

Etude ou Evaluation réalisée avec l'appui du F3E référence 221 Ev pour

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations



EVALUATION DE L'ACTION DE L'IRCOD ALSACE AU CAMEROUN ET A MADAGASCAR

Résumé

Novembre 2007

Auteurs :

Véronique QUIBLIER – CIEDEL

Guy TALLY OSSONO – Arc-en-ciel

Jean-baptiste RAKOTOZAFY

HARISSON – FFF Malagasy Mahomby

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



Centre International d'Etudes
pour le Développement Local
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88
✉ : ciedel@univ-catholyon.fr

La coopération décentralisée conduite par IRCOD est l'une des plus actives dans les pays partenaires, Cameroun et Madagascar. Elle mobilise des collectivités locales alsaciennes mais aussi de nombreux autres acteurs. Les actions de coopération s'inscrivent dans des domaines très variés, soutenues par des dispositifs d'accompagnement et de procédures financières composites.

La présente étude a pour objet l'évaluation de l'appui à la maîtrise d'ouvrage réalisé par l'IRCOD auprès des collectivités locales partenaires et les effets de cet appui en terme de développement local.

Elle a été réalisée par une équipe d'évaluation mixte, coordonnée par le CIEDEL et mobilisant respectivement un expert camerounais et un expert malgache pour chaque mission pays. Ce montage permet d'enrichir l'ensemble de l'analyse d'un double regard alliant une bonne connaissance du contexte français et des contextes locaux et une capacité de prise de recul.

Nous souhaitons conserver ces lectures croisées des évaluateurs. Le présent document est construit en triptyque conservant ainsi les angles de vues et donnant une place à la parole du Sud, en adéquation avec le sujet de l'étude :

- Partie I : Evaluation des actions de l'IRCOD au Cameroun et à Madagascar
Lecture transversale

- Partie II : Evaluation des actions de l'IRCOD au Cameroun
Privilégiant la lecture de l'évaluateur local

- Partie III : Evaluation des actions de l'IRCOD à Madagascar
Privilégiant la lecture de l'évaluateur local

- Partie IV : Annexes

**EVALUATION DE
L'ACTION DE L'IRCOD ALSACE
AU CAMEROUN ET A MADAGASCAR**

RESUME

SOMMAIRE DU RESUME

PRESENTATION DE L'EVALUATION	1
OBJECTIFS	1
METHODOLOGIE	1
ORGANISATION	2
CONTENU DU RAPPORT	2
ETATS DES LIEUX DES ACTIONS DE COOPERATION	2
ORIGINE DE LA COOPERATION	2
COHABITATION DES APPROCHES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE	3
DES ACTIONS, DES PROJETS COMME REFERENCE STRUCTURANTE MAIS LIMITEE.....	3
L'ANIMATION DE LA COOPERATION.....	4
UNE REPRESENTATION DANS LES PAYS PARTENAIRES	4
LES DISPOSITIFS	5
LES CONVENTIONS	5
LES DISPOSITIFS D'APPUI.....	5
LES DISPOSITIFS FINANCIERS	6
EVOLUTION DES POSTURES DES ACTEURS.....	7
RENFORCEMENT DES COMPETENCES	7
EMERGENCE DES ACTEURS LOCAUX	7
LES COLLECTIVITES DANS DE NOUVELLES POSTURES	7
PROPOSITIONS POUR UNE CONSOLIDATION	8
POLITIQUE.....	8
METHODOLOGIQUE	8
FINANCIER.....	9
TECHNIQUE	9
EN CONCLUSION	9

PRESENTATION DE L'EVALUATION

OBJECTIFS

IRCOD (Institut Régional de Coopération -Développement) a engagé depuis maintenant 20 ans, des actions de coopération privilégiant le niveau local. Dans les processus de décentralisation en cours, l'Institut a réaffirmé sa volonté d'accompagner les nouvelles collectivités locales camerounaises et malgaches.

Les actions conduites par l'IRCOD et soutenues par les collectivités alsaciennes visent à renforcer les capacités des communes afin qu'elles soient en mesure d'appréhender leurs nouvelles fonctions et de conduire leur programme de développement local.

La coopération décentralisée conduite au Cameroun et à Madagascar mobilise les 2/3 des appuis techniques et financiers. Elle s'appuie sur une représentation locale de l'IRCOD. Ces antennes locales présentes dans ces deux pays ont pour objet d'une part d'assurer un rôle de représentation au niveau des différents partenaires et institutions et d'autre part d'assurer le suivi des actions et l'organisation des diverses missions dans le cadre de transferts de compétences.

Quatre types d'acteurs sont impliqués dans cet objectif de renforcement de compétences :

- Les **collectivités alsaciennes** dans le cadre du compagnonnage de métiers.
Les techniciens des collectivités alsaciennes réalisent des missions techniques sur les réalités-terrain. Parallèlement, des acteurs du Sud viennent en Alsace dans le cadre d'échanges institutionnels permettant d'acquérir des références sur l'organisation, le fonctionnement d'un service, et de renforcer des connaissances techniques...
- Le **personnel de l'IRCOD** en offrant un appui de proximité via les antennes auprès des collectivités partenaires.
- Des **partenaires associatifs** : des structures d'appuis locaux dont la mission est d'accompagner les initiatives locales et appuyer la mise en place des plans de développement local.
- Des **partenaires communautaires** : chefs de quartiers, associations de commerçants, comité de gestion ...

L'évaluation a pour objectif d'apprécier le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales (niveau de compétences et de responsabilités) et l'émergence d'acteurs locaux au regard des projets soutenus et des dispositifs mis en place.

METHODOLOGIE

L'IRCOD a facilité la mise en relation de :

- ✓ 5 collectivités alsaciennes avec 5 communes Camerounaises
- ✓ 2 communes malgaches avec 6 autres collectivités alsaciennes.

A partir d'un ensemble de projets (13 actions) mis en œuvre au Cameroun et à Madagascar, l'évaluation a porté sur les modes d'intervention, les pratiques liant l'IRCOD et ses partenaires camerounais et malgaches ainsi que sur les dispositifs institutionnels.

Deux principales questions évaluatives ont sous tendu cette mission :

- Quelles actions, pour quels résultats dans le cadre d'appui à la maîtrise d'ouvrage et soutien au développement local ?
- Quelles actions pour quels effets en matière d'appui à la maîtrise d'ouvrage, (renforcement des Collectivités et reconnaissance de celles-ci), en terme de changement durable (immatériels, structurants, relationnels) sur le territoire.

L'évaluation a été menée sur la base d'une triple approche rétrospective, analytique et prospective. Elle s'est appuyée sur une analyse bibliographique, des observations de terrain et des entretiens de tous les types d'acteurs concernés : élus, fonctionnaires territoriaux, acteurs de la « société civile », Ongs ... au total 204 personnes soit 105 entités ont été rencontrées en France (Alsace), au Cameroun et à Madagascar.

ORGANISATION

La mission s'est déroulée entre décembre 2006 et septembre 2007 incluant les investigations terrain en Alsace, au Cameroun et à Madagascar, la mise en débats des travaux et finalisation de l'étude.

L'évaluation a été conduite par une équipe indépendante, mixte coordonnée par Véronique QUIBLIER (CIEDEL), associant d'une part Guy TALLY OSSONO (Association Arc-en-ciel) pour les investigations camerounaises et d'autre part Jean-Baptiste RAKOTOZAFY HARISSON (Association FFF Malagasy Mahomby) pour l'étude conduite à Madagascar.

Cette évaluation a reçu le soutien du Fonds pour la promotion des Etudes Préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E). Le budget prévisionnel alloué à cette étude est de 38 011 euros dont 21 % sur financement IRCOD.

CONTENU DU RAPPORT

Le rapport final s'articule autour de 3 parties :

- La première partie propose une analyse transversale des dispositifs et modes d'intervention entre l'IRCOD et les collectivités partenaires.
- Les deux dernières parties présentent l'analyse par les évaluateurs locaux, des actions de coopération menées respectivement au Cameroun et à Madagascar.

Nous avons souhaité conserver les lectures croisées des évaluateurs. Valorisant les angles de vues et donnant une place à la parole du Sud, en adéquation avec le sujet de l'étude.

ÉTATS DES LIEUX DES ACTIONS DE COOPERATION

ORIGINE DE LA COOPERATION

Instigateur des coopérations, l'IRCOD répond aux demandes du Nord et du Sud et a choisi de soutenir des collectivités du Sud. En 20 ans, ces actions de coopération décentralisée sont souvent nées :

- de la rencontre entre des hommes, des relations personnelles,
- de l'histoire des territoires,

- de rencontres d'intérêts communs.

COHABITATION DES APPROCHES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

Les trois grandes étapes de la coopération décentralisée¹ apparaissent dans les pratiques recensées. Elles se succèdent en fonction de l'évolution des relations de la coopération.

- La première forme de coopération cherche à multiplier les échanges entre personnes et institutions, fondée sur un mouvement de solidarité. Elle se manifeste par l'envoi d'ouvrages (au Cameroun et à Madagascar) et constitue un des fondements de l'Education au Développement entre établissements alsaciens et camerounais.
- La seconde approche est une coopération à finalité opérationnelle, proche de l'aide au développement. Les actions soutenues prennent la forme de projets : appui à la mise en place d'infrastructures (bornes fontaine, éclairage public, construction de marchés) ayant pour objet l'amélioration des conditions de vie des habitants.
- La troisième dimension de la coopération s'attache à l'appui institutionnel Elle vise à soutenir la dynamique de démocratisation et la consolidation de la décentralisation. Dans cette intention il s'agit d'une part, de renforcer les compétences des collectivités partenaires pour qu'elles assument au mieux leurs responsabilités, et d'autre part de favoriser la logique de services publics qui doivent fonctionner dans le temps où la question de la pérennisation des actions, des services est posée comme une exigence.

DES ACTIONS, DES PROJETS COMME REFERENCE STRUCTURANTE MAIS LIMITEE

Dans la pratique, la seconde approche est la plus prégnante axée sur des projets orientés vers les services de base : santé, sanitaire (gestion des réseaux à Yaoundé 6, zone tampon du vallon de Metzinger), éducation, culturel (maison de quartiers), hydraulique (bornes fontaines) ou vers des infrastructures économiques (création de marchés).

A travers ces actions opérationnelles, le renforcement institutionnel est recherché. Or, masqué par les projets, ce renforcement des capacités de maître d'ouvrage demande à être plus développé :

- Appui à la collecte de ressources (recensement fiscal)
- Renforcement des compétences internes aux services

Si l'approche projet est légitime, la succession d'actions aussi utiles soient-elles, reste insuffisante en terme de renforcement des capacités à définir et mettre en œuvre des politiques publiques locales, dans lesquelles s'insèrent projets et programmes. En effet

- de manière intrinsèque, le projet impose que toute l'énergie et les attentions sont focalisées sur les résultats attendus dans un temps limité au détriment d'une vision stratégique
- en absence de cette vision globale, la posture de la collectivité est limitée aux projets et dépend de la captation des ressources externes. Ce qui ne renforce pas la volonté d'entreprendre : "Cela dépend de l'extérieur" et donne une position dominante aux partenaires alsaciens en qualité de technicien et financeur.

¹ Etapes traditionnellement identifiées dans la vie des coopérations, B. HUSSON, CIEDEL

Sur ce faisceau d'actions et de projets, des relations de confiance se sont tissées entre techniciens, entre élus ; des apports de connaissances, de savoir-faire se sont consolidés. A partir de ces acquis, l'appui institutionnel peut donc s'affirmer positionnant la coopération dans une relation plus équilibrée, axée sur :

- le partage d'une vision commune des finalités poursuivies,
- l'appui à la formalisation de politiques territoriales et sectorielles,
- la mise en regard du caractère prioritaire de l'action pour le partenaire avec les choix d'avenir.

En affirmant ce soutien à la maîtrise d'ouvrage, les appuis techniques, la réalisation d'ouvrages et leur financement deviennent des corollaires de l'appui institutionnel comme résultantes des choix stratégiques de la collectivité partenaire.

Cependant, il va de soi que l'approche projet et le renforcement des institutions sont conjointes et ne conduisent pas à une segmentation rigide. Le rapprochement de ces deux tendances doit faire l'objet d'un débat au sein de l'IRCOD, débat porté par les enjeux de la décentralisation des pays partenaires et par une demande du Sud de co-construction.

Enjeu de premier plan, elle doit être débattue entre collectivités alsaciennes au sein de l'IRCOD et avec leurs partenaires, n'étant pas forcément partagée par tous :

- la plupart des collectivités se situe sur les deux premières approches, rappelant qu'un minimum de développement est à atteindre avant de franchir la troisième étape de l'appui institutionnel. Elle appelle les collectivités alsaciennes et l'IRCOD à jouer un rôle direct en matière de développement en mobilisant leurs compétences techniques et les moyens nécessaires à la réalisation des projets,
- pour d'autres, le développement passe avant tout par l'émergence et la crédibilisation des institutions publiques locales. "Les collectivités françaises, en tant que collectivités décentralisées, fortes de leur expérience doivent contribuer au renforcement de notre commune"². Dans ce cas de figure, l'appui institutionnel devient une priorité et la réalisation d'actions opérationnelles en est une résultante.

L'ANIMATION DE LA COOPERATION

UNE REPRESENTATION DANS LES PAYS PARTENAIRES

L'IRCOD est au cœur du dispositif de coopération, il est l'interlocuteur privilégié des collectivités. Le siège est le point central des relations et des négociations, relayées par des antennes locales.

Les équipes locales (volontaires/salariés expatriés) maintiennent un contact permanent avec les collectivités partenaires. Leur fonction est multiple et de diverses natures : représentation au niveau des institutions, préparation des dossiers techniques et financiers, diffusion de l'information sur place et au siège de l'IRCOD, gestion logistique, accompagnement des missions techniques et rôle de conseiller technique auprès de la commune de Mahajanga à Madagascar.

² Paroles d'élus

Il est à souligner que ces antennes pays de l'IRCOD sont fortement appréciées et reconnues par l'ensemble des collectivités impliquées. Au-delà de cet accompagnement de proximité, certains partenaires du Sud soulignent leur manque de réactivité où les circuits de décision sont jugés trop longs et éloignés “ *tout doit passer par Strasbourg*³”.

Pour faire face aux multiples missions « traditionnelles » d'une part, la dimension politique, institutionnelle nécessitant un appui de proximité d'autre part, les antennes IRCOD doivent s'étoffer en personnel interne ou sous-traiter à un opérateur local qui possède une culture des collectivités et une forte expérience dans les fonctions d'appui.

LES DISPOSITIFS

LES CONVENTIONS

Un ensemble de conventions (protocoles d'accord, conventions opérationnelles de partenariat) formalise les relations entre l'IRCOD, les collectivités territoriales alsaciennes et celles du Sud et précise le contenu des axes de coopération. Documents de référence, ces conventions pourraient devenir des outils de suivi des opérations et de la relation de coopération et des outils de communication des collectivités.

LES DISPOSITIFS D'APPUI

Trois dispositifs techniques sont pris en charge par l'IRCOD :

- Les antennes assurent la fonction de base d'animation de la coopération. Celle-ci est à étendre et peut être ouverte à des emplois nationaux et être renforcée par des compétences alsaciennes. La posture d'accompagnant attendue dans l'appui institutionnel suppose de l'expérience, et être affranchie d'obligation de résultats ; par contre la mise à disposition des éléments d'aide à la décision et des outils de suivi constitue une exigence de cette fonction d'appui.
- Le compagnonnage des métiers contribue réellement au renforcement des compétences, et reçoit la satisfaction de tous. Son format très individualisé provoque des jalousies interpersonnelles et interservices. Tout en maintenant ce dispositif spécifique alsacien, les modalités et les contenus (définition de stage) de ces échanges doivent impliquer plus largement les acteurs/bénéficiaires et leurs services.
- Les opérateurs locaux ont conduit un réel travail précurseur en matière d'ingénierie sociale (organisation de commerçants, structuration d'associations de quartiers). Missionnés pour favoriser la structuration de la société civile autour d'actions précises et la concertation avec les communes, ils doivent s'inscrire dans ces dispositifs différenciés. En effet, il est important de distinguer ce qui est de l'ordre de la structuration et de l'accompagnement associatif et ce qui est de l'ordre de la concertation interpellant la volonté politique. Dans le cas contraire, ces opérateurs sont en tension vis-à-vis de leurs interlocuteurs (organisations de base et collectivités).

³ Constat émis par des élus et techniciens

- ✓ ces structures apparaissent comme un interlocuteur incontournable des actions soutenues par l'IRCOD, sentiment renforcé par une contractualisation directe avec l'Institut.
- ✓ Fortement sollicités, par les collectivités qui pallient ainsi à leur manque de personnel, ces opérateurs glissent inévitablement de la fonction d'appui vers une action de substitution.
- ✓ Si les communes n'affichent pas une volonté politique de mettre en place un espace de concertation, ouvert aux OSC, ces facilitateurs sont perçus comme des agitateurs attisant la pression sociale pour les élus et jouant le jeu de la collectivité pour la société civile.

Ces dispositifs techniques supposent une culture des institutions locales⁴, et une expérience forte dans les fonctions d'accompagnement. Mobilisant des compétences différentes de celles attribuées traditionnellement à des opérateurs terrain qui ne sont pas enclins à cette posture d'appui à la maîtrise d'ouvrage.

LES DISPOSITIFS FINANCIERS

Les circuits financiers mis en place varient en fonction des collectivités, de la nature des actions et de leur montant. Les trois dispositifs identifiés sont animés par une volonté de l'IRCOD d'affecter et d'utiliser de manière transparente des fonds publics.

- La logique de l'aide liée où la relation "donnant-donnant" ne tient pas compte de la responsabilité politique et financière de la collectivité partenaire.
- Une gestion directe des fonds par l'antenne met sous tutelle la commune car la pleine responsabilité de l'IRCOD est engagée en substitution de celle de la commune partenaire.
- La mise en place d'un compte conjoint où les transferts financiers se font sous la signature des représentants locaux. Si la collectivité choisit le maître d'œuvre, suit les travaux, l'affectation des fonds et le contrôle restent de la compétence de l'IRCOD.

Dans ces configurations, les collectivités partenaires ne sont pas en position de réelle maîtrise d'ouvrage. Aussi, elles n'inscrivent pas dans leur budget la totalité des ressources, les charges récurrentes aux actions et elles connaissent des difficultés à assumer leur engagement ne se sentant pas réellement impliquées.

Afin de mieux répondre aux réalités des collectivités, la mise en place de Fonds de développement local est une voie à explorer, déjà partagée dans de nombreux pays (encours à Madagascar, réalisé dans les pays d'Afrique de l'Ouest). La coopération alsacienne pourrait soutenir cette tendance malgache et servir de référence aux réalités camerounaises. Plusieurs hypothèses sont à étudier : au niveau régional, sur les zones d'intervention des CAC, axée sur les communes d'arrondissement et à échelon urbain...

⁴ Pris en compte dans le compagnonnage de métiers

EVOLUTION DES POSTURES DES ACTEURS

RENFORCEMENT DES COMPETENCES

Globalement, les services et les techniciens, bénéficiaires du compagnonnage de métiers, ont tous acquis des compétences opérationnelles et organisationnelles. Forts de leur technicité, les cadres se sentent responsables de la qualité du service offert aux usagers. En revanche, les aspects budgétaires restent flous et la gestion des ressources humaines reste parcellaire.

Centrale dans une approche d'appui institutionnel, la capacité prospective, en lien avec les compétences et responsabilités stratégiques, doit être renforcée parallèlement aux apports sectoriels.

EMERGENCE DES ACTEURS LOCAUX

Le poids des organisations de base, très présentes dans le domaine social, est encore limité en raison de leur faible structuration. Cependant, résultant du travail impulsé par les Ong locales et par l'IRCOD, une prise de conscience, de leur capacité à revendiquer leurs droits, à peser sur les décisions prises par les autorités pour les domaines qui les concernent, existe.

Actuellement, ces acteurs locaux jugent leur participation trop limitée dans la définition des actions, restreinte à une consultation et trop souvent interpellés comme exécutants dans la réalisation des ouvrages.

Ces associations, au même titre que les structures d'appui et les élus, sont aussi en attente de reconnaissance et posent les limites de leur action en cernant les enjeux de leur crédibilité. En effet, la collecte de suggestions, des besoins reste limitée et devient stérile si elle ne s'inscrit pas dans des visions partagées à long terme.

LES COLLECTIVITES DANS DE NOUVELLES POSTURES

Dans cette démarche d'animation sociale, les services techniques communaux s'impliquent progressivement dans les relations avec les OSC (visites des marchés, des quartiers). Démarche qui devrait être relayée, impulsée par le Politique. Or saisissant la complexité de leur fonction, les élus appréhendent la pression sociale, développant des attitudes très opposées : pour certains, dans l'incapacité de mesurer leur marge de manœuvre, ils se cantonnent à une gestion de l'institution, tandis que d'autres se lancent dans une recherche active de partenariat.

Les actions de coopération ont introduit de nombreuses innovations techniques et sociales. Les collectivités sont ouvertes et demandeuses de ces nouvelles manières de faire pour être en capacité de relever de nouveaux défis qui se profilent :

- Au-delà du fonctionnement du marché de Mahajanga, ce sera la capacité de la commune à animer le champ économique, à soutenir le développement économique qui est en jeu.
- Au-delà de la construction du centre intersectoriel c'est son intégration dans une politique sociale qui est interrogée.
- La construction d'écoles ou de bibliothèques interpelle aussi les choix en matière éducatif et la politique en faveur de la jeunesse scolarisée et non scolarisée ...

- La réalisation d'un diagnostic institutionnel permettra de décider des ressources humaines à intégrer au sein de la commune et les compétences externes locales à mobiliser.
- A partir de ressources propres et négociées, les collectivités doivent élaborer un budget réel, être en capacité de définir des contrats de développement, des plans d'actions dans une vision globale et prospective.

PROPOSITIONS POUR UNE CONSOLIDATION

Les analyses précédentes permettent de rassembler un ensemble de facteurs positifs concernant les actions de coopération soutenues par l'IRCOD :

- une implication dans la durée, une reconnaissance comme un partenaire particulièrement accessible et attentif,
- un très grand nombre d'actions réalisées, favorisant des échanges multiples entre acteurs,
- un renforcement de compétences avec des résultats opérationnels et organisationnels,
- l'apprentissage d'une démarche participative même si la rencontre entre OSC et collectivité n'est pas encore immédiate et est en recherche d'espace...

Le résultat de cette étude fait apparaître que les enjeux sont d'ordre :

POLITIQUE

Un certain nombre de débats est à mener au sein de l'IRCOD et avec les partenaires dont celui de la place de l'appui institutionnel et de se questionner sur les objectifs de collaboration :

« *Que veut-on faire ensemble et pour quelle finalité ?* »

Cette demande de partenariat équilibré introduit cette notion de réciprocité qui induit une prise en compte des territoires Nord/Sud. Un diagnostic de territoire des collectivités alsaciennes et partenaires aurait comme double avantage :

- de préciser les motifs et finalités de leur coopération décentralisée, se démarquant ainsi des autres opérateurs/bailleurs de la solidarité internationale
- et d'engager une pluralité d'acteurs.

Un effort d'identification de la réciprocité est à mener : quel thème et avec quel acteur (gestion de marché et associations de commerçants) et sous quelle forme ? Ce rapprochement et cette nouvelle collaboration pourrait s'appuyer sur une démarche de capitalisation d'expérience (*comment avons-nous fait ?*) et/ou sur une approche de Recherche/Action (*procédant ainsi, quel résultat obtenu, ici et là-bas ?*)

METHODOLOGIQUE

Des finalités à préciser et des outils de gestion à compléter dans l'approche projet : élaboration d'un plan de travail, une planification par objectif, dispositif de suivi, d'autoévaluation dans le cadre des révisions des conventions.

FINANCIER

Dispositif qui accentuerait le transfert de responsabilité de maître d'ouvrage qu'assume actuellement l'IRCOD auprès des collectivités partenaires en créant ou en rapprochant les dispositifs financiers avec les fonds de développement local (Madagascar).

TECHNIQUE

Pour optimiser les effets du compagnonnage de métiers, les collectivités peuvent :

- ouvrir les restitutions afin que le stagiaire structure et diffuse l'information reçue,
- organiser des temps de formation in situ permettant de mutualiser les expériences et les problématiques se référant à des situations réelles et vécues,
- favoriser des contacts entre responsables à statut différents en ouvrant plus largement le système de compagnonnage (au niveau des régions, Communautés Urbaines, auprès des CAC),
- lancer des réflexions et organiser des rencontres thématiques réunissant les acteurs publics et privés de chaque pays,
- Au-delà de la présentation des modalités de fonctionnement technique, la dimension historique est à retracer (succès et difficultés): la manière d'exécuter des arbitrages, la mise en cohérence des actions dans une perspective stratégique... Cette dimension d'appui institutionnel est essentielle pour accompagner les collectivités à assumer leur fonction politique.

Pour répondre à cette ambition politique, un ensemble de dispositifs techniques est à mettre en place ou à compléter :

- Une base de données : collecte, traitement et diffusion des données ; pour arrêter des choix, les élus ont besoin de réunir mais aussi de comprendre les informations générales sur leur collectivité, de posséder des référentiels techniques, de connaître des opérations similaires et des dispositifs financiers accessibles.
- La réalisation de diagnostic de territoire réaliste.
- L'appui à la mobilisation des ressources propres des communes passe par une évaluation du potentiel fiscal mais aussi par l'utilisation efficace de ces ressources. Dépassant la logique d'espace "fiscalisable", il s'agit de valoriser et d'optimiser la combinaison des ressources (impôt, financement externe, cotisations d'utilisateurs), d'engager le débat pour instaurer une culture de l'impôt.

EN CONCLUSION

La décentralisation étant effective au Cameroun et à Madagascar, les collectivités alsaciennes ont à apporter pleinement leur expérience. Ni l'IRCOD ni les collectivités alsaciennes ne peuvent concurrencer les autres formes de coopération⁵. Par ailleurs, ils ne peuvent également pas mobiliser les ressources pour répondre à l'ampleur des demandes d'investissements de leur collectivité partenaire.

⁵ Les personnes mobilisées au sein des collectivités alsaciennes n'ont pas la même qualification que celles des Ong.

En revanche, fortes de leur spécificité, et du faisceau des relations humaines, les collectivités alsaciennes peuvent devenir un interlocuteur irremplaçable accompagnant leurs partenaires pour qu'ils assument leur rôle dans :

- la définition d'objectifs de développement,
- la mise en place de dispositifs permettant d'atteindre ces objectifs.
- la mobilisation de ressources financières et humaines internes et externes pour satisfaire ces objectifs,

Cela suppose de :

- mettre en débat le principe d'appui institutionnel entre les collectivités, et d'en définir les pré-requis (un travail immatériel, de longue haleine...),
- préserver tout en étant plus précis les échanges axés sur les savoir-faire,
- renforcer l'accompagnement de proximité sur les domaines stratégiques, mobilisant des expériences d'appui conseil,
- construire des dispositifs financiers positionnant les collectivités partenaires en maître d'ouvrage : création d'un fonds pour les collectivités camerounaises ou abondant le fonds de développement local envisagé à Madagascar.

Cette évolution de la coopération dépend de la volonté politique des collectivités alsaciennes et collectivités partenaires plus qu'une mobilisation financière. L'enjeu n'est pas tant de multiplier et d'améliorer l'efficacité des projets que de mettre en œuvre des dispositifs où les responsabilités en qualité de maître d'ouvrage seraient pleinement assurées.