire. Ce projet n’est en rien le projet du jumelage mais bien celui des acteurs auquel le jumelage pourrait contribuer de deux façons :

- En rendant possible cette démarche de planification du développement local par la mise à disposition d’expertise, de formations (notamment),
- En acceptant par la suite de contribuer ou de participer à certaines actions relevant du plan de développement local³³

³² Une synthèse de propositions méthodologiques permettant une première approche est proposée en annexe 9

³³ Nous rappellerons ici qu’un plan de développement local existe mais qu’il n’a pas été élaboré avec la participation des habitants, qu’il ne priorise pas les actions et qu’il se limite au territoire communal.

❑ **Chercher à établir des relations, des articulations avec d'autres niveaux**

Quel que soit le niveau de territoire choisi pour aborder les problématiques de développement, il importe de saisir que le développement local n'implique pas un repli sur le seul niveau local. Au contraire, une des conditions de réussite des démarches de développement et la recherche d'articulations avec d'autres niveaux de territoires plus englobants ou avec des territoires de même niveau.

6.3. l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation

Un certain nombre de principes simples et d'axes de réflexion nous semble devoir être mis en avant dès lors que le souhait de reconstruire l'emporterait.

❑ **mieux se connaître :**

Un travail approfondi nous semble nécessaire de part et d'autre, pour se questionner sur soi, son identité, sa culture, les valeurs qui la caractérisent. Ce travail, a priori très éloigné des objectifs d'action, contribuerait à poser de nouveau les relations sud-nord sur des bases plus claires, assainies et renouvelées. Il pourrait par ailleurs entrer pleinement dans le cadre des activités de sensibilisation et d'éducation au développement³⁴. Il s'agit donc d'un travail qui aidera à gérer au mieux le décalage existant du fait de l'appartenance à deux cultures, qui par ailleurs ne sont peut-être pas aussi homogènes que l'on veut bien le croire.

❑ **restaurer la confiance, définir les droits et devoirs des différents partenaires en respectant les textes et réglementations, mais aussi en tirant profit des difficultés passées**

Une fois ce travail préalable effectué afin de mieux se connaître soi-même et de mieux connaître l'autre, il sera indispensable d'essayer de restaurer ou d'instaurer, suivant les personnes impliquées, une relation de confiance. Pour cela, on tiendra compte des difficultés passées, des textes et réglementations existantes en matière de coopération décentralisée notamment. Les relations entre partenaires devront être régies par une charte ou un accord de partenariat précisant les droits et les devoirs des différents partenaires. Le contenu de cet accord ou de cette charte sera élaborée en concertation entre tous les partenaires.

❑ **définir de façon concertée des outils de suivi-évaluation**

Dans le même ordre d'idées, il serait souhaitable de définir et de construire en concertation des outils permettant un suivi-évaluation tant des actions que du

³⁴ Le Ciepac se tient à la disposition des partenaires pour mettre à leur disposition des outils déjà utilisés dans le cadre de partenariats de coopération décentralisée soucieux de poser différemment leur relations et soucieux d'une plus grande réciprocité des échanges.

partenariat. Le travail sur les indicateurs à retenir donnera également plus qu'une indication des attentes des différents partenaires.

❑ **informer les citoyens, pratiquer la transparence**

Au nord mais surtout au sud, il nous semble important de sortir de la relative confidentialité dans laquelle ses relations de partenariat se sont développées, il conviendra donc à ce titre de sortir de relations trop personnalisées.

Il faudra de plus informer, c'est là la base de toute démarche qui cherche à inscrire la participation comme élément structurant et fondateur.

❑ éviter les projets individuels

Il nous semble préférable d'éviter, dans les conditions actuelles, de soutenir des projets ou des actions individuelles.

❑ **définir des orientations plus ciblées sur des domaines moins conflictuels**

- formation
- information
- communication
- appui à la mise en œuvre de démarches de planification du développement local

❑ **rétablir des échanges du sud vers le nord**

Partenariat, échanges, concertation imposent de rééquilibrer les relations en facilitant la venue à Vendôme d'interlocuteurs et de partenaires du sud (de Boulsa).

6.4. le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud

La question de l'appui conseil à la maîtrise d'ouvrage apparaît comme une nécessité compte tenu des insuffisances constatées pour la conduite des actions de développement.

Les outils ci-après pourraient être utilisés :

- › Un dossier technique pour la consultation des prestataires;
- › Un contrat de prestation permettant de situer les responsabilités en cas de problèmes;
- › Des outils de suivi-contrôle et de gestion de certaines actions comme les activités économiques. Par ailleurs, un besoin réel se pose en terme de formation et d'accompagnement du comité de jumelage dans sa fonction de maîtrise d'œuvre.

Il est également important que le comité de jumelage et ses partenaires locaux, en particulier les associations/groupements et l'ensemble de la population, bénéficient d'un accompagnement qui leur permette de mieux comprendre l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluent.

La question de la dynamisation du comité local de jumelage se pose au regard de sa faible capacité à mobiliser et à travailler avec l'ensemble des acteurs de la société civile. Pour ce faire des actions d'information, de sensibilisation et d'animation doivent être menées. C'est à ce prix que le comité local de jumelage pourra être capable de mobiliser les compétences locales pour l'aider dans la conduite des actions de développement de façon efficace de l'amont jusqu'à l'aval des actions.

Outre ces besoins d'appui, l'ensemble des acteurs concernés gagnerait à être formé dans les domaines suivants :

- décentralisation,
- développement local,
- mobilisation sociale,
- cheminement d'une action de développement
- maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre
- formations techniques si besoin (par exemple formation à la gestion de porteurs de projets)

6.5. Synthèse des recommandations

Une donnée préalable et essentielle consiste à prendre la mesure de l'état des relations entre les partenaires de cette coopération décentralisée.

Conflit au nord, conflit au sud et conflit entre nord et sud nous obligent à beaucoup d'humilité quant à ce qui peut être entrepris.

Dans ces conditions, il est nécessaire de se donner du temps pour reconstruire. Car, il faudra du temps, une maturation et une véritable négociation avant de parvenir à un dispositif dans lequel les différentes parties seront « à l'aise »...

Nous avons ordonné les recommandations opérationnelles en fonction des différents axes, nous pensons que ces axes constituent une proposition de démarche globale qui pourrait aider les acteurs du partenariat à reconstruire patiemment des relations de qualité, sans perdre la face. Ce ne sont que des propositions mais elles sont exigeantes, et le défi à relever est d'importance.

Axe 1 : le repositionnement des acteurs au Nord et au Sud

S'interroger sur les objectifs poursuivis

Définir des orientations plus ciblées sur des domaines moins conflictuels : formation, information, communication, appui à la mise en œuvre de démarches de planification du développement local

Renouveler les acteurs impliqués au niveau des structures partenaires

Clarifier les ambitions et la nature de l'engagement de la Ville de Vendôme

Reconnaître la maîtrise d'ouvrage de la commune de Boulsa

Préciser le rôle joué par le comité local de jumelage à Boulsa et les contours du comité

Modifier les niveaux de territoires en partenariat (en envisageant à terme de travailler au niveau du département au sud et au niveau de l'intercommunalité au nord) afin de mieux prendre en compte le reste du territoire et de créer une rupture

Axe 2 : l'inscription du jumelage dans un processus de développement local

Le plan de Développement Communal doit être actualisé mais il nous semble indispensable d'envisager une autre pratique de la planification

Appuyer une démarche participative de planification locale

⇒ **réalisation d'un diagnostic partagé**

⇒ **définition des priorités**

⇒ **mise en œuvre des actions**

au niveau quartier, commune, villageois qui prenne réellement en compte les besoins des populations, leurs priorités et les amènent à se responsabiliser

Etablir des relations avec d'autres niveaux, d'autres collectivités, d'autres projets et partenaires

Axe 3 : l'amélioration de la qualité (de l'authenticité) de la relation

Mieux se connaître

- se présenter dans sa culture, se présenter dans ses spécificités avec ses objectifs, ses priorités individuelles, familiales, communautaires au Nord, au Sud (ce travail alimentera le travail d'éducation au développement réalisé au Nord)

Informers les citoyens de la commune de Boulsa (et au-delà) du partenariat

Mobiliser les habitants ici et là-bas (mais à Boulsa en particulier) pour qu'ils s'impliquent davantage

Elargir le comité local à Boulsa en associant l'ensemble de la société civile, les différents quartiers et les villages

Pratiquer la transparence

Informers les habitants des moyens de la commune de Boulsa et du comité de jumelage local.

Faire un bilan en fin d'année public en même temps qu'un budget prévisionnel³⁵

Rétablir les échanges du Sud vers le Nord en impliquant au moins 1 ou 2 personnes de Boulsa lors d'un événement à Vendôme.

Axe 4 : le renforcement des capacités des acteurs du Nord et du Sud

Former les acteurs locaux aux principes et démarches du développement local

Par acteurs locaux, nous entendons : mairie (élus et techniciens), comité local de jumelage et société civile.

Envisager l'appui d'une structure intermédiaire³⁶ servant d'interface afin d'accompagner ces recompositions

³⁵ Il existe des outils adaptés qui permettent de présenter les comptes à des non-lettrés

³⁶ Cette structure aurait pour fonction de jouer un rôle d'interface entre nord et sud, permettant aux partenaires de prendre du recul, facilitant le dialogue et la négociation par l'animation d'ateliers, proposant des outils et des méthodes... La triangulation de la relation pourrait aider à sortir des relations conflictuelles qui ont dominé ces dernières années.

Conclusion

La période 2004-2006 pourrait être mise à profit pour **contribuer à la définition d'un projet de société (ou projet de territoire)**. Ce serait un moyen pour renforcer et structurer des dynamiques locales existantes (ou à susciter) portées par des acteurs diversifiés.

La **démarche** pour y parvenir devra inclure et impliquer l'ensemble des acteurs du territoire **dans un souci d'engagement et de responsabilisation**. Loin d'être une fin en soi, **le plan de développement local** sera réactualisé périodiquement afin de tenir suffisamment compte des changements, évolutions et ne pas entrer dans une planification figée.

Il importe en revanche de respecter les principes constitutifs des approches de développement local.

Cette période sera également l'occasion de tester la motivation et le degré d'engagement des acteurs pour modifier leurs pratiques et réfléchir sur une charte et des engagements respectifs des différents acteurs de la coopération Vendôme-Boulsa sur une base réellement négociée.

Annexe 1 : Présentation rapide des acteurs de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

Annexe 2 : Les acteurs institutionnels concernés par la coopération décentralisée au Burkina Faso

Annexe 3 : Décret portant sur l'organisation des Comités locaux de jumelage

Annexe 4 : Décret portant sur la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CONACOD)

Annexe 5 : Extraits du Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée (édité par la CONACOD en 2003)

Annexe 6 : Notes prises lors du débat ayant suivi le restitution à Boulsa

Annexe 7 : Supports utilisés lors de la restitution intermédiaire a Vendôme

Annexe 8 : Liste des personnes et structures rencontrées

Annexe 9 : Eléments de méthode concernant la planification locale

Annexe 10 : Termes de référence de l'évaluation

Annexe 1 : Présentation rapide des acteurs de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

Décentralisation et Coopération décentralisée au Burkina Faso

LES ACTEURS de la Coopération décentralisée sont :

- Les collectivités locales, comités locaux de jumelage, associations, ONG , autres structures non gouvernementales et
- le comité national de jumelage (CNJ) qui est un organe de conseil et d'appui technique.
- la Direction de la coopération décentralisée du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.
- l'Association des Municipalités du Burkina-Faso
- la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée chargée entre autre de la tenue à jour de l'état de la coopération décentralisée, de l'élaboration des programmes de formation des acteurs locaux de la coopération décentralisée, de l'harmonisation des méthodes d'intervention, etc.

Les formes de coopération sont :

Aux termes de la loi n° 041/98/AN du 06 août 1998 relative à l'organisation de l'administration du territoire du Burkina Faso, les collectivités locales burkinabé peuvent instituer entre elles ou entre elles et des collectivités locales étrangères, des relations de coopération au moyen de l'entente, du jumelage, des communautés de communes, des structures de concertation et de coopération, des groupements d'intérêt public...

L'ENTENTE

L'entente est l'acte par lequel deux ou plusieurs collectivités locales burkinabé instituent entre elles ou entre elles et des collectivités locales étrangères, des relations de coopération sur des objets d'utilité publique locale compris dans leurs attributions et les intéressant conjointement.

L'entente qui est une forme de coopération facultative constitue une initiative heureuse qui peut contribuer à l'approfondissement de la démocratie à la base.

LE JUMELAGE

C'est l'acte par lequel deux ou plusieurs collectivités décident de coopérer entre elles ou entre elles et des collectivités locales étrangères, en vue de la réalisation d'un idéal commun, notamment dans le domaine économique, culturel et social (article 112 de la loi N°041/98/AN).

Le jumelage ne peut s'effectuer que par l'intermédiaire d'un comité de Jumelage (article 113 de la loi N°041/98.AN).

Le Jumelage s'établit par: des relations personnelles ou des relations institutionnelles. Une demande est adressée au CNJB qui la fait parvenir à la fédération mondiale des villes jumelées ou à Cités Unies France qui cherche, au nord, les collectivités locales jumelles.

Quel que soit le type de relation (personnelle ou institutionnelle) qui en est l'origine, la loi dispose que les liens de jumelage soient scellés par un comité local de jumelage. En d'autres termes, n'est reconnu comme jumelage au sens de la loi que les relations effectuées par un comité local de jumelage.

LES COMMUNAUTES DE COMMUNES

Aux termes de l'article 115 de la loi n° 041/98/AN, plusieurs communes relevant d'une même région peuvent s'associer pour créer une communauté de communes ; aucune commune ne peut appartenir à plus d'une communauté de communes.

En l'état actuel des textes les objets sur lesquels la communauté de communes peut intervenir ne sont pas précisées.

- Cette autre forme de coopération décentralisée n'existe pas encore (de façon formelle) au Burkina Faso.

LES STRUCTURES DE CONCERTATION ET DE COOPERATION

Aux termes de l'article 119 de la loi N° 041/98/AN du 06 Août 1998 relative à l'organisation de l'administration du territoire au Burkina Faso, « les collectivités locales burkinabé peuvent instituer entre elles et des personnes morales de droit public ou privé, nationales ou étrangères, des structures de concertation et de coopération sur des questions d'intérêt local. Ces structures de concertation ne sont pas dotées de la personnalité morale. »

Cette forme de coopération décentralisée participe des relations qui peuvent naître entre collectivités locales et d'autres personnes morales de droit public ou privé.

Au Burkina Faso, ces structures (les cadres de concertation) existent à deux niveaux : au niveau régional et provincial.

LES GROUPEMENTS D'INTERET PUBLIC (GIP)

Aux termes de l'article 123 de la loi N° 041/98/AN du 6 Août 1998 relative à l'organisation de l'administration du territoire au Burkina Faso, « des groupements d'intérêt public peuvent être constitués par accord entre des collectivités locales, l'Etat, des établissements publics ou toute personne physique morale de droit public ou privé en vue d'une œuvre ou d'un service présentant une utilité pour chacune des parties. »

Au Burkina Faso et à l'heure actuelle, il n'existe pas encore cette forme de coopération.

Annexe 2 : Les acteurs institutionnels concernés par la coopération décentralisée au Burkina Faso

Les acteurs institutionnels concernés par la coopération décentralisée au Burkina Faso

Association des Maires du Burkina : association qui regroupe les maires des communes urbaines, seuls élus locaux au Faso actuellement. Cette association devrait voir son importance grandir avec l'arrivée de nombreux maires ruraux.

CND : Commission Nationale de Décentralisation

Commission en charge de proposer au gouvernement les orientations en matière de décentralisation. Le principe de progressivité a été retenu en ce qui concerne la décentralisation au Burkina Faso. Les pas de temps retenus par les textes d'une part, mais surtout ceux qui risquent d'être pratiqués sont importants (communalisation urbaine en 1995 et 2000, communalisation rurale prévue en 2003, mais qui devrait être effective en 2006 sans toutefois couvrir l'ensemble du territoire, régionalisation en 2011 avec des élus régionaux qui seront précédés par des délégations spéciales...).

CNJ : Comité National de Jumelage, structure regroupant l'ensemble des CLJ cf. annexe 3

CONACOD : Commission Nationale de Coopération Décentralisée

Commission paritaire, rattachée au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD).

Elle est composée de trois collèges :

- société civile
- élus locaux
- services de l'Etat impliqués dans le développement

Elle est présidée par le ministre de l'administration territoriale et de la décentralisation. Le Vice-Président est le ministre des finances. Alors que le secrétaire permanent se trouve être le directeur de la Coopération Décentralisée au Ministère.

Elle a pour mission d'aider à l'avènement d'une coopération décentralisée basée sur la concertation et la recherche d'une meilleure couverture spatiale dans les interventions des partenaires.

Pour cela, est chargée de :

- Etablir et tenir à jour un état de la coopération décentralisée menée par les coopérations non gouvernementales
- Formuler toute disposition tendant à renforcer la coopération décentralisée;

- Contribuer au développement de la politique de décentralisation;
- Formuler toute recommandation tendant à coordonner les interventions des différents acteurs de la coopération décentralisée
- Coordonner les rencontres des partenaires en vue d'échanges et de diffusion d'informations sur la coopération décentralisée;
- Elaborer des programmes de formation des acteurs locaux de la coopération décentralisée
- Contribuer à harmoniser les méthodes et/ou principes d'intervention;
- Apporter un appui-conseil approprié visant à l'amélioration générale des dossiers de demande de cofinancement;
- S'assurer de l'éligibilité des demandes de cofinancement.

Annexe 3 : Décret portant sur l'organisation des Comités locaux de jumelage

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

DECRET N02000__IPRESIPM/MATS

PORTANT ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES COMITES DE JUMELAGE

LE PRESIDENT DU FASO PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES

Vu la Constitution ;

Vu le Décret n099-OO3IPRES/PM du 11 janvier 1999, portant nomination du Premier Ministre ;

Vu le Décret n099-358IPRES/PM du 12 octobre 1999, portant remaniement du Gouvernement du Burkina Faso ;

Vu la loi n0 I 0/92/ADP du 15 décembre 1992 portant liberté d'association ;

Vu la loi n0041/98/AN du 06 août 1998 portant organisation de l'administration du Territoire au Burkina Faso ;

Vu le Décret n097-4681PRES/PM du 31 octobre 1997 portant attributions des membres du Gouvernement ;

Vu le Décret n02000- I27IPRESIPMIMATS du 06 avril 2000 portant organisation du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Sécurité ;

Le Conseil des Ministres entendu en sa présence du

DECRETE

Article 1: Le présent décret fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement des comités de jumelage au Burkina Faso.

TITRE I : GENERALITES

Article 2 : Le Comité de Jumelage est une association à but non lucratif chargée de promouvoir le jumelage - coopération en vue de la réalisation d'un idéal commun.

Article 3: L'adhésion au comité de jumelage est libre. Le Comité de Jumelage proscrit les différences dues notamment à la région, à la politique ou à la religion.

Article 4: Le Comité de Jumelage comporte deux (2) niveaux:

- au niveau local : le Comité Local de Jumelage (CU)
- au niveau National : le Comité National de Jumelage (CNJ)

TITRE II : DU COMITE LOCAL DE JUMELAGE

Article 5: Le Comité Local de Jumelage (CU) est la structure de base. Il est mis en place par ses adhérents au niveau du village, de la commune, du département ou de la province.

Peut être membre d'un comité local de jumelage toute personne physique résidente ou non ayant un intérêt économique, social ou culturel et qui accepte de consentir des efforts particuliers au développement de sa localité.

Chapitre I - Organisation et fonctionnement

Article 6: Le Comité Local de Jumelage est constitué par l'Assemblée Générale (AG) de ses membres et dirigé par un bureau élu en son sein.

Article 7: Le bureau du Comité Local de Jumelage comprend au moins:

- Un Président
- Un Vice-Président
- Un Secrétaire Général
- Un Trésorier
- Un Secrétaire chargé du suivi des Projets et Programmes
- Un Conseiller Technique

Le Président ou le Vice-Président, le Secrétaire Général, le Trésorier et le Secrétaire Chargé du suivi des projets doivent obligatoirement résider dans la localité.

Article 8: Le bureau du Comité Local de Jumelage tient des registres réglementaires prescrits par les textes en vigueur.

Article 9 : Le bureau du Comité Local de Jumelage adresse obligatoirement chaque année au Préfet ou au Maire, et le cas échéant au Haut Commissaire de la Province:

- Son programme d'activités ;
- Un rapport sur les activités de l'année écoulée ;
- Un compte rendu financier.

Le Haut Commissaire, le Comité National du Jumelage et les Ministères chargés de l'Administration du Territoire et des Affaires Etrangères sont ampliataires de ces documents.

Chapitre II - Des finances et du contrôle

Article 10: Les ressources du Comité Local de Jumelage sont constituées :

- des cotisations ;
- des produits des manifestations lucratives ;
- des subventions ;
- des dons et legs.

Article 11: Le Président du bureau est ordonnateur du budget du Comité Local de Jumelage. Il cosigne les chèques avec le trésorier, après approbation des projets de dépenses par les membres résidents du bureau.

Article 12: Le contrôle de gestion interne est assuré par les commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes sont élus par l'Assemblée Générale; ils ne sont pas membres du bureau.

Article 13 : Par arrêté du Ministre chargé de l'Administration du Territoire, il est institué auprès du Comité National de Jumelage une commission de contrôle des Comités Locaux de Jumelage. Ce contrôle portera sur les fonds et les biens desdits comités.

TITRE III- DU COMITE NATIONAL DE JUMELAGE (CNJ)

Article 14: Le Comité National de Jumelage (CNJ) regroupe l'ensemble des comités locaux de jumelage. Il est la structure Nationale chargée de la coordination des actions des comités locaux de jumelage.

Chapitre I - Organisation - Attribution - Fonctionnement

Article 15: L'instance suprême du Comité National de Jumelage est l'Assemblée Générale qui est constituée par les bureaux des comités locaux de jumelage. L'Assemblée Générale détermine les organes et les structures de gestion conformément aux statuts et règlement intérieur.

Article 16: La durée du mandat des organes et structures de gestion du Comité National de Jumelage est fixée par les statuts et règlement intérieur.

Chapitre II - Contrôle

Article 17: Le Comité National de Jumelage adresse chaque année au Ministère chargé de l'Administration du Territoire:

- Un rapport d'activités
- Un rapport financier

Article 18: Lorsque le comité de jumelage bénéficie de subventions ou de tout autre avantage financier consenti par l'Etat, il est tenu de fournir les budgets, les comptes annuels et les rapports financiers y relatifs, au Ministère chargé des finances et aux ministères techniques intéressés. Copie doit être faite au ministère chargé de l'Administration du Territoire. Dans ce cadre le comité de jumelage est soumis au corps de contrôle de l'Etat.

Le Maire, le Préfet, le Haut-Commissaire, le Comité National Jumelage et le Ministère chargé de l'Administration du Territoire sont ampliataires des procès verbaux des contrôles.

TITRE IV - DISPOSITIONS FINALES

Article 19: Les comités de jumelage existants à la date d'entrée en vigueur du présent décret disposent d'un délai de six mois pour s'y conformer.

Article 20: le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Sécurité est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au journal officiel du Faso.

Ouagadougou le :

Le Président du Faso

Blaise COMPAORE

Le Premier Ministre

Kadré Désiré OUEDRAOGO

Le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Sécurité

Yéro BOLY

**Annexe 4 : Décret portant sur la Commission Nationale de la Coopération
Décentralisée (CONACOD)**

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

**Décret N02000 /PRES/PM/MATS/MEF
Portant création, attributions et fonctionnement
de la Commission Nationale de la Coopération
Décentralisée, en abrégé - CO.NA.CO.D –**

**LE PRESIDENT DU FASO
PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES**

Vu la Constitution ;

Vu le Décret n099-003/PRES du 11 janvier 1999, portant nomination du Premier ministre ;

Vu le Décret n099-358/PRES/PM du 12 octobre 1999, portant remaniement du Gouvernement du Burkina Faso ;

Vu le Décret n097-468/PRES/PM du 31 octobre 1997, portant attributions des membres du Gouvernement ;

Vu le Décret n02000-127/PRES/PM/MATS du 06 Avril 2000, portant organisation du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Sécurité ;

Sur Rapport du Ministre de l'Administration Territoriale et de la Sécurité ;

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 17 juin 2000

DECRETE

CHAPITRE 1 : DES DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er : Il est créé au Burkina Faso, une Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, en abrégé CO.NA.CO.D.

Article 2 : La Commission Nationale de la Coopération Décentralisée est l'instance de concertation des partenaires et acteurs de la coopération décentralisée.

Article 3 : La Commission Nationale de la Coopération Décentralisée est placée sous l'autorité et la présidence du Ministre chargé de l'Administration du Territoire.

CHAPITRE II : DES ATTRIBUTIONS

Article 4 : La Commission Nationale de la Coopération Décentralisée a pour mission d'aider à l'avènement d'une coopération décentralisée basée sur la concertation et la recherche d'une meilleure couverture spatiale dans les interventions des partenaires.

Article 5 : La Commission Nationale de la Coopération Décentralisée est chargée de

- Etablir et tenir à jour un état de la coopération décentralisée menée par les coopérations non gouvernementales

- Formuler toute disposition tendant à renforcer la coopération décentralisée;

- Contribuer au développement de la politique de décentralisation;

- Formuler toute recommandation tendant à coordonner les interventions des différents acteurs de la coopération décentralisée

- Coordonner les rencontres des partenaires en vue d'échanges et de diffusion d'informations sur la coopération décentralisée;

- Elaborer des programmes de formation des acteurs locaux de la coopération décentralisée
- Contribuer à harmoniser les méthodes et/ou principes d'intervention;
- Apporter un appui-conseil approprié visant à l'amélioration générale des dossiers de demande de cofinancement;
- S'assurer de l'éligibilité des demandes de cofinancement.

CHAPITRE III: DE LA COMPOSITION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT

Article 6: La Commission Nationale de la Coopération Décentralisée est organisée en Assemblée Générale et en Secrétariat Permanent

SECTION 1: DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Article 7: L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la CO.NA.CO.D. Elle se compose des membres suivants:

- **Président** : le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Sécurité;
- **Vice-Président** : le Ministre de l'Economie et des Finances
- **Membres**
 - Trois (3) représentants des associations des pouvoirs locaux; Sept (7) représentants des conseils des collectivités locales
 - Dix (10) représentants de la société civile: (ONG/Entreprises/Organisations paysannes / Personnes ressources/ Comité National Burkinabè de Jumelage);
 - Treize (13) représentants de l'Etat : Ministères et Institutions Administration Territoriale et Sécurité | Economie et Finances | Affaires Etrangères / Environnement et Eau | Action Sociale et Famille /Agriculture / Commerce et Industrie et Artisanat | Jeunesse et Sport | Intégration Régionale | Enseignement de Base et Alphabétisation | Enseignement Secondaire et Supérieur | Culture et Arts / Commission Nationale de la Décentralisation.

Article 8 : Nonobstant les dispositions de l'article 7 ci-dessus, la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée peut faire appel à toute personne dont la compétence est jugée nécessaire au bon accomplissement des missions qui lui sont assignées.

Article 9: L'Assemblée Générale définit les grandes orientations, adopte les programmes et apprécie l'exécution des tâches et missions.

SECTION 2: DU SECRETARIAT PERMANENT

Article 10: Le suivi de la mise en oeuvre des décisions et des recommandations de l'Assemblée Générale de la CO.NA.CO.D. est assuré par un Secrétariat Permanent.

Article 11 : Le Secrétariat Permanent est un organe d'animation, d'exécution et de suivi des activités de la CO.NA.CO.D. Il est placé sous la tutelle technique du Ministre chargé de l'Administration Territoriale et la tutelle financière du Ministre chargé de l'Economie et des Finances.

Article 12 : Le Secrétariat Permanent est dirigé par un Secrétaire Permanent et comprend des services.

Article 13 : Le Secrétaire Permanent est le Directeur de la Coopération Décentralisée du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Sécurité.

Article 14 : L'organisation et le fonctionnement du Secrétariat Permanent sont proposés par le Secrétaire permanent et approuvés par le Président de l'Assemblée Générale.

CHAPITRE IV: DU FINANCEMENT ET DE LA GESTION DES FONDS

Article 15 : Le financement des activités de la CO.NA.CO.D. est assuré par:

- le budget de l'Etat;
- la contribution des acteurs de la coopération décentralisée;
- la contribution des partenaires de la coopération décentralisée;
- les dons et legs
- les recettes générées par les activités de la CO.NA.CO.D.

Article 16 : Les modalités de participation au financement des activités de la CO.NA.CO.D. prévu à l'article 15 ci-dessus feront l'objet d'un décret sur proposition des Ministres de tutelle.

Article 17 : Le président de la CO.NA.CO.D. est l'ordonnateur des fonds. Il peut déléguer ses pouvoirs au secrétaire permanent.

CHAPITRE V: DES DISPOSITIONS FINALES

Article 18 : Le fonctionnement de la CO.NA.CO.D. est soumis aux dispositions du règlement intérieur élaboré par le Secrétaire Permanent et approuvé par l'Assemblée Générale.

Article 19 : Les Ministres de l'Administration Territoriale et de la Sécurité et de l'Economie et des Finances, sont chargés, chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel du Faso.

Ouagadougou, le 21 juin 2000

Le Président du Faso

Blaise COMPAORE

Extraits du Manuel de formation des acteurs de la coopération décentralisée (MATD /CONACOD/DANIDA 2003)

ROLE DES ACTEURS

Société civile = associations dont CLJ, ONG, Communautés religieuses, syndicats, médias, chefferie traditionnelle, simples citoyens

Rôle :

- La participation à la gestion des affaires locales;
- La participation à l'aménagement et à la gestion de l'espace local ;
- Le contrôle de l'action des élus par le biais du droit à l'information des habitants des collectivités, l'accès du public aux séances des conseils, la publication des délibérations, etc.
- le vote

Elus locaux et conseils = élus municipaux, conseils municipaux

Rôle

- L'exercice des fonctions délibérative et exécutives
- Le rôle de catalyseur des dynamiques sociales, c'est-à-dire de mobilisation sociale par l'animation et la communication

Agents des collectivités locales = Personnel soumis au code du travail, agents régis par le statut des agents des collectivités locales, personnel soumis au code du travail, agents de l'Etat en détachement ou mis à disposition

Rôle

- Gestion administrative et technique
- Rôle d'interface entre les élus et autres partenaires au développement

Agents des services déconcentrés de l'Etat = tout fonctionnaire de l'Etat,

Rôle

- Mise en œuvre des politiques nationales
- Appui aux collectivités locales dans la conception et la réalisation de projets et programmes de développement

Représentants de l'Etat = Haut commissaire, Préfet, Délégué administratif villageois

Rôle

- Accompagnement des collectivités
- Promotion d'une meilleure gestion de l'administration
- Suivi / contrôle

CNJ = Représentants de comités locaux de jumelage
--

Rôle :

- Coordination,
- Appui – conseil,
- Contrôle de l'action des jumelages

3 / LES DIFFERENTS TYPES DE COOPERATION DECENTRALISEE

- la coopération décentralisée institution à institution
- la convention de coopération
- les structures de concertation et coopération
- les groupements d'intérêt public
- le jumelage (nord-sud ; sud-sud)

1/ DEFINITION

Le CLJ est une association à but non lucratif chargée de promouvoir le Jumelage Coopération en vue de la réalisation d'un idéal commun.

Le CLJ existe au niveau du village, du département, de la commune et de la province.

Peut être membre du CLJ toute personne physique qui décide de consacrer une partie de son temps au développement de sa collectivité.

2/ MISSION DU CLJ

Appui au développement du village, du département, de la commune ou de la province. Il a le devoir de sensibiliser les populations en vue de leur implication au développement local.

3/ ORGANISATION DU CLJ

Le CLJ est administré par :

- Une assemblée générale constituée par tous les membres du CLJ
- Un bureau exécutif chargé de la gestion des biens du CLJ.

La composition du bureau dépend des spécificités de chaque comité. Chaque comité est autonome.

- Toutefois le décret N° 2000-276 /PRES/PM/MATS portant organisation et fonctionnement des CLJ fait obligation aux bureaux des CLJ de prévoir les postes suivants :
 1. Un président
 2. Un vice président
 3. Un secrétaire général
 4. Un trésorier
 5. Un secrétaire chargé du suivi des projets et programmes.
 6. Un conseiller technique
 7. Deux commissaires aux comptes élus par l'assemblée générale mais non membres du bureau.

Le Président ou le vice Président, le Trésorier, le secrétaire général, le secrétaire chargé des projets et des programmes doivent obligatoirement résider dans la localité.

4/ FONCTIONNEMENT DU CLJ

Le bureau du CLJ adresse chaque année obligatoirement au Préfet, au Maire, et le cas échéant au Haut- Commissaire de la Province :

- Son Programme d'Activités.
- Un rapport sur les activités de l'année écoulée
- Un compte rendu financier.

Dans tous les cas, ces documents doivent aussi être transmis au Haut – Commissaire, au CNJ aux ministères chargés de l'administration du territoire et des affaires étrangères.

5/ RÔLE ET ATTRIBUTIONS

- Le président : C'est le premier responsable du CLJ. IL agit au nom du CLJ, le représente partout où besoin est. Il dirige les réunions du bureau. Il est aussi ordonnateur du budget du CLJ. Il cosigne les chèques avec le trésorier, après approbation des projets de dépenses par les membres résidents du bureau.

Mais le président ne doit pas agir en solitaire. La fonction de président est un poste qui a des exigences. Il doit consulter, rendre compte et tenir compte des avis des autres membres du bureau. Le président est responsable de l'exécution correcte des décisions de l'assemblée générale.

- Le vice président : Il seconde le Président dans l'exécution de ses tâches. Il le supplée en cas d'absence.
- Le secrétaire générale : C'est la mémoire du CLJ. IL tient à jour tous les documents du CLJ ; IL convoque :
 - les réunions
 - rédige les comptes rendus, P.V. et autres correspondances du CLJ ainsi que les rapports d'activités
 - s'assure de la bonne exécution des tâches confiées aux autres
 - reçoit et porte à la connaissance des autres, les correspondances adressées au CLJ

- Le trésorier :
 - IL est chargé de l'établissement et de la bonne tenue des documents financiers du CLJ
 - IL prépare et soumet au bureau puis à l'assemblée les rapports financiers.
 - IL cosigne avec le président, les chèques après approbation des projets de dépenses par les membres du bureau.
- Le secrétaire chargé du suivi des projets et programmes
 - IL est chargé du suivi de la bonne exécution des projets et programmes du CLJ.
 - IL rend compte régulièrement au bureau de l'état d'avancement des projets et programmes, des difficultés rencontrées.
 - IL attire l'attention du bureau sur toute autre question liée à l'exécution des projets et programmes du CLJ.
- Le conseiller technique :

C'est un homme d'expérience et respecté qui apporte son appui technique au CLJ dans tous ses actes. Il doit être disponible et être un homme ou une femme de consensus.
- Les commissaires aux comptes :

Leur rôle est de s'assurer que l'utilisation des fonds se fait conformément aux règles en vigueur et aux destinations initiales.

6/ LES CLJ ET LE DECRET N°2000-276

Le décret N° 2000-276 accorde, pour compter de sa date de signature, 6 mois aux CLJ pour se conformer aux dispositions annoncées. C'est donc dire, qu'à ce jour, tous les CLJ dont l'organisation et le fonctionnement ne respectent pas les dites dispositions sont en porte à faux avec la loi.

1/ QU'EST CE QUE C'EST ?

C'est l'organisation des rapports entre l'Etat et les CLJ ; ce qui lie l'Etat et les CLJ en d'autres termes.

2/ QUELLES TUTELLES ?

Il faut préciser que les CLJ sont des structures autonomes. Il n'y a donc pas un véritable contrôle de l'Etat sur les CLJ.

- ***Tutelle sur les actes :***

Même si les textes ne le mentionnent pas clairement, on peut penser qu'il existe une tutelle sur les actes ; c'est à dire que l'Etat peut annuler toute décision sortant du cadre traditionnel des compétences du Jumelage- Coopération ou allant contre l'intérêt public.

- **Tutelle sur les organes :**

Le décret 2000- 276 qui astreint les CLJ à une organisation type minimale instaure du coup une tutelle sur les organes. C'est à dire que les CLJ qui ne respecteront pas les dispositions du décret 2000- 276 se mettront en dehors de la loi.

3/ LE COMITE NATIONAL DE JUMELAGE

Le CNJ est exclusivement composé des comités locaux de jumelage.

Il a un rôle de coordination et de conseil mais pas un rôle de contrôle.

Le CNJ est administré par :

- Une assemblée générale (ensemble des CLJ) qui prend les grandes décisions concernant le jumelage en tenant compte des attributions et de l'autonomie des CLJ.

- Un comité directeur composé des présidents des CLJ, des membres du comité exécutif et des membres burkinabé des instances de la Fédération Mondiale des villes jumelées. Il prend les grandes décisions entre les assemblées générales.
- Le comité exécutif gère les affaires du CNJ au quotidien. Il assure la liaison entre les CLJ et les associations tierces. IL les représente auprès des pouvoirs publics.

4/ LA COMMISSION DE CONTROLE DES CLJ

Institué par le décret 2000-276, le contrôle de cette commission porte sur les fonds et les biens des CLJ.

Nous ne savons pour le moment rien de cette commission dont l'organisation et le fonctionnement seront précisés par arrêté du Ministre chargé de l'administration et de la décentralisation.

5/ LES MOYENS DES CLJ

- Les moyens financiers :
 - fonds propres (cotisations, produits des fêtes et manifestations diverses...)
 - financements complémentaires extérieurs.
- Les moyens techniques :
 - ***Au sein des CLJ*** dont certains membres peuvent avoir dans les domaines concernés des connaissances et une expérience utile.
 - ***Au sein des municipalités***
 - ***Des ONG spécialisés*** avec lesquels on passe des accords (relayer, suivre, étendre, pérenniser les actions des entreprises)
 - ***Recours à l'administration*** (avis autorisés, liaisons administration - populations susceptibles de faciliter la mise au point, la réalisation d'un projet et surtout la sensibilisation préalable).

RÔLES DU CONSEILLER MUNICIPAL

Compte tenu des missions dévolues aux collectivités locales, les rôles des élus sont très multiples et variés de par les nombreuses activités à réaliser. Il s'est avéré pertinent de regrouper certains rôles du fait qu'ils sont liés et d'en présenter quelques uns essentiels rattachés à la fonction de conseiller municipal :

- rôle de représentation, d'interface ;
- rôle d'animation ;
- rôle de communication ;
- rôle de mobilisation ;
- rôle de négociation, de facilitation ;
- rôle de contrôle et de décision.

1. Rôle de représentation, d'interface

En tant qu'élus local le conseiller municipal représente la communauté à laquelle il appartient en particulier, et les citoyens de la commune en général. Il est le porte-parole et est chargé de la défense des intérêts de cette communauté auprès des partenaires de la collectivité et de l'Etat.

Il représente les attentes des citoyens du secteur d'origine et de la commune au sein du conseil municipal. Tant que possible, le conseiller municipal fournit une réponse aux demandes particulières des citoyens.

Pour mieux jouer son rôle de représentation et d'interface, l'élus local doit être de façon permanente en relation avec les citoyens qu'il représente pour mieux traduire leurs préoccupations.

L'institution municipale représente l'Etat au niveau de l'espace public local que constitue la collectivité. De ce fait le conseiller municipal joue un rôle d'interface population-Etat : tantôt il est le relais de l'Etat, tantôt celui de la population.

Le conseiller est chargé des relations avec les partenaires externes notamment pour la recherche de financements, d'appuis techniques, mais surtout pour la gestion des relations contractuelles.

Les rôles de représentation et d'interface sont estimés les plus admis et visibles parmi les rôles du conseiller municipal.

2. Rôle d'animation

Le processus de décentralisation en cours trouve sa justification dans la nécessaire participation des populations à la conduite des affaires locales.

Aussi le développement social, économique et culturel dont la commune a la charge ne peut être une réalité que si les citoyens participent. Pour ce faire, les conseillers municipaux doivent stimuler et renforcer la participation à travers l'animation pour aider les populations à réaliser leur propre développement.

L'animation est une méthode qui vise à ce qu'une communauté (un groupe), à partir du diagnostic de sa situation, mobilise les moyens, exécute des actions devant aboutir à son propre développement.

L'objectif de l'animation est d'amener les populations à prendre en charge de façon **consciente, responsable et continue** les actions de développement à travers les organisations à la base. De façon spécifique, l'animation vise à :

- éveiller la conscience de la population face aux problèmes de développement ;
- aider la population à adopter la meilleure attitude face au changement ;
- aider toutes les catégories à participer à la résolution des problèmes de la commune.

Le rôle d'animation du conseiller municipal au sein de la commune s'articule autour des attributions suivantes :

- connaître les réalités de la commune (les populations, les potentialités, les contraintes, les aspirations au développement...) pour mieux apprécier les situations et faire des propositions objectives ;
- aider les citoyens à mettre en place ou à renforcer les organisations locales pour servir de base de réflexion, de décision et d'actions communes. Pour cela il doit favoriser l'intérêt collectif et la solidarité ;
- aider à analyser les situations. Ce qui suppose que l'élue aide les populations à définir les problèmes, les causes, les conséquences et à rechercher les solutions ;
- aider à rechercher, analyser, gérer les moyens de tout ordre (matériel, technique, financier...) ;
- aider à organiser et à analyser les actions ;
- aider à suivre et à évaluer les actions ;
- aider à coordonner les actions de développement ;

- servir d'intermédiaire entre les citoyens et les différents partenaires techniques, financiers, administratifs.

Le rôle d'animation du conseiller municipal se résume aux rôles de guide, de conseil, de formation, de facilitation, d'organisation, et de liaison.

Le rôle d'animation n'est pas facile à assumer parce qu'il exige une bonne volonté de la part du conseiller municipal, de la maîtrise de soi, de la patience.

Le rôle d'animation n'est jamais acquis définitivement parce que chaque groupe est spécifique, chaque nouvelle situation comporte des inconnus et des risques.

Le rôle d'animation se vit beaucoup plus qu'il ne s'apprend dans les livres.

3. Rôle de communication

Le conseiller municipal en tant qu'élu et représentant des citoyens est souvent en situation de communication avec son environnement communal. Il est amené à communiquer par écrit ou verbalement, à un citoyen, à des groupes, à des lettrés et/ou à des analphabètes, dans un cadre formel ou informel, dans des conditions difficiles ou faciles...

Quelques soient les situations de communication, le conseiller municipal doit développer une communication efficace au sein de la commune et à différents niveaux (citoyens, associations, ONG, partenaires au développement, l'Etat...).

La communication dans le cadre de la gestion communale est un système de relation inter humaine par lequel l'émetteur et le récepteur peuvent se comprendre, s'influencer l'un et l'autre. Dans ce contexte de communication, l'émetteur et le récepteur deviennent des interlocuteurs.

Les objectifs de la communication à viser par le conseiller municipal seraient :

- d'éveiller la conscience collective ;
- de favoriser la réflexion critique, le questionnement sur l'ordre existant ;
- de favoriser la prise de la parole ;
- de favoriser le dialogue ;
- de favoriser l'échange d'expérience entre les acteurs ;
- de favoriser la prise de décision.

Le conseiller doit veiller à l'efficacité de sa communication avec ses interlocuteurs. Pour ce faire, il doit réunir les conditions suivantes :

- il définit un objectif à atteindre ;
- il veille sur le message tant sur le contenu que sur son rapport avec l'objectif à atteindre ;
- il connaît l'interlocuteur ses caractéristiques, ses problèmes, ses besoins, ses attentes ;
- il choisit les moyens et les formes de communication appropriées pour transmettre les messages en rapport avec l'objectif, l'interlocuteur, les réalités du milieu et les circonstances ;
- il se soucie des réactions de l'interlocuteur vis à vis du message transmis.

Les formes de communication sont multiples et à la disposition du conseiller municipal pour être en contact avec les différents acteurs : réunions formelles ou informelles, les débats publics, les entretiens individuels ou de groupe, les visites de chantier, la prise de contact, l'enquête- questionnaire, les rencontres avec les partenaires...

En matière de communication le conseiller municipal est appelé à obtenir et à transmettre des renseignements avec précision, de même qu'à échanger des idées et des sentiments en faisant preuve d'ouverture.

Il joue un rôle important à travers les informations qu'il apporte continuellement aux populations en vue de l'amélioration de leurs conditions de vie et de leur participation à la gestion municipale. Aussi les citoyens ont droit aux informations et la loi prévoit l'accès à travers les participations aux débats publics du conseil, la publication des comptes rendus de délibérations.

De façon générale, les informations permettent :

- de **comprendre** une situation donnée, les phénomènes en présence, leurs causes, leurs effets à court et à long terme, les relations entre les diverses composantes de la situation, les intérêts des différents acteurs ;
- de **définir** la collectivité, ses besoins, ses aspirations, les difficultés à surmonter et les moyens dont elle dispose ;
- de **prévoir** les résultats des options qui s'offrent et des mesures à prendre ;

- d'**accéder** à des connaissances et à des expériences nouvelles directement utilisables dans la réorganisation de la collectivité locale ;
- d'**établir un langage** commun entre les acteurs locaux. Les aspirations et les besoins socio-économiques sont ainsi perçus de la même manière, ce qui constitue le premier pas vers la solidarité et l'adhésion à un projet commun ;

Pour permettre aux acteurs d'évaluer les enjeux, concevoir, choisir et agir, le conseiller municipal devrait fournir des informations de qualité.

Ces informations doivent :

- toucher le problème des personnes concernées ;
- être présentées sous forme de savoir (connaissances), de savoir faire (aptitudes), et de savoir être attitudes) ;
- être complètes soulignant les avantages, les inconvénients et les exigences ;
- être claires, précises, scientifiques, convaincantes, fiables et compréhensibles.

Dans le cadre de la communication efficace le conseiller municipal devrait également se préoccuper d'utiliser la bonne manière, le langage approprié, de choisir un environnement et un moment propices pour transmettre les informations dont il dispose pour la population et les autres acteurs.

La communication n'est efficace que si l'interlocuteur notamment le conseiller municipal sait écouter et comprendre les populations pour mieux les aider à leur développement. Pour ce faire, l'élu doit se préoccuper des réactions des populations, éviter d'aller vers les populations avec des informations **descendantes** (du haut vers le bas), mais surtout développer les informations **ascendantes** (du bas vers le haut) en sollicitant les avis des populations.

Le conseiller doit chercher à comprendre les populations (les valeurs, vision de développement, jugement...) afin de parler le même langage, de réduire les écarts.

4. Rôle de mobilisation

Dans le cadre de l'animation de la communauté, le conseiller municipal est appelé à jouer un rôle de mobilisation en vue d'assurer la réalisation de programmes et de services destinés à la population. L'élu doit avoir à l'esprit que les citoyens ont des

capacités de tout ordre (organisationnelles, financières, matérielles, techniques...) pour répondre à un certain nombre de leurs besoins.

Compte tenu de la rareté des ressources publiques, le conseiller municipal doit mettre l'accent sur la mobilisation des biens et services dont les citoyens ont besoin pour leur développement. Pour cela il doit susciter la participation communautaire qui est le processus par lequel chaque membre d'une communauté apporte sa contribution (de quelque nature que se soit) pour le développement de sa localité.

Pour mobiliser la population, le conseiller doit faire recours à la sensibilisation en vue de :

- faire le diagnostic, l'analyse d'une situation précise ;
- donner les informations sur une situation donnée à un plus grand nombre en vue de rendre les uns et les autres sensibles au problème posé ;
- l'amener à prendre conscience du problème ;
- l'aider à comprendre l'intérêt à résoudre le problème posé ;
- l'aider à rechercher les solutions.

Ce processus de sensibilisation (qui consiste à faire connaître à la population sa propre réalité de façon qu'elle soit capable de la juger) vise l'acquisition d'une nouvelle perception, le changement des attitudes et l'émergence d'une volonté d'entreprendre une action.

L' élu doit exploiter plusieurs formes de communication pour sensibiliser, mobiliser : les réunions, les entretiens individuels et de groupes, les forum-débats, les émissions radiodiffusées et/ou télévisées...

5. Rôle de négociation, de facilitation

Le conseiller municipal se trouve dans un environnement communal où les acteurs et les groupes de personnes présentent des différences à tout point de vue (habitudes, valeurs, vision du développement, aspirations, traditions...) et défendent des intérêts pas toujours conciliables. Le conseiller, malgré tout est appelé à aider les personnes, les groupes qui ont des besoins et des intérêts divergents à trouver des solutions qui

conviennent à toutes les parties. L'entente au terme des négociations doit satisfaire chacune des parties en présence.

De ce fait, le conseiller joue également un rôle de facilitateur. Ailleurs, il peut être appelé à promouvoir le travail d'équipe, appuyer des réunions productives, gérer des conflits inter personnels et intergroupes.

Les rôles de négociation et de facilitation demandent un certain savoir faire de la part du conseiller.

6. Rôle de contrôle, de décision

Le conseiller municipal dans sa fonction a un rôle de contrôle et de décision.

Le rôle de contrôle est exercé à travers le conseil municipal ou de façon individuelle et consiste à :

- contrôler l'exécution des plans de développement et assurer l'évaluation périodique ;
- s'assurer par le canal de la délibération sur le compte administratif et le compte de gestion, de la concordance des deux comptes, de la gestion du maire en tant qu'ordonnateur et de l'examen du bilan établi par le receveur municipal ;
- voter le budget de la commune ;
- examiner le rapport spécial du maire sur sa gestion de la commune.

Par ailleurs, le rôle de contrôle doit conduire le conseiller municipal à se préoccuper de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des actions et des services au bénéfice de la population .Pour ce faire, il doit :

- vérifier la prise en compte des intérêts des citoyens avec les politiques en vigueur ;
- examiner si les services offerts à la population sont conformes aux options politiques définies, aux intentions initiales et si la qualité répond aux normes fixées ;
- constater et signaler les écarts entre les prévisions et les réalisations

Le conseiller est également appelé à jouer un rôle de contrôleur pour s'assurer que le conseil municipal et les fonctionnaires territoriaux font ce qu'il faut comme il faut.

De part l'adoption du budget annuel de la commune, le conseiller municipal joue un **rôle de financier**, qui est un des rôles traditionnels. Il est appelé à prendre des décisions concernant la mobilisation, la répartition, l'utilisation, la gestion des ressources financières internes et externes.

Au titre de **décideur**, le conseiller est appelé à faire des choix entre plusieurs options. Dans cette optique, il :

- adopte les grandes orientations concernant la vie de la commune ;
- élabore les politiques de développement économique, social et culturel de la commune. De ce fait il définit une vision de développement, fixe les objectifs (à court, moyen et long terme), établit les priorités, définit et met en œuvre des plans stratégiques.
- règle par délibération les affaires de la commune.

Le conseiller municipal à travers le conseil municipal participe au processus de prise de décision au niveau de l'Etat et des autres collectivités. Il peut contribuer à la formulation des avis sur toutes les questions qui lui sont soumises par l'Etat ou par d'autres collectivités, à faire des vœux sur le fonctionnement des services locaux de l'Etat.

Le rôle de décideur du conseiller municipal se rattache le plus étroitement possible au processus de gestion. Ce rôle révèle plus que les autres rôles la personnalité de l'élu et les idées qu'il défend.

En tant que élu, le conseiller est un leader appelé à jouer tous les rôles décrits, que ce soit séparément ou combinés les uns aux autres de diverses façons pour faciliter la réalisation de changements majeurs au sein de la collectivité en vue de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens .Il est appelé à exécuter de nombreux autres rôles non mis en évidence dans ce module.

Les différents rôles sont joués dans la réalité tant bien que mal soit du fait de la bonne maîtrise de l'élu, de la répétition de certains rôles, de leur complexité ou de leur facilité...

De façon générale, l'élu a besoin d'être formé à ses multiples rôles pour remplir correctement les missions confiées au conseil municipal et à la commune.

CONCLUSION

Les textes d'orientation de la décentralisation à travers les différentes lois réaffirment la division du territoire du Burkina Faso en collectivités territoriales dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière : ce sont les communes et les régions.

Ces collectivités ont reçu les compétences d'assurer le développement économique, social et culturel de leurs citoyens.

La commune compte deux organes à savoir le conseil municipal d'une part, et d'autre part le maire et ses adjoints. Le conseil municipal est l'organe délibérant, le maire et ses adjoints constituent l'organe exécutif.

Ces organes sont en plein apprentissage de leurs rôles dans le cadre de la gestion de la commune. Les résultats sont tangibles et positifs mais des insuffisances persistent et affectent l'efficacité de ces organes. Ces faiblesses s'expliqueraient par l'insuffisance dans la réglementation sur certains aspects (fonctionnement des commissions, rôle du conseiller municipal...) et les capacités limitées des conseillers municipaux à jouer leurs rôles.

En effet les conseillers municipaux jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement du processus démocratique parce qu'ils doivent prendre le plus souvent des décisions en matière d'affaires de la commune.

En ce qui concerne le rôle du conseiller municipal certaines idées sont acquises eu égard à la définition et à l'exercice de ce rôle :

- il est très complexe parce que l'élu est appelé à jouer un rôle actif au sein du conseil municipal tout en pensant et en agissant de façon autonome ;
- il est très exigeant parce qu'il consomme du temps, de l'énergie et demande des sacrifices ;
- il suscite des frustrations et des conflits par moment ;
- il constitue une source de satisfaction et d'enrichissement personnel.

La formation des conseillers municipaux s'avère importante pour leur permettre de renforcer leurs capacités en vue du développement socio-économique de la commune.

Annexe 6 : Notes prises lors du débat ayant suivi le restitution à Boulsa

A l'issue de la restitution faite à Boulsa en présence d'une délégation de Vendômois, les personnes suivantes ont souhaité réagir dans un premier temps :

Damiba Raphaël
Sanouidi Guy
Sawadogo O
Mme Zongo Sibidou
Damiba Lassané
Jean Sambo Sawadogo
Kaboré Moussa

<u>Damiba Raphaël</u>	remercie d'avoir éclairé Edifiant et constructif Il n'y a plus grand chose à dire Maintenant il faut reconstruire
<u>Sanouidi Guy</u>	remerciements Les choses vont > évoluer pour les populations de Boulsa
<u>Omer Sawadogo</u>	forgerons pas évoqués
<u>Sidibou Zongo</u>	AG des membres du comité et pas seulement bureau Unique femme de l'AG Défaillances, c'est vrai Questions et justificatifs quand on devrait Avions décidé de renouveler par 1/3 Seul Alassane était resté Vendôme avait proposé un rapporteur Projet ↓ Bureau exécutif ↓ CA comité ↓ Conseil municipal

Lassané Damiba

Corrections à apporter

D'abord membre du comité local

Démissionne remplacé par Philémon Damiba

Nommé directeur général et pas membre du comité local

Projets montés qui allaient directement à Vendôme

Travail de concert avec le conseil municipal (mais pas avec le comité)

⇒ absence d'archives

capitalisation

tirer les leçons de l'expérience

Jean Sambo Sawadogo

1. Elaboration de document

Il existe des lacunes par rapport à la documentation, mais à quelle période ?

2. situer la période de début de la mésentente

3. projets mal gérés qui ont amené la méfiance

Félicitations au bureau d'études

- esprit

- rencontrer les jeunes

Le nouveau comité n'a aucun document antérieur.

Je n'ai jamais vu aucune carte de militant

un fichier d'adhérents

Remerciements aux amis de Vendôme

Problème de principe, pas 1 problème de personnes.

Nous vivons sur les rumeurs, qui se transforment en problèmes.

Nous avons fait nos bilans, quiconque peut venir les consulter.

Geneviève Guillou

Se placer dans l'avenir

Je représente la ville

Analyse, digestion

Petites phrases anodines mais qui ont beaucoup d'importance

Tenir compte de tout ce qui a été dit

Après-midi très riche, très dense

Le travail qui reste à faire est considérable

Les projets ne redémarreront pas demain

Importance de la négociation

Omer Sawadogo

La rumeur a déjà repris du chemin : un groupe voulait crier son mécontentement,
« le maire a reçu une TV de Vendôme ! »

- ✓ je n'ai jamais vu une assemblée générale convoquée
- ✓ rôle des ressortissants

Didier Kirakoué

Tant que les gens ne s'entendent pas, la rumeur tombe
Que le Maire ait le courage d'attraper son 1er adjoint
Que l'adjoint ait le courage de crever les ballons d'essai qui sortent.

Il n'y a pas de fumée sans feu
Actuellement, des fumées sans feu, des mirages,
Si vous ne faites pas attention, vous tomberez ensemble
Il est temps que vous vous ressaisissiez
Qu'est-ce qui nous semble utile à part développer Boulsa ?
Nous vous remercions
Quand l'abcès est crevé, la douleur diminue.

Sandrine Tricot

Assez fidèle
Les Vendômois ont fait des erreurs
Mais en voulant bien faire
Les gens de Boulsa ont fait des erreurs

Les difficultés sont arrivées au fur et à mesure
Les difficultés se sont infiltrées petit à petit dans le jumelage
Il y a des gens dehors en grande difficulté et qui compte sur nous tous.

Abdoulaye Zidouemba

Remerciements aux évaluateurs, aux vendômoises et vendômois.
Par ce geste, volonté de faire revivre la nouvelle amitié.
Souhait que dans son camp, il y ait plus de discipline.
Remerciements et reconnaissance au Maire de Vendôme.

Annexe 7 : Supports utilisés lors de la restitution intermédiaire à Vendôme

Commentaires sur l'histoire telle que présentée au Nord

Une continuité certaine même s'il existe quelques ruptures,

En 1996, le constat d'irrégularités systématisera finalement une attitude de défiance des vendômois vis à vis de tout ce qui est fait à Boulsa.

La professionnalisation au Nord et au sud, par la création d'un poste d'animatrice des échanges Nord/Sud à Vendôme et d'une direction du jumelage à Boulsa, n'est pas une condition suffisante pour améliorer le fonctionnement du partenariat,

L'arrêt du financement de projets au Sud, d'abord impensable si on s'en réfère aux objectifs du comité, est finalement bien assumé, peut se justifier mais ne peut être que mal interprété au Sud.

Et donc la mise en œuvre d'actions au Nord, pour lesquelles le comité de Jumelage est reconnu comme acteur important de la vie locale,

Le choix d'arrêter l'envoi de matériels en 2002, traduction d'une évolution et d'une prise de conscience de l'impact discutable de ces envois sur l'économie locale,

La volonté de se remettre en question en permettant l'évaluation du partenariat.

Acquis et difficultés vu du nord

Acquis

Une association
dynamique,

Un niveau d'engagement
important des membres,

Des liens forts
entre les membres du comité,

Des fonds collectés au profit de Boulsa,

Des fonds importants transférés au sud
au regard du budget de la commune,

Le soutien de la Ville de Vendôme,

L'implication dans la création
du réseau régional Centraider,

Une conscience des risques de manipulation
et de détournement au Sud,

La reconnaissance de la Ville de Vendôme,
en particulier sur les actions conduites au Nord,

Une permanente au niveau du comité,

Une évolution des références et du discours
pour une évolution des pratiques

La volonté exprimée et vérifiée
de se remettre en cause,

Difficultés

Des échanges essentiellement orientés
du Nord vers le Sud,

L'absence totale des burkinabés de Boulsa
à Vendôme depuis 1992,

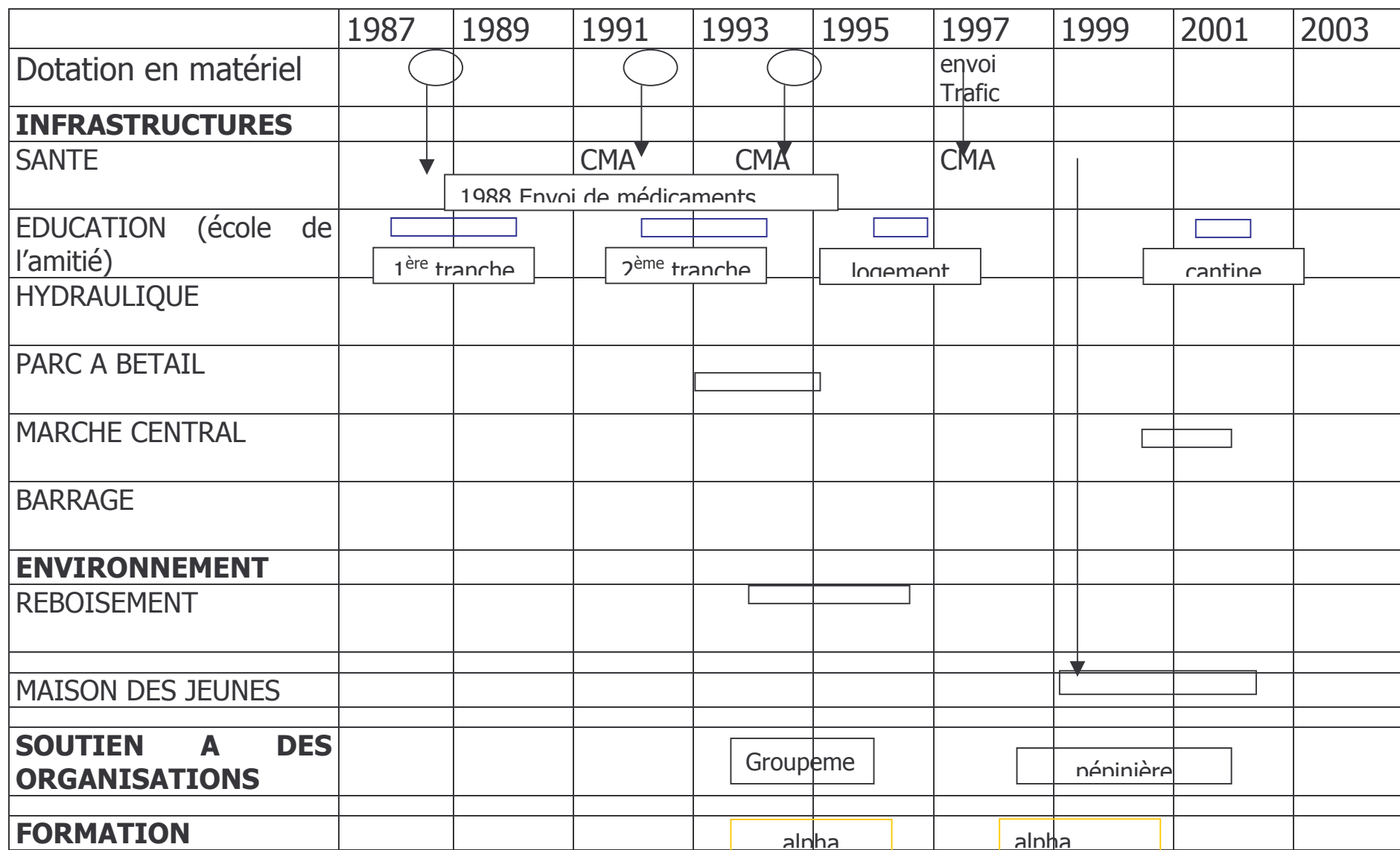
Jeunesse des responsables
par rapport à la société burkinabé,

Trop de temps passé par les Vendômois
sur place depuis 1996 ?

Des maladresses
dans la gestion des évènements,

Des difficultés à traduire les évolutions de discours
dans les pratiques de coopération,

Représentation de la diversité des projets dans le temps



Autoanalyse des acteurs du nord dans leur fonctionnement au sud,

Des pratiques qui interrogent,

Nous ne sommes pas toujours partenaires,

On est trop pressés,

Il y a un manque de confiance,

On a des exigences de professionnels alors qu'on est des amateurs,

Parfois, c'est du bricolage,

On veut faire à tout prix,

On a envie de tout faire même si on a pas beaucoup de moyens,

On mélange le privé et le public,

MAIS des intentions fortes

On veut aider Boulsa sans leur dire ce qu'ils doivent faire,

La coop déc ce n'est pas faire à la place mais aider à faire,

Imaginer une relation amicale comme avec un ami qui demande conseil,

Développer l'économie locale tout en respectant les traditions,

La coopération décentralisée : c'est la ville de Boulsa qui demande à la ville de Vendôme de l'aider dans ses missions.

Le poids de la coopération décentralisée pour une commune comme Boulsa,

De 1995 à 1998, le budget communal moyen recouvré (investissement et fonctionnement confondus)

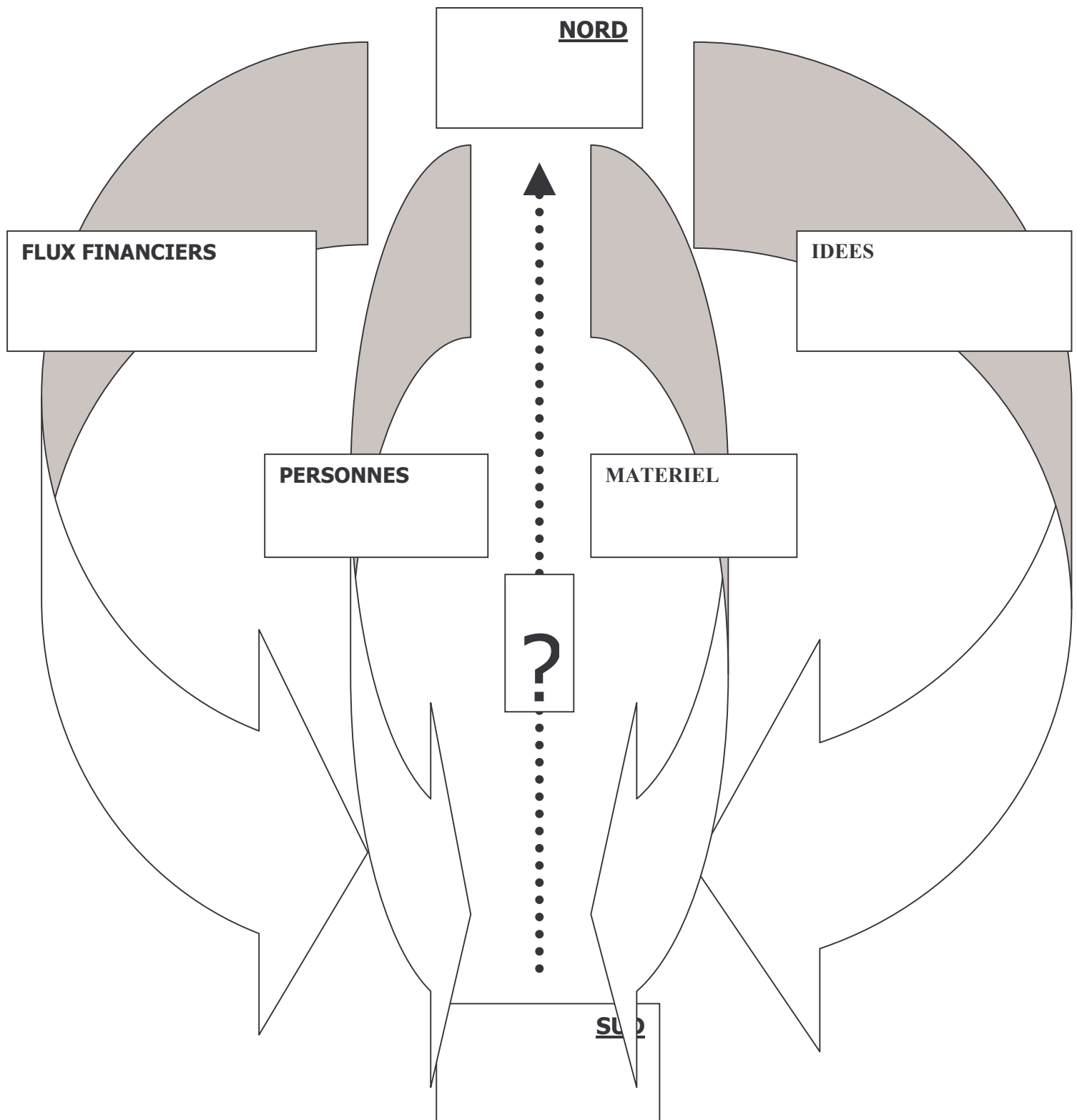
AVOISINE 10 MILLIONS DE FCFA

A relativiser

Avec les versements moyens du Nord

Autour de 8 millions par an.

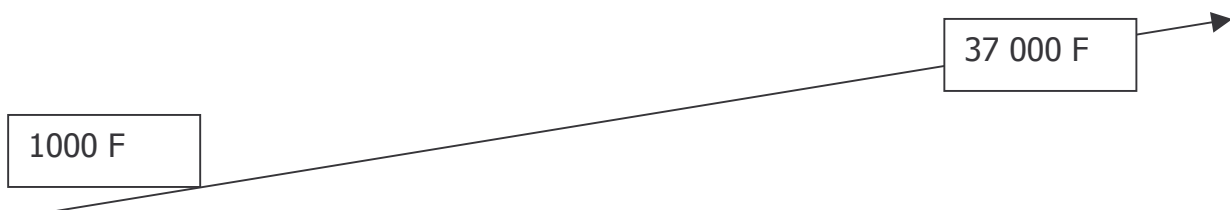
Représentation des échanges Nord/Sud



**Un soutien de la Ville de Vendôme dans la durée,
qui s'amplifie relativement,**

**Un premier soutien de 1000 F en 1988 versés aux amis
de Boulsa,**

**La ville s'engage avec Boulsa, devenue une de ses deux
villes sœurs... et délègue sa coopération au comité de
jumelage et lui fait confiance,**



**Des subventions qui augmentent, une subvention de
fonctionnement annuelle, une prise en charge possible
d'une partie du coût des projets au Nord comme au Sud,**

**Un portage des projets auprès de l'Etat, ou des autres
collectivités,**

Des locaux mis à disposition, etc...

**Mais la Ville ne dit pas clairement ce qu'elle
attend de cette coopération, les objectifs qu'elle
assigne au comité.**

La commune de Boulsa n'est pas un isolat,
--

Comme la plupart des villes africaines, elle est en transformation rapide,

Elle est en relation avec son environnement rural,

Elle est en relation avec d'autres collectivités,

Existe t-il des articulations avec d'autres niveaux de collectivités plus englobantes (province, région) ?

La politique locale est influencée par les partis, les pouvoirs coutumiers, les intérêts privés et publics,

DES MOTIVATIONS

qui restent à préciser et qui conditionnent en
partie le champ des possibles

en terme de choix et de modalités d'action

Rappel des compétences de la Commune au Burkina Faso

Aménagement du territoire,
gestion du domaine foncier et de l'urbanisme,
Environnement et gestion des ressources naturelles

Développement économique et planification

Santé et hygiène

Education, formation professionnelle et alphabétisation

Culture, sports et loisirs

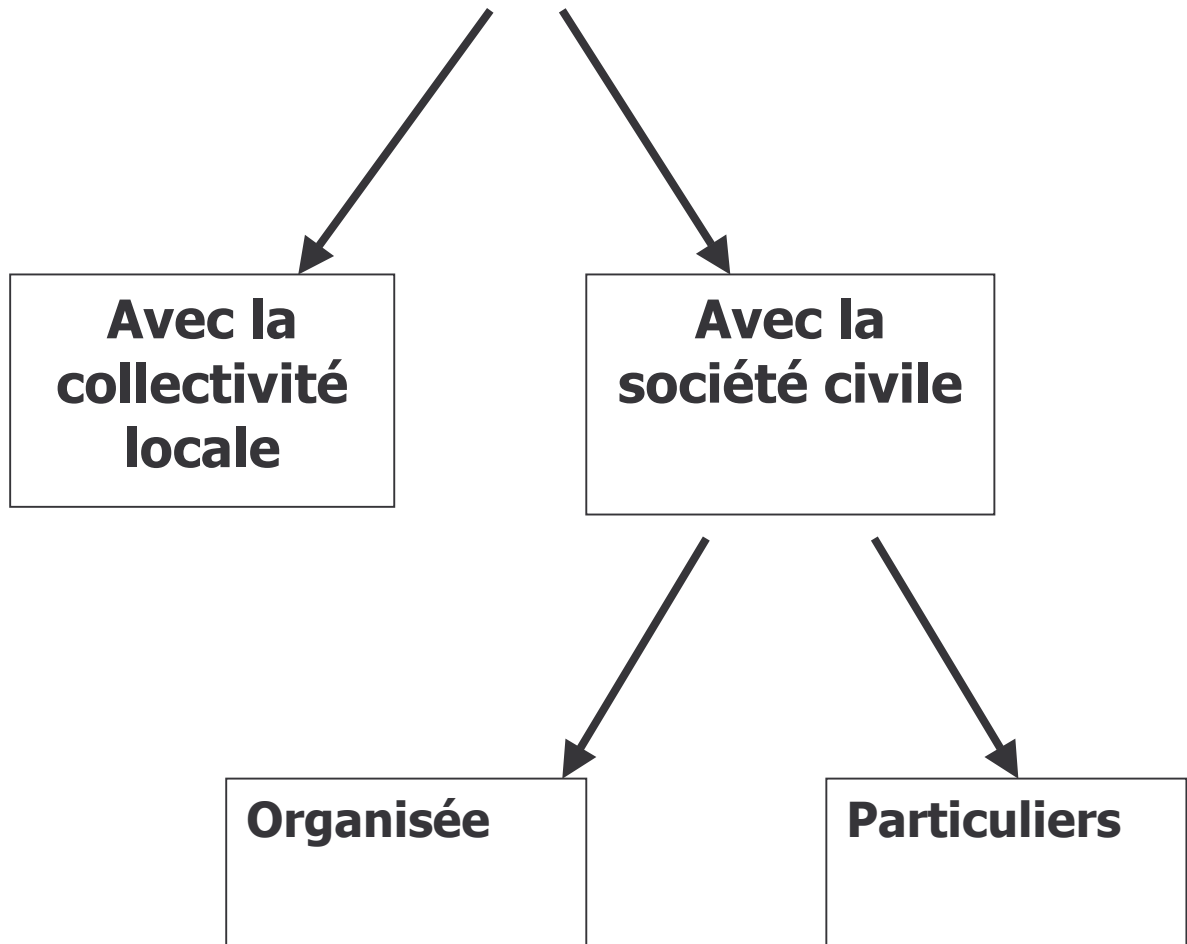
Protection civile, assistance et secours

Pompes funèbres et cimetière

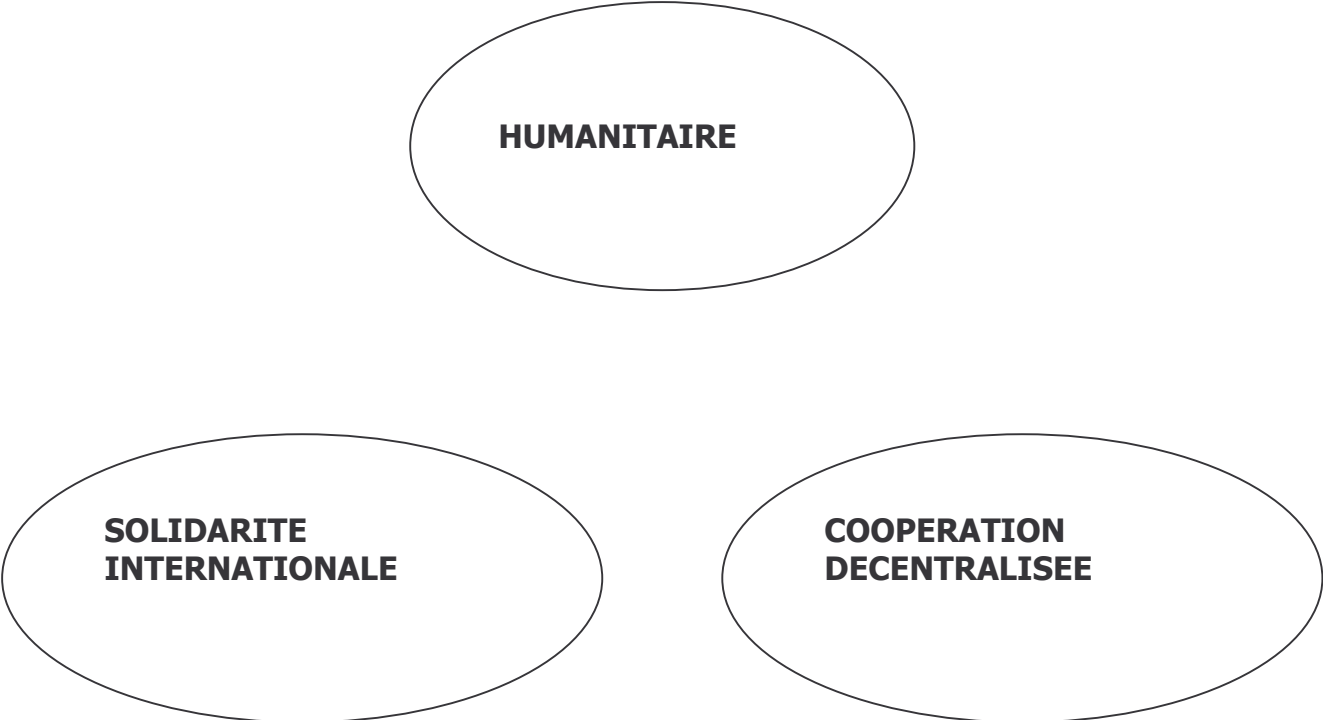
Eau et électricité

Marchés, abattoirs et foires.

Des projets ...



Des concepts mis en opposition et à clarifier



HUMANITAIRE

**SOLIDARITE
INTERNATIONALE**

**COOPERATION
DECENTRALISEE**

A Ouagadougou :

Acteurs institutionnels

- M. SORGHO Issa, secrétaire permanent de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CONACOD) et Directeur de la Coopération Décentralisée au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD)
- M. Pierre Michailard, conseiller technique en coopération décentralisée développement local auprès du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD)
- M. Baba Sawadogo, secrétaire permanent de la Commission Nationale de Décentralisation (CND)
- M. Félix Boyarm, secrétaire permanent du Comité National de Jumelage (CNJ),

Acteurs concernés par le jumelage

- M. Issaka Kaboré, ancien directeur du Baced, ancien président de l'AJDNA
- M. Vincent Sédogo, ressortissant, ancien président de l'AJDNA
- M. Omer Sawadogo, ressortissant,
- M. le Professeur Ouimenga, président de l'association des ressortissants de Boulsa
- M. Théodore Sawadogo, ressortissant, député CDP,
- M. Eloi, secrétaire de l'association des ressortissants
- M. Didier Kirakoué,
- M. Lassané Damiba, dit black, ancien directeur du jumelage à Boulsa
- M. Daniel Zongo, ressortissant, commandant de Gendarmerie

Personnes qu'il serait utile de rencontrer à l'avenir

- M. _____, Directeur Général de la Loterie Nationale du Burkina Faso (LONAB)
- M. Sédogo, ministre de
- M. Jean-Claude Kaboré, député ADF/RDA, tête de liste de l'opposition aux élections municipales de Boulsa en 2000.

A Boulsa :

Acteurs institutionnels

- M. François Sawadogo, Préfet du département de Boulsa,
- M. le coordinateur provincial du PNGT (Programme National de Gestion des Terroirs)

Acteurs impliqués dans le jumelage

- M. Abdoulaye Zidouemba, maire de Boulsa depuis 2000,
- M. Jean Sambo Sawadogo, premier adjoint au maire et président du comité de jumelage,
- Mme Jacqueline Damiba, unique femme présente à Vendôme lors des cérémonies de jumelage,
- M. Raphaël Damiba dit Tamet Naâba,
- le comité local de jumelage
- une partie du conseil municipal
- M. Jules Zidouemba, fondateur du jumelage, ancien président de l'association Les amis de Vendôme, vice-président du comité de jumelage de 1993 à 1996,
- M. Joseph Ilboudo, ancien gérant de la Maison des Jeunes pour le CJVB,
- M. Césaire Nikiéma, ancien gérant de la Maison des Jeunes pour le CJVB,
- Les jeunes ayant été en apprentissage au sein de la maison des jeunes
- M. Innocent Zongo, secrétaire adjoint de l'association Nasongdo,
- M. Abel Sorgho, agent technique de l'association Nasongdo,
- M. Hyacinthe Kafando, ressortissant, ancien responsable de la sécurité présidentielle,
- M. Moumouni Bikienga, chargé des projets au sein du comité local de jumelage depuis 1998, conseiller municipal chargé des projets sur le mandat 1995-2000,
- M. Mathias Sawadogo, président du groupement El Sadday,
- M. Christophe Kafando, porteur d'un projet pépinière,
- M. le directeur de l'école de l'amitié, et l'équipe enseignante,
- M. le proviseur du lycée provincial,
- les agents de la santé au centre Médical Avancé,
- M. Guébrila Sandouidi
- M. Rasmané Kafando, dit razo, conseiller municipal sur la période 1995-2000 et ancien membre du comité de jumelage
- M. le comptable de la commune
- M. le secrétaire Général de la commune, nouvellement arrivé,
- M. Télésphore Zidouemba, chargé de communication communal,
- Mme Sidibou Kaboré Zongo, vice-présidente du comité local 1996-1998,
- Le père Eugenio, Mission Catholique

Personnes qu'il serait utile de rencontrer à l'avenir

- les associations de femmes
- M. Kirsiemba Kafando, dit Bill, 2^{ème} adjoint, élu municipal depuis 1995,
- Sœur Lucienne Dadone

En France

- M. Grégory Fleury, président du Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa (CJVB) depuis 2003,
- Mme Sandrine Daguet-Tricot, ancienne présidente du CJVB (2001-2003)
- M. Frédéric Tricot, conseiller municipal, ancien président du CJVB (1996-2001), président depuis 2001 de Centraider (réseau régional des acteurs de solidarité internationale),
- Mme Michèle Guine, fondatrice et ancienne présidente de l'association Les amis de Boulsa de 1987 à la dissolution, ancienne présidente du CJVB (1991-1996),
- M Guine, fondateur de l'association, impliqué à divers titres jusqu'en 1996,
- Mme Sophie Durand-Fleury, permanente du CJVB de 2001 à 2004,
- M Stéphane Brunel, trésorier du CJVB depuis 2001
- M Saïba Lurgo, trésorier-adjoint du CJVB
- M Jean Brulé, membre actif du CJVB (vice-président), impliqué depuis 1988,
- Mme Odette Brulé, ancienne trésorière du CJVB,
- Mme Geneviève Guillou-Herpin, 1^{ère} adjointe au maire de la ville de Vendôme, chargé des relations extérieures et donc du jumelage depuis 2001,
- Mme Marie-Hélène Vidal, conseillère municipale, en charge du jumelage pendant le précédent mandat,
- Melle Isabelle Marchal, membre du CJVB,

Personnes qu'il serait utile de rencontrer à l'avenir

- M Daniel Chanet, maire de Vendôme.

Des outils au service du développement local

La planification du développement à la base

La planification à la base peut être utilisée comme un moyen de renforcer ou de susciter des dynamiques de développement local. Elle permet de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour de la définition concertée de leur propre projet de développement.

Sans rentrer dans un exposé méthodologique détaillé³⁷, nous indiquons ici les principales étapes de la démarche de planification telle qu'elle est mise en œuvre par le CIEPAC :

Point de départ	▪ Analyse et traitement de la demande de planification ▪ Ou, en l'absence de demande, provoquer l'émergence de porteurs d'une volonté de changement et introduire l'offre d'une démarche de planification
Préparation de la démarche de planification	▪ Constitution de l'équipe d'animation de la démarche ▪ Acquisition des compétences, de l'information et de la formation nécessaires ▪ Information des parties concernées ▪ Réalisation d'un diagnostic externe³⁸, orienté vers les enjeux de développement local ▪ Restitution du diagnostic externe comme amorce à la réalisation du diagnostic participatif
Construction d'une analyse concertée de la situation	▪ Réalisation d'un diagnostic participatif et restitution (Etat des lieux – proposition de solutions) ▪ Débats, concertations, négociation des objectifs, enjeux, priorités, pour construire une vision commune
Elaboration du plan	▪ Définition des grandes lignes du plan de développement ▪ Définition détaillée des actions retenues (immédiates et à plus long terme) ▪ Mise en forme définitive du plan de développement ▪ Recherche d'alliances et de partenariats

³⁷ On pourra notamment consulter « Méthode de planification locale pour les organisations paysannes d'Afrique sahélienne. J. Berthomé – J. Mercoiret – L'Harmattan- Paris – 1993 »

³⁸ Le diagnostic externe peut consister en : Zonage du territoire, Identification des ressources et potentialités, Résultats économiques, Formes d'organisation du pouvoir, Contraintes essentielles et leurs évolutions

Mise en œuvre du plan	▪ Réalisation des actions immédiates ▪ Mise en place de commissions pour poursuivre la définition concertée des actions ▪ Recherche et organisation des appuis techniques ▪ Amélioration du dispositif de financement et de mobilisation des ressources ▪ Popularisation du plan ▪ Organisation d'un système permanent de formation pour tous les responsables et acteurs du DL ▪ Amélioration du système d'information interne et externe ▪ Organisation (et formation / accompagnement) d'un dispositif d'animateurs de la démarche de planification et du processus de DL
-----------------------	---

Dans cet exercice, la démarche et le processus sont tout aussi important que le produit final : il vaut mieux avoir obtenu un plan qui n'a rien d'extraordinaire mais qui a été conçu avec une méthode rigoureuse de participation et d'interaction entre tous les acteurs et qui fait référence à de « vrais » engagements des acteurs.

Comme pour tout processus de transformation sociale, cette démarche doit s'inscrire dans une durée suffisante et « laisser du temps au temps » : pour une réelle maturation, prise de conscience, mise en mouvement de la société, pour que la réflexion, les idées fassent leur chemin dans la tête des gens, pour qu'ils aient le temps de savoir ce qu'ils en pensent, pour que tous les jeux et enjeux apparaissent et s'expriment, etc...

En ce sens, elle diffère des méthodes concentrées sur quelques jours telles que la MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative).

L'information, la formation et la communication

L'information, la formation et la communication ont un rôle très important à jouer dans les dynamiques de développement local.

En effet, elles permettent :

➤ en interne :

- ⇒ d'entretenir la confiance, la solidarité entre acteurs différents
- ⇒ de veiller à la cohérence des actions en référence aux principes et aux enjeux définis en concertation
- ⇒ de mettre en perspective le local avec l'environnement, ses contraintes, ses atouts, ses évolutions
- ⇒ de renforcer l'implication et la motivation
- ⇒ de susciter et entretenir créativité, imagination, initiatives diverses
- ⇒ de favoriser la transparence de la gestion, des prises de décision, et le contrôle par les citoyens
- ⇒ d'accroître les compétences et les capacités des acteurs locaux, notamment les responsables
- ⇒ de former aux responsabilités

➤ à l'intention des partenaires, alliés, acteurs extérieurs :

- ⇒ de faire valoir les initiatives entreprises et les résultats obtenus, pour affirmer le local comme interlocuteur respectable
- ⇒ de faire valoir le potentiel
- ⇒ de faire connaître le projet de développement local «sur mesure» et les réponses spécifiques qu'il apporte aux problèmes du développement à la base, en accord (négocié) avec les règles et les procédures existantes
- ⇒ de rechercher des ressources

Nous proposons ci-joint un schéma synthétisant la question de l'information, la formation et la communication en DL et qui permet de visualiser :

- les domaines à considérer pour l'acquisition de connaissances
- les méthodes utilisables pour l'information, la formation et la communication en DL, ainsi que les canaux et moyens
- les acteurs concernés
- la nécessité d'établir un plan de formation et une stratégie de communication

Comité de jumelage Vendôme-Boulsa
52, Rue Jean-Jaurès
41100 Vendôme
Tel/02 54 72 28 67
Fax/02 54 80 23 09
E-Mail/juminfo@yahoo.fr

Termes de références

Partenariat Vendôme-Boulsa

Octobre 2003

I. PRESENTATION DU PROJET A EVALUER.....	3
A. Contexte national et local:	3
1. Au Burkina Faso	3
2. A Boulsa	3
B. Descriptif du partenariat à évaluer	4
1. Historique	4
2. Objectifs	5
3. Coût total du projet et financement.....	5
4. Organisation institutionnelle interne	6
5. Les Acteurs	8
6. Activités et principaux résultats obtenus : domaines de coopération dans les cinq dernières années	9
II. L'EVALUATION EN ELLE-MEME	10
A. Justification de l'évaluation.....	10
1. Evolution des relations entre Boulsa et Vendôme.....	10
2. Emergence de la démarche d'évaluation	10
3. Objectifs et finalité de l'évaluation.....	11
B. Objets de l'évaluation.....	11
1. Postulats fondateurs du projet dont les évaluateurs apprécieront la pertinence.....	11
2. Questions à traiter par les évaluateurs.....	12
C. Méthodologie	15
1. Pour la mission d'évaluation.....	15
D. Moyens.....	16
1. Humains	16
2. Financiers	17
E. Calendrier de l'évaluation.....	17
1. Pour la mission.....	17
2. Pour la remise des documents au F3E.....	17
III. ANNEXE	18
A. Actions réalisées depuis les origines	18
B. Listes des personnes et des documents ressources.....	22
1. Documents (Liste non exhaustive)	22
2. Liste des personnes ressources (Liste non exhaustive)	22

I. Présentation du projet à évaluer

A. Contexte national et local:

1. Au Burkina Faso

La Haute-Volta est devenue en 1984, le Burkina Faso ou « pays des Hommes Intègres ». C'est un pays enclavé, en limite de zone sahélienne. Son économie est liée aux importations, exportations et transit de marchandises avec les pays côtiers voisins. Le conflit ivoirien a donc été un handicap économique supplémentaire.

Une soixantaine d'ethnies est présente sur le territoire burkinabé. La principale est celle des Mossis. Cette ancienne colonie française est une République indépendante depuis le 5 août 1960. Elle a connu quelques agitations politiques.

L'arrivée de l'actuel chef d'Etat Blaise Compaoré en 1987, a permis d'entreprendre depuis 1991 des réformes économiques qui visent à établir les fondements d'un développement économique social durable.

En 1995, le processus de décentralisation s'est traduit par l'accès au statut de Commune de plein exercice, pour 33 communes.

En parallèle, les Textes d'Orientations de la Décentralisation (TOD) visent une redistribution des rôles, des fonctions et des moyens entre l'Etat et les autres acteurs en prévoyant entre autre la création de Conseils Provinciaux et Régionaux, qui n'existent pas encore.

En 1998, une deuxième étape est entamée, avec la promulgation de 4 lois. La première porte « orientation de la décentralisation au Burkina Faso » (loi 040/98/AN), la deuxième sur l'« organisation de l'administration du territoire au Burkina Faso » (loi 041/98/AN), la troisième sur l'« organisation et fonctionnement des collectivités locales » (loi 042/98/AN) et la quatrième sur la « programmation de la mise en œuvre de la décentralisation » (loi 043/98/AN). Cette dernière prévoit que dans un délai de cinq ans au plus tard après son adoption, des élections auront lieu dans les communes rurales.

Globalement, les compétences territoriales sont les mêmes dans les différents échelons provinciaux. Elles s'exercent sur l'aire géographique de la collectivité. Par exemple, en milieu urbain les municipalités ont en charge la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire.

Le scrutin municipal de septembre 2000, a porté au nombre de 49 le nombre de communes de plein exercice. Dans les deux ou trois années à venir, une commune rurale devra être mise en place dans chaque chef-lieu de département ou dans les localités satisfaisant certaines conditions (avoir un budget de 5 millions de Francs CFA et une population d'au moins 5 000 habitants).

A l'échelle des provinces (45), un exécutif élu doit être mis en place. Les 13 nouvelles régions administratives créées, doivent être dirigées par des gouverneurs de Région nommés en Conseil des Ministres, avant d'être à leur tour dotées de collectivités territoriales.

2. A Boulsa

Boulsa est l'une des premières communes de plein exercice. Ces nouvelles fonctions sont rapidement apparues comme une lourde charge pour cette commune rurale et pauvre. Elle est divisée en 6 secteurs. Chacun d'entre eux élit 3 Conseillers Municipaux. Ils constituent le Conseil Municipal qui à son tour va élire le Maire et le Bureau.

Les deuxièmes élections municipales ont eu lieu comme dans le restant du pays en septembre 2000.

L'étude du Plan de Développement Communal de 1998, montrait que la commune de Boulsa couvrait une superficie d'environ 113 km². Elle comprenait une zone lotie de 4,5 km², composée d'îlots et de voiries régulièrement tracées et une zone non lotie, caractérisée par des habitats traditionnels implantés de manière irrégulière et des voies à l'inverse, sinueuses. C'est une ville excentrée à 170km au nord-est de Ouagadougou. Elle se situe en plein centre du plateau Mossi dans la Province du Namentenga dont elle est le Chef-lieu depuis 1983. Le département de Boulsa est composé de 42 villages (selon un recensement administratif effectué par le Haut-Commissariat en avril 1998). En 1986, la ville de Boulsa devient commune avant de devenir commune de plein exercice en 1995. Malgré ses 70 kms de pistes à partir de Pouytenga, Air Namendé, une compagnie de transport local, assure depuis 3 ans une liaison régulière avec Ouagadougou deux fois par jour, ce qui facilite désormais ses liens avec l'extérieur.

En 2002, elle comptait quelques 15 000 habitants dont une grande majorité de moins de 20 ans. En 1998, une étude laissait apparaître que 96% des chefs de ménage étaient Mossis, ce qui fait de cette ethnie la principale représentée. Il y a également quelques Peuls et Gourmantchés.

La population active est majoritairement agricole. La culture du Sorgho et du mil reste largement dominante, avec près de 75 % de la production totale. En 1997, l'arachide connaissait une hausse considérable et cette production semble remplacer progressivement celle du coton dans la zone de Boulsa. Le secteur de la transformation est absent et celui des services se résume à la présence des services de l'Etat et des partenaires au développement. En 1985, le taux de fécondité de 7,1 enfants par femme était très élevé mais correspondait à la moyenne nationale. Il reste élevé encore aujourd'hui. Pour la rentrée 1997/1998, le taux de scolarisation était de 50,25%, donc un enfant sur deux en âge d'être scolarisé l'était réellement.

La commune de Boulsa est également dotée d'un Centre Médical Avancé avec une antenne chirurgicale, disposant d'une salle d'hospitalisation, d'un bloc opératoire et d'un laboratoire, mais leurs moyens sont limités.

Tous ces éléments expliquent que Boulsa connaît, encore actuellement, un fort taux d'exode rural.

B. Descriptif du partenariat à évaluer

1. Historique

En 1987, l'association « Les Amis de Boulsa » est née de liens d'amitié. A vocation humanitaire, elle s'est engagée essentiellement dans un projet de construction d'écoles et dans l'envoi de médicaments. Progressivement, les associations ont amené les communes à s'engager dans un partenariat. Il est concrétisé en 1992, entre les deux collectivités par un acte de jumelage coopération ce qui entraînera la dissolution de l'association en 1995. Il repose sur la charte de la Fédération Mondiale des Cités-Unies suite à la loi du 6 février 1992. Dès lors, à Vendôme, la Ville délègue la gestion de sa coopération à l'association de jumelage par le biais d'une convention qui précise dans son article 3 que « Dans tous les cas la maîtrise d'ouvrage est assurée par le comité de jumelage de Vendôme ».

A l'inverse, à la connaissance de Vendôme, aucun document ne précise le rôle du comité local par rapport à la Commune de Boulsa. La charte de la Fédération Mondiale des Cités-Unies, conçue pour être universelle, n'est pas assez précise sur le rôle et la place des différents acteurs.

C'est pourquoi, les vendômois souhaitent clarifier leurs relations par une convention adaptée et personnalisée à leur partenariat. C'est ce qu'ils proposent de réaliser sur la base des résultats de l'évaluation. Une convention n'a pas force de loi mais engage moralement les deux partenaires à la respecter. Le travail préalable permet de mieux se connaître, de définir des objectifs à court, moyen et long termes et d'exprimer des valeurs.

2. Objectifs

Les objectifs du partenariat ont évolué au cours de ces dix années. En effet, à la création de l'association « Les Amis de Boulsa » et les « Amis de Vendôme » la relation était avant tout basée sur le désir de venir en aide à quelques personnes avec lesquelles les dirigeants de l'association avaient « sympathisé ». Progressivement, l'aide s'est intensifiée et s'est élargie à des groupes structurés tels que des groupements villageois,... L'activité était principalement humanitaire. La volonté des vendômois était de faire quelque chose et donc d'aider le Sud.

En 1992, avec l'acte de Jumelage et l'inscription dans le cadre de la loi du 6 février 1992, une évolution s'est faite sentir sur la conception des projets. C'est à partir de cette époque qu'est apparue la notion de « Coopération Décentralisée ». Elle s'est traduite à Boulsa par un certain nombre de projets de développement et toujours des projets à vocation humanitaire tels que le soutien à des groupements villageois, à une association de personnes handicapées...

A partir de 1996, la perception des partenaires tant à Vendôme qu'à Boulsa change. Cette évolution est renforcée par les discours des « experts » tels que Cités-Unies France pour le Nord ou le Comité National de Jumelage Burkinabé (CNBJ) et l'Association des Maires de Burkina Faso (AMBF) pour le Sud. Cela a permis l'engagement du partenariat dans un processus plus global. Dès cette époque, les membres du Comité de jumelage de Vendôme commencent à prendre conscience de la nécessité de sensibiliser au Nord et de ne pas se limiter à des collectes de fonds et de matériel.

L'objectif principal devient l'accompagnement progressif de la commune de Boulsa dans son développement local, en s'appuyant sur le Plan de Développement Communal, sans pour autant oublier les échanges entre vendômois et burkinabés.

Depuis 2000, le Comité de jumelage Vendôme-Boulsa s'inscrit dans une démarche d'évaluation et de réorientation du partenariat. Il décide alors de stopper momentanément ses projets de Coopération Décentralisée, pour faire un point sur le travail accompli. C'est pourquoi, depuis 2001, les fonds collectés à Vendôme, sont exclusivement utilisés pour faire de l'Education au Développement au Nord, en attendant un redémarrage des projets au Sud.

Quelque soit l'évolution du partenariat, l'Education au Développement et la sensibilisation resteront désormais un axe prioritaire dans l'activité du Comité de jumelage de Vendôme qui continuera de financer des manifestations telles que le salon africain, des journées du cinéma africain, des expositions,...

3. Coût total du projet et financement

Le budget et l'utilisation détaillés des fonds présentés, ci- après sont ceux du Comité de jumelage de Vendôme.

Sur la totalité des fonds collectés à Vendôme, en moyenne, depuis 1992, c'est environ 12 000 € qui ont été consacrés aux projets à Boulsa chaque année. Le financement des projets est essentiellement constitué par l'engagement des collectivités territoriales (la Mairie de Vendôme, le Conseil Général, la Région), et de l'Etat (le Ministère des Affaires Etrangères). Au Nord, d'autres financements ont pu être mobilisés (Union Européenne, partenaires privés,). Des manifestations sont également organisées pour s'auto-financer.

Au Sud, l'apport dans un projet s'est toujours fait par une valorisation de la main d'œuvre apportée par la société civile et parfois l'apport de matière première (sable, pierres, eau...). Un seul projet a pu bénéficier de fonds du Sud (FICOM) à la hauteur de 22 138 € en 1999 et 2000 pour la réhabilitation du Marché central.

En 1999, le budget vendômois a nettement augmenté avec la création d'un emploi-jeune. En effet, c'est la somme de 25 000 euros sur la totalité du budget qui est consacrée depuis à cet emploi.

En 2001, sur un budget de 52 300 € la somme de 11 820€ seulement était destinée aux projets du Sud et principalement à un projet de réhabilitation de pompes hydrauliques.

En 2002, l'arrêt des projets de coopération, largement subventionnés par les collectivités territoriales et l'Etat, n'a pas beaucoup affecté le budget global. Ce dernier de 42 000€ a été consacré aux activités d'Education au Développement, avec la mise en place de manifestations importantes au Nord.

4. Organisation institutionnelle interne

Liens directs entre les 2 comités

Au Nord

Vendôme

Au Sud

Boulsa

Mairie _ CJVB Mairie _ CJBV

délégation

Pas de délégation

au jumelage ni de

au jumelage convention connue

avec convention

Pas de convention

Charte mondiale des Cités Unies sur la

Coopération Décentralisée

Loi du 6 Février 1992

1 Assemblée Générale annuelle.

Conseil Administration 5 élus membres

de droit

10 à 15 membres

renouvelables tous les ans par moitié.

1 Assemblée Générale tous les trimestres

Renouvellement du Conseil d'Administration

tous les 2 ans

Gestion et suivi des projets :

Jusqu'en 1996, la société civile transmettait par l'intermédiaire du Comité de jumelage local, des projets au Comité de jumelage de Vendôme qui démarchait seul les bailleurs de fonds français en montant des dossiers. L'argent était ensuite envoyé au Comité local de jumelage par virement. Ce dernier faisait alors parvenir les justificatifs et comptes-rendus nécessaires.

En 1996, chacun des acteurs ayant exprimé des difficultés lors de la constitution du dossier (les demandeurs par manque de formation et le Comité de jumelage de Vendôme par manque d'information), le Président du Jumelage de Vendôme et quelques personnes ressources du comité de Jumelage local réalisent une fiche synthétique à remplir par les demandeurs, comprenant les éléments nécessaires à la constitution d'un dossier de subvention. A cette époque, les projets financés étaient proposés par le Comité de jumelage local et financés par le Comité de Jumelage de Vendôme selon ses capacités financières.

Essentiellement pour des raisons financières, les vendômois avaient souhaité dès 1992, s'engager dans des projets portés par la Ville de Vendôme dans le cadre de la Coopération Décentralisée.

A partir de 1998, malgré une monographie puis un Plan de Développement Communal (datant de 1998), dressant un diagnostic local ainsi que les orientations à prendre par la collectivité; peu de propositions communales ont été soumises à l'examen du Jumelage Coopération.

Parallèlement, la société civile burkinabé locale faisait preuve, d'un dynamisme important et proposait de nombreux projets dont la vocation était essentiellement humanitaire ou de développement économique. Les vendômois souhaitant agir « même à tout prix » pour le bien être de la population locale ont soutenu ces projets. Face aux difficultés rencontrées avec la nouvelle équipe du jumelage local et particulièrement le président (qui est aussi le Maire à l'époque), le Comité de Jumelage de Vendôme crée, à Boulsa, une Direction du Jumelage animée par un permanent local. Il est chargé du montage et du suivi des dossiers non portés par la commune. La procédure reste identique. Tous ces projets ont fait l'objet d'une convention tripartite entre le bénéficiaire, le comité de Jumelage de Vendôme et la Mairie de Boulsa ou le Comité de jumelage local. Les critères de sélection n'ont jamais été formalisés par écrit mais les vendômois étaient vigilants aux critères suivants ; la viabilité, la cohérence de la demande par rapport aux besoins exprimés, l'impact sur la population de Boulsa...

Très rapidement, malgré les avantages que peut représenter le fait d'avoir une structure professionnelle (suivi régulier, personnel formé, local équipé, facilité de communication avec le partenaire du Nord,...), la direction du Jumelage a été vécue comme une monopolisation du pouvoir par le Nord.

Durant cette période (de 1996 à 2000), la nouvelle équipe du Comité de Jumelage de Vendôme fait le choix d'apporter directement, les fonds nécessaires aux projets. En effet, à son arrivée, elle a constaté des irrégularités importantes dans la gestion des fonds. Pour éviter cela, ils sont alors remis lors de cérémonies publiques et officielles, au trésorier du Comité de jumelage local, qui les remet immédiatement au bénéficiaire.

Enfin, les grosses dépenses sont effectuées pendant la présence des représentants du Comité de jumelage de Vendôme.

En 2000, à la demande du nouveau Comité de jumelage local, la direction du Jumelage de Vendôme à Boulsa est supprimée et son permanent licencié. Un sentiment d'insatisfaction apparaît de part et d'autre, sur les relations et la communication entre les quatre acteurs.

5. Les Acteurs

Au Nord :

Les principaux acteurs sont les représentants du comité de Jumelage. Ils font part de l'évolution des projets à la Mairie de Vendôme qui a délégué sa coopération au comité. L'association est donc en charge de la mise en œuvre des projets et de la réalisation des dossiers de financements. Dans certains cas la Mairie porte les dossiers. Elle a également un rôle de bailleur, sous la forme d'une subvention qu'elle verse chaque année au Comité de jumelage de Vendôme.

Les autres partenaires financiers sont le MAE (Ministère des Affaires Etrangères), l'Union Européenne en 2002, la région, le département,...

Le Comité de Jumelage, association loi 1901, fait le lien avec les habitants. Celle-ci a principalement comme rôle, la main d'œuvre lors des diverses manifestations et activités organisées au Nord. Elle participe également financièrement sous forme de dons par exemple, et cotisation.

Le Comité de Jumelage entretient également des liens avec les autres associations vendômoises, et avec les divers réseaux (Cités-Unies-France pour les collectivités françaises partenaires avec des acteurs africains, Centraider pour les acteurs de la région Centre,...)

Au Sud :

La Mairie de Boulsa et le CJBV.(Comité de Jumelage Boulsa-Vendôme), sont les interlocuteurs des partenaires Vendômois. Ils sont le lien avec la population (souvent organisée en groupement associatif, personnes individuelles). La population organisée en association ou non a parfois été, à certaine période, un interlocuteur privilégié du Comité de Jumelage de Vendôme.

Les principaux bailleurs de fonds de la commune, étaient jusque là le Comité de Jumelage de Vendôme, le FICOM (Fonds d'Investissements Communaux), d'autres ONG (Organisations Non Gouvernementales) non connues par les vendômois, qui financent et qui sont parfois maîtres d'œuvre. C'est le cas également de la mission catholique qui est un acteur essentiel de la vie local à Boulsa.

6. Activités et principaux résultats obtenus : domaines de coopération dans les cinq dernières années

Domaines

d'interventions

Actions réalisées

Pluriannualité

(o/n)

Budget global

Reboisement

- Bosquet Vendôme

- Haie d'épineux autour du CMA

- Pépinière

- Etude environnementale

O (jusqu'en

95)

N (98)

O (depuis 98)

N (2001)

25 900 €

Santé

- Pharmacie

- Assainissement, traitement des
déchets médicaux

O (depuis 98)

O (depuis 96)

4 573 €

Education

- Alphabétisation

- Etude du lycée technique

- Construction de la cuisine de
l'école de l'amitié

N (99)

N (00-01)

N (01)

7 622€

Aide au développement

- Aide à 6 groupements

- Maison des jeunes (activité
hôtelière, bar- restaurant,
vidéo).

- Périmètre maraîcher

- Réfection du marché central

- Envois d'un trafic

- Soutien à l'association

Nassongdo (lance activité
économique de jeunes
ménages)

- Atelier de menuiserie (AJDNa)

O (depuis 94

jusqu'à 96)

O (depuis 96)

N (98)

N (99)

N (98)

O (00)

N (01)

27 440 €

Hydraulique

- Réhabilitation des pompes

hydrauliques

O (01) 24 391 €

Le bilan de ces 10 années de partenariat (voir projets annexe I), est mitigé en terme d'investissement financier par rapport aux résultats. Les domaines dans lesquels les résultats ont été les plus probants sont ceux de la scolarité, de la santé et des projets réalisés avec la Mission catholique de Boulsa.

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 10

II. L'évaluation en elle-même

A. Justification de l'évaluation

1. Evolution des relations entre Boulsa et Vendôme.

A l'origine, la logique « humanitaire » des deux associations (dons de médicaments par exemple) s'exprime par une relation de « donneur à receveur ».

A partir de 1992, la création du comité de jumelage à Boulsa puis, à Vendôme s'est traduite progressivement comme indiqué ci-dessus par un appui à des projets de développement économique (maraîchage...) ou sociaux (alphabétisation...). La nature des liens entre les différents acteurs devient moins lisibles.

En 1995, les premières élections municipales ont permis à Geoffroy Damiba de devenir Maire de la commune de Boulsa. Comme dans beaucoup d'autres communes burkinabé, il a pris la présidence du jumelage.

Le comité de Vendôme souhaite alors que ses actions se situent dans une logique d'appui au développement local et de soutien à la Mairie de Boulsa.

Les divergences sur les modalités de gestion des projets sont accentuées par les nouvelles lois nationales et internationales (loi de 1992, élection municipale de 1995...) qui induisent des changements sur le rôle des acteurs locaux. Ces évolutions successives ne débouchent pas sur une négociation des rôles de chacun.

En 2000, lors des nouvelles élections municipales 9 Conseillers de la majorité présidentielle et 9 de l'opposition ont été élus. Aucune majorité ne s'est donc dégagée. C'est Monsieur Abdoulaye Zidouemba qui a été élu Maire, au bénéfice de l'âge. Le candidat leader de la liste de la majorité présidentielle, Monsieur Jean Sambo Sawadogo a été élu, Premier Adjoint et également, président du jumelage local.

Cette situation a rendu plus compliqué les relations entre l'ensemble des acteurs, ce qui a amené, en 2002, le comité de Vendôme à suspendre ses projets.

2. Emergence de la démarche d'évaluation

Devant le constat commun, que la forme actuelle du partenariat, des relations, du rôle et de la place de chacun des acteurs n'est plus adaptée pour la réalisation de projets communs efficaces, les acteurs souhaitent comprendre comment ils sont arrivés à cette situation complexe . Ils évoquent une mise à plat des réalisations, des méthodes et des résultats pour en faire un bilan.

Par exemple, les vendômois ont du mal à accepter; l'absence d'initiative des partenaires, le manque de suivi des actions et de transparence. L'amalgame des fonctions, des intérêts et le contexte politique local ne facilitent pas les échanges. Enfin, les projets proposés par Boulsa qui auraient pu rentrer dans le cadre de la loi du 6 février 1992 sur la Coopération Décentralisée n'étaient pas accessibles aux capacités financières mobilisables par Vendôme. Ce décalage crée donc des incompréhensions.

A Boulsa, les partenaires ne comprennent pas que Vendôme s'implique dans la définition et la gestion des actions. Les équipes locales successives ont laissé peu de documents, permettant une bonne transition. Le peu d'informations, de formations, sur par exemple le fonctionnement des jumelages, ont été des éléments handicapants. Le renouvellement important du Conseil Municipal en 2000 également.

Chacun des partenaires a constaté ces incompréhensions et ces difficultés de positionnement. L'idée de l'évaluation s'est donc imposée progressivement, au sein des deux comités et des deux mairies.

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 11

Un groupe de travail s'est alors constitué au sein du Conseil d'Administration de Vendôme. L'audit interne envisagé au départ est apparu inadapté à la situation.

C'est pourquoi, lors de l'Assemblée générale 2003 du Comité de Jumelage Vendôme- Boulsa, l'évaluation externe a été actée. La Ville de Vendôme, qui reste attachée à son jumelage, en a d'ailleurs fait une priorité. Elle souhaite faire un bilan après dix années de partenariat afin de le relancer sur des bases plus appropriées.

Par courrier, le Maire de Boulsa a confirmé le souhait de sa commune de la réaliser, sous la forme proposée par Vendôme, lui aussi désireux de faire le point sur les relations entre les quatre partenaires.

3. Objectifs et finalité de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est de mettre en évidence, les déficits et les points forts, dans le dispositif, et envisager les mesures nécessaires à la réalisation d'une contractualisation.

Deux questionnements forts émergent des constats évoqués.

Le premier concerne les modalités et les procédures de gestion des actions (de l'identification du projet à son évaluation) car ils ont toujours été des sources de divergences entre les partenaires de Vendôme et de Boulsa.

Le second questionnement est celui de l'adéquation entre le dispositif actuel et entre les fonctions, les objectifs et les attentes de chacun des acteurs. En effet, le contexte et la stratégie d'intervention ont nettement évolué au cours de ces années contrairement au dispositif. Alors que les deux mairies à l'époque des associations n'étaient pas impliquées dans ce partenariat ; elles sont devenues, de par l'adoption de la charte de la Fédération Mondiale des Cités-Unies sur la Coopération Décentralisée en 1992, des acteurs incontournables dans les relations qu'entretiennent Vendôme et Boulsa.

B. Objets de l'évaluation

1. Postulats fondateurs du projet dont les évaluateurs apprécieront la pertinence

Trois phases se sont succédées dans la logique de mise en œuvre du jumelage, côté vendômois.

1) En 1987, les deux associations partageaient les mêmes objectifs. Les actions à Vendôme étaient destinées à récolter des fonds et du matériel envoyés systématiquement à Boulsa et procédaient d'une logique d'assistance ou «humanitaire» à une population considérée en difficulté.

2) En 1992, date de création du jumelage Madame Guine, Présidente à l'époque donnait les objectifs vendômois « Nous sommes pour un réel partenariat et non pour des relations d'assistance ». A partir, de cette date les communes ont été liées par la charte de jumelage des Cités-Unies, unique document cadre du jumelage jusqu'à aujourd'hui. Le jumelage est alors entré dans une logique d'appui au développement par le soutien de projets sociaux et économiques.

3) Alors que progressivement les vendômois rentrent dans une logique de Coopération Décentralisée, le partenaire local reste sur des attentes plus concrètes et préfère gérer les fonds seul.

Peu à peu, l'idée de sensibiliser et d'informer la population vendômoise sur les actions, la culture africaine et les difficultés, apparaît au Nord comme un axe nouveau et prioritaire et qui devient central lors de la suspension des financements aux projets à Boulsa. Le jumelage est alors entré dans une double logique :

- Inscrire son action dans le plan de développement communal de Boulsa
- Mener des actions d'éducation au développement en France

La conception et la mise en œuvre des idées et des projets ont donc connu une évolution importante en fonction des projets et des acteurs. C'est d'ailleurs ce qui amène les partenaires aujourd'hui à souhaiter discuter sur les termes du partenariat. Depuis 2001, le comité de jumelage au Sud affiche la volonté d'être complètement autonome du choix, de la mise en œuvre, de la gestion et du suivi des projets, et que Vendôme soit un bailleur de fonds.

Il apparaît donc que les objectifs au Nord et au Sud ont évolué et ne sont plus en phase aujourd'hui.

2. Questions à traiter par les évaluateurs

Le rôle et la place de chacun n'apparaissent dans aucun document cadre. Les évaluateurs devront donc retracer l'historique et analyser les procédures et modalités de gestion des projets. En effet, elles ont pu évoluer en fonction des époques, des projets, des interlocuteurs et des dynamiques locales existantes (groupements, associations,...) rendant certainement la relation entre les acteurs plus complexe. Les rapports entre les différents protagonistes, (Mairies, Comités de jumelage, populations civiles) n'ont pas toujours été les mêmes. L'implication de chacun d'eux dans les différentes étapes des actions a toujours été dépendante des divers éléments cités ci-dessus.

Il s'agira de donner d'une part des éléments d'analyse sur ;

- les liens qui unissent les quatre acteurs et les populations, afin de faciliter la compréhension des difficultés rencontrées et des méthodes employées,
- et plus généralement sur la pertinence du dispositif.

L'évaluation devra permettre la mise en évidence des faiblesses et des forces du dispositif existant. Pour cela, il est proposé un échantillon d'actions significatives.

Enfin, les évaluateurs devront faire des propositions en vue d'améliorer son fonctionnement et ses pratiques.

a) Les actions/ les procédures

Suite à une concertation les partenaires proposent une série d'actions. A travers le mode de gestion de celles-ci, il s'agira d'interroger les procédures et le dispositif. Les étapes de décision, de conception et de mise en œuvre, seront les questionnements forts des évaluateurs. Le choix définitif des actions sera le fruit d'une discussion entre les différents acteurs et les évaluateurs.

Pour mieux comprendre, le fonctionnement ces derniers devront procéder à trois niveaux d'analyse.

- Le processus d'identification des actions: Comment sont nés les projets, qui en a été à l'origine ? Quel rôle ont joué les groupes déjà structurés (groupements, associations,...) dans le processus d'identification. Comment ont-ils été intégrés à la réflexion ? Comment et par qui a été faite l'analyse des problèmes et des solutions possibles, qui a décidé de les mettre en place, sur la base de quels critères... ?

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 13

- La mise en œuvre des projets:., comment et par qui sont mises en œuvre les actions, quelle est la légitimité de ces différents acteurs, qui en assure le suivi et le contrôle et avec quels outils ? S'est-elle appuyée sur des organisations de la société civile ? Quels sont les circuits financiers et les modalités de gestion financière (transparence)... ?

- Le suivi des projets: existe-t-il réellement un suivi des différentes actions menées, et si oui comment et par qui est-il mis en place ?

En ce qui concerne les projets suivants, les évaluateurs devront davantage porter leur attention sur le contexte, les conditions de mise en place et de réalisation, ainsi que le rapport aux différents acteurs.

- La Maison des Jeunes
- L'alphabétisation fonctionnelle
- La Pépinière
- L'étude environnementale
- Le cabinet dentaire

Dans les 5 projets proposés ci-dessous, il s'agira de s'attarder particulièrement sur les aspects de mise en œuvre et la pertinence du rôle des acteurs dans cette étape.

- Le Périmètre maraîcher
- La stratégie de reboisement
- le Marché Central
- La réparation des pompes hydrauliques
- La pharmacie

Enfin, avec le projet de l'école de l'amitié, plus abouti, les évaluateurs pourront observer plus attentivement le processus de suivi.

•

L'ensemble de ces actions semble représentatif, aux partenaires, des divers modes de gestions pratiqués depuis l'origine du partenariat.

Pour l'analyse de chaque étape des actions, les évaluateurs devront mobiliser les critères de cohérence, d'efficience, d'efficacité, et de pertinence.

Sur la base de leurs observations ils devront mesurer la pertinence des procédures de gestion, et leur impact sur la viabilité. Le déficit observé dans le mode de gestion des actions doit amener l'évaluateur à s'interroger d'une part, sur, le dispositif global et d'autre part, si l'absence de document cadre peut entraîner des dysfonctionnements dans ce dispositif.

b) Le dispositif de cette coopération

Comme pour la plupart des jumelages créés au début des années 1990, le jumelage entre Vendôme et Boulsa est issu de forts liens d'amitié et d'une volonté de venir en aide à une ville du Sud. Les premiers échanges se sont fondés sur des relations d'individus à individus, écartant dans un premier temps toute considération des politiques locales et nationales.

Ils ont ensuite été concrétisés, sous l'impulsion des représentants de l'association « les Amis de Boulsa » à Vendôme, par un Jumelage-Coopération, augmentant de fait le nombre

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 14

d'acteurs et faisant évoluer les enjeux. Alors que jusque-là le partenariat était basé sur les relations entre les individus, les groupements, les associations et les deux comités, la formalisation du partenariat en jumelage Coopération, a donné aux deux mairies une place centrale. Au fur et à mesure, les objectifs se sont donc modifiés. Aujourd'hui il semble que les divergences soient importantes entre les quatre protagonistes du partenariat et que certains acteurs comme les organisations structurées de la société civile aient été mis à l'écart. Un changement des pratiques est également observé, notamment sur le rôle et la place de chacun. D'ailleurs, les liens qui unissent les acteurs, y compris dans chacun des pays et leurs responsabilités ne sont pas évidents. Il s'agira de confronter, d'une part l'évolution, des objectifs affichés par les élus, les représentants associatifs et les populations, l'évolution des pratiques, des moyens (financiers, humains,...), de l'implication de la société civile, et d'autre part, le dispositif existant.

Les responsabilités/ Rôles/ fonctions

Tout d'abord, les évaluateurs devront s'interroger sur la nature des liens qui existent ou non entre les différents acteurs (les deux mairies, les deux comités de jumelages, les deux populations), Nord-Sud, Nord-Nord et Sud-Sud, et pourquoi ?

Comment sont répartis les responsabilités et les rôles(dans les diverses étapes du cycle du projet, dans la gestion financière, dans la prise de décisions,...) ? Les niveaux de responsabilités sont-ils en cohérence avec la place que devrait occuper les acteurs au sein et à l'extérieur du dispositif (prises de positions, représentativité, dynamisme associatif,...)?

Il s'agira donc d'analyser, la cohérence du rôle et de la place de chacun des acteurs dans l' évolution du dispositif.

La contractualisation

Cette question concerne la formalisation des liens. Les documents cadres de bases existent-ils ? Si oui, sont-ils en cohérence avec le fonctionnement du partenariat ?

Délimitent-ils bien les responsabilités (financières, de la représentativité,...), les domaines d'interventions et les droits et devoirs des deux mairies et des deux comités de jumelage ?

Sont-ils efficaces ? Quels documents pourraient améliorer le dispositif?

Les procédures (les mécanismes)

Les procédures existent-elles ? Sont-elles cohérentes dans la gestion des fonds, dans les prises de décisions, au niveau des mairies notamment, dans l'organisation interne aux jumelages et avec le dispositif ?

Ont-elle été le fruit d'une concertation orale ou écrite ? Sont-elles suffisantes pour prendre en compte le contexte, les besoins et demandes de la populations civile ?

Sur quels principes reposent-elles ? Existent-elles entre tous les niveaux d'acteurs (des mairies aux populations) ?

Ces questions devront permettre de rendre compte de leur cohérence avec le contexte local et de leur degré de fiabilité, notamment au niveau de la transparence.

Chaque niveau de réflexion devra montrer si les différents acteurs; mairies, comités de jumelage et populations civiles, peuvent assumer leur rôle ? L' ont-ils fait et si non, pourquoi ?

Une fois les éléments des trois phases précédentes dégagés peut-on dire que les documents cadres sont en adéquation avec la réalité ? Le fonctionnement est-il cohérent avec les objectifs affichés au Nord et au Sud auprès de la population ?

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 15

c) Négociation des fondements du dispositif

Les évaluateurs devront poser un « constat objectif » des points de désaccord qui sont à discuter impérativement. Ils devront proposer lors de la restitution, des éléments à prendre en compte pour la formalisation d'un nouveau dispositif, par les élus, les représentants des comités de jumelages et les populations civiles.

Ces résultats seront alors exploités comme un des outils privilégiés dans cette résolution de conflit ;

- pour la reconstruction d'un engagement partagé

- et pour la définition précise, du rôle que chacun des acteurs devra assumer dans le nouveau dispositif.

Dans ce but, des rencontres, des échanges permettront aux mairies d'exposer leur vision de la coopération Décentralisée, aux comités de préciser le rôle qu'ils souhaitent jouer dans cette coopération et les principes qui leurs semblent à tous irrévocables. Enfin, Il faudra également prendre en compte les réalités et souhaits de la population civile.

Pour faciliter la reprise d'une discussion sur les fondements de la coopération entre Vendôme et Boulsa, les évaluateurs devront signaler quelles évolutions du « contexte politique » au Nord et au Sud, semblent nécessaires. Ils proposeront des actions pouvant faciliter cette reprise du dialogue : formation des nouveaux élus, médiation entre les partenaires locaux, entre les deux comités et entre les deux

mairies venue de l'élue vendômoise en charge du dossier.... Dans ce cadre, ils préciseront également le rôle que pourraient jouer les instances burkinabé (CNBJ, AMBF, Direction de la coopération décentralisée...) et françaises (Cités-Unies-France, Ministère des Affaires Etrangères, Service Coopération Décentralisée de la région Centre,...), dans leur mise en œuvre (conseil, appui méthodologique, formation, information, médiation,...),

C. Méthodologie

1. Pour la mission d'évaluation

a) Les évaluateurs :

Dans ce contexte conflictuel, l'évaluation devra être réalisée par deux évaluateurs : un européen et un burkinabé, pour en favoriser l'objectivité et assurer une réciprocité complète. Ces deux évaluateurs devront être suffisamment distants des régions concernées au Nord comme au Sud et n'avoir jamais été impliqués, de quelque manière que ce soit, dans l'une ou l'autre des deux communes concernées .

Leur profil :

- Expérience d'au moins 10 ans de terrain sur des problématiques de développement et expérience de l'évaluation.
- Connaissance du cadre de la Coopération Décentralisée, de la décentralisation au Burkina Faso, du développement multi-sectoriel et communal.
- La connaissance de la culture mossi et du moré serait un plus.
- Bonne approche de l'interculturel et fortes qualités relationnelles requises.

Le choix des évaluateurs et de leurs propositions méthodologiques, se fera à la suite d'une concertation entre les quatre partenaires.

b) Les ressources

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 16

(1) En France : préparation avec le commanditaire, exploitation des sources existantes, rencontres au Nord

Le comite de Jumelage Vendôme-Boulsa mettra à disposition de l'évaluateur européen :

- L'ensemble des documents en sa disposition concernant les activités au Nord comme au Sud.
- La liste des personnes ressources en France (anciens et actuels membres du Comité de jumelage, élus...) et facilitera la prise de contact.

La liste des documents exploitables et la liste des personnes ressources sont proposés en annexe.

La durée indicative de ce travail préparatoire est de cinq jours.

(2) Sur le terrain

Un cadrage de l'évaluation entre l'expert burkinabé et le partenaire est prévu pendant

deux jours. Il permettra l'exploitation des sources existantes et la préparation, en coordination avec l'expert européen, et avec l'appui du Comité de Jumelage local, d'un planning des enquêtes pour éviter une perte de temps à l'arrivée de l'évaluateur européen.

Au cours de la phase de terrain, les évaluateurs

- Devront organiser et animer un atelier d'échanges en présence du partenaire du Nord, de la Mairie et du comité de jumelage local.
- Devront organiser dans un second temps, une restitution ouverte aux différents acteurs, incluant la population civile.

L'articulation de ces deux temps est laissée à l'appréciation des évaluateurs.

La durée proposée pour ce travail d'analyse est de dix jours pour chacun des deux consultants.

(3) En France : La rédaction d'un rapport provisoire puis la restitution au commanditaire au Nord par les deux évaluateurs, en présence de la Mairie de Vendôme et du F3e et enfin la rédaction du rapport final pourrait être prévue pour une durée de dix jours (5 jours pour le consultant européen, 5 jours pour le consultant burkinabé).

D. Moyens

1. Humains

Au Nord :

Un évaluateur européen pour une durée proposée de 18 jours :

- 5 jours de préparation.
- 8 jours de terrain
- 4 jours de rédaction et 1 jour pour la restitution en France

Il disposera de l'appui de la permanente et des membres de la commission « évaluation » du comité de jumelage.

Au Sud :

Un évaluateur burkinabé pour une durée proposée de 15 jours :

- 10 jours de terrain
- 4 jours de rédaction et 1 jour pour la restitution en France

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 17

2. Financiers

La proposition doit correspondre à un nombre minimum de 33 jours, comprenant les investigations des deux consultants. Les honoraires des évaluateurs ne peuvent excéder 427€.

Le total des coûts du budget est porté à 16 676 €.

E. Calendrier de l'évaluation

1. Pour la mission

a) Etape 1

Cadrage au Nord : janvier

b) Etape 2

Mission de terrain et restitution à Boulsa: février 2004 .

c) Etape3

Rapports provisoire et définitif devront être rendus fin février, début mars pour l'Assemblée Générale de 2004 du comité de jumelage, en présence de la Mairie de Vendôme et du F3e.

2. Pour la remise des documents au F3E

10 jours avant la restitution, le Comité de jumelage de Vendôme devra être en mesure de pouvoir remettre les documents au F3E.

Le rapport final devra, lui être remis, fin mars, au plus tard un mois après le rapport provisoire.

III. Annexe

A. Actions réalisées depuis les origines

EDUCATION

DATE ACTIONS

1987 à

1991

Construction de la 1ère tranche de l'école de l'amitié: La création de cette école a permis de diminuer le nombre de kilomètres effectués par chaque élève de la périphérie de la ville. De bons résultats aux examens sont observés.

1993 à 1995

Construction de la 2ème tranche de l'école de l'amitié et construction du logement des maîtres.

Don de matériel scolaire: il est toujours échangé contre une participation des parents d'élèves.

Alphabétisation fonctionnelle: projet réussi et fiable.

1996 à 2000

Cuisine de l'école de l'amitié: projet suspendu en août 2001 en même temps que le partenariat.

SANTE

DATE ACTIONS

1987 à 1991 Envoi de médicaments qui sont détournés par des infirmiers locaux.

Stage infirmiers français au dispensaire: réussi. Cabinet dentaire; fonctionnel mais pas de dentiste nommé dans la province.

1992 à 1995

Envoi de médicaments: dont une partie est toujours détournée.

Envoi de médicaments, vendus au prix des Médicaments Essentiels Génériques (MEG), d'abord par la pharmacie provinciale dont la gestion n'est pas satisfaisante, ensuite par la pharmacie privée à la Maison des Jeunes. Le stock est variable en fonction de l'arrivée des vendômois.

Travail sur les déchets: construction d'un centre d'enfouissement et de deux incinérateurs qui sont utilisés.

La formation d'infirmiers sur les containers à aiguilles est efficace, mais le personnel est vite muté en brousse. Cette formation est reconduite à chaque voyage d'élèves infirmières. Le dispensaire est mieux entretenu.

1996 à 2000

Stages infirmiers français: l'impact et les échanges d'expériences sont

Enrichissants aussi bien pour les élèves que pour le personnel du dispensaire.

SOUTIEN AUX ACTIVITES ECONOMIQUES

DATE ACTIONS

3 Groupements masculins: échec car la gestion a été mauvaise.

3 Groupements féminins: réussite.

Les résultats des groupements sont variables selon la viabilité du groupement porteur.

1992 à 1995

Association des handicapés: le projet a échoué car les fonds ont été détournés.

Périmètre maraîcher: l'échec est dû à des problèmes entre le bénéficiaire, le jumelage local et la mairie de Boulsa

Pépinière : c'est un projet individuel qui permet l'achat des arbres à Boulsa. Réussite même si le prêt n'a jamais été remboursé.

Atelier menuiserie: le projet initial n'a pas été respecté et la subvention n'est pas en adéquation avec les résultats constatés sur le terrain d'où l'arrêt du projet en août 2001.

1996 à 2000

Maison des jeunes ; Vendôme aide un groupe de jeunes à créer une activité vidéo, hôtel et restauration.

APPUI AU DEVELOPPEMENT COMMUNAL

DATE ACTIONS

1992 à 1995

Parc à bétail: le matériel acheté n'était pas adéquat et n'a pas été entretenu. D'où l'abandon du projet.

Envoi d'un camion trafic: Il n'a pas été entretenu et malgré 2 réparations effectuées il était , vite en panne. Les vendômois ont alors refusé de régler les factures suivantes.

Réparation des pompes et forages: c'est un succès car les réparations ont été nombreuses et rapides dans cette période de sécheresse, ce qui a évité des problèmes sanitaires. Un doute sur la gestion existe car les pièces défectueuses devaient être gardées pour faciliter le contrôle. Vendôme n'a pas pu les voir.

1996 à 2000

Marché central: Il est réalisé grâce à la participation du jumelage dans la part communale pour l'obtention du FICOM (Fonds d'investissement communal) malgré des détournements de fonds.

Formation d'élus et appui institutionnel: réalisé en 1998, la majorité des bénéficiaires n'ont pas été réélus en 2000.

ENVIRONNEMENT

DATE ACTIONS

La ceinture verte: elle est partiellement réalisée car l'argent a été détourné.

1992 à 1995 Reboisement des principales artères de Boulsa: échec dû à la divagation animale et au manque d'entretien.

Lutte contre la désertification avec la plantation d'acacias Sénégal au Bosquet Vendôme. Bonne résistance des arbres malgré l'absence d'entretien prévu au préalable.

Etude du reboisement, l'enquête a été menée à son terme et est intéressante. C'est une bonne base de travail.

Opération manguier: il s'agit d'un don:, un manguier pour une concession. L'évaluation n'a pas été réalisée mais à priori 1/3 des arbres ont résisté.

Opération 1arbre/1enfant à l'école de l'amitié: le projet a été dans un premier temps réussi, mais la sécheresse la deuxième année a détruit tous les arbres.

1996 à 2000

Bosquet Vendôme: survie des arbres, mais ' absence de gardien pour les entretenir et la sécheresse ont empêché qu'ils se développent convenablement.

VOYAGES

DATE ACTIONS

1987 à 1991 Prise de contact en vue du Jumelage.

1992 à 2003

Echanges sont nombreux (jeunes, individuels, scolaires, élus, délégation du jumelage...) et plus ou moins fructueux. Voyages des élèves infirmiers.

SENSIBILISATION

Date Actions

- Sensibilisation auprès de scolaires.
- Dîner débat avec B Stasi sur le thème de la coopération décentralisée.
- Troupe de danseurs de Kaya venue pour les cérémonies de jumelage.
- Soirées vidéo débat.

1991 à 1995

- Exposition photos.
- Expositions photos.
- Spectacle de contes.
- Venue de la troupe Fadjirilolo.
- Les journées du Film burkinabé.

1996 à 2000

- Actions dans les écoles (contes, sensibilisation...).
- Participation à la Semaine de la Solidarité internationale.
- Co organisation du salon Africain.
- Expositions.
- Printemps des Rottes.
- Le Marché des Associations.
- Les piques-nique de Vendôme.
- Journées du Cinéma Africain.
- Journées du Handball.
- Travail dans les écoles: initiation awalé, démonstration batik, contes, percussions

2001 à 2003

- Soirée africaine, initiation à la cuisine, contes et percussions.

ACTIONS GENERATRICES DE BENEFICES

Date Actions

- Vente de pin's "Lycée Ronsard".
- Vente d'objets burkinabé. **1991 à**

1995

- Opération Puzzle: 1 pièce = 10f = Un arbre et son entretien.
- Opération Puzzle: 1 pièce = 10f = Un arbre et son entretien.
- Vente de muguet.
- Vente exposition de Noël à la chapelle St Jacques.

1996 à 2000

- Vestiaires des Rockomotives (Festival de musique).
- Vente exposition de Noël à la chapelle St Jacques.
- Vestiaires des Rockomotives .
- Organisation d'un concert.
- Participation à la figuration du téléfilm Père et Mère.
- Bar lors de l'inauguration du Minotaure (nouvelle salle de spectacle de Vendôme).
- Tenue des bars lors de spectacles du Minotaure.

2001 à 2003

- Prestataire pour l'organisation d'un barbecue pour l'Hectare.

COMMUNICATION AUTOUR DU CJVB

Date Actions

1999 à

2003

- Développement des outils de communication, notamment par : la création d'un journal d'information Vendrafrique, sur les activités du comité au Nord et au Sud et des informations plus thématiques (Décentralisation, Désertification, gestion de l'eau...).
- Création d'un site Internet.

B. Listes des personnes et des documents ressources

1. Documents (Liste non exhaustive)

- Statut des deux associations
- Charte
- Convention Mairie de Vendôme et Comité de Jumelage Vendôme-Boulsa
- Compte-rendus Assemblée Générale, Conseil d'Administration
- Vendrafrigue (journal comité de vendôme)
- Compte-rendus des séjours
- Comptabilité
- Courriers
- Compte-rendus projets
- Conventions et dossiers
- Archivage total

2. Liste des personnes ressources (Liste non exhaustive)

a) A Vendôme

Représentants Mairie

- Mr CHANET, maire de Vendôme,
- Mme VIDAL, adjointe au maire en charge du jumelage,
- Mme ANGLADE, adjointe au maire en charge du jumelage,
- Mme GUILLOU-HERPIN, adjointe au maire en charge du Jumelage en exercice,
- Mme GUELLIER, adjointe au maire,

Représentants Comité de Jumelage

- Mme GUINE, membre fondatrice, présidente des « Amis de Boulsa » et du Comité jusqu'en 1996
- Mr GUINE, Membre fondateur, Trésorier des « Amis de Boulsa » et du Comité de Jumelage jusqu'en 1996
- Mr BRULE, membre fondateur, Vice Président depuis 2001
- Mme BRULE membre fondatrice
- Mr DEMARTY, membre fondateur
- Mr MOUGIN, membre fondateur, ancien trésorier
- Mr TRICOT Président de 1996 à 2001, membre du, Bureau,
- Mme DAGUET-TRICOT Présidente de 2001 à 2003, membre du Conseil d'Administration
- Mr FLEURY, Président du comité de jumelage de Vendôme depuis 2003,
- Melle SOULIS, animatrice des échanges Nord Sud entre 1999 et 2000,
- Mme DURAND FLEURY, animatrice des échanges Nord-Sud de 2001 à 2003,
- Mme REY, secrétaire, membre
- Mr MILLET, membre
- Mr BREDON, membre,
- Mr LOURGO, trésorier adjoint,
- Melle DUMONT, Vice présidente (depuis 2003)
- Mr RENARD, ancien trésorier
- Conseil d'Administration (...)

b) A Boulsa

Représentant mairie

- Mr ZIDOUEMBA A. maire de Boulsa
- Conseil Municipal
- Mr KAFANDO Bill, Ajoint au maire,
- Mr BIKIENGA M, conseiller technique,

Termes de références Partenariat Vendôme- Boulsa octobre 2003 23

- Mr Zidouemba T., comptable,
- Représentants Comité de Jumelage
- Mr SAMBO, Président et premier adjoint au maire
 - Mr KOUDOUGOU, trésorier 1998

- BOUKARY Christophe SEDOGO, co-fondateur du Jumelage
- ZIDOUEMBA Jules, co-fondateur du Jumelage
- SAWADOGO Omer ,co-fondateur du Jumelage,
- Mme KABORE ZONGO, Vice – Présidente,
- Conseil d'Administration

Bénéficiaires

- Père EUGENIO, Mission catholique,
- Mr ILBOUDO Joseph,
- Association NASONGDO « Sœur Lucienne »,
- Mr KAFANDO Christophe,
- Mr SAWADOGO Mathias,
- Mr ZODO Pascal

Personnes ressources au Sud

- Mme GEOFFROY, membre fondatrice (vivant à Ouagadougou),
- Mr DAMIBA, Directeur du Comité de Vendôme entre 1999 et 2001,
- Mr KABORE Joseph, ancien Député
- Mr YAMEOGO Etienne, ancien Haut- Commissaire
- Mr KABORE Issaka, ancien Directeur du BACED
- Mr ZIDOUEMBA Paul Comité National de jumelage
- Mr SORGHO, Secrétaire permanent de la CONACOD,
- Mr SANKARA Désiré, ancien Médecin chef,
- Mr DRABO Maxime, ancien médecin chef,
- Mr DAKIO, ancien Directeur des Services Provinciaux,
- Services des Domaines,