

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très chaleureusement toutes celles et tous ceux qui, dans l'Association Chambéry-Ouahigouya et la Municipalité de Chambéry, dans les mairies de quartier, dans les associations partenaires, les maisons de quartier, les centres sociaux, à Savoie Solidaire, dans les structures de communication et d'information de la ville et de la région Rhône-Alpes, dans les établissements scolaires et universitaires, dans les entreprises ou parmi les jeunes et les moins jeunes présents lors de diverses manifestations relatives à la solidarité internationale et à la coopération, de manifestations sportives..., ont apporté, malgré leurs nombreuses obligations, leur contribution à ce travail au cours d'entretiens parfois réitérés. Ils ont mis à notre disposition les informations dont ils pouvaient disposer.

Ces remerciements incluent aussi les personnes qui au sein de CUF et de différentes coopérations décentralisées ou centres de ressources et/ou de formation en matière de coopération décentralisée et de développement local, ont accepté de partager leur expérience et leurs réflexions.

Notre reconnaissance va tout particulièrement à Marie-Hélène Ménessier et à Samuel Caillaut, permanents de la coopération décentralisée de Chambéry, respectivement au titre de la municipalité et au titre de l'association ; leur connaissance des actions, des problèmes et des acteurs de la coopération à Chambéry et à Ouahigouya, leur disponibilité efficace et sans limite, la documentation qu'ils ont mise à notre disposition, ont été précieuses et souvent stimulantes.

Tous nos interlocuteurs ont apporté l'essentiel à cette démarche collective en livrant leurs réflexions, leurs interrogations, leurs espoirs et leurs ébauches de solutions.

Les idées formulées, les suggestions faites dans le présent document ne les engagent pas, mais qu'ils sachent qu'elles ont toutes été nourries de leurs apports. Cette évaluation est ainsi, pour une bonne part, la leur.

SOMMAIRE

	pages
Synthèse et récapitulation des objectifs et actions à mener	iv
Vocabulaire	ix
Introduction et présentation du Plan	1
0- Les finalités et objectifs de la coopération décentralisée de Chambéry	4
1- Une coopération vécue et ses bases juridiques	7
11- Des actions et des impacts pour chacune des composantes (volets)	7
111- Le partenariat CH/O	7
112- Les autres relations internationales de solidarité	16
113- L'animation de la société civile chambérienne et l'éducation au développement	16
114- La participation aux réseaux de coopération décentralisée	17
12- Des bases institutionnelles et juridiques	18
121- Des bases institutionnelles et juridiques (loi de 1992 et circulaires d'application, statuts, décisions en conseil municipal,...)	18
122- Analyse et questionnements	19
13- Quelles solutions pour une action à la mesure des options et des ambitions ?	21
131- Un programme d'action rééquilibré	21
132- Une programmation et un budget effectivement élaborés en concertation	21
133- Une programmation en partenariat avec le Sud	23
134- Quelle place pour les partenariats (au Nord) et pour les actions directes	23
2- Une organisation	25
21- Quelle organisation des acteurs ?	25
211- La Ville	25
212- L'Association	26
A-AG	26
B- le CA	27
C- le Bureau	27
D- les Commissions	28
213- Un Comité de Coordination	29
214- Un Secrétariat Technique	29
22- Une organisation à la mesure des ambitions (pour des objectifs actualisés).	30
221- La Ville : comment mobiliser ses services ?	30

222-	Prendre en compte différents niveaux d'engagement dans la ville comme dans la société civile	31
223-	Le CA, le Bureau et le Comité de Coordination	32
224-	Les commissions et les groupes de travail	33
225-	Le Secrétariat Technique (et la délimitation de ses responsabilités).	35
3-	Des processus	38
31-	<i>L'écoute et l'analyse ; la préparation des actions</i>	38
311-	La pratique actuelle	38
312-	Quelles solutions envisager ?	39
32-	<i>La programmation</i>	40
321-	La pratique actuelle	40
322-	Quelles solutions envisager ?	41
33-	<i>Les décisions</i>	42
331-	La pratique actuelle	42
332-	Quelles solutions envisager ?	43
34-	<i>L'organisation de la mise en œuvre, le suivi et la capitalisation de l'expérience</i>	43
341-	Les constats	43
342-	Quelles solutions envisager ?	45
35-	<i>L'animation , la communication et les relations extérieures dans l'agglomération chambérienne</i>	46
351-	L'animation et les relations extérieures dans l'agglomération chambérienne	46
352-	La communication	46
353-	Quelles solutions envisager ?	46
36-	<i>La formation et l'éducation</i>	47
361-	Les constats	47
362-	Quelles solutions envisager ?	48
37-	<i>Les relations extérieures hors de Chambéry</i>	48
371-	Les constats	48
372-	Quelles solutions envisager ?	49
38-	<i>Les ressources financières et les relations financières</i>	49
381-	Les ressources financières de la coopération de Chambéry	49
	A- Les constats	49
	B- Quelles solutions envisager	50
382-	Les relations financières	50
	A- Les constats	50
	B- Quelles solutions envisager ?	51
4-	Récapitulation des outils à améliorer ou à mettre en place	54
41-	Budget et comptabilité	54
42-	Tableau de bord et comptes-rendus	54
43-	Documents de projets	55
44-	Conventions	56

45- Missions : mandats et comptes-rendus	56
46- Les suivis financiers	57
47- Les documents de travail pour les réunions	58
Conclusions	59
Annexes	61
1- Eléments de réflexion en matière de Communication	62
2- Le rôle du Comité de coordination	68
3- Outils	70
4- Bibliographie	74
5- Liste des entretiens	78



SYNTHÈSE

SYNTHESE

UNE HISTOIRE ET UNE LOGIQUE POLITIQUE

La coopération de solidarité internationale de la ville de Chambéry s'est développée et approfondie depuis la fin des années 80, en particulier autour de son axe prioritaire constitué par le partenariat entre la ville de Chambéry et la ville de Ouahigouya démarré il y a maintenant 10 ans.

Une volonté politique : associer dans l'action tous les acteurs de la ville

Cette coopération est basée sur une ferme volonté politique d'une action qui mobilise et associe directement dans l'action de solidarité tous les acteurs de la ville avec leurs compétences, c'est-à-dire les habitants, les élus qui les représentent légitimement, les services municipaux, les entreprises, les associations, les différentes structures publiques et privées actives sur le territoire de l'agglomération voire du département et de la région.

Développer des partenariats pour le développement local

La coopération de solidarité internationale a, au long des années, sans cesse innové notamment :

- en développant des actions dans tous domaines inscrites dans une approche de développement local, de cohérence dans le cadre d'un territoire,
- en organisant de vrais partenariats pour chaque action, à la fois avec la municipalité, les associations et les structures locales à Ouahigouya et avec les structures ou associations de l'agglomération chambérienne et de la région Rhône-Alpes compétentes et volontaires pour participer à ces actions communes

La coopération pour la solidarité internationale de Chambéry a ainsi réussi pour l'essentiel le passage de l'aide à la coopération et elle se définit comme un ensemble cohérent de quatre volets d'action :

- un partenariat Chambéry-Ouahigouya qui est l'épine dorsale de la coopération de solidarité,
- un appui aux autres initiatives de solidarité de la société civile chambérienne

- une action de sensibilisation, d'animation et d'éducation au développement en direction de toute la population de la ville
- une participation active aux réseaux de coopération internationale

Une expérience confirmée des élus et des responsables de l'Association qui permet d'aller de l'avant

Pour tout cela, la coopération de solidarité de Chambéry est très **largement reconnue** en France, en Europe et en Afrique comme un élément de référence ; elle contribue ainsi concrètement au développement de la coopération décentralisée des autres collectivités.

A ce stade, cette coopération a décidé de **franchir une étape complémentaire ; pour la première fois en France, une coopération décentralisée s'interroge sur son impact au Nord, dans la ville elle-même** et plus précisément sur :

- la perception et l'implication de sa propre population,
- la mobilisation des compétences et l'articulation des initiatives de la société civile de l'agglomération chambérienne.
- l'impact des actions de solidarité et des échanges interculturels sur l'éducation citoyenne, notamment des jeunes des différentes zones de la ville, et plus largement sur le développement local à Chambéry,
- le dynamisme des services techniques de la ville et de l'agglomération et leur approche de leur action à Chambéry.

Aller au bout de sa logique et adapter son organisation en conséquence

Face à cette préoccupation, la démarche d'évaluation s'organise autour de deux problématiques complémentaires :

- a) La coopération de solidarité de Chambéry va-t-elle dans la pratique au bout de sa logique de mobilisation, d'impact et de partenariat à Chambéry comme au Sud ?
- b) Son organisation pratique est-elle appropriée à sa volonté politique et à son champ d'action ? A-t-elle les outils de travail adaptés à la complexité du travail de coopération et de mobilisation recherché, travail reposant pour une grande part sur l'engagement volontaire et le plus souvent bénévole de personnes et de structures tant de la société civile que de la municipalité ?

Le travail d'observation, d'analyse et de réflexion partagées engagé depuis quelques mois avec les acteurs de cette coopération (responsables et partenaires) comme avec la population de l'agglomération conduit à des constats et surtout à des pistes d'amélioration sur quelques points principaux.

QUELS AXES DE PERSPECTIVES POUR UNE DEUXIEME ETAPE

Une capacité mobilisatrice et de concertation à développer

La richesse d'expérience et d'écoute des partenaires du Sud acquise et développée dans le cadre du partenariat Chambéry - Ouahigouya est une réalité ; elle est encore **insuffisamment exploitée** faute d'une action complètement articulée entre les actions dans le cadre de ce partenariat et celles menées en matière de sensibilisation de la société civile chambérienne, de relations avec les autres associations et structures dans la ville, d'éducation au développement, de communication.

Deux défis à relever :

- 1) mobiliser les jeunes dans la découverte interculturelle, l'enrichissement de l'échange et de la différence**
- 2) être reconnu comme une dynamique d'écoute, de service et de concertation pour les initiatives au Sud et au Nord**

La compétence et le dynamisme déployés dans le cadre de cette coopération de solidarité sont reconnus dans la ville comme à l'extérieur. Toutefois cette coopération n'est pas clairement perçue par les jeunes, par les structures de quartier, par les entreprises dans la ville comme un lieu d'accueil, d'expression de leurs propres initiatives, de découverte, d'action possible où leurs propres compétences et dynamismes seraient attendus et trouveraient un cadre de concrétisation.

Les associations actives en matière de solidarité internationale ont une image souvent incertaine de cette coopération, hésitant entre l'impression de concurrence d'une association centrée sur ses propres projets et la perception que cette coopération est un espace d'information, de contact avec des partenaires du Sud, d'action inscrite dans un cadre cohérent de développement local, de compétences partagées.

Ces constats indiquent le sens des pistes à poursuivre pour mieux faire correspondre la coopération de solidarité de Chambéry avec les options politiques qui la fondent.

Trois pistes (complémentaires entre elles) à poursuivre :

1) Coordonner et équilibrer les différents volets de l'action de coopération de solidarité (partenariat avec Ouahigouya, sensibilisation, animation des acteurs et éducation au développement dans l'agglomération de Chambéry, appui aux différentes initiatives de solidarité internationale issues de l'agglomération, participation active aux réseaux de solidarité internationale en France et en Europe) dans le cadre d'un même programme d'ensemble ; renforcer et organiser en conséquence les volets d'information et de communication ;

2) Répartir la gestion technique et financière de ce programme et de son budget en fonction des compétences ;

3) Privilégier les dimensions spécifiques de cette coopération, en particulier :

- * le renforcement des capacités des partenaires au Sud (municipalité, comités de quartier, associations)
- * la détection des initiatives et des compétences au Sud et au Nord (et en conséquence, la capacité d'information et de communication)
- * l'offre de ou l'appui à un espace de concertation entre les différents acteurs au Sud comme au Nord dans la perspective d'un véritable développement local ; le co-pilotage en partenariat action par action (et donc dans le respect de l'identité propre de chaque partenaire).

Accorder l'organisation de la coopération de solidarité de Chambéry avec la priorité à l'écoute, l'animation, la réflexion et l'action concertée.

L'organisation actuelle de la coopération de Chambéry correspond à son histoire :

- responsabilités de conception, de mise en œuvre et de suivi partiellement communes et partiellement séparées,
- des commissions dont le champ de travail ne correspond plus nécessairement à la complexité des thèmes traités,
- des instances (Mairie, Conseil d'Administration, Bureau, référents des commissions, secrétariat technique) dont la répartition des rôles apparaît à réajuster pour soutenir une dynamique de réflexion et d'orientation, générer un système clair de décision et de délégation de responsabilités, un engagement serein et optimal des permanents et des bénévoles,
- un positionnement à préciser des membres et des non-membres de l'association.

Les améliorations dans ce domaine semblent relativement simples tout en prenant en compte les limites du temps disponible des bénévoles membres ou non membres de l'association et le très petit nombre de permanents.

Trois points paraissent déterminants :

1) Redéfinir les commissions afin de couvrir tous les domaines (y compris le développement social urbain, la communication et l'éducation au développement) mais aussi de regrouper les thèmes ou actions qui sont étroitement reliés voire imbriqués ;

2) Préciser la répartition des rôles des différentes instances afin notamment :

- * de revaloriser le rôle du CA en matière d'orientation et de programmation,
- * de redonner au Bureau son rôle de concertation pratique Ville - Société Civile, de décision et de délégation de responsabilité précises pour les commissions et pour le secrétariat technique,
- * définir les responsabilités des référents de commission (vis-à-vis des commissions et des groupes de travail comme vis-à-vis du Bureau dont ils sont membres)

- * re-répartir les tâches des permanents au sein du Secrétariat Technique en fonction des compétences et non des structures en charge de la gestion des différents volets (Mairie, Association CH/O, autres associations partenaires, hôpital de Chambéry etc.)

3) Mettre en œuvre quelques outils simples mais efficaces pour faciliter le travail de tous, notamment pour :

- * la mise en valeur des questions à résoudre et des décisions prises
- * la mise en œuvre des suivis (objectifs de mission, cadres - types de comptes-rendus...)
- * la clarification des circuits d'information, d'élaboration et de décision
- * la mise en évidence des éléments de référence à respecter dans le cadre des délégations de responsabilité (programmes, budgets, ...)
- * la simplification des relations financières et de leur suivi,
- * la définition d'une politique de communication
- * la capitalisation de l'expérience
- * le développement et l'actualisation de l'information

VOCABULAIRE

Aide

L'aide correspond à un transfert de ressources (technique, humaine, financière) sans préjuger des conditions de ce transfert, c'est-à-dire sans préjuger de savoir si la source d'aide s'implique dans la réalisation, s'il y a coopération ou substitution totale vis-à-vis du groupe ou de la structure aidée.

Autonomisation

Il s'agit du processus par lequel le groupe ou la structure aidée ou partenaire devient en mesure de prendre en charge son action sans appui extérieur. L'autonomisation étant un processus évolutif peut être totale ou partielle car elle peut porter sur des points très divers (ressources humaines, ressources financières, information, savoir-faire technique...).

Partenariat

Il s'agit alors d'une coopération entre deux acteurs (ou plus) ayant chacun leur spécificité mais susceptibles de relations équilibrées, chacun des acteurs ayant son autonomie de décision et d'action.

De l'aide à la coopération puis au partenariat et à l'autonomisation

On ne peut faire l'économie d'une clarification des objectifs de la politique, des programmes et des projets quant à ces différents concepts. Ne vise-t-on qu'à apporter une aide ? Vise-t-on à mettre en place une coopération avec des structures actives ? A-t-on l'ambition de permettre à ces structures d'accéder à un statut de partenaire ? d'aider à créer les conditions d'une autonomisation de ces partenaires ? Vise-t-on au transfert et donc au retrait de la coopération dans les domaines touchés ? Se fixe-t-on des délais et se donne-t-on les moyens d'évaluer les résultats ?

micro - crédit

Crédit de faible montant accordé à des particuliers ou des groupes pour financer des besoins de consommation ou d'équipement ou d'achats de matières premières ou de stocks en vue du développement d'activités économiques (de production ou commerciales).

Il n'y a pas de niveau objectif reconnu comme limite entre le micro - crédit et les autres opérations de crédit ordinaires. Selon les pays et dans un même pays, le niveau maximum d'un crédit accordé dans le cadre de dispositifs de micro - crédit peut aisément varier du simple au quintuple (par exemple de 200.000 à 1.000.000 FCFA).

Dans la plupart des cas, étant destinés à des emprunteurs à faibles revenus et ne présentant pas les garanties couramment exigées pour les opérations de prêts bancaires ordinaires, les micro - crédits sont octroyés dans le cadre d'opérations spéciales, à partir

de lignes de crédit spécialement mises en place par des bailleurs de fonds de coopération ou tout au moins sécurisées par des fonds de garantie abondés par des sources d'aide. Les garanties exigées sont le plus souvent limitées au maximum. Par contre, il n'est pas rare de voir appliquées des conditions de délais et de taux d'intérêt plus sévères que pour les opérations classiques.

Acteurs

Sont acteurs, toutes les personnes, les groupes, les structures qui participent à une action ou à un processus (ou l'influencent par leurs comportements et leurs décisions).

Acteur social et acteur économique

Tous les termes précédents désignent ou renvoient à des acteurs de la ville et du développement urbain.

Ces acteurs peuvent se distinguer utilement en deux grands groupes : les acteurs sociaux et les acteurs économiques.

Parmi les acteurs sociaux, on peut comprendre les personnes qui résident dans le quartier, les associations, la municipalité, les responsables politiques, les services dits à caractère social comme les services de santé, d'éducation, de justice, de sécurité.

Les acteurs économiques sont les entreprises de toute taille, même l'unité individuelle qui produit ou commercialise des biens ou des services en vue d'en tirer un revenu. Sont aussi des acteurs économiques, certains services publics qui font payer les services qu'ils rendent ou fournissent (par exemple l'eau, l'électricité, le téléphone, le ramassage des ordures ménagères...)

Une même personne, un même organisme peut être à la fois acteur social et acteur économique.

Bénéficiaires

Il s'agit théoriquement de tous ceux auxquels profitent une action, une coopération, une aide ... Dans la pratique, il tend à se faire une confusion entre bénéficiaire et destinataire passif d'une aide.

Usager

Il s'agit des personnes ou des unités économiques (entreprises) ou des organisations sociales (associations par exemple) qui utilisent régulièrement ou occasionnellement un service, une infrastructure, un espace. L'utilisation qu'en fait l'usager peut être à titre gratuit ou à titre onéreux. Dans ce dernier cas, le prix fixé peut être inférieur au prix de revient (simple participation aux frais), ou égal ou encore supérieur au prix de revient (lorsque le prix comprend une marge de bénéfice).

Le terme d'usager paraît le plus approprié, notamment par rapport à consommateur (terme dont l'acception est plus limitée) et même par rapport à bénéficiaire. Ce

dernier terme est couramment employé, mais il conduit souvent à penser à un usage gratuit.

Demandeur

Le demandeur est la personne, l'organisme ou l'entreprise qui exprime un besoin, une requête pour obtenir un bien, un service, la réalisation d'une infrastructure, la disposition d'un espace nécessaire pour la satisfaction de ses besoins.

Le demandeur correspond à une initiative prise : celle d'exprimer un besoin. Le demandeur n'est pas encore un usager puisque le service, le bien, l'infrastructure, l'espace ne lui sont pas encore accessibles.

Le demandeur peut être un acteur individuel ou un acteur collectif (lorsque la demande est exprimée par un groupe par exemple un village, un quartier).

Le maître d'ouvrage

C'est la personne physique ou morale, le service, la collectivité locale, l'organisme, l'entreprise etc.) pour le compte de laquelle est produit un ouvrage, est réalisé un programme d'action comportant plusieurs réalisations.

C'est donc celui qui définit le programme, en organise la maîtrise d'œuvre et le financement, et qui en contrôle l'exécution. Le maître d'ouvrage a en conséquence le pouvoir de décision sur la définition du programme mais aussi sur ses modalités de mise en œuvre (localisation, méthodes, coûts etc.).

Le maître d'ouvrage commande ou ordonne et paye avec ses propres ressources ou celles qui ont été mises à sa disposition par un bailleur de fonds (partenaire financier) sous forme de subvention ou de prêt. En cas de partenaire financier, il arrive que la maîtrise d'ouvrage est, de fait, partagée avec ce partenaire.

La maîtrise d'ouvrage communale

Lorsque la maîtrise d'ouvrage est exercée par la collectivité locale, il s'agit d'une maîtrise d'ouvrage communale. Cette maîtrise d'ouvrage est exercée dans le cadre des lois qui régissent les pouvoirs des communes.

Le maître d'ouvrage délégué

C'est une personne physique ou morale qui assure les fonctions d'un ou de plusieurs maîtres d'ouvrage sur la base d'un mandat qui lui est donné par ce ou ces maîtres d'ouvrage.

La délégation est plus ou moins étendue par rapport à l'ensemble des fonctions du maître d'ouvrage. Comme toute délégation, elle est révocable et elle est régie par un mandat formellement exprimé quant au contenu et quant à la durée.

Le maître d'œuvre (maîtrise d'œuvre générale)

C'est une personne physique ou morale qui est chargée par le maître d'ouvrage d'organiser la réalisation des actions prévues au programme.

A ce titre, il conçoit, organise et supervise l'exécution ; il contrôle l'exécution ou la fait contrôler par un organisme spécialisé ; il ordonnance les règlements de dépenses.

La maîtrise d'œuvre générale comprend deux parties : la maîtrise d'œuvre technique et la maîtrise d'œuvre socio-institutionnelle. Ces deux aspects de la maîtrise d'œuvre peuvent être soit assumés par un seul organisme, soit confiés séparément à deux organismes distincts et spécialisés.

La maîtrise d'œuvre socio-institutionnelle (ou ingénierie socio-institutionnelle)

La maîtrise d'œuvre socio-institutionnelle est une partie de la maîtrise d'œuvre. Elle assume les mêmes fonctions que dans la maîtrise d'œuvre générale (conception, organisation, supervision et contrôle) mais ces fonctions sont limitées à l'organisation sociale et institutionnelle et à son fonctionnement dans le cadre du projet (animation, participation, mobilisation sociale, concertation, structuration de la population, organisation des prestataires de services locaux, organisation des délibérations et des décisions, organisation de l'évaluation...).

Délégation

Procédure par laquelle une personne ou une structure détentrice d'une responsabilité, d'un pouvoir, d'une fonction, confie cette responsabilité, ce pouvoir, cette fonction à une autre personne ou une autre structure nommément désignée. On parle ainsi de délégation de pouvoir, de délégation de signature etc.

Toute délégation, par nature, peut à tout moment être retirée par celle ou celui qui l'a donnée.

Une délégation peut être totale ou presque ; le plus souvent elle est bien limitée ; en conséquence, l'objet de la délégation doit être bien défini. Par exemple, le Président peut déléguer la convocation des réunions mais ne pas déléguer la fixation de l'ordre du jour.

Le Bureau peut entièrement déléguer au référent de commission la responsabilité d'inventaire des initiatives, de préparation et de propositions d'actions dans un certain domaine ; il ne délèguera pas par contre la décision de financement et de mise en œuvre de nouveaux projets.

L'opérateur

L'opérateur est un des acteurs concernant tout ou partie du programme. Il assure lui-même la réalisation des principales actions à mener pour la partie de l'action dont il a contractuellement la responsabilité ; une mission lui a été confiée ; de son côté, il conclut des contrats de prestations de services avec des entreprises ou des organismes divers concernant certaines actions ou parties d'actions spécialisées

(fournitures de matériaux, transports, formations, etc.). L'opérateur réalise sous la supervision du maître d'œuvre (selon le cas, maître d'œuvre général, maître d'œuvre technique, maître d'œuvre socio-institutionnel).

Il y a des opérateurs économiques et des opérateurs sociaux.

Dans tous les cas, il convient de ne pas confondre maître d'œuvre et opérateur. Ce sont deux fonctions profondément différentes.

Prestataires et partenaires

Les prestataires (le plus souvent un opérateur privé) sont les personnes physiques ou morales qui réalisent tout ou partie d'une action selon des contrats passés avec le maître d'œuvre (ou avec l'opérateur en cas de sous-traitance) et uniquement en fonction des moyens (notamment financiers) mis à leur disposition par le projet ou le programme.

Les partenaires (le plus souvent des organismes publics ou des ONG) sont des personnes morales ou physiques qui participent à la mise en œuvre du programme ou du projet avec les moyens qu'elles apportent à cette réalisation. Le contrat passé entre les partenaires est plutôt un accord de collaboration et ne comporte pas de rémunération de l'un des partenaires par l'autre.

INTRODUCTION

Après de nombreuses années de coopération avec les pays en développement, coopération depuis 10 ans dans un partenariat avec la ville de Ouahigouya, la ville de Chambéry et l'association Chambéry-Ouahigouya qui est chargée d'animer et de développer la participation de la société civile chambérienne à l'action de solidarité internationale, ont estimé nécessaire et utile de procéder à une évaluation de leur démarche et de leur action.

Les actions menées à Ouahigouya ont fait l'objet régulièrement d'une analyse et d'une appréciation lors des missions et surtout ont donné lieu en 1999-2000 à un bilan approfondi qui a débouché sur un plan d'action pour l'avenir.

Par contre :

- *l'impact de cette coopération sur la population de Chambéry*
- *sa capacité mobilisatrice, sa contribution à l'éducation au développement et à l'éducation citoyenne,*
- *la pertinence de sa démarche pour "dynamiser et fédérer" les initiatives de la société civile chambérienne en matière de solidarité internationale,*
- *l'efficacité et la cohérence de l'organisation adoptée par la Ville et l'Association pour développer les différents volets du partenariat et de l'action de sensibilisation à Chambéry, sont autant de questions qui n'avaient pas encore eu l'occasion d'être abordées méthodiquement.*

Ce sont ces questions qui constituent les objectifs originaux de la présente évaluation (cf. les termes de référence en annexe).

Chambéry innove sur ce point. La Ville et l'Association manifestent ainsi leur conscience et leur souci qu'une coopération de solidarité peut trouver une assise durable et refléter effectivement son option de partenariat de ville à ville, de territoire à territoire, seulement dans la mesure où la dynamique concerne tous les acteurs de la ville de Chambéry. Cela suppose que l'action menée développe en permanence l'information, l'écoute, l'éducation au développement et qu'elle fasse une place concrète à la participation variée des uns et des autres dans la ville, l'intérêt pour les différences d'approche devenant une attitude partagée.

Méthodologie

La présente évaluation a été voulue à la fois comme externe et participative :

- *externe par le recours à une équipe d'évaluateurs non impliqués directement dans la coopération de Chambéry,*

- *participative par une démarche d'évaluation fondée sur l'écoute des différents acteurs de cette coopération et de la société civile de Chambéry.*

Cette évaluation a ainsi permis de travailler et de réfléchir avec, outre les personnes actives en matière de coopération au sein de la municipalité et les membres de l'association, diverses associations de la ville et de la région associées ou non à l'action de solidarité internationale, des groupes de jeunes lycéens ou étudiants, des entreprises et des structures professionnelles... et des rencontres au hasard à l'occasion de manifestations culturelles ou internationales à Chambéry notamment.

Elle a été conduite en référence aux six critères qui fondent toute évaluation à savoir :

- *la pertinence et la cohérence c'est-à-dire l'adaptation aux besoins, aux attentes, aux réalités du contexte socio-économique, aux moyens disponibles, la prise en compte des autres actions et des autres structures existantes,*
- *l'impact tant à Ouahigouya que dans Chambéry, auprès de ses habitants (jeunes ou non, femmes et hommes), de ses associations, de ses structures et la pérennité (durabilité) de cet impact.*
- *l'efficacité et l'efficience ; les solutions retenues (pour préparer des projets, en suivre la mise en œuvre, transférer des ressources, informer, communiquer, former etc. permettent-elles d'atteindre les résultats recherchés ? avec la meilleure utilisation possible des moyens humains matériels et financiers disponibles ?*

Le rapport final s'appuie sur les différents éléments qui ressortent des rencontres effectuées (y compris avec les burkinabés de Ouahigouya venus en mission), de participations à diverses réunions de l'association ou de ses partenaires, de l'analyse de documents (statuts, comptes-rendus, rapports de mission, documents de communication, mémoires et études, documents méthodologiques ...).

Présentation du plan et guide de lecture

Compte tenu des objectifs et des critères, le présent rapport, après un bref rappel des finalités et des objectifs fixés à Chambéry en matière de coopération décentralisée, aborde successivement dans les chapitres 1 à 3, trois ensemble de questions relatives :

1) au contenu de l'action de solidarité internationale menée par la ville et l'association (avec Ouahigouya et dans la ville de Chambéry ou avec ses partenaires départementaux, régionaux et nationaux) et à ses bases institutionnelles, juridiques ;

2) à l'organisation choisie pour concevoir et mettre en œuvre ces actions de solidarité internationale

3) aux processus de travail choisis qu'il s'agisse d'identification, de programmation, de décisions, de mise en œuvre, d'animation, de communication, de relations extérieures, de relations financières ...

Les analyses et les propositions concernant l'organisation et les processus se réfèrent directement aux analyses et propositions du chapitre 1 qui traduisent les options de fond au regard des finalités et des objectifs généraux.

Chacun des trois chapitres correspondants aborde successivement :

- les principaux constats que l'on peut faire, les conclusions ou questionnements qui s'en dégagent
- et les solutions qui pourraient être utilement envisagées pour améliorer l'action ou l'organisation sous l'un et/ou l'autre des critères d'appréciation (pertinence, impact etc.).

Le présent document est destiné à l'usage principal des membres et des responsables de l'association et de la municipalité ; tous connaissent bien les actions menées et les pratiques utilisées. Dans ces conditions, les aspects descriptifs ont été fortement résumés.

En référence à ces trois séries de questions, un quatrième chapitre aborde sous un angle pratique, l'amélioration possible des principaux outils utilisés.

L'ensemble des réflexions sont récapitulées dans quelques pages de conclusions en fin de document.

Une synthèse ainsi qu'une récapitulation sous forme de tableau simplifié des principaux objectifs proposés et des actions à mener sur le plan des structures et sur celui des processus et des outils afin de les atteindre ont été placées en début de document afin de constituer des éléments de lecture rapide pour les principaux décideurs.

Les pistes d'améliorations proposées, les solutions suggérées ont été conçues comme des éléments concrets et praticables utiles comme base de discussion, d'appropriation, de transformation ou d'affinement et enfin de décision pour les partenaires (Ville et Association) de cette coopération de solidarité internationale.

- O -

**LES FINALITES ET OBJECTIFS
DE LA COOPERATION
DE SOLIDARITE INTERNATIONALE
DE CHAMBERY**

La coopération de solidarité internationale de Chambéry correspond à deux options politiques claires que l'on peut résumer comme suit :

1) La volonté de développer à Chambéry une dynamique de solidarité, d'action citoyenne et de développement local à partir :

- d'une dynamique de solidarité et de partenariat de territoire à territoire avec les collectivités et les communautés humaines de zones urbaines d'autres pays ; il s'agit par là de contribuer à une action globale de développement local au Sud et au Nord.

Le territoire de Chambéry (ville et société civile) organise son action de partenariat afin de :

- * contribuer au Sud à un développement local cohérent dans tous les secteurs et par tous les acteurs,
 - * "stimuler " les acteurs du développement local de la ville de Chambéry à partir d'une mobilisation et des échanges ayant pour sens, une attitude de solidarité internationale
- d'une animation et d'un accompagnement des structures et des populations chambériennes dans le domaine de l'échange culturel et de la coopération,
 - d'un partage régulier de l'expérience et de la réflexion avec les autres villes engagées dans un processus de coopération de solidarité internationale en France et dans le monde.

2) Le choix de développer cette dynamique en commun entre la Ville et la société civile.

De ces deux options de base, découlent trois options méthodologiques prises :

- a) Une action basée sur l'écoute du Sud et de la société civile chambérienne,
- b) Une action définie dans le cadre d'un programme d'ensemble et de programmes par composantes, uniques pour la ville et l'association, bases d'une action cohérente.

La coopération de solidarité internationale est fondamentalement une action réfléchie et concertée entre la Ville et la Société Civile de Chambéry, une gestion mixte.

Cela suppose en particulier :

- de ne pas évoluer vers une simple subvention à une association sans réel engagement politique et technique de la Ville et que l'engagement de la Ville ne soit pas seulement celui de quelques élus spécialisés ;
- d'assurer une participation dynamique de la société civile, de "fédérer" des initiatives en matière de coopération et d'éducation au développement ; il s'agit d'entraîner la part la plus large possible de la société civile organisée et non organisée, de tous âges ...dans une dynamique d'échanges avec le ou les partenaires du Sud, solidarité mais aussi écoute d'autres approches des problèmes urbains, d'animation de quartier, de responsabilités associatives, de gestion de l'environnement ;
- d'adopter de la même manière une démarche d'écoute des autres initiatives de solidarité internationale dans la ville, de connaissance des milieux associatifs, économiques, ...et de réflexion sur leurs dynamiques ;
- d'organiser en conséquence la coopération et l'Association qui concrétise cette volonté de réflexion et d'action partagées de manière à faire une place à différents types de participants (adhérents actifs, sympathisants, associations "partenaires effectifs ou potentiels", structures de quartier, groupes de jeunes, établissements scolaires ou universitaires, structures professionnelles, entreprises, ...) ;
- de manifester une priorité pour le "faire faire" plutôt que pour le "faire", c'est-à-dire une capacité à aller vers les autres et pas seulement à les inviter à rejoindre l'Association ; une capacité à s'organiser en appui aux initiatives des acteurs de la société civile et pas seulement en maître d'ouvrage ou

d'œuvre de projets propres à l'Association ou à la Ville ; un souci de clarté dans l'image donnée aux autres acteurs de la solidarité ;

c) Une mise en œuvre répartie entre les différents acteurs (Ville, Association, partenaires français, partenaires locaux, en fonction des compétences légales et disponibles) dans le cadre de véritables relations de partenariat ; cela signifie notamment de :

- s'engager avec une ville du Sud sur la base de l'expression de ses vues et de ses attentes,
- privilégier le soutien à l'engagement comme partenaires, des structures ressources de la société civile de Chambéry.

Les quatre composantes (volets) qui en découlent

Cette volonté politique générale induit une action d'ensemble ordonnée autour de quatre composantes :

- 1- un partenariat avec la ville de Ouahigouya (commune et société civile) qui constitue l'élément de base de cette dynamique de solidarité et de partenariat,
- 2- des échanges et des relations extérieures (ou des appuis à des initiatives chambériennes) de solidarité autres au Sud et à l'Est,
- 3- une animation et une sensibilisation en matière de solidarité, une éducation au développement à Chambéry,
- 4- une participation aux dynamiques (départementale, régionale, nationale et internationale) en matière de solidarité.

- 1

**UNE COOPERATION VECUE
ET SES BASES JURIDIQUES**

11- DES ACTIONS ET DES IMPACTS POUR CHACUNE DES COMPOSANTES (VOLETS)

111- Le partenariat CH/O (Chambéry-Ouahigouya)

Ce partenariat s'est développé et diversifié au cours des dix années de coopération 1991-2001. Aujourd'hui il est mis en œuvre autour de six domaines complémentaires :

A- Le renforcement des services municipaux à Ouahigouya: amorcé par la prise en charge dégressive de trois postes (chef des services techniques, responsable de l'animation des quartiers, secrétariat du maire) qui sont aujourd'hui complètement assumés par le budget municipal de Ouahigouya, cette composante est en cours de discussion pour concerner d'autres aspects des services municipaux.

B- Le développement social urbain

Démarrée autour d'un secteur de la ville de Ouahigouya, cette composante a, au cours des trois dernières années, été étendue à cinq autres secteurs de la ville. L'action est axée d'une part sur l'animation et la structuration des comités de quartier, la mise au point de leurs relations avec la municipalité (avec prise en charge des indemnités de deux chefs de projet), d'autre part sur l'appui financier à la réalisation d'investissements décidés par ces comités (notamment en 2001, un certain nombre de fosses septiques).

En outre, dans ce cadre, une opération de micro-crédit a été mise en place sous forme d'un fonds de garantie pour les prêts aux activités économiques ; elle présente des difficultés en matière de remboursements par les bénéficiaires.

C- Le développement économique

L'opération Vélo a constitué depuis 1995, l'essentiel de l'action dans ce domaine. Elle illustre un partenariat dont l'impact est à la fois au Sud et au Nord dans la mesure où la récupération des vélos à Chambéry et dans la région entraîne à la fois une activité dans une entreprise d'insertion à Chambéry (dans

le cadre de TriAlp) et une activité de remontage et de réparation à Ouahigouya dans le cadre de l'association ECLA.

Cette opération se poursuit en relation directe entre les deux partenaires "entreprises", l'association CH/O ne continuant à intervenir que pour le préfinancement des coûts d'expédition remboursés ultérieurement par ECLA. L'activité à Ouahigouya s'est par ailleurs étendue à partir d'autres accords passés avec une association en Suisse.

Cette "opération vélo" au-delà de ses effets économiques directs a d'autres qualités essentielles au regard de l'ensemble des objectifs de la coopération de solidarité internationale à Chambéry :

- elle a permis de donner du sens en terme de développement, de coopération à une action qui aurait pu rester simplement une aide humanitaire,
- fortement médiatique, elle a contribué à la sensibilisation d'une large partie de la population de Chambéry, de son agglomération et même du département en matière de solidarité internationale,
- elle offre des occasions concrètes pour de nombreux individus, de nombreuses familles, de participer à une action de solidarité, de rencontrer d'autres plus régulièrement engagés dans la coopération,
- elle constitue un exemple, voire une référence pour d'autres coopérations décentralisées ou associatives en Europe sur le même objet ou d'autres en relation avec des matériels de récupération.

Une **opération de micro-crédit** a été mise à l'étude, mais n'a pas abouti compte tenu en particulier de l'existence d'une première opération de crédit (voir ci-dessus le développement local urbain).

D'où vient le manque d'occasions nouvelles identifiées de partenariats dans le domaine économique, en particulier pour l'insertion économique des jeunes ?

Pourquoi les différentes activités initiées dans le cadre des programmes de développement social urbain avec les comités de quartier, n'ont-elles pas débouché sur des partenariats de développement économique ?

D- Le partenariat dans le domaine de l'éducation et de la culture

Amorcé par le biais des **correspondances scolaires** (intéressant désormais 5 écoles primaires de Chambéry), l'action dans ce domaine "Education" s'est étendue par :

* l'appui à la mise en place d'une **Librairie-Papeterie communautaire** en partenariat avec une association de Ouahigouya qui en avait pris l'initiative,

* l'appui au projet de **ferme éducative** dont le but est à la fois éducatif et d'autofinancement pour une association locale à but social en faveur des enfants de familles défavorisées (ASED),

* la mise en œuvre de la publication d'un journal "**Regards de Femmes**" lancé autour d'une initiative de lutte contre l'excision et élargi progressivement à l'éducation sanitaire dans tous les domaines intéressant particulièrement les femmes.

* un **projet multimédia** est en préparation en relation avec l'opération du Conseil Général "Savoie un cœur gros comme le monde". Il devrait permettre de dynamiser les relations directes entre les populations des deux villes, en particulier les jeunes. De nombreux problèmes demeurent toutefois à résoudre afin de le mettre en route effectivement en particulier en ce qui concerne à Ouahigouya, le lieu d'accueil et les conditions d'accès comme d'accompagnement, les conditions d'entretien et de gestion des équipements, les bases financières de couverture des coûts de fonctionnement.

Réfléchi au démarrage en relation avec le projet Cyber espace mis en œuvre dans la maison de quartier de Chantemerle à Chambéry, l'articulation concrète avec cette structure et avec les autres structures de quartier de Chambéry reste à déterminer.

En l'état actuel, ce projet n'est pas encore l'occasion de prises de responsabilités concrètes par les populations notamment les jeunes des quartiers ou par leurs associations.

Le projet multimédia

Ce nouveau projet représente pour la coopération de Chambéry un sujet de réflexion particulièrement intéressant au regard de ses priorités et de son mode de fonctionnement :

- de son positionnement en matière de communication et de mobilisation des jeunes à Chambéry comme à Ouahigouya. Ce projet peut être un outil puissant d'expression des jeunes, d'échanges. Quelle priorité lui est donnée ?

- de son fonctionnement interne : dans quel cadre est traité ce dossier et par qui ? Quelle concertation entre les différentes commissions à ce sujet qui concerne à un titre ou un autre tous les domaines ? Quelles décisions prises ? Quel calendrier adopté ou tout au moins visé ?

- de ses relations avec ses partenaires de Ouahigouya : comment et avec qui progresse la réflexion sur les objectifs, sur les modalités de mise en œuvre, sur la gestion ?

- de ses relations avec différentes structures concernées dans la ville : quelle réflexion partagée sur les objectifs, sur l'organisation ? Quelle stratégie de concertation et dans quels buts ?

- de ses relations avec d'autres structures de coopération dans l'agglomération : quel apprentissage de l'action commune entre deux coopérations indépendantes ? Sera-ce une base pour diversifier ce type d'actions en commun avec d'autres structures de coopération dans l'agglomération ?

Correspondances scolaires

Elles concernent à Chambéry 5 écoles primaires et une halte-garderie qui sont en relation avec 2 écoles primaires de Ouahigouya.

Ces échanges se sont progressivement développés autour de thèmes choisis et travaillés en commun par les écoles des deux villes.

Est-on pour autant passé au stade d'un véritable partenariat ?

Faute d'intégration dans "le projet d'établissement" de chaque école concernée, en particulier à Ouahigouya, ces échanges restent principalement portés par les enseignants et cette activité ne prend pas place dans le cadre des activités scolaires elles-mêmes. Leur intensité et leur impact s'en ressentent.

Ce travail est prolongé depuis 2001 par une réflexion et une capitalisation entre les enseignants impliqués dans les écoles de Chambéry avec l'appui pédagogique du CIEPAC.

Dans quelle mesure cette réflexion - capitalisation est-elle aussi partagée par les enseignants de Ouahigouya ? Comment ?

Cette action menée maintenant depuis plusieurs années constitue un capital d'expérience pour une action plus vaste d'éducation au développement dans l'agglomération chambérienne.

Comment pourrait-il être utilisé pour entraîner dans ce mouvement un nombre plus significatif d'écoles de Chambéry ? Pour nourrir d'autres actions d'éducation au développement dans la ville ?

En tant qu'action concrète d'échange entre établissements scolaires de Chambéry et de Ouahigouya, *des relations se sont-elles développées avec les autres actions d'échanges d'établissement à établissement* dans lesquelles sont engagées divers établissements scolaires de l'agglomération ?

Regards de femmes

Un thème de base pour une action plus large de développement

En juin 99 est paru le premier numéro de ce journal voulu par des femmes et des hommes de Ouahigouya et de Chambéry. Comme l'explique bien l'éditorial du n°1, l'idée est venue de la volonté de participer au combat contre la pratique de l'excision qui touche encore de très nombreuses filles et femmes dans le monde, au Burkina Faso et dans le Yatenga. Cette pratique étant profondément ancrée dans les traditions, le changement est long et difficile. Il a notamment besoin que l'information circule, que les femmes puissent s'exprimer. Mais, parler de l'excision sans parler des femmes, sans resituer leur vie dans un contexte social, culturel et familial n'aurait pas eu de sens.

Regard de Femmes abordent donc des thèmes variés qui concernent directement les femmes burkinabés (coutumes, santé, organisation économique, scolarité, expression culturelle,...

Une expression tangible et durable de solidarité et de partenariat

Le journal est destiné tant aux lecteurs de France qu'à ceux de Ouahigouya. Aussi, chaque abonnement payé permet un autre abonnement "gratuit" au Burkina.

D'ores et déjà, Regard de Femmes bénéficie de plus de 350 abonnements et est distribué à 1000 exemplaires à Ouahigouya.

S'appuyant sur un comité d'écriture à Ouahigouya et un comité de rédaction à Chambéry, le journal est une forme concrète de partenariat même si la co-écriture à distance n'est pas facile à organiser et à développer dans la durée.

Un outil de base pour une action élargie et aux moyens diversifiés

Créé autour d'un objectif, la lutte contre l'excision, le journal n'est pas le seul support à l'effort d'information sur ce thème. A partir du partenariat ainsi créé, d'autres modes d'information ont été mis en œuvre, en particulier une action d'information audiovisuelle pour les enfants des écoles primaires et les populations des villages proches de Ouahigouya. Depuis décembre 2000, 10 écoles primaires et 20 villages bénéficient de séances d'information animées par une animatrice formée à cet effet et des personnes référentes disponibles localement.

Mais le journal apparaît aussi comme un élément d'information utile pour d'autres actions menées en partenariat, par exemple en matière de santé (prévention du Sida, lutte contre la malnutrition) ; il peut tout autant demain contribuer à l'information des femmes dans le

domaine économique ou de la formation à caractère professionnel, ou encore pour l'expression des femmes sur l'aménagement des quartiers...

Autant d'articulations à prévoir avec le travail des autres groupes dans l'association, avec les autres acteurs à Ouahigouya

E- Le partenariat dans le domaine de la santé

Durant plusieurs années, l'action en matière de santé a été concentrée sur des appuis sous forme de missions chirurgicales. L'action dans ce domaine a évolué dans les dernières années :

- d'une part vers **l'établissement d'un véritable partenariat hospitalier** (avec la mise en place d'une convention de jumelage entre le CHR de Chambéry et le CHR de Ouahigouya), la réalisation d'un audit complet du CHR de Ouahigouya (dont les conclusions attendent d'être transformées en programme d'action),
- d'autre part par le développement **de nouvelles actions** en partenariat avec des associations de Ouahigouya, dans le domaine de la **malnutrition** et dans la **prévention du Sida**. Ces actions sont menées dans la ville de Ouahigouya mais aussi dans les zones environnantes dépendant d'autres collectivités.

D'autres projets sont à l'étude (en matière de laboratoires d'analyse par exemple) et des concertations se développent en matière de médicaments, d'éducation sanitaire,... (cf. en particulier le nouveau projet important initié par le Comité International de Pharmaciens sans frontières sur toute la région du Yatenga, y compris donc la ville de Ouahigouya ; ce projet concerne l'implantation de dépôts pharmaceutiques, la formation des gérants et la constitution des comités de gestion Santé – COGES-).

Information Sida

Cette action s'est concrétisée à partir de la rencontre entre une initiative de l'association AMMIE à Ouahigouya, les relations en développement entre les deux hôpitaux de Ouahigouya et de Chambéry pour implanter à Ouahigouya un centre d'animation et de prévention, de dépistage anonyme et de prise en charge du VIH/SIDA, l'expérience du Réseau REVIH 73 sur ces différents objectifs.

Ce nouveau partenariat met ainsi en jeu des deux côtés, des structures publiques (d'Etat), des structures associatives locales. La Coopération de Chambéry a ainsi fourni une opportunité et un cadre à la rencontre entre les différents acteurs. Elle contribue en même temps :

- à compléter les ressources propres des partenaires associatifs engagés dans la mise en œuvre de ce nouveau centre,
- à fournir un lieu de réflexion , de concertation et de synergies entre cette nouvelle action et l'ensemble des actions entreprises dans le cadre du partenariat global CH/O en matière de santé.

CH/O devrait ainsi en particulier permettre dans l'avenir une articulation plus importante avec les structures de quartier (cf. action DSU).

Coopération hospitalière

La coopération hospitalière est une illustration particulièrement instructive de l'approfondissement et de l'évolution d'un partenariat.

Les premières actions (missions chirurgicales) sont des actions de solidarité, d'aide régulière (chaque année) mais d'impact ponctuel. Ces collaborations ont toutefois induit en plus une connaissance mutuelle des deux équipes hospitalières, la prise de conscience de la nécessité d'aller plus loin pour contribuer à une amélioration durable des conditions de travail et de la formation des personnels dans le CHR de Ouahigouya.

Petit à petit, la coopération s'est étendue à d'autres secteurs de l'hôpital, conduisant au souci d'une action cohérente sur l'ensemble de la structure à partir d'un audit complet du CHR de Ouahigouya.

L'approfondissement des relations hospitalières a également ouvert la voie à d'autres collaborations réciproques, par exemple en matière de formation :

- mise en œuvre de formations de perfectionnement par l'accueil de stagiaires de l'hôpital de Ouahigouya au CHR de Chambéry
- stages d'élèves de l'école d'infirmière de Chambéry au CHR de Ouahigouya dans le cadre de leurs études.

Divers évènements sur place n'ont pas encore permis d'exploiter complètement l'audit réalisé, celui-ci n'ayant pas donné lieu à l'établissement d'un plan d'action concerté sur le moyen terme.

Par contre, la volonté d'inscrire le partenariat dans la durée et en référence à l'ensemble des aspects de l'hôpital a débouché sur une convention directe entre les deux hôpitaux.

L'ensemble de ce processus illustre bien la nature fondamentalement évolutive du rôle de la coopération de Chambéry dans le cadre de la mobilisation de la société civile et des différentes structures compétentes implantées dans l'agglomération.

CH/O a tout d'abord assuré un rôle d'initiative et de sensibilisation puis d'accompagnement direct dans le processus d'élargissement et d'organisation du partenariat et enfin de co-partenaire avec les deux hôpitaux et de nouveaux partenaires comme par exemple le CHU de Clermont par exemple. La présence de CH/O dans ce partenariat

multiple garde toute son utilité pour poursuivre sa mission de lieu de réflexion des modalités du partenariat, d'articulation avec l'ensemble des actions de santé entreprises dans le cadre du partenariat avec la ville de Ouahigouya, de soutien complémentaire aux autres actions qui seront entreprises dans le cadre du partenariat avec le CHR de Ouahigouya.

F- Le partenariat avec Ouahigouya dans son ensemble

Quel plan d'ensemble de développement local comme référence ?

Il n'existe plus de plan d'ensemble de développement local utilisable dans les conditions actuelles au Yatenga.

Les documents de 90 sont obsolètes sur le plan économique, social et institutionnel. Le diagnostic de 99 et le plan d'action de 2000 sont utiles, mais n'apportent que des réponses partielles.

Le plan est limité à l'objet qui lui a été fixé à savoir seulement ce qui concerne la municipalité directement plus le secteur santé. En outre, le plan est resté dans les domaines qui font déjà l'objet de coopération sans rien proposer comme modification à ce sujet pour prendre en compte les différents aspects du développement local, actualiser les dynamiques locales avec lesquelles travailler, prendre en compte les interventions et appuis des autres bailleurs de fonds ou partenaires, les nouveaux programmes de l'Etat burkinabé ...

Quel cadre de concertation à Ouahigouya entre la municipalité et la société civile ?

On peut noter par ailleurs une absence de cadre de concertation au Sud au-delà de la Mairie de Ouahigouya ou de Comités dominés par la Mairie (Comité de Jumelage, Comités de développement de quartier...). Les associations moins rôdées à présenter des projets et à les faire valoir ont moins de chance d'être repérées et entendues. Dans ces conditions, les élus et les services de la commune de Ouahigouya disposent d'une influence déterminante sur la prise en compte des initiatives associatives locales au-delà des domaines de compétence municipale.

Pour une définition claire des compétences propres de chacun des acteurs

Les champs des compétences municipales et son influence sur les modes de relations entre acteurs de Chambéry et de Ouahigouya est un élément essentiel pour le développement du partenariat. La juste compréhension de ces champs conditionne la pertinence des solutions adoptées en matière de concertation, de pouvoir de décision et de gestion.

Les textes en vigueur au Burkina Faso et en France fixent à chacune des deux municipalités, un champ de compétences administratives (par exemple en matière d'état civil, d'organisation et de réglementation de la circulation, des marchés, d'entretien de la voirie publique, d'assainissement, de ramassage des ordures ménagères, d'hygiène publique, de service sociaux, de sécurité, parfois en matière de locaux scolaires pour l'enseignement primaire...). Pour Chambéry, qui a adhéré à une communauté d'agglomération, une partie importante de ces compétences sont désormais transférées à cette communauté.

A côté de leurs compétences légales, les communes ont des compétences ou responsabilités d'ordre politique ou moral. C'est notamment le cas en matière de promotion de l'emploi, d'actions en matière de santé ou de formation professionnelle, de logement. Ces compétences s'inscrivent dans une compétence politique plus large, celle d'animer une démarche cohérente de développement local entre les différentes initiatives, celles de la municipalité et celles des différents acteurs privés (familles, entreprises, associations).

Respecter les compétences légales de la commune

Pour exercer ses compétences légales, les communes peuvent à leur choix et en fonction de leurs moyens les mettre en œuvre par leurs services (en se faisant renforcer pour cela éventuellement dans le cadre d'accords directs avec leurs partenaires) ou confier l'exécution de certaines de ces compétences à différents opérateurs compétents (entreprises, associations, groupements d'habitants...). Ceux-ci peuvent proposer leurs services, concevoir des projets dans ces domaines lorsqu'en particulier la commune n'est pas en mesure de faire face à ses responsabilités. Cela ne doit pas empêcher de respecter pleinement la compétence communale qui doit autoriser les initiatives privées dans ces domaines, fixer les règles à respecter (pour la décharge des ordures ménagères, les caractéristiques techniques des caniveaux, les contraintes de positionnement des fosses septiques...).

Les difficultés des communes pour exercer leur maîtrise d'ouvrage ne justifieront jamais d'ignorer ces prérogatives et de monter avec des structures privées dans ces domaines des projets en direct sans l'aval des municipalités concernées comme le pratiquent encore certaines Organisations de Solidarité Internationale voire certaines coopérations officielles ou certains bailleurs de fonds publics internationaux.

Respecter les compétences propres et les droits d'initiative de la société civile

Pour la seconde catégorie de compétence, les communes peuvent légitimement prendre des initiatives, organiser l'information et la concertation entre les différents acteurs, inciter, suggérer des orientations. Il ne leur appartient pas de valider, d'autoriser. Il leur appartient seulement d'être informées et d'exprimer comment elles voient ces initiatives privées au regard du développement global dans la commune. Si l'on doit faire face à des initiatives privées portées par des associations

ou des groupements d'habitants mal structurés, mal armés pour la gestion et l'organisation, ce n'est pas renforcer une commune encore sous-équipée et sous dotée en ressources humaines et en moyens de toutes sortes que de lui confier des tâches qui ne feront jamais partie de ses fonctions dans l'avenir.

C'est au secteur privé de s'auto-soutenir, de créer les groupements provisoires (GIE) ou durables (structures professionnelles, collectifs) pour associer les structures déjà expérimentées et les autres et permettre la contractualisation en direct des partenariats sans un intermédiaire public non légitime. Le renforcement du secteur associatif ou des entreprises n'a pas à être validé et encore moins autorisé par des structures municipales.

Deux questionnements de fond pour tous les domaines de partenariat

Comment favoriser la capacité d'initiatives des associations locales (autres que les plus importantes) et des comités de quartier ? Comment notamment ne pas rester limité à des partenariats avec les quelques associations les plus organisées localement, savoir repérer et écouter d'autres initiatives, par exemple de groupes de jeunes, de candidats entrepreneurs...au-delà du milieu des associations de handicapés déjà très engagées dans un partenariat avec l'association Chambéry-Ouahigouya ?

L'extension des actions menées en coopération avec des partenaires locaux au-delà du territoire de la ville de Ouahigouya doit-elle demeurer un aspect marginal, limité comme actuellement à certaines actions (Malnutrition, Regards de femmes) ou doit-elle devenir au contraire une perspective à part entière, nombre de domaines ayant une dimension non définie par des limites administratives ?

112- Les autres relations internationales de solidarité

L'accent mis par la municipalité sur le partenariat avec le territoire de Ouahigouya n'est toutefois pas exclusif des autres initiatives prises par la société civile chambérienne en direction d'autres partenaires au Sud et à l'Est ; la municipalité entend favoriser et soutenir ces initiatives.

Ce soutien se manifeste par l'organisation de manifestations permettant à ces initiatives de se faire connaître et de se connaître entre elles (par exemple "les rencontres internationales"), mais aussi par la contribution en matière d'information et parfois par des appuis financiers à des initiatives visant divers pays ou d'autres zones du Burkina Faso (par exemple pour des projets entrepris dans le cadre des clubs Tiers Monde associés à un appui pédagogique, une recherche de connaissance réciproque, de dépassement de l'aide humanitaire, dans le même esprit que l'ensemble de la coopération de solidarité de CH/O ...).

La coopération prioritaire avec la ville de Ouahigouya peut-elle enrichir de manière plus systématique par son expérience les autres actions de solidarité

internationale et s'enrichir elle-même de ces autres expériences ? Peut-elle être perçue comme une association différente des autres, ouverte sur d'autres projets que ceux qu'elle initie elle-même ?

Les bases de cette coopération prioritaire ne peuvent-elles sortir renforcées et devenir plus durables, du développement de l'engagement en général de la société civile chambérienne en matière de solidarité internationale ? Quel avenir pour la coopération de Chambéry si elle n'est pas l'occasion de l'expression de tous ceux qui se sentent concernés par la solidarité internationale et la découverte interculturelle ?

Ces différentes actions de la Mairie en faveur des actions de solidarité internationale pourraient-elles être régulièrement articulées afin de développer des synergies ? (cf.point 13)

113- L'animation de la société civile chambérienne et l'éducation au développement

Cette composante est déjà mise en œuvre par :

- la manifestation Lafi Baala tous les deux ans
- le programme de formation entrepris avec Savoie Solidaire pour les responsables associatifs depuis 1999,
- un ensemble d'actions ponctuelles importantes ; il reste toutefois à les inscrire dans une stratégie plus précise, une dynamique régulière :
 - * accueil de jeunes ou d'autres groupes désireux d'effectuer des voyages de découverte culturelle,
 - * interventions dans des réunions ou des rencontres
 - * publication et diffusion de certains documents de présentation des actions de la coopération décentralisée
 - * accès à un site interactif documenté et pédagogique mis en place peu à peu.

Ces actions constituent comme l'ensemble de la coopération de solidarité de Chambéry, une matière concrète pour l'éducation au développement et la sensibilisation. Il s'agit de rendre ce matériau accessible régulièrement, de le mettre à disposition des lieux où se retrouve la population de la ville, les maisons de quartier, les différentes mairies déconcentrées, l'université, des entreprises

La coopération de solidarité est une occasion de découverte interculturelle avec d'autres pays qui peut conduire directement à la découverte et au respect interculturel à Chambéry même, entre les groupes sociaux qui n'ont pas les mêmes pratiques, les mêmes traditions. C'est cette relation qui fondera à moyen terme la dynamique de solidarité internationale. *Cet objectif est-il poursuivi ?*

La dynamique de sensibilisation et d'animation crée également des opportunités concrètes d'identification de compétences, de personnes ressources, d'éveil d'intérêt pour une participation à l'action collective engagée par la coopération de Chambéry. *Ces occasions sont-elles réellement exploitées ?*

114- La participation aux réseaux de coopération décentralisée

Une réputation fondée et une présence très active

La coopération de solidarité internationale de Chambéry a une renommée méritée dans la région, en France et au-delà en Europe et en Afrique, basée sur son dynamisme, la rigueur de ses bases méthodologiques, sa volonté de se développer dans le cadre de vrais partenariats, l'originalité de son option pour une réflexion et une mise en œuvre conjuguée entre acteurs institutionnels de la ville et ses habitants citoyens représentés dans l'association CH/O.

Elle a depuis longtemps assuré une présence active au niveau de CUF et du groupe pays Burkina Faso ainsi que dans les diverses rencontres organisées en matière de coopération décentralisée en France et en Europe ou encore au travers des associations de maires (en France et en Afrique).

Sa participation aux actions et réflexions dans le cadre de Resacoop en Rhône-Alpes s'est affirmée progressivement y compris pour la réalisation de formations et pour la participation au futur GIP Résacoop.

Une participation à partager

Toutefois, si cette participation aux réseaux fut surtout l'oeuvre des élus de la Ville et des permanents du Secrétariat Technique, après 10 ans, il semble pertinent de partager plus largement l'expression de l'approche et des réalisations de la coopération de Chambéry, la réflexion et la confrontation avec les autres démarches, les autres expériences, les autres dynamiques.

12- DES BASES INSTITUTIONNELLES ET JURIDIQUES

121- Des bases institutionnelles et juridiques

Ces bases sont la loi de 1992 et les circulaires d'application, les statuts de l'association Chambéry - Ouahigouya, les décisions en conseil municipal....

La loi de 1992

La coopération pour la solidarité internationale de la ville de Chambéry s'inscrit directement dans le cadre de **la loi de 1992** sur la coopération décentralisée et des circulaires interministérielles qui en précisent les conditions d'application.

C'est à ce titre notamment que la Ville est représentée au sein des organes de l'Association Chambéry-Ouahigouya qui est mandatée pour participer à la mise en œuvre de cette coopération, mais sans y exercer de responsabilités de direction et sans y disposer d'un pouvoir majoritaire (3 représentants au CA sur 25 postes et 1 représentant au Bureau sur 7 membres).

C'est également en référence au cadre législatif et réglementaire que le mandat confié à l'Association est formulé dans le cadre d'une convention générale et d'une convention annuelle de financement, toutes adoptées en Conseil Municipal par une délibération formelle.

Ces conventions précisent non seulement l'objet du mandat mais également la nature des financements apportés sous forme de subvention et par des prestations en nature dont le montant a été estimé. Les conventions annuelles précisent le montant des subventions et leur affectation.

La subvention annuelle reflète en particulier **le dossier de cofinancement** présenté auprès du MAE, dans lequel la Municipalité et l'Association ont formulé les différentes composantes des partenariats en cours, le montant des coûts pris en charge pour chacune et les apports de chacun des partenaires.

Ce document de projet constitue ainsi un programme annuel global pour le volet "partenariat Chambéry-Ouahigouya" dans le cadre de l'activité d'ensemble de la coopération décentralisée de Chambéry.

La convention annuelle constitue de ce fait un contrat entre la Ville et l'Association, susceptible comme tout contrat, d'être modifié en fonction des besoins, en cours d'année, avec l'accord formel des deux parties.

Les statuts de l'association

Les nouveaux statuts de l'association adoptés en 1998 fixent comme suit l'objectif de l'association :

" L'association a pour objectif de créer dans le cadre de la coopération décentralisée, une relation de partenariat entre la ville de Ouahigouya et celle de Chambéry et de rassembler les différents acteurs...

L'enjeu de cette coopération décentralisée est d'associer les citoyens des deux villes à une démarche commune de développement économique et social qui soit

basée sur une véritable démocratie de participation et de favoriser le dialogue des cultures et ce, en cohérence avec les valeurs affirmées dans la charte de la fédération mondiale des citées unies (FMCU)." (Statuts de l'association)..."

La convention Ville - Association

La convention du 21/12/98 précise :

" L'association fédère les différents partenaires de la coopération décentralisée de façon à la mettre en œuvre.

Afin de mener à bien cette mission, l'association réalise les études, met en œuvre les actions et assure la gestion résultant de cette coopération dans les domaines suivants : santé, développement économique, éducation, éducation au développement, sensibilisation, information, accueil des délégations burkinabé."

Le statut précédent, en vigueur entre 1991 et 1998 prévoyait que l'association mettait en œuvre la coopération décentralisée Chambéry-Ouahigouya.

122- Analyse et questionnements

Cette option exprime la volonté d'éviter deux situations :

- d'un côté, celle d'une coopération élaborée en vase clos au sein de la municipalité, conduite en régie, loin de la société civile chambérienne ;
- de l'autre celle d'une coopération dans laquelle la municipalité ne serait plus profondément et régulièrement engagée, au-delà du vote d'une subvention annuelle.

Ce souci est très pertinent car la première évolution ferait perdre la dimension "habitants" de la collectivité locale dans son action de coopération ; la seconde évolution ferait perdre l'autre dimension essentielle qu'est le partenariat de municipalité à municipalité (élus et services techniques).

La solution adoptée pose par contre d'autres questions sur lesquelles une réflexion paraît utilement nécessaire :

a) dans la mesure où elle sépare les responsabilités concernant d'une part le développement urbain, d'autre part les autres domaines du développement ; en effet :

- le développement local ne sépare pas le développement urbain et les activités économiques, d'éducation, de santé ...la participation de représentants de l'association au travail de réflexion et de suivi en matière de développement urbain est insuffisante pour générer une véritable synergie entre les domaines ; seul le renforcement des compétences techniques de la municipalité de Ouahigouya peut être considéré comme exclusivement de compétence communale. Il est difficile de penser que la société civile chambérienne ne soit pas étroitement associée à l'action en matière d'animation de quartiers, de structuration associative de résidents alors qu'elle est souvent directement en charge de ce type d'action à Chambéry ;
- la présentation des comptes partiellement séparés ne facilite pas d'avoir une vision et un suivi clairs de l'ensemble de la coopération décentralisée ;
- le transfert accru de compétences en matière de services et d'équipements urbains vers la communauté d'agglomération va demander une actualisation
- c'est la participation à une action transversale multisecteurs qui est motivante, enrichissante et dynamisante tant pour le personnel des services municipaux que pour les autres personnes engagées dans les actions de la coopération décentralisée. **Le cloisonnement entre les programmes atténue, voire fait perdre cet avantage retour de la coopération.**

b) dans la mesure où elle pourrait tendre à limiter la responsabilité de l'association en matière d'éducation au développement, de sensibilisation et d'information à ce qui touche exclusivement le partenariat avec Ouahigouya. Or ces fonctions, dans la pratique ne peuvent pas être exercées de manière isolée et spécifique autour d'un programme particulier de coopération, sans relations avec les autres initiatives dans ces domaines.

Comment dans ces conditions concilier la nécessaire préservation d'un engagement municipal concret avec :

- *la tout aussi nécessaire cohérence de l'action de coopération et de partenariat sur le terrain ?*
- *le souci affirmé d'une action réellement commune entre la municipalité et la société civile chambérienne, que celle-ci soit représentée au sein de l'association CH/O ou qu'il s'agisse d'associations de solidarité internationale autonomes ?*

13- QUELLES SOLUTIONS POUR UNE ACTION À LA MESURE

DES OPTIONS ET DES AMBITIONS ?

131- Un programme d'action rééquilibré

Dans cette optique, la priorité à réfléchir paraît de donner à la programmation de la coopération de Chambéry sa vraie dimension :

- la programmation annuelle et à moyen terme, comprendrait concrètement les quatre volets indiqués précédemment :

- * le partenariat CH/O
- * l'appui aux autres initiatives de solidarité internationale de Chambéry
- * l'éducation au développement
- * la participation aux réseaux de coopération en France et en Europe.

- le programme serait élaboré sur la base d'une analyse concertée avec la société civile de Chambéry, de l'ensemble des initiatives et partenariats envisageables, des ressources humaines et financières mobilisables ;

- le partenariat CH/O viserait délibérément à concerner de nouveaux domaines, de nouveaux partenariats avec des partenaires locaux plus nombreux, plus diversifiés ; les groupes locaux de Ouahigouya insuffisamment organisés pour être des partenaires autonomes, peuvent trouver dans les comités de quartier ou dans un groupement avec une association locale déjà structurée et expérimentée, le lieu d'expression de leur initiative, d'apprentissage de l'action de développement, de contractualisation du partenariat avec Chambéry.

- le programme serait, dans la mesure du possible, positionné par rapport aux autres programmes de coopération des communes membres de la communauté d'agglomération ; il pourrait en particulier comprendre un certain nombre d'actions conjointes ou coordonnées.

132- Une programmation et un budget effectivement élaborés en concertation sur l'ensemble des volets de la coopération de solidarité internationale.

Si l'on veut atteindre une véritable co-action entre la municipalité et la société civile de Chambéry en matière de coopération de solidarité internationale, il semble essentiel que l'ensemble des réflexions et des choix puissent être effectués en commun et donc formulés dans un ensemble unique et cohérent, un seul programme et un seul budget.

Cela ne signifie pas la fusion de la mise en œuvre et de la gestion sous une seule autorité. Cela signifie seulement que les différents ordonnateurs des dépenses (selon les lignes budgétaires) et les différents agents comptables payeurs se réfèrent à un document unique.

Une modification des statuts n'est donc pas nécessaire.

Il serait toutefois intéressant que la convention passée entre la ville et l'association précise que l'association est le véhicule de l'action commune de la municipalité et de la société civile chambérienne pour l'animation, la sensibilisation et la concertation en matière de solidarité internationale.

Le nom donné à l'association a l'avantage d'être connu de beaucoup ; par contre, ce nom donne une image restreinte de sa mission. Faut-il le modifier ?

La Municipalité conserve la maîtrise légitime de sa politique puisque :

- elle fixe, vote et débloque sa subvention (et par voie de conséquence, le cofinancement du MAE) au vu du programme qu'elle a approuvé en relation avec l'association ;
- elle reste directement gestionnaire des fonds relatifs aux actions qu'elle met en œuvre par elle-même (par exemple certaines missions, l'appui au renforcement des services municipaux, sa propre participation aux réseaux de coopération en France et en Europe ...) ;
- elle reçoit la justification des dépenses effectuées dans le cadre de l'association pour lesquelles elle n'a été ni ordonnateur ni comptable. A posteriori, elle est également en mesure sur ce point de vérifier que les documents de référence (programme et budget) ont bien été respectés ou qu'ils ont donné lieu à avenant dans les mêmes conditions formelles que le document d'origine. Concrètement, cela signifie que les modifications substantielles au programme et au budget doivent faire l'objet d'un avenant à la convention annuelle passée entre la mairie et l'association.

L'engagement de la Commune demeure concret (et pas seulement financier) et s'intensifie :

- les actions de renforcement municipal restent assurées directement par les services techniques de la Mairie ou, par délégation de la Communauté d'agglomération.
- ses services techniques (et si possible certains élus) participent aux différentes commissions et groupes de travail, en particulier celle concernant le développement urbain, y compris certains agents de développement social en postes dans les structures municipales de quartier.

- ses élus ou ses agents, animent ou participent aux actions de relations extérieures dans et hors de Chambéry, aux opérations d'éducation au développement, de formation, de sensibilisation dans les quartiers...

L'association acquiert une responsabilité plus complète ; elle peut désormais :

- situer son action dans l'ensemble et participer directement aux actions concernant le développement urbain ;
- organiser et développer son action et ses partenariats en direction des acteurs de la société civile de Chambéry ; clarifier son rôle dans l'accueil des jeunes et l'éducation au développement,
- acquérir une lisibilité plus juste de sa mission au Nord et au Sud.

133- Une programmation en partenariat avec le Sud

L'absence de plan d'ensemble a été ressentie par la nouvelle municipalité de Ouahigouya qui s'est engagée dans l'élaboration d'un "projet de société" avec l'appui de la coopération de Chambéry.

Il sera important d'aider la municipalité à aller au bout de cette démarche. Par contre, on ne voit pas clairement encore comment ce renouvellement du cadre de référence pour le développement local à Ouahigouya va impliquer la société civile locale.

Si l'on souhaite que les initiatives de cette société civile puissent trouver leur place dans ce cadre et que ce dernier constitue une référence pour valider la cohérence des partenariats entre les sociétés civiles de Chambéry et de Ouahigouya, il serait important d'examiner quel "comité de développement" à Ouahigouya pourrait constituer un lieu de réflexion et de concertation.

134- Quelle place pour les partenariats (au nord) et pour les actions directes

Compte tenu de sa vocation de "fédératrice", l'association CH/O n'a pas pour vocation spécifique de mener des actions directes de partenariat avec le Sud et plus précisément la ville de Ouahigouya et sa société civile.

Sa vocation de mise en œuvre et d'animation du partenariat entre les deux sociétés civiles de Chambéry et de Ouahigouya la conduit en direct à organiser l'écoute et le dialogue entre ces deux sociétés civiles, à expérimenter les nouvelles actions en partenariat en référence aux initiatives repérées et aux besoins exprimés.

Mais corollairement, elle a vocation à rechercher le plus rapidement possible à mettre en relation les structures des deux sociétés civiles sur ces actions, à soutenir méthodologiquement et si besoin financièrement ces nouveaux

partenariats, ces nouvelles actions. Sa position propre est celle de la coordination et de l'appui, pas celui de la relation exclusive.

Dans cette optique, l'association doit s'organiser pour faire évoluer son engagement pour chaque nouvelle action, se fixer des objectifs de délais, des stratégies de prospection à cet effet. Cela entraîne qu'elle repère régulièrement les initiatives et les ressources existantes pour les orienter directement vers des partenaires de Ouahigouya.

Cette approche est seule susceptible de permettre à la coopération de Chambéry et à l'Association de consacrer le principal de l'énergie et des ressources de compétences ou financières à l'extension et à la diversification des partenariats de développement sans se laisser limiter par l'investissement lourd de ses seules ressources dans quelques actions.

C'est seulement dans cette perspective que Chambéry pourra :

- obtenir l'effet levier, l'effet multiplicateur qui contribuent à fonder l'engagement de la ville et de l'Association,
- envisager de s'engager éventuellement dans plusieurs villes ou territoires en même temps.

Cette orientation suppose en termes pratiques que diverses mesures soient étudiées :

- Investir dans l'inventaire et le contact avec le milieu associatif et les personnes ressources dans le département et la ville ;
- Disposer d'une réflexion d'ensemble partagée avec Ouahigouya sur le développement local dans cette zone, susceptible de constituer un cadre de mobilisation des ressources au nord (cf. point 133)
- Privilégier dans l'allocation des soutiens (technique ou financier) de la coopération décentralisée, les actions susceptibles d'être prises en charge à titre principal par une structure locale de Chambéry ou de son agglomération ;
- Mieux utiliser le capital d'information accumulé par et avec Savoie Solidaire, CUF, Résacoop pour articuler les différentes actions collectives de coopération qui concernent la province du Yatenga
- Elargir *peu à peu* le champ géographique du partenariat prioritaire de solidarité internationale au département du Yatenga et à un ou deux autres pays (par exemple un en Asie et un en Amérique Latine) afin de diversifier les opportunités pour les dynamiques de Chambéry de faire

rencontrer leurs attentes et le soutien de l'expérience et des moyens de la Coopération de la Ville.

- Développer une stratégie contractuelle du retrait progressif de l'appui de la coopération décentralisée de Chambéry de chaque projet particulier.

- 2 -

UNE ORGANISATION

21- QUELLE ORGANISATION DES ACTEURS ?

L'organisation d'ensemble de la coopération décentralisée repose depuis 1998 sur un partage des domaines de compétences entre la Ville et l'Association, sur une recherche de partenaires chambériens ou régionaux et sur la combinaison d'actions de bénévoles et de permanents.

211- La Ville

La Ville est engagée dans la coopération décentralisée par différentes voies :

- a) l'adjoint au maire désigné comme membre du CA et du Bureau et les deux autres représentants (élus et non élus) désignés comme membres du CA ;
- b) la personne désignée (pour sa compétence et son expérience) par délibération en Conseil Municipal comme "délégué pour la coopération décentralisée auprès de l'adjoint membre du Bureau" ; cette personne assure en particulier la participation aux réseaux de coopération décentralisée en France et dans le monde ; elle est l'un des trois membres de droit représentant la Municipalité au CA de l'association CH/O.
- c) la mise à disposition à temps partiel d'une permanente du service chargé des relations internationales ;
- d) la participation sur leur temps de travail, en fonction des besoins, de personnels des différents services de la Ville dont les compétences peuvent être utiles aux actions de coopération décentralisée. Actuellement, cela concerne surtout de manière régulière un cadre des services techniques et ponctuellement des prestations du service Info-Com ou de prestations des services techniques pour les manifestations dans Chambéry.

Cette participation des services techniques est acquise concrètement sur la demande de l'adjoint en charge de la coopération décentralisée, par un accord

avec l'adjoint en charge du domaine technique concerné et avec le Secrétaire Général de la Mairie, directeur général des Services.

Comment l'implication des services techniques peut-elle s'étoffer après 10 ans de mise sur orbite d'une coopération de solidarité qui vise à aller plus avant ?

212- L'Association

A-L'Assemblée Générale (AG)

CH/O continue d'avoir en moyenne une quarantaine d'adhérents dont quelques-uns liés à des entreprises ou des moyens de communication, et quelques associations partenaires (Pharmaciens sans Frontières, Club Tiers Monde du Lycée Vaugelas, Jérémie, . Les adhérents ou leurs représentants sont des militants et consacrent, pour beaucoup, un temps important à leur engagement.

Les membres individuels ou associatifs de l'association n'assurent pas une représentation complète de la population et des structures organisées de l'agglomération chambérienne que la coopération de solidarité de Chambéry a l'ambition d'intéresser et de mobiliser.

On peut noter par exemple que :

- les structures susceptibles de jouer un rôle actif dans la communication et dans l'éducation citoyenne ne sont pas membres (maisons de quartier, centres sociaux, associations ou mouvements d'éducation populaire,...) ;
- le milieu économique est quasiment absent (hormis quelques entreprises d'insertion comme TriAlp par exemple) ; pourtant des bureaux d'études ou des entreprises en matière d'environnement, d'assainissement ;
- la population chambérienne de nombreux quartiers et les jeunes scolaires sont peu participants ; par exemple un seul club Tiers Monde est associé sur les 5 existants à Chambéry ; un lycée privé qui organise régulièrement un voyage d'étude au Burkina ou bien les élèves d'un lycée public qui préparent et réalisent un chantier de jeunes au Bénin ne sont pas présents dans l'association ;
- parmi les étudiants seules deux écoles (infirmières et supérieure de commerce) sont en lien avec l'association ;
- une part importante des associations actives en matière de solidarité internationale à Chambéry demeurent à l'écart.

Pourquoi cette distance ?

La plupart de ces structures ou de ces personnes ne voient pas pour le moment, faute d'expérience concrète, les raisons d'une adhésion voire même d'une relation.

Différents cas peuvent se rencontrer :

- certaines ont des préoccupations de solidarité internationale dans d'autres pays que le Burkina Faso, d'autres zones que la ville de Ouahigouya ; elles perçoivent l'association CH/O comme une concurrente en matière de subvention de la Mairie. Elles n'ont pas l'idée de ce qu'elles pourraient retirer d'une relation avec CH/O (en matière d'information, de mise en relation avec d'autres partenaires, d'autres compétences, d'échanges d'expérience,...) ;

- d'autres, sensibilisés à l'intérêt de la solidarité internationale mais non sollicités n'ont pas conscience de ce qu'ils pourraient apporter, de l'utilité de leurs compétences pour certains partenaires de Ouahigouya ou d'ailleurs, de leur expérience (voyages d'études, chantiers de jeunes, stages, etc.)pour la sensibilisation des habitants de Chambéry ; cas proche, conscients de ce qu'ils pourraient apporter, ils ont l'impression que leur expérience, leur initiative n'intéresse pas CH/O ;

- d'autres encore (et c'est notamment le cas des centres sociaux et des mouvements d'éducation populaire) n'ont pas perçu l'objectif d'éducation au développement poursuivi par CH/O en même temps que le partenariat avec Ouahigouya ; ils n'ont donc pas l'idée qu'ils pourraient jouer un rôle concret dans l'action à ce sujet à Chambéry ; dans certains cas, bien que confrontés dans leur travail quotidien aux questions d'échanges entre communautés de diverses cultures, ils n'ont pas eu l'occasion de comprendre l'intérêt d'une participation de ces communautés à des actions de solidarité internationale comme pédagogie de la rencontre dans leur quartier.

En dehors des structures organisées, la plupart des habitants n'ont pas l'éducation au développement, l'ouverture à l'échange interculturel qui pourraient les inciter à s'engager dans la coopération de solidarité internationale de Chambéry. Le succès de fréquentation de Lafi Baala, des rencontres internationales ou de la commémoration des 10 ans de la Coopération de Chambéry ne peut faire oublier que ces grandes manifestations n'atteignent que marginalement les populations des quartiers périphériques et plus généralement, ceux qui ne sont pas au préalable déjà un peu sensibilisés.

B- Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA compte un grand nombre de membres (25 personnes) au regard du nombre total d'adhérents.

Ses fonctions sont dans la pratique mal démarquées par rapport au Bureau. Les réflexions sur de nouvelles approches, les orientations principales, la proposition de programme annuel d'activité, le suivi et l'adaptation de la mise en œuvre, sont en principe débattus en CA. En réalité, tout cela paraît avoir été préalablement traité de manière approfondie au sein du Bureau. Celui-ci représentant environ 30 % des membres du CA, les séances de ce dernier ont assez naturellement tendance à devenir, sauf exception, des séances d'information voire parfois de discussions assez générales plus que d'options et de décisions.

C- Le Bureau

Le Bureau compte 7 membres parmi lesquels siègent les référents des commissions et le membre de droit représentant la Ville. Dans la pratique, ce Bureau occupe à la fois la fonction d'exécutif qui est la sienne, mais aussi parfois celle de réflexion et d'orientations générales. Les permanents préparent les réunions et assistent au Bureau sans voix délibérative.

Le développement social urbain, le renforcement municipal ainsi que tout ce qui concerne l'éducation au développement, l'animation de la société civile de Chambéry, les relations extérieures dans les réseaux de coopération décentralisée...n'étant pas travaillés dans le cadre de commissions ne sont pas représentés au sein du Bureau par des référents. Le travail de concertation nécessaire n'en est pas facilité.

Un seul membre de la Ville au Bureau n'est-il pas peu représentatif de l'engagement concret de la Ville dans la coopération sous ses différents volets ?

D- Les Commissions

Elles sont au nombre de 4 (Santé, Economie, Education, Culture) et correspondent aux différents domaines sectoriels de compétences confiés par convention à l'association dans le cadre du partenariat avec le territoire de Ouahigouya.

A remarquer que :

- le développement urbain et le renforcement municipal ne sont pas traités dans le cadre d'une commission (tout au moins en pratique),
- les autres composantes de la coopération décentralisée (animation de la société civile, éducation au développement, participation aux réseaux, appuis aux autres actions de solidarité internationale hors du territoire de Ouahigouya) ne font également pas l'objet d'un travail en commission.
- les champs de travail des différentes commissions se recoupent dans la pratique pour de nombreuses actions.
Par exemple, le projet de ferme mené avec l'ASED est-il du domaine de l'éducation parce qu'il doit servir de lieu de formation pour de jeunes ? ou est-il d'ordre économique parce qu'il doit aussi dégager des ressources pour l'ASED et qu'il a vocation à être rentable, à s'insérer dans le milieu de la production à Ouahigouya ? La librairie communautaire pose exactement la même question. Regards de Femmes est-il du domaine culturel, ou du domaine de l'éducation ou du domaine de la Santé ? On pourrait multiplier les exemples.

La notion de "commission sectorielle" est-elle adéquate ? Trop nombreuse parfois pour être opérationnelle dans le travail à effectuer sur un projet précis (d'où les groupes de travail), la commission n'est-elle pas trop spécialisée pour organiser les articulations et les réflexions intersectorielles en relation avec les aspects multiples de nombreuses actions ?

Chaque commission regroupe à la fois des membres de l'association et selon les ordres du jour, diverses personnes ressources ou partenaires potentiels extérieurs à l'association. Les membres de l'association s'inscrivent dans l'une et/ou l'autre des commissions selon leurs souhaits et leurs centres d'intérêt.

Chaque commission est animée par un(e) "référent(e)", membre du Bureau. Chaque référent puise dans son expérience, son savoir-faire.

Les commissions définissent librement leur ordre du jour et le calendrier de leurs rencontres. Ces commissions s'organisent en groupes de travail autour des différentes actions à l'étude ou mises en œuvre.

Dans la pratique comme on peut le constater au vu des comptes-rendus de réunion et de l'expérience des uns et des autres, ces commissions fonctionnent plutôt comme une addition de groupes de travail ; elles ne sont qu'à de rares occasions, des lieux de réflexion, de concertation avec les autres domaines de coopération, dans l'identification méthodique des personnes et structures ressources dans la ville et dans la région.

213- Un Comité de Coordination

Ce comité a été prévu pour assurer la participation de la société civile représentée dans l'association, à l'élaboration des programmes d'actions en matière de développement urbain. Il est composé de quatre représentants de la Ville et de quatre représentants de l'Association.

Ce Comité, d'après les textes, suit les engagements et les différents partenaires dans le cadre du programme, prépare le programme établi entre les différents partenaires, évalue le financement prévisionnel nécessaire et prépare le rapport d'exécution annuel.

Ce Comité de Coordination n'est plus réuni depuis 18 mois. Les questions de cohérence entre les différents volets sectoriels du programme de partenariat CH/O ne sont ainsi pas réellement traités : exemple, la maternité prévue dans le programme du secteur 6 et non nécessaire au vu de la réflexion menée dans la commission santé ; autre exemple, l'organisation d'une opération de crédit (relevant en principe de la commission économie) par le programme de développement urbain et dans le même temps, la mise à l'étude d'une autre opération de crédit dans le cadre de la commission économie pour les micro-activités, les micro-entreprises.

214- Un Secrétariat Technique

Il est constitué de deux salariés dont l'un mis à disposition par la Ville pour 80 % de son temps (en tant que responsable des relations internationales de solidarité de la Ville), l'autre étant salarié direct de l'association, en emploi jeunes. Cette équipe est parfois élargie par l'accueil de stagiaires.

Un partage des tâches à repenser

Travaillant dans le même bureau et avec le même matériel, la coordination entre les deux salariés est effective ; toutefois le partage concret des tâches entre les deux ne correspond que partiellement aux principes généraux affichés (partage théorique en fonction des domaines de compétences spécifiques de la Ville et de l'Association dans la mise en œuvre du programme de partenariat avec Ouahigouya). C'est le pragmatisme qui prévaut en fonction souvent de l'urgence des tâches à assumer.

La coopération de solidarité internationale de la ville de Chambéry est un ensemble cohérent et par nature complexe tant dans le cadre du partenariat Chambéry - Ouahigouya que pour les autres volets. *Est-il réaliste et pertinent de séparer en théorie les fonctions des deux salariés sur la base des champs de responsabilité propres de la Mairie et de l'Association ?*

Si l'on pose un regard à terme, une pérennisation de cette organisation de fait repose sur une grande entente entre les personnes concernées. Cette difficulté fait écho aux problèmes d'adéquation évoqués entre le partage conventionnel des responsabilités Ville - Association et la réalité du développement local.

Il reste par ailleurs à prévoir le partage des tâches entre les salariés pour les autres composantes de la coopération de solidarité internationale, notamment l'animation de la société civile et la participation aux réseaux de coopération décentralisée.

Quels rôles spécifiques pour les permanents ?

Les salariés apportent la permanence et la compétence en organisation, animation, information, gestion, préparation des réunions, accueil, réponse aux imprévus.

Ils assurent/organisent la mise en œuvre des décisions mais aussi la capitalisation, l'évaluation et les questionnements, à partir de la mise en œuvre. Ils alimentent donc la réflexion des bénévoles responsables. Assurer "le technique" c'est aussi penser, réfléchir, mettre les informations en état pour des bénévoles, former en interne si nécessaire. Tout cela est effectivement bien assumé au delà même de toute limitation du temps de travail.

L'association est conçue pour fonctionner pour une part importante des actions avec des bénévoles et/ou des personnels des services techniques de la Mairie, dégagés sur leur temps de travail pour certaines actions ou missions. Les permanents ne peuvent tout faire. Il faut qu'ils puissent assurer en priorité leurs tâches de permanents et d'organiseurs.

22- UNE ORGANISATION A LA MESURE DES AMBITIONS (POUR DES OBJECTIFS ACTUALISES).

Il s'agit de rechercher les solutions qui permettent que les instances jouent leur vrai rôle pour la mise en œuvre d'objectifs actualisés (cf. chapitre 1).

Comment aboutir à une répartition efficace des responsabilités entre les différentes structures internes de l'association : CA, Bureau, Commissions Secrétariat Technique ?

Quels modes de participation de la Ville dans l'association pour donner sa pleine dimension à la volonté d'action concertée Ville - Société civile ?

221- La Ville : comment mobiliser ses services ?

La mobilisation des personnels de la Mairie de Chambéry pourrait utilement concerner au-delà des seuls services techniques "stricto sensu" en matière d'infrastructures ou d'urbanisme.

Le partenariat actuel a un volet "développement social et animation de quartier" important. Les compétences de la Mairie dans ce domaine sont tout à fait susceptibles d'être engagées dans ce partenariat.

Un engagement plus diversifié des personnels municipaux de Chambéry suppose que ce partenariat CH/O soit clairement intégré dans le "projet d'entreprise" de la Ville. Il importe que la participation à ce partenariat soit perçue tant par les intéressés que par les responsables des services comme un élément de valorisation professionnelle et pas seulement comme un service rendu.

La participation à des partenariats est une occasion d'ouverture et de remise en cause des pratiques, de prise de confiance dans ses propres savoir-faire, de diversification des responsabilités, toutes choses qui apportent un "plus" dans l'ensemble de l'activité professionnelle. Il convient plus encore de souligner que la participation à ce partenariat CH/O est une expérience de travail en transversalité, de collaboration interdisciplinaire ; cette expérience peut être particulièrement utile dans l'évolution des pratiques à l'intérieur même des services municipaux à Chambéry comme à Ouahigouya.

Concrètement, d'autres responsables ou agents de la municipalité de Chambéry seraient susceptibles d'apporter leur concours dans le cadre de la coopération de solidarité de Chambéry pour autant que, notamment :

- les demandes d'appui de la mairie de Ouahigouya concernent dans l'avenir d'autres domaines (Etat-civil, services financiers par exemple),
- des échanges en matière d'animation de quartier soient envisagés par les deux municipalités,
- des objectifs précis en matière d'éducation au développement et de sensibilisation des jeunes ou encore la mise en œuvre du "projet multimédia" conduisent à développer des actions précises dans les quartiers de Chambéry en relation avec les maisons de quartiers, les centres sociaux etc.

222- Prendre en compte différents niveaux d'engagement dans la ville comme dans la société civile.

Comment assumer la vocation à mobiliser la société civile chambérienne autour de la solidarité internationale malgré un nombre et une diversité d'adhérents limités ?

Cette coopération se veut pour une part importante une dynamique. Les relations de la société civile chambérienne avec elle peuvent être efficacement conçues dans cette optique.

Pour cela, par exemple :

- Pourquoi ne pas envisager et créer différentes modalités intermédiaires de participation à l'association avant l'adhésion ?

Pourquoi, par exemple ne pas utiliser certaines occasions de contacts pour développer un premier temps de pré-adhésion gratuite pour les jeunes pendant un an, entraînant la réception des informations, les invitations aux réunions de commissions, aux activités d'information, aux formations etc. ?

Des simples correspondants dans certaines structures professionnelles, dans les établissements de formation ?

- Pourquoi ne pas faire un effort direct d'information et de sensibilisation en direction de certaines structures à vocation sociale fréquentées par une part notable de la population de la ville pour qu'elles adhèrent en tant notamment que relais d'information, de mobilisation ponctuelle sur certains partenariats ? Ceci pourrait être le cas par exemple, pour l'organisation des grandes manifestations comme Lafi Baala, mais aussi autour de certains programmes de développement de quartier à Ouahigouya, autour d'actions de santé, de la prévention du SIDA ...

- Pourquoi l'association ne ferait-elle pas parfois **le premier pas** en décidant d'adhérer ou tout au moins de participer régulièrement à l'activité de certaines associations de Chambéry actives en matière d'éducation au développement ou d'échanges interculturels ? La réciprocité ferait peu à peu le reste.
- Pourquoi ne pas rechercher quels thèmes de travail, quelles modalités d'action dans le cadre du partenariat avec Ouahigouya qui permettraient de **donner rapidement un espace d'expression aux jeunes** ? Le projet multimédia serait en ce sens une occasion particulièrement favorable tout comme l'intensification des actions en matière d'échanges entre scolaires.

223- Le CA , le Bureau et le Comité de Coordination

Un lieu de réflexion et d'orientation

Pour aboutir à un CA pleinement dans son rôle de réflexion générale et d'orientation qui est le sien, cela suppose que :

- le nombre de ses membres (avec droit de vote) soit plus restreint mais que par contre ses réunions puissent se dérouler avec la participation d'une représentation effective des principaux partenaires locaux de la coopération de Chambéry (au-delà des premières structures engagées avec l'Association dans la réalisation de quelques projets).
- le CA se réunisse sur des ordres du jour dont l'essentiel soit constitué par :
 - * des réflexions de fond d'orientation (avant le début du processus de programmation annuelle), à partir du bilan et d'une synthèse des questionnements dégagés lors des missions (cf. par exemple les questions dégagées lors de la mission de novembre 2001).
 - * des vrais choix en matière de programmation et de méthodes d'action sur l'ensemble des actions et pas seulement sur la conduite des actions dans le cadre du partenariat CH/O ;
- les réunions du CA se déroulent à partir de documents d'information remis au moins 8 à 10 jours à l'avance.
- les réflexions à mener et les décisions à prendre soient abordées sur la base de documents de travail simples dégagant clairement les questionnements, les alternatives de solutions et leurs implications, les décisions à prendre (cf. point 4 Outils)

Un espace de concertation et de décision

Dans ces conditions, le Bureau pourrait se consacrer à ses propres tâches c'est-à-dire :

- organiser la mise en œuvre du programme d'action et notamment préciser les délégations de responsabilité faites à cet effet,
- assurer les concertations indispensables entre les travaux des différentes commissions et des différents groupe de travail,
- suivre l'exécution du programme et du budget et procéder aux ajustements nécessaires en cours d'année,
- développer les partenariats au Nord et au Sud
- préciser les options méthodologiques pour la mise en œuvre des différents volets de la coopération
- élaborer des documents de réflexion pour le CA sur certaines options d'orientation à court et moyen terme.

Il serait important que le Bureau constitue le véritable espace de concertation courante Ville - Société civile en matière de coopération.

A cet effet, le Bureau, autant que de besoin, pourrait inviter, notamment pour les réunions de bilan et de programmation, ainsi que pour les réunions qui traitent des relations extérieures, de la communication, de l'animation des structures de quartier à Chambéry, les personnes qui au sein de la municipalité exercent des responsabilités dans ces domaines.

Comme cela est indiqué dans le point suivant, le bureau comprenant les différents référents de commission, comprendrait dans l'avenir un référent en matière de développement urbain et de renforcement municipal. La présence d'un deuxième représentant de la municipalité au sein du Bureau, issu des services techniques de la Mairie (au sens large) serait donc tout à fait utile et légitime.

Dans ces conditions, le Comité de Coordination n'aurait plus d'utilité.

224- Les commissions et les groupes de travail

Des commissions réorganisées

Compte tenu de ce qui a été analysé dans la première partie, il semble que :

- les groupes de travail sont un lieu approprié pour l'élaboration des projets, le suivi de leur mise en œuvre en relation avec les partenaires du Sud et du Nord, pour la capitalisation de l'expérience...

- la communication, la mise au point d'actions de formation ou d'éducation au développement, la stratégie de contacts avec les structures de la société civile de l'agglomération chambérienne, les relations avec les réseaux de coopération décentralisée dans la région (Resacoop par exemple) ou en France (CUF ou certaines IRCOD par exemple) ou en Europe, pourraient utilement être réfléchies et suivies dans le cadre d'une commission et de groupes de travail spécialisés (communication audio-visuelle, communication écrite et site Internet, relations extérieures hors agglomération, formation et éducation au développement etc.) ;

- la commission sectorielle "santé" peut constituer un lieu de réflexion et de politique de partenariat dans la mesure où elle pourra travailler en plénière seulement pour les bilans, les programmations annuelles et certaines réflexions d'ensemble sur la stratégie générale de développement en matière de santé (compte tenu du nombre de ses membres et de la diversité de leurs préoccupations) et travailler le reste de l'année en sous-groupes intégrant activement des représentants d'autres compétences et d'autres préoccupations que celles de la santé (par exemple en matière d'aménagement urbain, d'éducation et de pédagogie, de communication).

- une commission "développement urbain" est indispensable, elle-même peut-être divisée en deux ou trois sous-commissions : infrastructures et aménagements urbains, animation et développement social et enfin activités économiques et insertion professionnelle.

Cette commission et ces sous-commissions permettraient d'assurer la réflexion commune entre les différentes compétences mises en jeu par ce domaine transversal que représente le développement urbain.

Cela permettrait en outre de resituer le travail de la commission "économie" dans son véritable contexte. C'est dans ce cadre que la valorisation des opportunités économiques et d'emploi créées par les actions inscrites aux programmes des comités de quartier pourrait être travaillée, ces opportunités étant traitées comme autant de nouvelles occasions de partenariats à développer en matière économique.

- la commission éducation pourrait élargir son champ aux actions d'éducation au développement à Chambéry par le biais d'un groupe de travail spécialisé en son sein.

- la commission culture pourrait de la même façon élargir son champ d'action à l'ensemble du domaine de l'échange interculturel et à celui de la communication Nord-Sud et dans le cadre de l'agglomération chambérienne.

- compte tenu des interférences nombreuses entre les domaines de responsabilité de ces deux commissions (éducation et culture), ne serait-il pas plus simple de les fusionner et de créer au sein de cette instance unique des groupes de travail en fonction des dossiers spécifiques (par exemple, partenariats avec des associations de Ouahigouya, éducation au développement et échanges scolaires ou universitaires, manifestations interculturelles, Regards de Femmes, projet multimédia...);

- d'une façon générale, la composition des commissions voire des groupes de travail, comme cela a déjà été indiqué dans le cas précis de la santé, gagnerait à comprendre dans la mesure du possible et au moins lors de certaines réunions un représentant de chacune des autres dimensions de coopération correspondant aux autres commissions. Cela rendrait plus naturel le positionnement de chacune des actions entreprises dans une démarche globale de développement.

Les référents , une fonction-clef

Il serait utile pour la pertinence et la continuité de l'action que ces rôles soient réfléchis ensemble, par exemple en Bureau et que les aspects principaux soient formulés par écrit. Cela sécuriserait chacun d'entre eux pour agir et donnerait toute sa force à la délégation qui leur est faite pour animer la mise en œuvre de la coopération de solidarité de Chambéry dans leur domaine. Il importerait en particulier que soient affirmées leurs responsabilités en matière :

- d'organisation de la réflexion et du suivi des projets
- d'appui méthodologique
- de recherche d'informations
- d'identification des personnes et structures ressources dans leur secteur
- d'articulation avec les aspects relevant d'autres domaines
- d'ordonnancement des dépenses pour les projets inscrits au programme (dans la limite des crédits alloués)
- de remontée vers le Bureau des questionnements dégagés de la pratique de la coopération.

225- Le Secrétariat Technique (et la précision de ses responsabilités).

Il est essentiel pour le Secrétariat Technique de résoudre trois questions clefs :

- a) Quelles zones de délégation de responsabilité pour les salariés dans le cadre de l'exécution des tâches qui leur incombent directement, par exemple dans l'information, les prises de contact, la gestion financière courante, la rédaction de documents de travail pour les réunions de bureau...?

Le Secrétariat Technique a la charge d'assurer l'exécution du programme d'action de la coopération de Chambéry, conformément aux décisions prises par

le Bureau. Il est à cet effet délégataire du Bureau pour ce qui le concerne, en articulation avec les délégations accordées également aux référents de commission pour les fonctions qui leur incombent et en articulation avec les domaines de mise en œuvre et de gestion directe assurées par les Services Techniques de la Ville (par exemple en matière de renforcement des services municipaux).

Pour assurer l'exécution, le Secrétariat Technique a en particulier à :

- organiser avec les commissions la mise en œuvre du programme et la réflexion sur les questions apparues en cours d'exécution
- recueillir et faire circuler l'information
- effectuer l'ordonnancement des dépenses et veiller à l'encaissement des ressources,
- suivre l'exécution du programme et du budget en référence aux décisions prises en cours d'année,
- produire les bilans intermédiaires et annuels
- préparer les réunions et élaborer si nécessaire les documents de travail à destination du Bureau sur les questions dont l'examen paraît important.
- assurer les relations extérieures dans et hors de Chambéry qui lui auront été déléguées,
- mettre en œuvre les actions nécessaires en matière de communication, de formation en référence aux orientations fixées par le Bureau
- animer la capitalisation des expériences par les commissions et en assurer la synthèse,

Pour que le Secrétariat Technique puisse être le plus efficace possible, il importerait que les délégations de pouvoir dont il bénéficie soient précisées et qu'ainsi son champ d'initiative soit suffisamment vaste et clair.

b) Comment organiser le travail des permanents pour bénéficier au maximum des compétences de chacun et qu'ils n'aient pas à faire face à l'impossible ?

Pour mieux faire face au volume et à la complexité des tâches du Secrétariat Technique et en faciliter la cohérence d'exécution, il paraîtrait plus réaliste :

- d'éviter un partage de tâche sur une base sectorielle qui conduit à ce que chaque domaine n'est correctement connu que par l'un ou l'autre des permanents ; cela facilitera la réponse à toutes les situations ;
- de définir une répartition de l'ensemble des tâches en fonction :
 - * des valences propres aux deux permanents
 - * d'un souci d'équilibre optimum dans les plans de charges (sachant qu'il y a toujours une part d'impondérables),

- * des distinctions à respecter en matière de gestion financière selon les actions (entre le Ville et l'Association),
- * d'une liberté d'adaptation des permanents eux-mêmes dans cette organisation pour prendre en compte les changements de personnes et surtout l'innovation, l'initiative de nouvelles actions, l'utilisation de nouvelles méthodes, la transformation des situations et des contextes...

Cette répartition des tâches devrait effectivement prendre en compte les actions à mener en matière d'accueil et d'information des habitants, notamment des jeunes, de communication, d'éducation au développement, de relations extérieures. Une estimation est nécessaire au regard des options stratégiques qui seront prises dans ces domaines.

c) Comment définir les responsabilités entre les bénévoles et les permanents ? Quelles fonctions des bénévoles ayant des contraintes de disponibilité peuvent-ils assumer dans le cadre de la coopération de Chambéry ?

Le Secrétariat technique agit par délégation du Bureau. **Vis-à-vis des bénévoles** qui interviennent dans la coopération au titre de membres de l'association ou de personnel municipal, le Secrétariat Technique a clairement le pouvoir et le devoir :

- **d'organiser** l'action d'ensemble, de fixer les calendriers, de tenir compte des contraintes des bénévoles, d'harmoniser les activités des différentes commissions, de discuter avec les référents les ordres du jour et les plannings, de faire circuler l'information, de veiller au suivi des décisions, au traitement des nouvelles questions apparues,...
- **d'expliquer et de faire respecter les méthodes et les outils** mis en place, de prendre au sein de la Mairie, tout contact utile (pour préparer s'il y a lieu les décisions à prendre par les responsables des personnels concernés).

Le travail concerté entre les permanents et les référents des commissions est un élément déterminant

Un travail coordonné et/ou en commun (permanents et bénévoles) est déjà couramment pratiqué avec succès pour faire face aux grandes manifestations ou lors de missions à Ouahigouya.

Pour développer les actions en direction de la société civile de Chambéry, par exemple vis-à-vis des jeunes, des habitants des quartiers, des entreprises :

- des bénévoles ne pourraient-ils pas assurer (en relation avec les permanents) certaines permanences pour l'accueil et l'information ?
- des équipes mixtes (permanents et bénévoles) ne pourraient-elles pas animer une présence itinérante dans les centres sociaux et les maisons de quartier

(dans le cadre de la stratégie de communication et d'éducation au développement) ?

- 3 -

DES PROCESSUS

31- L'ECOUTE, L'ANALYSE ET LA PREPARATION DES ACTIONS

311- La pratique actuelle

L'écoute des réflexions et propositions de la municipalité et des populations des quartiers à Ouahigouya est désormais bien rôdée. Elle constitue l'un des aspects les plus solides de la méthodologie de partenariat de la coopération de Chambéry (même si des problèmes demeurent à résoudre quant à la représentativité des comités de développement de quartier, à la formation de leurs responsables, au fonctionnement de certains comités...).

L'analyse des propositions et la préparation des actions s'est progressivement améliorée grâce au travail technique et d'animation effectué par le personnel local pris en charge et maintenant intégré dans le personnel de la Mairie de Ouahigouya.

Toutefois, le repérage et le dialogue sur les initiatives associatives à Ouahigouya demeurent limités, hormis pour celles des associations déjà bien structurées et expérimentées dans la recherche de fonds.

De même, l'écoute et l'analyse des initiatives et des attentes dans la ville de Chambéry auprès des entreprises, des structures collectives, des groupes de jeunes sont encore dans l'ensemble aléatoires et sous-exploitées.

Par ailleurs, la préparation des actions présente parfois certaines déficiences dues en règle générale au manque de cadre de formulation des actions et de plus selon les cas à :

- l'insuffisance de visibilité des projets globaux poursuivis et de l'ensemble des financements obtenus par les partenaires de Ouahigouya (municipalité ou certaines associations),

- l'absence de partenariats français mobilisés sur certaines opérations techniques exigeant une expérience que la Ville et l'Association n'ont pas (par exemple en matière de micro-crédits).

312- Quelles solutions envisager ?

Comment élargir, diversifier l'expression des initiatives à partir de Ouahigouya ?

Elargissement des missions des comités de quartier à l'expression d'initiatives autres que celles susceptibles d'être prises en compte dans les programmes DSU

Organiser les parrainages inter-associations et diffuser l'information
Poursuivre le travail d'animation à partir du service coopération de la Mairie de Ouahigouya

Améliorer l'exploitation des informations recueillies lors des missions grâce à l'adoption d'un plan-type de comptes-rendus (voir outil au point 4)

Comment stimuler à Chambéry, l'émergence de nouvelles initiatives, de nouveaux groupes intéressés par l'échange interculturel, par des actions en partenariat avec des groupes de populations à Ouahigouya ?

Développement des actions de sensibilisation, éducation au développement
Mise en œuvre du projet multimédia
Travail concerté avec les structures de quartier
Exploitation des contacts enclenchés lors des manifestations phares
Mise en œuvre d'un "programme spécial" de contacts avec les structures et entreprises susceptibles d'être concernées par les principaux problèmes rencontrés à Ouahigouya (assainissement, transformation agro-alimentaire, construction ...)
Diffusion sur le site Internet des compétences recherchées à partir des besoins identifiés à Ouahigouya
Développement des contacts avec les associations de solidarité existantes sur l'agglomération existantes

Comment améliorer la préparation des actions dans le cadre des commissions et groupes de travail ?

Adoption et formation à l'utilisation de cadres - guides pour le cheminement, la formulation et le suivi des projets (voir outils au point 4).

32- LA PROGRAMMATION

321- La pratique actuelle

Il n'existe pas de programme d'action pour l'ensemble des composantes de la coopération décentralisée. Il existe par contre un programme pour la composante "partenariat avec Ouahigouya" (ainsi que pour quelques actions spécifiques des autres composantes (par exemple en 2001, Les dix ans, l'évaluation, la formation).

Le "partenariat avec Ouahigouya" fait l'objet d'un programme triennal décliné ensuite dans le cadre d'un programme annuel. Ce programme correspond au document présenté au co-financement du MAE.

Il résulte en principe pour l'essentiel des besoins exprimés par la municipalité de Ouahigouya et des initiatives associatives de Ouahigouya étudiées dans le cadre des commissions et intégrées dans la convention passée avec la Municipalité de Ouahigouya. Il intègre la participation d'autres partenaires de Rhône-Alpes dans la mise en œuvre des actions retenues (par exemple la contribution de Jeremi Rhône-Alpes, de REVIH 73, du Club Tiers Monde partenaire dans le projet ASSED etc.)

Ce programme donne lieu à l'établissement d'un budget global prenant en compte les différentes ressources mobilisées (Ville, Etat-MAE, Partenaires Sud, Association, Partenaires France) en contribution financière ou en nature.

L'absence de programme d'ensemble concernant les différents volets de la coopération de solidarité internationale a plusieurs conséquences, notamment :

- les volets autres que le partenariat CH/O (cf. point 0) ne donnent pas lieu à la fixation d'objectifs, à des choix stratégiques et pratiques (méthodes, partenaires dans la ville etc.)

- ces autres volets ne font pas l'objet d'affectation de ressources humaines et financières ; ils sont ainsi mis en œuvre sans éléments de référence, sans répartition des rôles, en fonction des opportunités.
- le programme "partenariat CH/O" n'est pas clairement articulé avec ces autres volets.

Par ailleurs, le processus d'élaboration et de discussion du programme "partenariat CH/O" apparaît peu formalisé. Par exemple :

- on ne relève pas que la programmation soit l'occasion pour les commissions de faire un bilan d'ensemble dans leur domaine et de réfléchir aux nouvelles actions à entreprendre pour prolonger ou renouveler les actions déjà en cours ou les nouveaux projets déjà prêts à être démarrés.
- il n'apparaît pas clairement que le Bureau, à l'occasion de la programmation, entreprenne une réflexion sur les articulations et les cohérences à développer entre les différentes actions inscrites au programme, en particulier entre les actions prévues au titre du développement urbain et les actions prévues au titre des autres domaines ;
- le cheminement des initiatives de la société civile de Ouahigouya pour être prises en compte reste flou. Doivent-elles avoir l'approbation du Maire ? Sinon, dans quelles conditions sont-elles inscrites dans la convention passée avec la municipalité de Ouahigouya ?

322- Quelles solutions envisager ?

Comment progresser vers un ensemble d'actions (partenariat CH/O, éducation au développement, communication et mobilisation de la société civile notamment des jeunes autour de la solidarité internationale, participation aux réseaux de relations extérieures) plus équilibré et plus cohérent ?

Rééquilibrer la programmation (cf. point 13)
Préciser la formulation des programmes (cf. point 42)

Comment améliorer le processus de programmation et en faire un moment fort de réflexion transversale entre toutes les commissions ?

Organiser dans le travail des commissions un temps de bilan-réflexion général avant la programmation

Intégrer dans la programmation, non seulement les projets à financer mais aussi les questions ou initiatives à l'étude, les missions à effectuer, les actions de communication, de prospection des compétences

Elaborer et discuter le programme annuel en Bureau à partir d'une véritable discussion d'orientation générale en CA. Veiller en Bureau à assurer les articulations principales à développer entre les différentes actions retenues dans les 4 volets.

Exploiter les comptes-rendus de mission générale de suivi à Ouahigouya

Intégrer la possibilité de recherche de financements complémentaires en cas d'insuffisance des ressources initialement disponibles par rapport aux actions préparées et cohérentes dans le cadre du programme général

Quels circuits pour la prise en compte des initiatives et propositions émanant du monde associatif de Ouahigouya ?

Envisager et discuter la possibilité de mise en place d'un comité de développement (municipalité, services déconcentrés de l'Etat, associations, comités de quartier...) pour la discussion du projet de société et la formulation des avis sur les propositions à présenter dans le cadre du partenariat CH/O

Poursuivre l'appui à l'actualisation du plan de développement local de référence,

Poursuivre le travail d'observation et d'appui à la formulation de projets par le service coopération de la mairie et par un collectif d'associations à créer.

33- LES DECISIONS

331- La pratique actuelle

Le processus des décisions est complexe.

Pour la programmation et les orientations de fond

Le partage des domaines de compétence entre la Ville et l'Association ne favorise pas, faute d'information et de coordination suffisantes comme cela a déjà été souligné, la conscience pour l'une et l'autre partie, d'un réel programme d'ensemble de coopération axé sur le développement local au Sud et au Nord.

Dans ces conditions, l'élaboration du programme au sein de l'Association ne donne pas lieu à une réflexion et à une décision d'ensemble ni pour les éléments

du domaine de compétences de l'association, ni a fortiori sur le programme global.

En outre, la non-programmation des actions relatives aux autres composantes de la coopération (animation et éducation au développement à Chambéry, participation aux réseaux de coopération décentralisée notamment) entraîne l'absence de décisions de fond à ces sujets (orientations, méthodes, moyens affectés, répartition des responsabilités).

En cours de mise en œuvre

Le processus de décision en cours de mise en œuvre n'est pas plus facile, pour plusieurs raisons :

- le partage théorique des domaines de compétences pose par nature des problèmes de limites qu'il est difficile de déterminer dans la pratique sur de nombreux points ;
- les actions en matière d'animation-éducation au développement, de participation aux réseaux de coopération décentralisée et par conséquent de communication n'ont pas fait l'objet d'un partage des compétences ; dans ces cas, le système de décision n'est pas défini ;
- la répartition des responsabilités n'est pas précise entre les responsables (élu en charge de la coopération décentralisée ou président de l'association selon les domaines de compétences) d'une part et le Secrétariat Technique d'autre part ;
- la répartition des responsabilités et le circuit de décision ne sont pas définis au sein de l'Association entre le Bureau et les Commissions, notamment quant à la mise à l'étude de projets, les missions et leur contenu, le suivi des projets en cours, les relations extérieures dans la ville de Chambéry, la mobilisation de personnes ressources au sein de la Ville.

Cette situation entraîne probablement un alourdissement du travail de tous, permanents et responsables bénévoles de l'Association. En outre, elle ne permet pas de développer une répartition adéquate des tâches entre les bénévoles et les permanents du Secrétariat Technique.

Les difficultés au quotidien sont amplifiées dans la mesure où les décisions prises ne sont pas toujours formulées complètement et précisément de manière à constituer un cadre de référence efficace pour ceux qui sont chargés de leur application concrète.

332- Quelles solutions envisager ?

Comment améliorer le processus de décision dans le respect des prérogatives de chacun ?

Une définition claire des zones de responsabilités de chaque organe au sein de l'association et des services municipaux (cf. point 2) constitue la base indispensable.

La formulation précise des délégations en général et si nécessaire à l'occasion des décisions prises en Bureau, complètera les clarifications utiles. (cf. point 2)

Il est important que les décisions prises ressortent aisément des comptes-rendus afin que chacun des acteurs puisse en avoir une conscience claire et une lecture commune à tous. Cela faciliterait également la tâche du Secrétariat Technique qui a notamment la charge du suivi d'exécution de ces décisions.

34- L'ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE, LE SUIVI ET LA CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE.

341- Les constats

Le suivi des dossiers travaillés en commission est assuré par le référent de chaque commission.

L'organisation de la mise en œuvre et le suivi général sont assurés par le Secrétariat Technique qui présente un état périodique au Bureau de l'Association (pour la partie de compétences de l'Association).

L'état périodique concernant les actions de renforcement municipal et de développement de quartier est effectué directement auprès de l'adjoint en charge de la coopération décentralisée par le permanent mis à disposition par la Ville : il informe le Bureau de l'association des éléments principaux.

La mise en œuvre et le suivi demandent de disposer d'informations fiables, aisément exploitables, disponibles régulièrement et rapidement. Ces informations concernent à la fois le fonctionnement interne de l'association, la mise en œuvre des actions programmées sur le terrain ; mais elles concernent aussi l'évolution des besoins et des initiatives à Ouahigouya, les personnes et structures ressources à Chambéry, dans le département, la région et au-delà si nécessaire, les structures et les initiatives touchant à la solidarité internationale, à l'éducation au développement, aux relations interculturelles dans la ville de Chambéry et son agglomération... ; elles concernent tout autant les méthodes dans différents domaines techniques et économiques ou sociaux, les pratiques d'autres coopérations dans d'autres villes, les systèmes de financement, les dispositifs d'aide ...

Actuellement, ces informations sont rassemblées en fonction et au fur et à mesure des besoins ; Résacoop au niveau régional (soutenu par la Région et le MAE)

comme CUF et le réseau RITIMO au niveau national, soutenus par le MAE, apportent des éléments de réponse aux besoins d'information autres que locale ; par contre, pour les informations liées directement à l'activité de la coopération de Chambéry ou plus généralement aux personnes, structures et initiatives en matière de solidarité internationale dans l'agglomération chambérienne, il n'existe pas de structure spécialisée.

En interne, l'absence de cadres de formulation des projets, pour la rédaction des comptes-rendus de réunions internes, pour la préparation et les comptes-rendus de missions sur le terrain ou la participation à des réunions extérieures, ne facilite pas un repérage rapide des questions à résoudre, un suivi méthodique des décisions prises, des délais à respecter, l'identification des personnes responsables de la mise en œuvre...

Cette pratique ne conduit pas à disposer, notamment pour le Bureau (et la Mairie qui en est membre), d'un état d'avancement quasi permanent de l'ensemble des actions prévues au programme, des nouveaux problèmes rencontrés lors des missions, des nouvelles initiatives ou demandes et, partant, d'éléments d'analyse sur les opportunités à saisir, les déséquilibres susceptibles de s'introduire, les questions à résoudre au-delà des dossiers de chaque action, pris un à un.

Pour les informations d'origine externe dans l'agglomération chambérienne, aucune organisation précise n'a été adoptée et ces informations sont en conséquence partielles.

En matière de capitalisation, quelques mémoires ou documents de stages préparés par des étudiants, quelques documents de présentation de la coopération Chambéry-Ouahigouya (cf. travaux du GRET) ou de certaines actions (Opération Vélo par exemple) ont permis à certaines dates, de rassembler de manière cohérente des informations descriptives et des éléments d'analyse.

Il reste à la coopération de solidarité internationale de Chambéry de mettre en route un processus de capitalisation continue en tant que démarche d'ensemble comme pour chaque catégorie d'action menée dans le cadre du partenariat Chambéry - Ouahigouya. Capitalisation est entendue ici comme une description "critique" de l'approche, des méthodes utilisées, des ajustements opérés (avec leurs raisons), des questionnements qui en découlent pour l'avenir.

Une capitalisation en continu au sein de l'association (commissions, Secrétariat Technique pour le compte de l'ensemble de la coopération de Chambéry) ne serait-elle pas un instrument important pour stimuler la réflexion, favoriser l'insertion des nouveaux adhérents, faciliter le travail des commissions comme du Secrétariat Technique ?

342- Quelles solutions envisager ?

Préciser en interne ce qu'on attend du suivi, de la capitalisation et déterminer quelles personnes ou structures semblent les mieux à même de les mettre en œuvre.

Utiliser des outils simples, notamment un tableau de bord (cf point 4)

L'information est un élément essentiel pour permettre à la coopération de Chambéry de se développer et d'atteindre l'impact qu'elle vise. Cette fonction a besoin d'être organisée. Cela demande d'y consacrer du temps, mais c'est le plus souvent compensé par les gains de temps enregistrés dans la préparation et la conduite des actions ultérieurement. A cet effet, on pourrait souligner l'intérêt de :

- un inventaire critique des informations nécessaires et de leurs conditions actuelles d'obtention et de stockage,
- des options, selon les informations utiles et les sources existantes entre les informations à rassembler et à suivre au sein de l'association et celles pour lesquelles l'association peut rester dépendante de sources existantes, compétentes et faciles d'accès,
- la constitution d'une véritable base de données sur les associations ou groupements actifs en matière de solidarité internationale et d'éducation au développement dans l'agglomération chambérienne, leurs actions, leur organisation ... (à réaliser sans doute en partenariat avec Savoie Solidaire et les autres communes de l'agglomération).
- l'identification des structures de quartier et des modes de rencontres et d'expression des différentes catégories de la population (selon l'âge, la localisation dans la ville)
- l'identification des différentes structures professionnelles qui constituent par nature des ressources de compétences potentielles en vue de nouvelles actions de solidarité internationale.
- un rassemblement spécifique d'informations auprès des sources compétentes au niveau régional en particulier, en matière de supports et stratégies de communication ainsi qu'en matière de dispositifs d'appuis financiers pour les différentes activités de coopération (hors partenariat CH/O pour lequel l'information est déjà bien maîtrisée).
- le site Internet interactif peut constituer un outil efficace dans ce domaine de l'information pour autant que l'organisation adoptée permettra aux permanents ou à des bénévoles d'y consacrer le temps nécessaire à sa mise à jour et à son exploitation régulière.

La constitution et/ou la mise en forme des bases de données constituera un travail lourd pour lequel un ou des stagiaires constitueraient une aide précieuse et sans doute indispensable.

35- L'ANIMATION , LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS EXTERIEURES DANS L'AGGLOMERATION CHAMBERIENNE

351- L'animation et les relations extérieures dans l'agglomération chambérienne

L'animation est pour l'essentiel assurée par les permanents du Secrétariat Technique.

Les bénévoles assurent toutefois une participation importante lors des grandes manifestations ainsi que sur certaines interventions ponctuelles auprès de groupes de jeunes scolaires ou étudiants par exemple.

Cette fonction est pratiquée le plus souvent de manière spontanée ; elle est donc dans la plupart des cas organisée en fonction des disponibilités de personnes ressources au coup par coup.

352- La communication

La communication dans le cadre de la coopération décentralisée repose actuellement sur divers moyens (cf. annexe pour une observation plus détaillée) :

- des journaux et d'autres écrits (TamTam, le journal municipal, des brochures spécialisées sur l'association ou sur certaines opérations spécialisées,...)
- quelques grandes manifestations (Laafi Bala tous les deux ans, les rencontres internationales ...),
- quelques flashes radios,
- l'accueil du public pour répondre à des demandes d'informations,
- la publication d'études de cas dans diverses brochures ou publications à destination des réseaux de coopération décentralisée, et diverses communications dans le cadre de rencontres spécialisées organisées par ces réseaux.

Ces différentes actions sont des outils efficaces et de qualité ; ils sont toutefois insuffisamment exploités faute d'une stratégie de communication-animation définie en référence claire aux publics visés, aux différents volets de la coopération de solidarité internationale.

353- Quelles solutions envisager ?

Pour les relations extérieures dans Chambéry, la solution viendra de la mise en œuvre du programme d'ensemble indiqué dans le chapitre 1 et de l'inventaire analytique des partenaires de l'agglomération chambérienne qui est la première mesure qui découle de ce rééquilibrage de l'approche.

La communication, quant à elle, est un élément clef d'une coopération qui veut mobiliser la société civile chambérienne et développer pour cela des partenariats au Nord et au Sud.

Compte tenu de l'analyse présentée, il semblerait important de procéder aussi rapidement que possible à :

- une réflexion-identification concernant les différents publics à atteindre dans le cadre d'une stratégie de communication ;
- l'adoption d'une stratégie de communication reposant sur (cf.également annexe) :
 - * une définition des priorités fixées à la communication. Informer ? Susciter des engagements ? Favoriser des contacts directs entre les territoires de Chambéry et de Ouahigouya ? Repérer les initiatives ? Permettre l'échanges d'informations ? Livrer des expériences mais aussi en recevoir ?
 - * un choix des informations à diffuser et des formes les plus appropriées pour chacun de ces publics,
 - * l'adoption de méthodes de suivi pour exploiter les supports de communication adoptés pour chacun des publics et assurer l'impact recherché dans ce domaine, en particulier pour les supports à destination de la population des quartiers et à destination des autres associations,
 - * l'option de véhiculer par ces supports des informations sur l'ensemble des initiatives chambériennes ou du département en matière de solidarité internationale et d'éducation à la relation interculturelle,
 - * l'option pour des modes de communication interactifs faisant une place équilibrée à l'expression de la population et des associations chambériennes et à l'information sur l'action entreprise par la coopération de Chambéry ou des associations partenaires.
- le développement de la communication directe entre la population de Chambéry et la population de Ouahigouya, notamment par le biais des jeunes des deux villes, dans le cadre du nouveau projet multimédia ; opter pour ce projet pour une gestion en partenariat avec les différentes structures de quartier de Chambéry qui seraient intéressées.

36- LA FORMATION ET L'EDUCATION AU DEVELOPPEMENT

361- Les constats

Une opération de formation a été entreprise avec Savoie Solidaire depuis 1999 à destination des responsables de coopération non gouvernementale (municipale et associative).

L'intérêt manifesté pour ces formations incitent l'Association à envisager de développer cette fonction en fonction des principaux besoins exprimés localement.

En matière d'éducation au développement, diverses actions apportent une contribution directe ou indirecte : c'est le cas par exemple de Laafi Bala, des correspondances scolaires, de la participation de la Ville à diverses manifestations en matière internationale, des soutiens apportés à des échanges de jeunes, de l'intégration d'un club Tiers-Monde dans le projet ASED. La participation ponctuelle des permanents ou de responsables de l'association à certaines réunions constitue également une contribution.

Il est toutefois nécessaire de rappeler que les structures chambériennes actives en matière d'éducation citoyenne -maisons de quartier, ensemble des établissements scolaires, certaines associations d'éducation populaire notamment- ne participent pas à l'association et que jusqu'à maintenant aucune relation organisée n'a été développée avec elles par l'association.

Quelle place pourraient prendre dans l'association les structures chambériennes engagées dans l'éducation citoyenne et l'éducation au développement ?

Quelles pourraient être les motivations de ces structures ?

Quel profit pourrait en tirer la coopération de Chambéry ?

362- Quelles solutions envisager ?

En matière de formation, l'expérience menée avec Savoie Solidaire et Résacoop a montré combien la formation était nécessaire et bien accueillie par les intéressés. Le processus entamé n'en est qu'à ses débuts ; d'autres publics ont aussi besoin de formation. Pour aller plus loin, on peut retenir que :

- les attentes et les domaines sont à identifier ;
- des contacts et des partenariats spécifiques sont à nouer avec les organismes compétents dans ces domaines afin d'accroître les actions dans ces domaines.

En matière d'éducation au développement, diverses structures existent et agissent déjà. La coopération de Chambéry représente une richesse d'information, de faits vécus, de relations possibles Nord-Sud, d'échanges à nouer pour dynamiser cette éducation.

Une action concertée à court et moyen terme permettrait sans doute à la coopération de Chambéry de participer à une dynamisation sensible de cette éducation au développement sans entraîner une charge supplémentaire excessive de travail. Il s'agit notamment d'un domaine dans lequel les bénévoles sont susceptibles d'intervenir efficacement et à titre principal. Les structures partenaires spécialisées sont quant à elles à même d'assurer l'organisation et l'appui pédagogique.

37- LES RELATIONS EXTERIEURES HORS DE CHAMBERY

371- Les constats

Les relations extérieures hors de Chambéry concernent pour l'essentiel la participation aux différents réseaux actifs en matière de coopération décentralisée et aux rencontres qu'ils organisent.

Cette fonction est depuis le début assurée presque entièrement par un responsable de la Ville, en tant qu' élu en charge de la coopération décentralisée puis depuis avril 2001 en tant que délégué auprès de l' élu en charge de cette coopération.

Les relations au niveau régional, notamment dans le cadre de Resacoop, sont couramment assurées par le permanent de la Ville au sein du Secrétariat Technique.

Cette fonction fait l'objet d'une diffusion régulière des informations, mais ne donne pas lieu à participation de la société civile, à concertation avec elle dans le cadre de l'Association.

Aucune relation n'est établie entre cette fonction et l'animation de la société civile chambérienne en matière de solidarité et de coopération non gouvernementale.

*Comment passer dans ce domaine à une activité partagée ?
Pourquoi ? Avec qui ? Dans quels domaines ?*

372 - Quelles solutions envisager ?

- Réaliser un inventaire analytique des relations extérieures existantes et des relations à développer
- Réfléchir en Bureau sur l'intérêt de ces relations extérieures, sur les objectifs poursuivis à partir de là
- Prendre à partir de cette réflexion une décision en Bureau concernant la répartition des tâches dans ce domaine et les modalités de préparation, de suivi et de partage de l'information concernant ces relations extérieures entre les différents intervenants et entre eux et le reste de l'association.

38- LES RESSOURCES ET LES RELATIONS FINANCIERES

381- Les ressources financières de la coopération de Chambéry

A- Les constats

Les ressources actuelles de la coopération de solidarité internationale de Chambéry proviennent pour une part déterminante de la Municipalité sur ses fonds propres et du cofinancement du MAE au titre de la coopération décentralisée.

Environ 10 % des ressources financières et 23 % des ressources totales mobilisées au Nord proviennent de l'activité de l'association elle-même. Environ la moitié des cofinancements obtenus du MAE dans le cadre de la coopération décentralisée a été octroyée pour les activités menées avec des structures publiques non municipales ou associatives de Ouahigouya. A ce titre, elles auraient pu faire l'objet d'un cofinancement MAE au titre du cofinancement ONG ou au titre d'autres dispositifs d'aide, par exemple dans le cadre des projets Santé ou Education.

10 % des ressources totales mobilisées au Nord proviennent de cofinancements apportés par des associations de solidarité internationale de Chambéry ou de la région (Jeremy, Edelweiss Espoir, REVIH 73, Club Tiers Monde notamment).

Pour les activités de coopération autres que celles inscrites dans le partenariat Chambéry-Ouahigouya, une grande partie sont mises en œuvre sans ressources spécifiques affectées et sans mobilisation de cofinancements extérieurs à la Ville ou à l'Association. Elles sont financées dans le cadre des frais de fonctionnement de l'Association et sur la contribution en nature valorisée de la Municipalité. Cette dernière est précisément définie quant à ses objets et à sa valeur dans la convention passée entre la Ville et l'Association ; elle permet ainsi d'identifier lisiblement les apports effectués par la Ville par ce canal.

B- Quelles solutions envisager ?

L'intégration des différents volets de la coopération internationale dans un ensemble et le développement des volets autres que le partenariat CH/O supposeraient que les ressources disponibles pour ces autres volets soient accrues. Cela concernerait en particulier l'animation - éducation au développement et les autres appuis apportés à des initiatives de solidarité de la société civile chambérienne, aux échanges interculturels avec des pays du Sud ou de l'Est.

La formulation explicite des objectifs et des programmes dans ces domaines devrait permettre de mobiliser plus largement les appuis des différents dispositifs existants spécifiques à l'un ou l'autre de ces objectifs auprès de l'Etat ou de la Région voire du département mais aussi dans le cadre de partenariats avec d'autres organismes d'éducation populaire ou d'éducation au

développement, d'insertion des jeunes etc.(dispositifs MAE, subventions MJS ou Délégation à la Ville, ...par exemple).

Les efforts qui seront entrepris pour diversifier les contacts pris avec les associations locales, départementales ou régionales en matière de solidarité internationale pourront également déboucher sur une plus forte implication de ces partenaires dans certains financements ; dans ces conditions, les ressources de la Ville et de l'association pourront se répartir sur un ensemble plus vaste d'actions et de partenariats. Ces ressources acquèreront un effet levier qui est actuellement limité et leur efficience en sera de ce fait fortement accrue.

382- Les relations financières

A- Les constats

Compte tenu du partage des responsabilités retenu dans la convention entre la Ville et l'Association, la gestion financière est assurée au sein du Secrétariat Technique selon les domaines de compétences définis, soit par le permanent de la Ville (sous la responsabilité de l'élú en charge de la coopération décentralisée) soit par le permanent de l'Association (sous la responsabilité du président de l'association).

Dans le cadre de la composante "partenariat avec le territoire de Ouahigouya", les différentes actions retenues au programme donnent lieu à des conventions passées avec chacun des partenaires locaux.

Les fonds alloués transitent tous par un compte bancaire "privé" de la mairie de Ouahigouya. Les sommes destinées aux partenaires associatifs sont ensuite reversées à ces associations.

La mairie de Ouahigouya a la charge de fournir régulièrement les justificatifs des dépenses effectuées.

Les fonds alloués sont versés sur le compte de la mairie de Ouahigouya directement par la Ville de Chambéry pour les projets qui sont de sa compétence et par l'Association pour les autres volets.

Il n'est pas possible de procéder à une justification de l'état du compte bancaire, bien que celui-ci ne soit actuellement concerné que par les contributions financières apportées dans le cadre du partenariat Chambéry-Ouahigouya.

Au niveau de la Ville comme de l'Association, la présentation des comptes ne permet pas une comptabilité analytique et par conséquent un suivi effectif des coûts par opération.

On rappellera également que l'absence d'identification précise des actions concernant les composantes animation, éducation au développement, relations extérieures fait apparaître les dépenses correspondantes mêlées avec les charges de fonctionnement. Cela ne permet pas de mesurer les moyens mis en œuvre à

cet effet et contribue à renforcer à tort l'impression d'un pourcentage élevé de ressources consacrées au fonctionnement général.

Ces constats conduisent à poser deux séries de questions, l'une concernant les relations avec les partenaires du Sud, l'autre le suivi de l'exécution budgétaire.

1) *Est-il justifiable de faire transiter des subventions à destination des associations du Burkina par un compte de la Mairie de Ouahigouya ?*

Ce transit n'est-il pas par ailleurs inutilement complexe ? Ne peut-il pas être l'occasion d'erreurs ou de retards dans les justifications financières ?

Ne reflète-t-il pas une confusion entre cohérence de la programmation et spécificité de la mise en œuvre (et par voie de conséquence, spécificité des circuits financiers) ?

2) *Une comptabilité analytique simple, par action, ne serait-elle pas un instrument utile de réflexion et de décision pour les commissions, le Bureau, la Municipalité ?*

Identifier budgétairement et comptablement les actions de relations extérieures, d'animation, d'éducation au développement ...ne serait-il pas une occasion de réflexion et de décision à ces sujets ?

B- Quelles solutions pour améliorer les circuits financiers avec les partenaires au Sud

Trois objectifs sont à atteindre :

- la rapidité de la disponibilité réelle des fonds par les intéressés
- la fiabilité du destinataire comptable des contributions apportées
- la possibilité de disposer rapidement des justifications des dépenses effectuées à partir des contributions apportées et gérées dans des conditions de transparence contrôlables et suffisantes.

Cela inviterait à privilégier les solutions suivantes :

- faire parvenir directement à la Mairie de Ouahigouya, les contributions concernant :
 - * les actions qu'elle met en œuvre par elle-même ;
 - * les actions mises en œuvre par des groupes de population ou comités ne disposant pas de personnalité juridique et dont le niveau d'organisation est encore insuffisant pour maîtriser les questions de gestion et de comptabilité (à moins que ces groupes ou comités n'aient décidé de constituer avec une association existante et pour les besoins de l'action à

mener, un groupement juridiquement reconnu dont l'association expérimentée assure la gestion financière et les obligations de justification correspondantes).

- verser, lorsque cela sera devenu administrativement possible au Burkina les contributions sur un compte autonome du trésor ouvert au nom de la municipalité et géré selon les règles communes aux comptes des municipalités (en matière d'ordonnancement comme de règlement des dépenses) ; ce compte ne doit pas être susceptible de régler d'autres dépenses municipales que celles prévues dans le cadre de la convention de partenariat (cf. point 4 D).

En attendant, la solution actuelle d'un compte bancaire ordinaire de la municipalité est quasi incontournable. Il semble toutefois que l'application de la règle de la double signature (cf. point 4 F) d'une part et la stricte affectation du compte et des fonds aux seules opérations prévues dans la convention de partenariat CH/O permettrait d'éviter des changements d'affectation des ressources même provisoires.

- verser directement aux comptes des associations et autres structures non municipales partenaires disposant de la personnalité juridique et d'un niveau d'organisation suffisant pour assurer les charges de comptabilité, les contributions concernant leurs actions ou celles de groupes ou comités informels dont elles accepteraient d'assurer l'appui "gestion".
- dans tous les cas, débloquer les contributions par tranche après justification de 80 % des dépenses effectuées sur la tranche précédente (cf. point 4 F)

Il est difficilement justifiable politiquement et peu cohérent dans une optique de partenariats, de faire transiter l'ensemble des contributions par le canal des comptes de la municipalité de Ouahigouya. Cela induit l'idée fautive que c'est la municipalité de Ouahigouya qui appuie l'action des associations locales et non par un partenariat de société civile à société civile, voire un partenariat de population à population via la coopération de solidarité de Chambéry. L'expérience montre aussi que les partenariats associatifs risquent de souffrir directement de blocages d'ordre administratif qui n'ont rien à voir avec leur propre action.

Par contre, il serait normal que la municipalité de Ouahigouya soit tenue au courant très régulièrement de l'avancement des projets menés avec des associations de sa ville, actions qui ont été inscrites dans le cadre d'un plan d'ensemble de développement local (cf. points précédents).

Comment assurer le plus utilement le suivi budgétaire ?

L'objectif premier est de maîtriser les coûts mais aussi :

- de pouvoir rapidement procéder rapidement aux ajustements de programme lorsque cela apparaît nécessaire,
- d'avoir une appréciation fondée sur le coût réel de certaines action.

Pour les pistes de solution, se reporter au point 4 F (outils).

4-

**RECAPITULATION DES OUTILS
A AMELIORER OU A METTRE EN PLACE**

41- BUDGET ET COMPTABILITE

Le budget global et le budget propre de l'Association pourraient aisément être améliorés dans leur présentation et ainsi devenir des instruments d'utilisation simple et efficace.

Présentation

- 1- Compléter le budget général et le budget de l'Association par l'introduction de sous-chapitres consacrés :
 - a) à l'animation-éducation au développement, y compris la communication
 - b) à la participation aux réseaux de coopération décentralisée (Resacoop, CUF etc.)
- 2- Etablir en référence au budget général et au budget de l'Association, des budgets plus détaillés par opération
- 3- Adopter une présentation analytique des comptes permettant d'identifier les dépenses effectivement consacrées à chacune des actions ou rubriques
- 4- Tenir un état extra comptable des engagements

**42- TABLEAU DE BORD ET COMPTES-RENDUS GENERAUX
(CF. TABLEAU JOINT)**

Afin de :

- disposer d'une situation d'ensemble régulièrement actualisée de toutes les actions et partenariats en cours,
- éviter en matière d'information des membres du CA et du Bureau ou des commissions, de devoir lire de longs et nombreux documents suite aux réunions, pour connaître l'état d'avancement d'une question, les décisions prises, les suites effectivement données etc.

il pourrait être opportun de mettre en place un "tableau de bord" accessible sur une boîte spéciale "courriel".

Le tableau de bord mis à jour tiendrait lieu de comptes-rendus des réunions. Ce tableau de bord ferait apparaître pour chaque domaine, dans l'ordre chronologique :

- les réflexions, propositions, engagements et réalisations des partenaires Sud,
- les réflexions, propositions, engagements et réalisations des partenaires Nord,
- les réflexions, propositions, engagements et réalisations de la coopération de Chambéry

en soulignant dans les trois cas, les délais prévus pour exécution, et les mesures prises en cas de décalage dans les délais d'exécution.

Le tableau de bord pourrait par ailleurs comprendre une partie synthétique qui présente chaque trimestre en quelques lignes :

- le point d'avancement de chaque action ou partenariat,
- l'activité des différentes instances de la coopération de Chambéry
- les principales réunions extérieures auxquelles la coopération de Chambéry a participé.

43- DOCUMENTS DE PROJETS

Adopter une fiche projet simple mais facilitant le dialogue avec les partenaires, la préparation des actions, la décision et le suivi de la mise en œuvre.

Cette fiche pourrait utilement se présenter comme suit :

1- Présentation-Justification de l'ensemble du projet

- Buts poursuivis (Objectif général, par exemple diminution du Sida, formation professionnelle des jeunes, meilleure efficacité des services techniques de la Mairie, doublement des établissements scolaires engagés dans des actions de solidarité à Chambéry, participation des jeunes de Chambéry à des échanges avec les jeunes de Ouahigouya, ...).

2- Descriptif détaillé et programmation

- Descriptif de l'action -(Quoi)
- Localisation des actions prévues (Où)
- Durée et périodes prévues d'exécution (Quand)
- Volume des actions prévues sur le plan technique par exemple, nombre de bêtes à l'embouche, nombre de villages et de visites annuelles à assurer pour l'éducation sanitaire..., nombre de sessions de formations, nombre de postes de liaison Internet à installer (Combien)
- Principales modalités et méthodes de mise en œuvre (Comment)
- Structure et personnes chargées de la mise en œuvre (Par qui)

- Collaborations et partenariats recherchés et/ou obtenus (Avec qui)
- Moyens à mettre en œuvre et origine (Avec Quoi)
 - * humains
 - * matériels
 - * financiers

Le tableau de programmation est rempli à partir des documents de projet, d'une façon synthétique et simplifiée pour l'insertion dans le programme général de la coopération. Il est détaillé par composante pour servir d'instrument de préparation et de suivi.

La rédaction doit être simple, mais complète ; cela permet à tous les partenaires de vérifier d'une part qu'ils n'ont pas oublié un élément essentiel dans leur préparation, d'autre part qu'ils sont bien d'accord sur les objectifs et sur les modalités de mise en œuvre. Ce cadre fournit en outre les références pour le suivi, l'identification des écarts constatés en cours de mise en œuvre et pour déterminer les éventuels ajustements à opérer en cours de route. A noter de ne pas oublier de modifier le document de projet et le document de programmation en cas d'ajustements.

44- CONVENTIONS

Chaque partenariat développé annuellement fait l'objet d'une convention entre les deux partenaires. Une convention est un contrat. Il a pour vocation de traiter et de régler à l'avance les problèmes qui sont susceptibles de se poser en cours d'exécution (ou à défaut de prévoir les conditions dans lesquelles les différences d'appréciation entre les partenaires seront réglées).

Cela suppose que la convention explicite directement (ou au travers du document de projet mis en annexe et mentionné comme faisant intégralement partie de la convention) ce qui a constitué la base de l'accord entre les partenaires (objet de l'action, résultats à atteindre, localisation, calendrier de mise en œuvre, volume, responsabilités, collaborations prévues et entendues, méthodes, coûts et devis ...

Il doit y apparaître dans quels délais doivent être présentés les résultats et les justificatifs financiers, les conséquences en cas de non-respect de la convention.

Toutefois, comme tout contrat, il peut être modifié si les deux parties en sont d'accord. Elles modifient alors formellement la convention afin de disposer d'une référence écrite actualisée.

45- MISSIONS : MANDATS ET COMPTES-RENDUS

Sont des missions, lorsque sont effectués pour le compte de la coopération de Chambéry :

- les déplacements et les travaux effectués auprès des partenaires Sud

- la participation à des réunions ou colloques ou stages etc. en France, y compris à Chambéry.

Afin que ces missions puissent donner les meilleurs résultats et qu'elles soient des outils de partenariat effectif, il est important que chacune donne lieu à la formulation d'objectifs. Cela facilite la rédaction des comptes-rendus en les organisant par rapport à chacun des objectifs fixés. Les comptes-rendus soulignent les actions à effectuer en prolongement, les décisions prises, les questions à étudier et à régler.

Cela permet également, lorsque cela est nécessaire, de s'entendre avec le partenaire sur le déroulement de la mission, les sujets traités, les temps accordés à chaque objectif.

Enfin cela permet une répartition optimale des tâches entre les différents représentants de la coopération de Chambéry ou de ses partenaires de France lors de missions effectuées par plusieurs personnes en même temps. Veiller dans le cas de mission multiple à ce qu'il y ait à côté des rapports spécialisés, un document de synthèse.

46- LES SUIVIS FINANCIERS

L'activité de la coopération de Chambéry conduit à mettre en œuvre deux opérations de suivi financier : celui des contributions confiées en gestion à des partenaires, notamment du Sud et celui de la consommation budgétaire en interne dans le cadre de l'exécution du programme d'action.

- Pour les financements accordés aux partenaires

Les meilleurs suivis sont ceux qui reposent sur des circuits directs et des règles simples.

Les justifications n'ont de sens que si l'on peut les mettre en regard de devis, de conventions qui précisent les dépenses sur lesquelles les deux parties se sont mises d'accord. Est-ce toujours le cas ?

L'intérêt du suivi n'est pas seulement de justifier de la légalité des dépenses. C'est aussi de faire apparaître rapidement les problèmes à résoudre, par exemple des augmentations brutales de prix de matériaux, les frais induits de transports d'animateurs non prévus, ...et de provoquer les ajustements contractuels (et donc formalisés) indispensables.

En cas d'ajustements (cf.4 D conventions) les modalités de traitement des écarts (financement des augmentations ou ré-allocations des ressources en cas d'annulation d'action par exemple) sont mentionnées dans des avenants aux conventions et reportées sur l'état trimestriel de suivi par modification des lignes budgétaires de cet état.

Les accords passés entre les partenaires doivent également ne pas alourdir inutilement les tâches de justification et de suivi aux deux bouts de la chaîne. Pour cela, il est souvent utile de définir les catégories de menues dépenses qui peuvent être comptabilisées sans justificatifs écrits et pour quel montant maximum.

Enfin, pour augmenter les chances de transparence et de régularité des dépenses effectuées et des justificatifs présentés, le principe de la double signature des bons de commande comme des chèques ou des sorties de caisse pour les règlements en espèces devrait être strictement requis et appliqué.

Pour le suivi budgétaire et comptable

Le suivi comptable contrôlé par les commissaires aux comptes est à la fois légal et utile. Il est pratiqué effectivement mais ce n'est pas un outil de gestion, de décision.

Comme cela a été indiqué précédemment, il est d'abord indispensable que toutes les actions soient estimées et budgétées autant que possible afin de diminuer au maximum l'importance relative des divers, des frais de fonctionnement indifférenciés.

Une comptabilité analytique simple (extra-comptable) serait un instrument déterminant pour la coopération de Chambéry. Le plus important serait dans un premier temps de disposer d'une répartition du maximum des dépenses entre les actions menées. Les dépenses assurées par des apports en nature pourraient être prises en compte dans cette approche analytique (par exemple des frais de voyages pour une mission, pris en charge par l'intéressé, ou encore, cas fréquent, certains frais de déplacement pris en charge par la Mairie lorsque la participation à une réunion, un réseau extérieur à la ville de Chambéry est assurée par un de ses agents ou de ses élus).

Sans entrer dans une comptabilité rigoureuse des temps de travail des permanents selon les dossiers, des estimations sommaires sur quelques semaines prises au hasard dans l'année permettraient de compléter l'analyse et les imputations de coûts.

Enfin, dans le cadre d'un suivi de consommation budgétaire, il est important de procéder par engagement et non par règlement des dépenses. En effet, les ressources ne sont plus réellement disponibles pour d'autres actions à partir du moment où elles ont été engagées.

Toutefois, dans le cas particulier des contributions versées pour des actions qui sont finalement retardées, il conviendrait de considérer, sur le plan analytique, ces dépenses comme non réellement engagées.

Ce suivi budgétaire devrait donner lieu à un examen en Bureau en début de chaque nouveau trimestre et entraîner s'il y a lieu la rédaction et la signature des avenants contractuels avec la Municipalité et éventuellement avec des partenaires nécessaires pour effectuer formellement les ré-allocations budgétaires justifiées. C'est au bout du compte plus simple et plus lisible que des opérations de compensation.

47- LES DOCUMENTS DE TRAVAIL POUR LES REUNIONS.

La plupart des participants aux réunions sont des bénévoles qui ont des emplois du temps chargés. Ils n'ont donc pas beaucoup de temps pour préparer ces réunions, étudier les documents...En outre ils ne sont pas forcément familiers avec la formulation des projets, la rédaction des comptes-rendus...

Il serait sans doute utile à tous que :

- les documents de travail prévus pour chaque réunion soulignent les phrases ou chiffres les plus importants, formulent les principales questions (non limitatives, bien entendu) à traiter, les décisions à prendre ;
- les comptes rendus soient rédigés de manière simple selon un modèle standard facilitant leur exploitation dans le tableau de bord et surtout facilitant le suivi d'exécution, de la progression dans la préparation d'un projet etc.

A cet effet, les décisions prises, les tâches à effectuer, leur répartition et la date limite d'exécution pourraient apparaître dans un encadré récapitulatif bien mis en évidence en fin de chaque compte-rendu.

Les questions encore en suspens, en cours de discussion, seront également récapitulées avec mise en évidence des points encore à approfondir ou à régler, des informations à obtenir etc.

CONCLUSIONS

Une volonté politique claire et stable

La coopération de solidarité internationale dynamisée par la Ville de Chambéry autour d'un partenariat avec la ville de Ouahigouya au Burkina Faso est fondée sur des options politiques claires :

- volonté d'une coopération stable basée sur l'écoute et l'échange (propres à engendrer un réel partenariat)
- souci d'une coopération entre les deux territoires qui concerne non seulement les municipalités mais aussi l'ensemble de la société civile, organisée ou non, des deux villes (société civile représentative des divers secteurs économique, sanitaire, éducatif, social etc.).

Une expérience qui est une force pour engager une deuxième étape

Sur cette base, cette coopération et ses principaux acteurs au sein de la municipalité et de l'Association Chambéry-Ouahigouya ont acquis depuis 10 ans une expérience solide notamment dans la relation avec leurs partenaires burkinabés. Le programme de coopération s'est diversifié et étendu quant au nombre de secteurs de la ville concernés en matière de développement social urbain, quant au renforcement des services municipaux, mais aussi en matière d'actions de santé, d'éducation, de culture avec de nouveaux partenaires associatifs à Ouahigouya.

Les autres volets de la dynamique de solidarité pour sensibiliser, dynamiser, appuyer et "fédérer" la population et les associations à Chambéry dans les différents quartiers, notamment en direction des jeunes, ont donné lieu à diverses initiatives importantes ; en outre les permanents de cette coopération, assurent au fur et à mesure des demandes, un grand travail d'accueil, d'appui, d'information.

Toutefois l'ensemble de ces actions à Chambéry n'a pas encore été clairement intégré dans un programme d'ensemble concernant le développement de la solidarité. Dans ces conditions, il reste à mieux exploiter les initiatives existantes pour obtenir un impact accru et durable à Chambéry. La répartition des moyens humains, matériels et financiers entre les différents volets de la coopération de est à apprécier en vue de décisions opérationnelles. Les synergies avec les autres actions de solidarité comme d'éducation au développement sont à développer.

Les acteurs de cette coopération de solidarité ont l'expérience nécessaire pour aborder efficacement une "seconde étape" dans laquelle les actions en direction de la population chambérienne et l'expression des plus jeunes prendront une place plus importante, la connaissance des associations et des initiatives de solidarité internationale sur Chambéry sera plus complète et approfondie, les relations avec les réseaux extérieurs seront plus partagées, la communication trouvera sa vraie place.

L'image de cette coopération de solidarité pourrait alors manifester la spécificité qui la caractérise. Chambéry-Ouahigouya ne serait plus perçue comme un parmi d'autres, comme un concurrent dans l'attribution des moyens collectifs de la Mairie ; elle serait reconnue comme

un espace de concertation, d'animation, d'appui aux initiatives, comme une dynamique, une capacité de mobilisation...

Une action en commun, Ville et société civile, sur l'ensemble des volets de l'action de solidarité internationale (partenariat, appuis aux initiatives chambériennes, éducation au développement, collaboration avec les réseaux de coopération décentralisée) dans un cadre ouvert et souple de participation de tous les acteurs.

Pour cette seconde étape, sans avoir à changer les statuts, la Municipalité et la société civile représentée dans l'Association doivent aller vers des relations non pas de partage des territoires mais d'articulation de compétences et de savoir-faire, vers un travail réellement en commun de réflexion, d'orientation, d'actions, d'information, de relations extérieures.

Ensemble, ils peuvent renforcer la capacité de l'Association à s'ouvrir aux autres acteurs de la ville, à de nouvelles contributions bénévoles y compris au sein des services municipaux, aux structures de quartiers ; il peuvent également donner aux différentes instances de l'association, leur vrai rôle et les responsabilités qui vont avec. Ceci vaut en particulier pour les commissions et leurs référents, pour le Secrétariat Technique.

Des méthodes et des outils plus simples et plus efficaces, qui facilitent le partage, la participation et la responsabilisation du plus grand nombre à Chambéry comme à Ouahigouya.

L'approfondissement et le renforcement de l'action de solidarité internationale pour cette nouvelle décennie supposent une adaptation des processus de fonctionnement. Il s'agit de passer au stade où l'ensemble de l'action de solidarité ne repose plus seulement sur quelques personnes mais au contraire met en jeu un ensemble complexe d'acteurs y compris du Sud ("(é§' avec des compétences et des statuts variés, une moindre proximité.

Tout en demeurant simples, processus et méthodes ont besoin de se formaliser, de devenir lisibles, de faciliter les échanges, les partages d'information, de réflexion et de responsabilités.

Ces améliorations (et les outils renouvelés qui vont avec) concernent principalement :

- l'information et la communication, dans une perspective d'interactivité, notamment pour en faire des instruments efficaces dans la relation avec la société civile de Chambéry, lui offrir des occasions réelles d'expression et de participation (à commencer par les jeunes) ;
- la programmation et les systèmes de décision pour intégrer les préoccupations d'impact au Nord comme au Sud et de fournir des références claires à des initiatives multiples.

ANNEXES

ANNEXE 1

ELEMENTS DE REFLEXION EN MATIERE DE COMMUNICATION**1 - Les outils actuels de communication de la coopération CH/O*****Les journaux et plaquettes***

Actuellement, plusieurs journaux font état de la coopération décentralisée CH/O :

- Tam-Tam, bulletin de l'association CH/O, trimestriel
- Des informations publiées parfois dans le journal municipal
- Des plaquettes d'information d'ensemble sur CH/O
- Des plaquettes d'information et des journaux sur certaines opérations comme l'opération Vélo, Regards de Femmes, Laafi Bala etc.
- Des présentations de l'expérience de coopération décentralisée CH/O à destination d'autres acteurs de coopération décentralisée dans la région ou en France.

En outre, les journaux régionaux comme le Dauphiné Libéré ou le Progrès, consacrent parfois des articles à certaines actions de CH/O.

La quantité ne fait pas défaut. La question à se poser, c'est de savoir si ces instruments de communication et de formation sont adaptés aux publics visés et si les publics visés sont représentatifs de la population chambérienne.

Deux remarques complémentaires sont importantes, mais ne s'appliquent pas à Regards de Femmes qui est un cas spécifique. Ces documents de communication sont essentiellement informatifs. Sont-ils suffisamment incitatifs à rejoindre ou développer l'action ; par exemple, on ne semble pas y trouver de place pour l'information sur l'action des autres associations œuvrant en matière de coopération. Ces documents ont-ils fait l'objet d'une réflexion sur les modalités de leur utilisation pour atteindre un objectif de dynamisation, d'éducation citoyenne à la solidarité internationale. Quelle est leur diffusion ? A destination de qui en particulier ?

Globalement il ressort que la communication et l'information sur la coopération décentralisée CH/O est une préoccupation réelle mais qu'elle a certaines caractéristiques qui en limitent profondément les impacts :

- manque de définition précise des supports au regard des publics
- rareté des instruments adaptés à l'information grand public, public non préparé,
- une communication qui est centrée sur l'information des autres, mais qui ne prend pas en compte la "mobilisation des idées et des compétences" dans la ville.

- la communication demeure une affaire strictement du Nord et de l'association. Hormis le cas spécifique de Regards de Femmes, il n'y a pas de place pour une information maîtrisée par les partenaires Sud, pour des échanges directs entre populations Nord et Sud.

Les grandes manifestations

La principale d'entre elles, Laafi Bala, a lieu tous les deux ans. Cette manifestation touche un public relativement large du fait de son caractère festif, de sa localisation et de la diversité des activités programmées. Elle joue ainsi un rôle certain dans la sensibilisation à la culture burkinabé. Toutefois, cette manifestation pourrait être plus directement articulée avec d'autres activités qui permettraient aux populations de la ville de Chambéry d'approfondir leur découverte d'une autre culture et de cheminer progressivement vers un engagement solidaire plus concret.

Concrètement, il ne semble pas y avoir d'articulations précises et organisées (hormis pendant le temps de la manifestation) entre Laafi Bala et des actions d'éducation citoyenne et d'éducation au développement dans les établissements scolaires de la ville, voire avec le Festival des saveurs ou encore avec d'autres manifestations d'échanges interculturels avec des pays européens.

La réflexion menée et les essais engagés pour décentraliser une partie des activités de Laafi Bala dans des quartiers de la ville sont une amorce très positive pour viser un public élargi.

Les "Rencontres Internationales" pourraient aussi être un instrument puissant pour la coopération de solidarité de Chambéry. Au contact d'une partie importante des associations de l'agglomération ou du département actives en matière de coopération et d'échanges, CH/O aurait là une occasion importante de faire passer l'image de sa spécificité, de son souci de contacts et d'échanges et d'appui aux autres initiatives et compétences en matière de solidarité internationale.

Dans cette optique, ce n'est pas l'une de ses actions, aussi intéressante soit-elle qui devrait participer discrètement à un stand, mais l'ensemble de sa démarche qui devrait être présenté et c'est une équipe importante des bénévoles qui devraient s'intéresser aux actions des autres associations, nouer des contacts voire engager des échanges.

L'accueil "grand public"

Bien que cela soit peu visible et difficilement quantifiable avec précision, les permanents travaillant pour la coopération CH/O consacrent un temps notable à l'accueil de jeunes ou de moins jeunes venus chercher des renseignements en relation avec des projets de voyages, d'échanges, d'actions de solidarité dans les pays du Sud et notamment au Burkina.

Ces accueils sont l'occasion de donner au-delà des informations, des éléments d'éducation au développement et d'élargissement des perspectives vers des actions de réelle coopération, d'articulation avec les actions déjà en cours.

Néanmoins, ces actions sont des réponses à la demande et elles ne font l'objet d'aucune publicité particulière. Elles ne sont pas intégrées comme un élément de stratégie de sensibilisation des populations de la ville.

La participation aux rencontres régionales et nationales et l'échange local d'informations.

Dans le contexte de transformation des compétences entre ville et communauté d'agglomération d'une part, de synergies et d'échanges d'expérience entre les actions de solidarité internationale d'autre part, on doit s'interroger sur les actions entreprises pour informer et pour participer à la réflexion collective, à la capitalisation méthodologique en matière de coopération décentralisée notamment.

La coopération CH/O est particulièrement active sur le plan régional et national au sein de CUF et plus récemment de Résacoop. Toutefois, cette participation est portée plutôt par la Ville que par l'Association tout entière qui ne paraît pas impliquée.

La collaboration avec Savoie solidaire au niveau du département est active et implique directement l'association et plusieurs responsables ou agents, autour d'actions ou de projets commun (formation, projet "nouvelles technologies" retenu dans l'opération "Savoie, un cœur gros comme le monde", etc.).

Les contacts avec les autres coopérations décentralisées dans le département et avec d'autres associations basées à Chambéry, semblent plus aléatoires et inorganisés.

2 - Quelle problématique pour la communication de la coopération de Chambéry ?

Il y a deux séries de questions auxquelles il conviendrait d'apporter des réponses :

- quels besoins d'informations satisfaire, pour qui et comment
- quels objectifs fixe-t-on à la communication.

21- Quels besoins, pour qui et comment ?

Pour qui	Quoi ? Quels besoins ?	Comment ?
Les différents organes de	Les informations nécessaires pour le suivi, la capitalisation ; les informations	Différents outils réseaux, site Internet

l'association	de base à jour sur le Burkina, sur la coopération décentralisée ;	guides méthodologiques etc.
	les informations techniques pour les projets mis en œuvre ;	Cela ne ressort pas de la communication.
	les priorités vues par Ouahigouya, les initiatives prises dans Ouahigouya, plus généralement toutes les informations venant du Sud nécessaires pour l'élaboration ou l'ajustement de la programmation.	Ces points sont traités dans le cadre de l'évaluation. Exploitation des comptes-rendus etc.
Les services techniques de la Commune	Informations techniques Informations sur la décentralisation au Burkina, informations sur les coopérations en matière d'appui aux municipalités (ex.PDM, autres initiatives etc.).	Comme ci-dessus
Les élus de la Commune	Point régulier sur les réalisations de la coop.déc CH/O- Infos générales sur la coop.déc.en France à commencer par celle qui est menée dans le département et dans les communes voisines, notamment de la Communauté de communes Point sur mobilisation de la "société civile organisée" (ex.actions des ONG et autres partenaires avec le Sud) Des informations concrètes sur les réactions de la population de Chambéry, ses initiatives en matière de solidarité internationale et notamment en relation avec la coopération CH/O. Connaissance des initiatives et recherches d'associations de solidarité internationale dans la ville ou la communauté de communes, le département, la région.	A déterminer dans le cadre du mandat sur la communication Tous moyens journaux, dépliants, sites Internet, diapos expos en lieux publics lieux d'expression pour les jeunes etc. rencontres, foires,...
Les résidents de Chambéry	Infos générales sur l'action de CH/O et infos périodiques concrètes sur l'avancement des programmes. Sur Découverte des autres cultures, des autres pratiques sociales, des autres conditions de vie, des autres organisations	idem

	de quartier à Ouahigouya notamment. Possibilité de s'exprimer sur ces questions	
Les jeunes de Chambéry	Idem que pour les autres résidents de Chambéry. Des idées sur ce qu'ils pourraient faire Des appels à des initiatives Possibilité de s'exprimer sur la coop.déc. , les actions qu'ils proposent d'entreprendre, ou qu'ils entreprennent déjà.	idem Des espaces d'expression/diffusion des initiatives en vue de mobilisation
Les associations engagées dans la solidarité intern. (à Chambéry et autour et dans le département)	Infos sur ce que fait CH/O Présentation de comment CH/O peut leur être utile et comment leurs apports en partenariat avec CH/O peuvent enrichir la coop. avec Ouahigouya. Infos sur l'action des autres ONG et coop-déc.dans la zone et la région. Expression de leur recherche de partenariat au Nord et au Sud. Informations sur les besoins et les initiatives à Ouahigouya.	idem
Les entreprises et les autres institutions	Présentation de la coop.déc. CH/O, des besoins et des possibilités d'actions de solidarité avec le secteur économique à Ouahigouya. Infos sur les besoins, suggestions/appels à partenariat Présentation de l'appui que peut apporter CH/O dans leur propre engagement de solidarité.	idem
Les autres coopérations décentralisées de la zone et de la région	Infos sur coop.déc.CH/O Réflexions-propositions d'actions concertées, d'actions complémentaires	Idem
Les acteurs de		

Ouahigouya	Présentation de la coop.CH/O Le point sur les besoins à l'étude Les réalisations des secteurs et à la Mairie de Ouahigouya Les potentialités de partenariat avec des acteurs de même nature à Chambéry et dans la région L'expression des initiatives, des idées,...	Idem
Le MAE et l'Union Europ. +les autres bailleurs de fonds	Présentation de la coop-déc. CH/O Résultats. Perspectives Valoriser les synergies avec les ONG et les autres coop.déc.	Idem

22- Préciser les objectifs de la communication pour chaque destinataire

La question

est de **trouver les instruments les plus adéquats et leur périodicité** pour répondre à ces besoins d'information/communication : journaux, dépliants, sites, expos, photos, diapos, ... dans différents lieux publics Préciser dans quel cadre rendre disponibles ces informations, indiquer qui devrait en être responsable.

La difficulté à surmonter,

c'est comment diffuser de l'information pour différents types de partenaires ; donc **comment assurer différents niveaux de lisibilité.**

Des potentiels à exploiter :

des événements forts déjà existants à Chambéry (Journée des associations, Lafi Baala ...) et des médias tels que Regards de Femme, journal municipal, journaux de quartiers etc.

Définir avec précision les objectifs de la communication.

a) Vise-t-on la notoriété ou l'image (pour chacun des publics) ?

La notoriété = quand on parle de CH/O, la personne ou l'organisme interrogés connaissent-ils ? Idem pour une action de CH/O.

L'image = Pour ceux qui connaissent, comment perçoivent-ils l'association et ses actions ? Par exemple, pensent-ils que CH/O peut leur être utile ? Qu'elle est ouverte à des collaborations ? ou au contraire, qu'elle va chercher à s'approprier le travail et les idées des autres ?

b) La communication peut atteindre ses objectifs en direct ou en indirect (par une action d'information en continu).

En direct, il s'agit d'obtenir rapidement un effet de notoriété par une opération comportant des messages simples.

En indirect, il s'agit d'obtenir un effet de notoriété durable, progressivement plus précis et régulièrement mis à jour, (par exemple par la diffusion d'un journal). Il s'agit aussi d'approfondir, de consolider l'impact "image". La diffusion périodique d'informations utiles contribue automatiquement à renforcer l'image d'utilité pour ceux qui ont besoin de ces informations.

c) Vise-t-on seulement à faire passer des messages ou bien recherche-t-on une communication interactive, une communication qui provoque l'expression des partenaires, qui diffuse l'information entre les partenaires.

**ANNEXE 2
LE ROLE DU COMITE DE
COORDINATION**

La coordination Ville-Association est essentielle.

Cette coordination est de deux types : la coordination de programmation et la coordination pratique en cours de mise en œuvre.

Le comité de coordination assure seulement la coordination de programmation.

La Ville de Chambéry a décidé depuis plus de dix ans, de mener sa coopération de solidarité internationale en commun avec la société civile chambérienne.

A cet effet, elle élabore en commun avec la société civile un programme annuel commun et elle donne officiellement mandat à l'association Chambéry - Ouahigouya dont elle est membre avec des représentants de la société civile, de mettre en œuvre ce programme. ***Ce mandat annuel est un contrat comme celui passé entre un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre.***

Ce contrat a néanmoins la particularité de prévoir la participation directe de la Commune (au travers de certains de ses services et/ou de certaines de ses ressources humaines - élus et personnels techniques-) à la mise en œuvre de certaines des actions prévues au programme.

Conformément à la loi de 1992 sur la coopération décentralisée, la ville est membre de l'association, mais n'en exerce pas la présidence ni la fonction de trésorier. Elle n'est majoritaire ni au CA ni au Bureau.

Le contrat de mise en œuvre passé entre deux structures indépendantes suppose donc deux types différents de coordination.

➡ **1°) Une coordination de programmation**, c'est-à-dire pour :

a) la définition du programme annuel

b) éventuellement l'ajustement contractuel de ce contrat si, en cours d'année, des événements imprévus impliquent une transformation substantielle du programme.

Cette coordination serait assurée par le Comité de coordination, c'est-à-dire par un organe de travail centré sur la discussion, la négociation et la mise au point du contrat annuel Ville-Association. Ce Comité n'est donc pas un organe parallèle qui doublerait le travail du Bureau.

C'est une structure de travail paritaire réunissant ceux qui, tant du côté Commune que du côté Société civile chambérienne, sont susceptibles de porter les soucis, les possibilités et les contraintes de chacun des deux partenaires.

Une fois le mandat confié, le contrat annuel conclu, c'est le Bureau qui a la charge d'organiser et de piloter sa mise en œuvre, assisté par l'équipe du Secrétariat Technique placée sous sa responsabilité.

(Rappel : l'équipe du Secrétariat Technique a en commun une mission relative à l'ensemble du programme).

Afin d'atténuer la charge très lourde de travail des membres du Bureau (tant les élus que les représentants de la société civile), il serait possible d'envisager que, deux fois par année (pour l'élaboration du programme et pour effectuer un point à mi-parcours), la réunion du Comité de coordination remplace une des réunions de Bureau. Dans ces cas, participeraient les membres du Bureau ainsi que différents responsables de la Commune (élus ou services techniques) susceptibles d'apporter une contribution à la conception et à la mise au point du programme.



2°) Une coordination pratique en cours de mise en œuvre

En cours de mise en œuvre du programme, certaines actions prévues sont exécutées par les services de la Commune ou par certaines de ses ressources humaines mises à disposition pour le temps nécessaire à ces actions. En outre, il a été recommandé que des représentants (élus ou membres des services techniques) de la Commune participent activement à l'ensemble des commissions.

Cela entraîne certains besoins de coordination pratique. Ces questions pratiques de coordination sont à régler directement, selon la nature et les enjeux des problèmes à régler, soit au sein du Bureau soit en direct entre le Président de l'Association et l'élu représentant la Commune au Bureau de l'Association soit par délégation en direct entre le Secrétariat Technique de l'Association et les services ou personnes concernées de la Commune.

Pour mémoire, la coordination interne à la Commune en matière d'actions de solidarité internationale.

Il appartient à l'élu en charge de la coopération décentralisée de la Commune d'assurer, autant et de la manière qu'il l'estime utile, la coordination interne entre élus et avec les personnels et services de la Commune impliqués dans le programme de solidarité internationale, coordination interne propre à assurer la cohérence et la viabilité des interventions de la Commune dans la mise en œuvre du programme conformément au contrat annuel conclu avec l'association.

ANNEXE 3- DES OUTILS

Tableau de bord : Indications sur le contenu de chaque colonne. Voir modèle page suivante.

<p>domaine (non exhaustif)</p>	<p><i>renforcement municipal</i> <i>développement local urbain</i> *général *Infrastructures *Animation *Economie <i>Santé</i> *général *santé hôpital *santé nutrition/malnutrition *santé SIDA <i>Education culture</i> *général *Echanges scolaires *Lib.comm. *ASED *Regards de femmes <i>Sensibilisation-Communication -Information</i> *relations ext.Chamb. *Sensibilisation *Communication *Information *Espace Accueil *<i>Education au développement</i> <i>Relations extérieures hors Chamb.éry</i></p>
<p>date de</p>	<p>en cas de courrier ou téléphone ou mail ou de transmission de ressources : origine</p>
<p>vers.</p>	<p>en cas de réunion, organisateur destinataire ou participant(s)</p>
<p>forme</p>	<p>du contact ou de l'échange (lettre, document, téléphone, fax, mail, réunion de travail</p>
<p>contenu des échanges</p>	<p>résumé des questions abordées, des positions exprimées, des décisions ou engagements pris. Formulation très simplifiée type mots-clés.</p>
<p>contenu actions menées</p>	<p>en résumé (exposé fait, article publié, jeunes reçus et informés, mission effectuée, élaboration , discussion de projet, discussion, ... décisions prises)</p>
<p>remarques Commission ou groupe de travail</p>	<p>Questions encore à résoudre, suivi à assurer,..;</p>
<p>remarques Secr.Tech.</p>	<p>Questions encore à résoudre, suivi à assurer,..;</p>
<p>remarques Bureau/CA</p>	<p>Questions encore à résoudre, suivi à assurer,</p>

Budgets et documents de suivi budgétaire

En repartant du cadre de présentation du budget prévisionnel de 2001, il serait utile d'apporter les aménagements suivants :

I- BUDGET

En lignes

1) Chapitre Renforcement municipal

2) Chapitre Développement social urbain et économie

Détailler la partie DSU et y intégrer l'économie ce qui donnerait
Infrastructures

Animation

Opération "des vélos pour l'Afrique"

Micro-crédit

Autres

3) Chapitre Santé Détailler par projet

4) Chapitre Education et culture Détailler par projet

Intégrer Education et Culture et y inclure le projet Multimédia.

5) Chapitre Sensibilisation-Communication-Autres appuis Solidarité

- Détailler en :
- Sensibilisation
 - Education au développement
 - Communication
 - Formation
 - Information et autres appuis

6) Chapitre Relations extérieures de solidarité internationale

7) Chapitre Activités générales : Détailler en :

- Fonctionnement et gestion des programmes
- Information - Etudes - Capitalisation - Relations extérieures dans l'agglomération chambérienne (entreprises, établissements scolaires et universitaires, associations ...)
- Emploi - jeunes

En colonnes

Les colonnes sont toutes utiles sans avoir à en ajouter

Par contre, établir un **état trimestriel** d'actualisation budgétaire faisant apparaître à la fois :

- le niveau de consommation par ligne et colonne
- l'entrée effective des ressources prévues
- l'apparition de nouvelles dépenses à prévoir, imprévues à l'origine

Objectifs : suivre les rentrées effectives

repérer les problèmes qui apparaissent dans l'exécution du programme
matérialiser les ajustements budgétaires opérés pour faire face aux dépenses imprévues ou aux dépenses annulées (projets retardés par exemple).

II- SUIVI D'EXPLOITATION PAR OPERATION

Par ailleurs, il serait utile, pour chaque ligne budgétaire qui correspond à un projet ou une action ou un ensemble homogène d'actions, d'établir **une fois par an**, un mini-compte d'exploitation reprenant :

En dépenses

- 1) Les dépenses directes (subventions, contributions, ...)
- 2) Les dépenses indirectes (missions, frais de communication, frais de réunion ou de formation, documentation, l'imputation d'un pourcentage à déterminer des coûts du Secrétariat Technique (personnel et frais généraux).

En recettes

Les recettes directes (vente de journaux, d'artisanat)

Les contributions bénévoles complémentaires non prévues dans la valorisation prévisionnelle

Objectifs

| Déterminer le coût effectif global de chaque action ou projet
Permettre à partir de là de déterminer d'éventuelles options stratégiques pour la programmation de l'année suivante quant à l'importance des moyens accordés à chaque action ou à chaque chapitre.

Compte-rendu de mission

0) Lieu et dates

1) Membres de la mission

2) Origine, objectifs et programme prévisionnel définis avec les partenaires

3) Déroulement

30 programme effectivement mis en œuvre et raisons des modifications éventuelles

31- Objectif 1

311 actions

312 personnes rencontrées

313 constats, informations, discussions

314 résultats

315 problèmes à résoudre et/ou décisions à prendre

316 actions à poursuivre, personnes concernées par chacune de ces actions et délais pour la réalisation de ces actions

32 Objectif 2

Idem que pour objectif 1

34 Objectif 3

Idem que pour objectif 1

etc.

4) Autres informations, actions, rencontres durant la mission

5) Remarques générales

Lorsque un point demande une description détaillée, en constituer une annexe et la mentionner dans le compte-rendu.

ANNEXE 4 - BIBLIOGRAPHIE

- Dossier de demande de financement MAE 2001
(Programme de coopération CH/O multisectoriel)
- Rapport d'activités et rapport financier CH/O AG 07/2001
 AG 2000
 AG 1999
 AG 1998
 AG 1997

- PV CA 8/2/00
 3/5/01
- PV AG 14/12/99
- Plan d'action pour la dynamisation des actions de coopération décentralisée
CH/O (04/2000)
- Plaquette Lafi Bala 2000
- Rapport de mission M.Gay mars 2001
- Compte-rendu mission de suivi des projets 2000 S.Caillaut
- Compte-rendu de mission de suivi des projets 11/2000 MHMénessier
- Rapport de mission de suivi novembre 2001
- Document de travail Conseil Municipal n°3 , du 4 mai 2001

- Bulletin Coop.Française au Burkina. Spécial santé et développement social 1997
- Bilan d'activité 2000 Assoc.REVIH 73
- Regards de femmes n° 1 à 6
- Bulletin CCAS Ville de Chambéry 2° trimestre 2001
- Bulletin de Chantemerle Animation n°2 2001
- Rapport d'activités ECLA mars 2001
- Bilan financier Lafi Bala
- Opération KOUTOUWEFO Des vélos pour l'Afrique - ECLA 12/97
- Différents documents de présentation de ECLA
- Dossier de coupures de presse Opération Vélo
- Document de présentation de la coopération décentralisée
- Candidature de la ville de Ouahigouya en matière de coopération de développement
économique et social auprès de la ville de Chambéry. 20/08/90
- Proposition d'actions à réaliser (Ph. Di Loretto)
- Note sur la coopération décentralisée et sur la démarche entreprise par la ville de
Chambéry MP Fressoz (janvier 91
- Chambéry-Ouahigouya, une action à long terme M.Roux 09/92
- CH/O un projet de coopération décentralisée date ???
- Note sur la coopération décentralisée et sur la démarche entreprise par la ville de
Chambéry (16/10/90
- Compte-rendu de la réunion du 9/4/91 concernant la mise en place d'un projet de
coopération avec la ville de Ouahigouya 17/04/91
- Note d'orientation sur l'action que pourrait conduire la ville de Chambéry pour l'année 90
en direction des pays en voie de développement

- Echanges avec B.Husson concernant l'action de la ville de Chambéry dans l'aide aux pays en voie de développement.
- Stratégie de dynamisation de la coopération décentralisée - Commune de Ouahigouya 2001
- Présentation de la commune de Ouahigouya. Bilan et perspectives 2001
- Compte-rendu d'entretien avec le maire de Ouahigouya 03/2001
- Compte-rendu rencontre avec le maire de Ouahigouya 7/4 /2001
- Divers documents préparation de la mission de la mairie de Ouahigouya juillet 2001
- CH/O (12/2000)
- Situation de l'exécution du projet ASED au 31/12/00
- Projet de convention de partenariat avenant n°2 avec l'ASED
- La coopération décentralisée franco-burkinabé. Vers une coopération de territoire à territoire - Groupe Pays CUF 30/10/2000
- Convention Ville de Chambéry-Association CH/O 21/12/98
- Convention de moyens Ville de Chambéry-Association CH/O 16/9/99
- Protocole de coopération décentralisée entre les villes de Chambéry et de Ouahigouya 26/02/99
- Statuts Association Chambéry-Ouahigouya
- La coopération décentralisée Chambéry-Ouahigouya : une véritable coopération Mémoire DESS de Stéphanie Cohen 09/96
- Projet de règlement intérieur des comités de développement des secteurs de la commune de Ouahigouya
- Bilan de la réunion du 31/01/90 sur le projet d'intervention de la ville de Chambéry dans un pays du Tiers Monde.
- Les dates clefs de la coopération CH/O
- Tableau de responsabilités des différentes instances de CH/O
- Les programmes d'actions concertées : le cas de la coopération Chambéry-Ouahigouya. Compte-rendu de la réunion de concertation organisée par RESACOOOP le 23/10/96
- Compte-rendu de la rencontre avec le maire de Ouahigouya 7/04/01
- Convention pour la mise en place d'un atelier de réparation, remise en état et vente de vélos d'occasion à Ouahigouya
- Convention pour un programme de lutte contre la malnutrition. CH/O et l'Assoc. des femmes burkinabés.
- Diagnostic institutionnel de la mairie de Ouahigouya 04/95 M.LOUGUE
- Compte-rendu de la mission effectuée à Ouahigouya 11/98 Martine Chouvet et MH Menessier.
- Compte-rendu de la mission sanitaire CH/O 01/98
- Rapport de mission MH Menessier et S.Cohen 10/97
- Compte-rendu de mission à Ouahigouya 04/96 Y.Cours et MH Menessier
- Compte-rendu de mission à Ouahigouya 11/93 M.Roux, C.Joos et MH Menessier
- Etat des lieux des actions de coopération décentralisée CH/O Bilan et perspectives CUF-Enda Tiers Monde 07/99
- Programme de développement du secteur n°6 12/96
- D.S.U. Convention pluriannuelle secteur 9, secteur 8, secteur 7, secteur 6
- DSU, avenant à la convention secteurs 10, 9,8,7,6 année 2000

- Convention pour une mission de suivi des projets de développement des secteurs à Ouahigouya entre Ville de Chambéry et Mr Issiaka Sawadogo
- Rapports d'animation et de suivi de la CH/O - Programme de développement des secteurs. 1993 à 2001.
- Mairie Infos 3/04/01
- Coopération décentralisée au développement local urbain en Afrique. Pratiques en débat vol. 1 et 2 Serge Allou et Philippe Di Loreto coordonnateurs. CUF-Enda Tiers Monde
- Les partenariats entre les acteurs de Rhône-Alpes et le Burkina Faso. Resacoop. 05/2000
- La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. B.Husson (Ciedel) Transverses n°7 07/2000
- Appel de Nantes. Construire des partenariats public-privé-citoyens 01/96
- Chambéry, 1 guide
- La définition française de la coopération décentralisée
- CUF, Pôle Afrique subsaharienne. Pour la définition d'une politique de coopération décentralisée avec l'Afrique subsaharienne. Note d'orientation 09/2000
- Circulaire sur la coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises du 20/04/2001
- Guide de l'étudiant 2001-2002 Vivre à Chambéry
- Chambéry-Ouahigouya fêtent leur coopération (10 ans) Dossier de presse
- ReMeD Dons de médicaments. Des principes pour une action efficace.
- ReMeD Bulletin n° 25 oct.2001
- Proposition de manuel des procédures administratives 03/2001 Commune de Ouahigouya Programme des secteurs 6,7,8,9,10.
- Commission Economie Réunion 02/2000 Document d'information et de préparation Réunion de 09/2000
Compte-rendu de la réunion du 29/01/97
- Commission Santé Compte-rendu de la réunion du 10/05/01
Compte-rendu de la réunion du 11/03/99
- Le cadre de la coopération hospitalière
- Audit du centre hospitalier de Ouahigouya
- Commission Culture. Compte-rendu réunion pour la préparation de Lafi Bala 2000
- Commission Education Compte-rendu réunion 09/03/2000

- Note du Secrétariat Technique. Identifier une demande. Quelques questions à se poser...
- Compte-rendus mission de suivi des projets secteur santé 11/2000 . MH Menessier, M.Bartoletti, Dr O.Rogeaux, O.Pion.
- Rapport d'étude sur la mise en place de "kits de visioconférence et l'utilisation des NTIC" 10/01/2001
- Chambéry Magazine. numéros de 2001
- Plaquette de présentation de l'AQCV
- Chambéry fête les associations
- Dépliant "Les rencontres de l'aventure solidaire" Meythet septembre 2001,
- Des jeunes, des partenaires...un projet humanitaire . Conseil municipal Jeunes. Centre social Chantecler Ugine. Dans le cadre de "La Savoie, un cœur gros comme le monde. 1999
- Cycle de formation à la coopération internationale - Savoie 1999-2002,
- Document de présentation des formations CIEDEL 2° semestre 2001
- Présentation Cycle de formation à la coopération internationale CH/O + Savoie Solidaire 1999-2002
- Documentation sur les financements de la coopération. 29/09/01

- Compte-rendu de la deuxième journée de travail 22/01/00 Les cultures et la coopération
- Le prix de la solidarité internationale en Savoie. Présentation pour 2001
 - Dépliant "Les bourses Jeunes"
 - Echos solidaires (Journal de Savoie Solidaire") numéros de 2000 et 2001
 - Carnet de rencontre . Opération La Savoie, un cœur gros comme le monde".
 - Opération La Savoie, un cœur gros comme le monde". Bilan après 6 mois.
- Dossier de presse 8/01/00
- Dépliants et bulletin d'information 09/00 Association ARCADE
 - Projet de coopération décentralisée La Rochette + Pontcharra et Dembela (Mali)
 - Dossier pédagogique Mali (ARCADE)
 - Farafini, journal mensuel du Programme Clubs Afrique 1999, 2000 et 2001 et Fiches éducatives de ce programme de la Fédération Afric'Impact (Peuples Solidaires et RITIMO).

ANNEXE 5
LISTE DES ENTRETIENS ET RENCONTRES

Tout au long de l'évaluation, nous avons participé à diverses manifestations ou réunions en relation directe avec la coopération décentralisée de Chambéry et en particulier :

- le Conseil Municipal du 4 juin 2001
- des réunions du Bureau, du CA et de l'Assemblée Générale de l'Association,
- diverses manifestations organisées dans le cadre des "10 ans de coopération" (en matière de santé, autour de Regards de Femmes, exposition photo, vente d'artisanat,...)
- les rencontres internationales.

Ces manifestations ont été en outre l'occasion de diverses rencontres informelles pour sonder et réfléchir avec de simples participants sur ce que représente pour eux la coopération décentralisée.

Par ailleurs, nous avons pu avoir divers entretiens en direct (hormis de rares cas par téléphone). Nous espérons n'oublier personne.

Association

- Bruno Magnificat (Président)
- Martine Chouvet (Vice Présidente)
- Odette Pion
- Olivier Perrier
- Laurence Janet
- Marie-Jo Lavoine-Hochard
- Olivier Rogeaux
- Christophe Paret
- Colette et Pierre Vénuat
- Martine Mougins
- Yves Cours

Municipalité

- J.Cl Trottet, adjoint chargé de l'emploi, de l'intégration et des solidarités nouvelles
- Michel Roux, délégué à la CD (auprès de JCl.Trottet), membre du CA
- Corinne Townley, c.m. membre du CA
- M.Cl.Tour, adjointe chargée de la Jeunesse, déléguée pour Chambéry le Haut
- Michèle Ferrer, c.m. délégué pour le quartier de Chantemerle
- Mr Laplane, SG de la Mairie
- Michel Gay (Services Techniques)
- Responsable Défi Jeunes et Bourses Jeunes
- Gilles Garofolin (photographe Service Communication)

Permanents Coopération Décentralisée

- Marie-Hélène Ménessier
- Samuel Caillaut
- Stagiaires

Délégations de Ouahigouya

- Le maire de Ouahigouya
- Cecile Bélem
- Madeleine Barry
- Issiaki Sawadogo
- Autres responsables (Santé, entreprise,...)

Partenaires

- Brigitte Burley-Vienny - Jérémi
- Muriel Matthieu, Club Tiers Monde Lycée Vaugelas
- Brigitte Mercat - TriAlp
- Christophe Bérard - Trivalor
- Association Edelweiss
- Gérard Pion

Autres entretiens sur Chambéry et l'agglomération

- Chambre de Commerce et d'Industrie
- Marie-Pierre Fresso
- J.Fresso
- Association Arcade
- Philippe Niel, directeur de la Maison de Quartier de Chantemerle
- Gérard Renoult, directeur du Centre Social de Chambéry Centre
- Jeunes de Chambéry le Haut
- Jeunes du Centre Social de Chambéry centre
- Jeunes du Lycée Turgot
- Jeunes du Lycée Vaugelas
- Jeunes et enseignants du lycée St Ambroise
- Enseignants Ecole supérieure de Commerce
- Etudiants de l'Université de Savoie
- Artisans du Monde

Organisations de coopération décentralisée

- Mission pour la coopération non gouvernementale - MAE- Paris
- Savoie Solidaire : Jean-Pierre Gandin et Benjamin Emeriaud
- CUF - Philippe Di Loretto
- Resacoop - Corinne Lajarge et Rose Marie Di Donato
- CIEDEL- Bernard Husson, Christophe Mestre

- IRCOD Alsace . Denis Schultz
- Partenariat Lille-Saint Louis
- Ciépac