

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

F3E

**Fonds pour
la promotion des**

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



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

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

Rapport résumé

Janvier 2006

Auteurs

A.C.D.I.L.

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

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

- La première (1991/1996) a démarré par la mise en œuvre d'un plan de développement et la création d'un comité de développement sur un quartier test de Ouahigouya (le secteur 9), et s'est poursuivie par l'appui à la mise en œuvre de projets d'amélioration du cadre de vie et la mobilisation des partenaires à Ouahigouya et Chambéry.
- La deuxième (1996/2001) est marquée à Ouahigouya, par l'émergence d'un exécutif local élu en 1995¹, l'extension du programme de développement de quartier à 4 autres secteurs de la ville et le développement de nouveaux axes de coopération : l'appui aux services municipaux, l'appui à la société civile et la coopération hospitalière.
- La troisième (2002-2004) correspond à l'engagement du programme triennal de coopération articulé autour de 4 programmes : i) appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya ; ii) développement social urbain ; iii) coopération hospitalière ; iv) appui à la société civile. Elle est marquée, à Ouahigouya par l'engagement d'un « projet de société » ou programme pluriannuel de développement de la Ville², et à Chambéry par la mise en œuvre de nouvelles orientations dont la création d'un comité de pilotage entre la ville de Chambéry et l'association Chambéry-Ouahigouya.

L'évaluation de la coopération décentralisée entre Chambéry et Ouahigouya résulte d'une volonté commune des deux villes et de leurs partenaires de « *faire le point sur l'efficacité, l'efficacités ainsi que les effets des projets réalisés et en cours* » et de redéfinir leur coopération.

Elle est réalisée à la fin du programme triennal cofinancé par le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) et se fixe trois objectifs principaux :

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

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

La mission d'évaluation a été articulée autour d'un travail d'analyse bibliographique, la visite des actions sur le terrain et la réalisation d'une série d'entretiens semi-directifs (individuels et en groupe) auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués dans la coopération

¹ Renouvelé en fin 2000

² Dont l'élaboration a démarré à partir de 2001

décentralisée. Elle s'appuie sur une démarche de travail structurée, progressive et participative.

La mission d'évaluation s'est déroulée en 5 phases : i) une première phase d'investigation terrain Burkina Faso (Ouahigouya), ii) une deuxième phase d'investigation terrain en France (Chambéry) ; iii) une troisième phase d'investigation terrain au Burkina Faso iv) une quatrième phase de restitution en France ; v) une cinquième phase de restitution au Burkina Faso (Ouahigouya).

Une équipe composée de 2 experts (Mamadou SEMBENE, coordonnateur de la mission et Saïdou SANOU, sociologue), a été mobilisée par l'ACDIL pour une durée totale de 50 jours.

Le document d'évaluation présenté comprend 2 rapports, le premier (rapport général) qui reprend les principales conclusions de la mission d'évaluation et le second où figure les documents annexes. Le rapport général, en plus de l'introduction rappelant le contexte, les objectifs, les résultats attendus et le déroulement de la mission, est articulé autour de quatre grandes parties : i) l'analyse des objectifs généraux de la convention engagée entre les deux villes ; ii) l'analyse du dispositif de coopération mis en place ; iii) l'analyse des actions menées dans le cadre du programme triennal ; iv) les orientations et perspectives.

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

La coopération décentralisée Chambéry Ouahigouya s'inscrit dans le cadre global de la charte de la FMCU³, la loi de 1992, définissant l'engagement des collectivités locales françaises en coopération ; le processus de décentralisation au Burkina Faso. Elle s'appuie sur des valeurs d'humanisme et de fraternité avec comme enjeux principaux :

- « Favoriser le dialogue des cultures, associer les élus, les services et les citoyens des 2 villes à une démarche commune de développement économique et social basée sur une véritable démocratie de participation »
- « Accompagner le processus de décentralisation mis en œuvre au Burkina Faso et conforter l'organisation de la commune de Ouahigouya »
- « Participer à la lutte contre les inégalités et la pauvreté »

1.1 Des objectifs opérationnels qui tiennent compte des orientations politiques au plan local et national

Au plan opérationnel, quatre objectifs principaux sont fixés dans le cadre du programme FSP 2002-2004, il s'agit de :

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

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

³ Fédération Mondiale des Cités Unies

les priorités de développement du territoire, et en intégrant les orientations politiques définies au plan national (décentralisation, cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, initiative PPTE⁴)

1.2 Un enjeu de mobilisation sociale et d'animation territoriale

La coopération décentralisée entre la commune de Ouahigouya et Chambéry se fonde aussi sur des enjeux de mobilisation sociale des acteurs locaux et des populations au Sud comme au Nord. Entre 1999 et 2005, les deux communes ont travaillé à favoriser concrètement l'élargissement de la base sociale du dispositif de coopération au Nord et au Sud. Ainsi, à Chambéry, la Mairie a favorisé la mobilisation des acteurs locaux, via l'association Chambéry Ouahigouya (associations, écoles et institut de formation, réseau du personnel hospitalier, etc.). De même à Ouahigouya, les comités de développement de secteur ont été généralisés et de nouvelles associations ont été mobilisées (ASED, Bang'N Tum, Centre Baasnéré) aux côtés des anciennes (ECLA, AMMIE, AFBO).

1.3 Une constance et une continuité dans les objectifs assignés à la coopération décentralisée entre les 2 villes,

Entre la convention signée en 99 et celle de 2002, un effort important a été fait de la part des partenaires en terme d'**intégration et d'adaptation de leurs objectifs de coopération aux évolutions institutionnelles**.

Les évolutions majeures constatées portent sur la prise en compte et l'intégration des problématiques de i) lutte contre la pauvreté et les inégalités, et d'appui aux initiatives des acteurs de la société civile.

1.4 Un partage effectif des objectifs de la coopération

D'une manière générale, les objectifs affichés dans le cadre du partenariat sont partagés au Nord et au Sud par les partenaires.

Un effort important a été fait par les collectivités locales pour impliquer de part et d'autre les acteurs locaux dans la définition des orientations, la priorisation, la planification et l'exécution des actions. De fait partenaires chambériens et ouahigouyalais estiment aujourd'hui que les objectifs de la coopération sont globalement en phase avec les attentes et préoccupations des acteurs bénéficiaires et les orientations politiques au plan local et national.

Deux préoccupations majeures ressortent toutefois en termes d'évolution des objectifs de la coopération :

- Une meilleure prise en compte à Ouahigouya, de la question **du développement économique local** ; Il s'agit en particulier au delà de l'appui à la commune pour la génération de ressources fiscales, d'appuyer le développement d'activités génératrices de revenus au profit des populations pauvres.
- Le développement au nord d'une **stratégie globale de sensibilisation et d'éducation au développement inscrite dans la durée**. Cela viendrait renforcer « Lafi Bala », qui est devenue une manifestation culturelle de grande ampleur.

⁴ Pays Pauvre Très Endetté

Par ailleurs, partenaires du Nord et du Sud ont une perception positive des objectifs et orientations de leur coopération. Ils estiment d'une part, que les objectifs de coopération tels que fixés constituent un bon socle pour organiser les relations entre les 2 communes, et d'autre part, que leur relation de coopération « *va dans le bon sens* » et est « *ouverte aux innovations* ».

Toutefois, ils s'accordent aussi sur le fait que leur relation de coopération « *s'essouffle, perd de son dynamisme et de son inventivité* », et a besoin de se renouveler au regard des blocages et pesanteurs perçus sur le terrain mais aussi pour mieux tenir compte des préoccupations nouvelles des bénéficiaires. Pour ce faire, quelques principes forts sont mis en avant.

Au Sud :

- Eviter une valorisation accrue du rôle de la commune au risque d'occulter les dynamiques locales portées par la société civile
- Pallier les difficultés à diffuser et partager l'information sur la dynamique de coopération
- Evoluer vers une meilleure articulation municipalité/société civile/populations

Au Nord

- Faire en sorte que la coopération décentralisée participe à côté d'autres acteurs à la réduction de la pauvreté et des inégalités
- Inscrire la coopération décentralisée dans une logique de solidarité internationale pour le développement ;
- Conforter le rôle de la commune comme moteur et accélérateur de la dynamique de coopération
- Renforcer l'association « Chambéry Ouahigouya dans son un rôle d'aiguillon pour l'animation territoriale
- Relever le défi d'une implication plus forte des jeunes du Nord en coopération.

2. - Analyse du dispositif de coopération mis en place

2.1 - Le dispositif institutionnel et opérationnel

A Chambéry, il s'appuie sur :

- une **séparation claire** des fonctions de maîtrise d'ouvrage (commune de Chambéry) et maîtrise d'œuvre (Association Chambéry Ouahigouya) ;
- une **volonté d'articulation entre municipalité et organisations de la société civile** via la mise en place d'un comité de pilotage paritaire composé d'élus et de représentants de la société civile.
- Au plan opérationnel, des groupes de travail ont également été mis en place et fonctionnent de façon régulière pour accompagner l'animation des actions au sein de l'Association Chambéry Ouahigouya.

Le dispositif fonctionne relativement bien au nord :

- Les instances se réunissent régulièrement et une forte mobilisation des membres bénévoles de l'Association Chambéry Ouahigouya et une implication de la municipalité à travers la mobilisation d'élus référents (3) et de certains services sur des actions Sud (services techniques, police municipale, information-communication, sport et éducation) et au Nord (services techniques, police municipale, affaires culturelles en particulier pour l'organisation de Lafi Bala).

- Il existe une **forte mobilisation des bénévoles** actifs, jeunes et étudiants au niveau de l'Association Chambéry Ouahigouya

Les principales difficultés qui ressortent :

- Les problèmes d'incompréhension concernant l'orientation actuelle de la coopération jugée un peu trop « **municipaliste** », du fait du soutien important accordé à la mairie de Ouahigouya : appui institutionnel (formation, équipement) et investissement (CPGS, travaux dans les secteurs) ;
- Les difficultés des membres associatifs à gérer les relations avec la mairie au sein de l'association (rapport de force avec la mairie), à intégrer leurs actions dans le programme global de coopération et à construire une dynamique d'échanges et de dialogue.
- Les difficultés à intégrer le fait que la coopération décentralisée doit « **marcher sur deux jambes** » et nécessite de part et d'autre des initiatives permettant la mobilisation des acteurs au Nord et au Sud
- Une implication des services municipaux qui **relève davantage de l'intérêt individuel des agents mobilisés et non d'une volonté de la commune d'ancrer institutionnellement la coopération** en son sein par une plus grande mobilisation de ses services.

A Ouahigouya, le dispositif institutionnel est marqué par :

- **une concentration des fonctions de maîtrise d'ouvrage (commune) et de maîtrise d'œuvre** (service coopération décentralisée) entre les mains de la municipalité. Cette situation pose la question de la **confusion des rôles** avec la mairie qui est à la fois « juge et partie ».
- L'absence d'une **instance de pilotage et de coordination d'ensemble de la coopération**, mobilisant la commune et la société civile. Un comité de concertation existe sur le papier mais n'a jamais été fonctionnel.
- **L'institutionnalisation et la généralisation des comités de développement** présents au niveau des différents secteurs de la ville.

Globalement le dispositif institutionnel en place à Ouahigouya reste très peu fonctionnel, ceci pour plusieurs raisons :

- **L'inexistence de relations d'échanges et de travail entre la commune et les organisations de la société civile**, en l'absence de cadre approprié (relations plus administratives);
- Les difficultés du service coopération de la mairie à **assumer son rôle de maître d'œuvre**, malgré ses moyens relativement importants en ressources humaines (4 agents) et matérielles : i) faible accompagnement des acteurs sur le terrain, ii) absence d'animation et de suivi des actions ;
- Les problèmes **d'organisation et de fonctionnement de la maîtrise d'œuvre** : i) faible articulation, implication, responsabilisation des autres services municipaux dans le montage et le portage des projets ; ii) difficulté à valoriser les ressources humaines en interne de la mairie, en particulier le service animation.
- L'existence d'un fort sentiment de **centralisation de la dynamique de coopération au niveau de la mairie** (orientation, décision, mise en oeuvre), avec les risques qu'elle joue un rôle de « filtre » concernant le développement des dynamiques locales.

- Les difficultés de fonctionnement des comités de développement de secteurs, liées en partie aux changements dans l'organisation (l'exécutif est géré par les 3 élus de secteur) et la démobilisation d'une partie des habitants.
- Les difficultés liées **aux pesanteurs politiques locales** (en particulier la destitution en cours de mandat du maire en octobre) ;

2.2 – Démarches et modalités de mise en œuvre du programme de coopération

▪ L'organisation de la planification des actions

Elle s'organise autour des démarches et méthodes suivantes :

• Une planification annuelle Nord/Sud du projet de coopération

Elle repose sur une démarche participative et concertée articulée autour de 4 phases : i) proposition et définition des projets ; ii) mise en relation et concertation entre acteurs Sud et Nord ; iii) montage du programme annuel global ; iv) validation par les conseils municipaux de Ouahigouya et Chambéry du programme annuel.

• L'élaboration du projet de société : outil de planification du développement communal

Le projet de société constitue l'outil de référence de la coopération décentralisée qui a soutenu son élaboration. Sa réalisation a été faite en 2 étapes : i) diagnostic participatif mobilisant l'ensemble des acteurs locaux ; ii) analyse des axes d'intervention et planification des actions. Le projet de société a été engagé pour la période (2002-2005), toutefois depuis sa finalisation les populations sont restées en marge du processus de planification. Il reste globalement méconnu du grand public et manque de lisibilité. En outre, les différentes phases de programmation n'ont pas été respectées et les dispositifs de mise en œuvre n'ont jamais été fonctionnels.

• Les plans de développement des quartiers

Leur élaboration constituait pour les premiers comités de développement de secteur créés un temps fort pour faire un état des lieux, engager la concertation, des discussions et débats entre les populations autour des problèmes majeurs de développement de leurs quartiers. Aujourd'hui, le plan de développement de quartier n'est plus un outil d'actualité, principalement du fait de la léthargie des comités de développement des secteurs qui n'arrivent même plus à organiser leurs réunions statutaires.

▪ Le suivi des actions

Il s'opère à un double niveau

- Le suivi d'ensemble de la dynamique de coopération. :

Il est réalisé de façon effective au nord par le comité de pilotage paritaire (municipalité/société civile), tandis qu'au Sud, seule la municipalité reste impliquée.

- Le suivi opérationnel sur le terrain :

A Ouahigouya, il se fait à différents niveaux par i) le service coopération de la mairie de Ouahigouya qui doit en principe assurer le suivi des différents projets sur le terrain mais a du mal à s'acquitter de sa mission ; ii) et les différentes instances (comité de jumelage et comité de développement de quartier) qui ont également du mal à exercer le travail de suivi soit parce qu'elles n'ont jamais été réellement impliquées (cas du comité de jumelage), soit parce qu'elles le sont moins aujourd'hui, comme les comités de développement de secteur.

Au Nord, le suivi opérationnel des actions engagées à Ouahigouya est réalisé par le coordinateur de l'association Chambéry Ouahigouya et la responsable du service relations internationales de la Mairie de Chambéry.

▪ *La contractualisation des relations*

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

▪ *Les relations financières*

- Au niveau des procédures

Trois étapes principales structurent les procédures de versement des subventions du Nord au Sud : i) la signature d'une convention de partenariat et la mise en place d'une fiche d'engagement financier pour chaque projet (associatif ou municipal) ; ii) le versement de la première tranche de subvention dès la validation par le Conseil Municipal de la Ville de Chambéry du programme de Coopération ; iii) le versement de la deuxième tranche après acceptation et signature de la convention entre Chambéry et le MAE.

Quelques difficultés ressortent de l'analyse des procédures au Nord et au Sud : les retards dans le versement des subventions par le MAE ; les difficultés des acteurs du Nord à avoir un feed back dans les délais et de façon correcte des points financiers et des justificatifs des projets du Sud ; le retard dans la mise à disposition des fonds aux associations par la mairie de Ouahigouya ; la difficulté de la mairie de Ouahigouya à gérer en temps réel l'état budgétaire des projets, ce qui constitue un handicap dans la fluidité des relations financières.

- En terme d'évolution du mode de financement des actions au Sud

Deux orientations majeures peuvent être préconisées :

- Mettre en place **un circuit de financement direct** des actions des organisations de la société civile qui ne transite pas par la mairie.
 - Evoluer progressivement vers une **logique d'appui budgétaire** avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor. L'enjeu pour la coopération est de s'inscrire dans le respect des procédures de droit commun
- *L'articulation avec les partenaires au développement : matérialiser et concrétiser sur le terrain les synergies et complémentarités*

Différents partenaires au développement interviennent à Ouahigouya (COCOPA, VENCE, BIBIR, EPCD, etc.), en appui à la commune et aux organisations de la société civile, le plus souvent sur des thématiques similaires et parfois en cofinancement des mêmes projets. La particularité de tous ces acteurs, est d'avoir des contacts et des relations avec Chambéry, sans

pour autant que cela se traduise par des synergies et complémentarités autour d'actions concrètes sur le terrain.

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

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

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

Le choix des quatre axes d'intervention du programme triennal au Sud (appui à la structuration de la mairie de Ouahigouya, développement social urbain, appui à la société civile, coopération hospitalière) est globalement cohérent au regard des orientations nationales définies par l'Etat burkinabé (CSLP⁵, décentralisation, réforme hospitalière) et du projet de société de la commune de Ouahigouya.

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

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

Au plan des engagements financiers, la coopération décentralisée a mobilisé autour de 780 000 euro pour la période allant de 2001 à 2005, soit en moyenne autour de 150 000 euro par année.

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

- Sur la répartition des efforts d'investissement dans la commune, la plus grande partie est consacrée aux travaux dans les secteurs, suivi de l'appui à l'équipement de la commune, aux postes de travail et à la formation des agents de la mairie. Ces efforts sont pertinents et cohérents avec les missions assignées à la commune dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation au niveau local.
- En terme de contribution au financement des actions, Chambéry est le principal partenaire financier dans le cadre de ce partenariat. Viennent ensuite les acteurs de la société civile

⁵ Notamment l'axe 2 « Accès des populations démunies aux services de base » et l'axe 3 « Promotion de l'emploi et des activités économiques génératrices de revenus »

qui ont bénéficié d'un appui. La mairie de Ouahigouya n'honore pas toujours ses engagements conformément aux conventions de financement. Les secteurs qui sont les premiers bénéficiaires ne participent plus au financement des investissements contrairement au principe retenu lors du démarrage du programme dans les quartiers (1^{ère} et 2^{ème} phase).

4. – Orientations et perspectives

4.1 -Concernant la mise en œuvre des programmes

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

- Poursuivre le processus d'appui au renforcement des ressources humaines de la commune : Cette action a permis à la municipalité de renforcer progressivement ses capacités et ses compétences dans la conception et l'exécution des projets communaux. Plusieurs modalités d'appui sont possibles, la création de nouveaux postes, la formation, et le recyclage des techniciens municipaux.
- Mieux organiser l'appui matériel à la commune : L'appui matériel a permis à la commune d'améliorer sa fonctionnalité et son opérationnalité. Il devra toutefois être mieux organisé pour permettre une répartition équilibrée des équipements entre les différents services.
- Renforcer l'engagement et l'implication des élus et techniciens dans les actions de coopération : Cela passe notamment par la nomination d'un élu référent chargé du suivi pour chaque projet, ceci pour permettre à l'exécutif communal d'avoir une meilleure maîtrise des initiatives et l'organisation de réunions de travail et de concertation (inter-services et en interne aux services), pour responsabiliser les techniciens municipaux dans l'élaboration des actions les concernant.

□ *Le programme de développement social des quartiers*

- Organisation et structuration à la base
 - Choisir les responsables des comités de développement en assemblée générale : ceci est une application du principe de liberté de choix des responsables par les résidents.
 - Rendre fonctionnel les centre de promotion et de gestion des secteurs (CPGS) par la mise en place d'un premier fonds de roulement et faciliter l'organisation des comités de gestion de ces centres.
- Gestion des actions du programme sur le terrain
 - Donner la maîtrise d'ouvrage des activités de proximité dans les quartiers aux comités de développement de secteur ;
 - Re-instituer le principe de co-financement des actions par les bénéficiaires ;
 - Suivre les réalisations et organiser des auto-évaluations périodiques.
- Quelle impulsion nouvelle donner aux activités de développement des quartiers ?
 - Re-activer le projet de micro-crédit auprès de la Caisse Populaire sur les cinq secteurs qui en avaient bénéficiés à l'époque. Ceci nécessite un toilettage des conditions d'accès à ce crédit et les modalités de son utilisation.

- Les secteurs périphériques vont constituer très prochainement une composante importante dans les communes urbaines comme Ouahigouya. La mise en place d'un fonds de développement pour cette composante permettant de cofinancer des activités économiques et sociales en particulier pour les acteurs locaux mérite d'être étudiée.

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

- Mettre en place des mécanismes d'appui et de concertation impliquant la société civile : l'objectif principal est l'établissement de liens plus fonctionnel et opérationnel entre la commune et cette catégorie d'acteurs.
- Entreprendre un suivi-évaluation plus méthodique et régulier des activités financées : ceci vise à combler le déficit d'information actuel sur la conduite de leurs activités dans le cadre de la coopération décentralisée.
- Prospecter une gamme plus large d'associations locales : une des critiques formulées consiste à dire que la coopération décentralisée agit dans un cercle plus ou moins fermé de partenaires de la société civile. Au delà des partenaires de première heure (AMMIE, ECLA, AFBO), d'autres associations locales ont été intégrées et plusieurs pourraient offrir des atouts considérables pour dynamiser les différents programmes.
- Créer des liens de coopération et d'échanges entre associations du Nord et du Sud : plusieurs associations de part et d'autres ont des préoccupations similaires et mènent les mêmes types d'activités. A l'instar du jumelage hospitalier, d'autres jumelages sectoriels pourraient voir le jour dans les domaines de la culture, de l'éducation, de l'économie, etc.

4.2 Concernant l'opérationnalisation du programme de coopération

A Chambéry :

- Renforcer le **dialogue municipalité/associations et lever les incompréhensions en provoquant des moments de débats** : organisation de rencontres thématiques d'information et d'échanges sur les programmes en cours, la décentralisation et les incidences sur la commune de Ouahigouya ;
- Réfléchir à une **stratégie d'ensemble de mobilisation des services municipaux**, dont les premiers responsables restent disponibles, avec l'affichage d'une volonté politique plus forte.
- **Bâtir un programme d'ensemble en matière d'éducation et de sensibilisation au développement** : i) Engager une réflexion sur la finalité et le dimensionnement de Lafi Bala ; ii) Ouvrir la coopération aux établissements scolaires (primaire, secondaire) via la mobilisation des enseignants et de leurs structures de tutelle (inspection d'académie, rectorat) ;
- **Mobiliser et impliquer davantage les organisations de la société civile** en créant davantage de lien avec leurs homologues de Ouahigouya autour de projets concrets ;
- **Donner plus de place au Nord au travail d'accompagnement, d'animation et de suivi des actions**, en dégageant le coordinateur de l'Association Chambéry Ouahigouya de certaines contraintes en termes de gestion administrative et comptable

A Ouahigouya :

- Mettre en place, sous la responsabilité de la commune, **un dispositif de pilotage et de coordination** mobilisant élus, organisations de la société civile ainsi que les structures déconcentrés de l'Etat et les partenaires au développement ;
- Mobiliser une structure tiers (**opérateur**) pour **assurer la maîtrise d'œuvre** : animation, accompagnement suivi des actions, interface entre les acteurs, réalisation des rendus techniques et financiers. Cette maîtrise d'œuvre serait assurée sous la responsabilité de la commune de Ouahigouya et de son partenaire la ville de Chambéry (contrat avec le prestataire).
- **Dénouer l'attelage élus/habitant au sein du bureau des comités de développement et responsabiliser les populations dans la maîtrise d'ouvrage** des actions dans les secteurs.
- Faire évoluer les relations financières, en mettant en place **un circuit de financement direct des actions des organisations de la société civile** qui ne transite pas par la mairie ; et **en intégrant progressivement la logique d'appui budgétaire** avec le versement des subventions destinées à la municipalité sur un compte spécifique au trésor.