

ETUDE BILAN PROSPECTIF DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE DE LA MAITRISE
D'ŒUVRE SOCIALE (MOS) AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES PARTENAIRES DU
PROGRAMME DECENTRALISATION ET PARTICIPATION CITOYENNE

RAPPORT

Octobre 2021

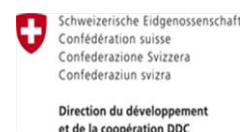


Agence Ingénieurs Visions (AGIV Sarl)

01 BP : 6862 Ouagadougou 01

Bureau : (+ 226) 50 50 33 79/70 11 33 24

**Cellule d'Appui à la Décentralisation et à la Participation
Citoyenne (CADEPAC)**



Financement Coopération Suisse

Sommaire

i Contexte et justification de l'étude

ii Objectif

iii Méthodologie de travail

I. RAISONS DE LA RECHERCHE D'UNE APPROCHE PERTINENTE POUR IMPLIQUER DAVANTAGE LES COMMUNAUTES AU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES.	8
II. CADRE INSTITUTIONNEL ACTUEL DE LA MOS AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES COUVERTES PAR LA CADEPAC	9
II.1. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des collectivités territoriales	9
II.1.1. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des communes rurales	10
II.1.2. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des communes urbaines	11
II.1.3. Ancrage de l'approche MOS au sein des conseils régionaux	13
II.2.1. Analyse de la composition des entités en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS	14
II.2.2. Analyse des tâches confiées aux entités en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS	15
II.2.3. DEMARCHE ET MOYENS MIS EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UN AGENT MOS OU CREATION CELLULES MOS AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	16
III. RESULTATS DES ACTIVITES MAJEURES DES CELLULES MOS	18
III.1. Types d'activités conduites par les cellules MOS au sein des collectivités territoriales	18
III.1.1. Activités conduites par les communes rurales	18
III.1.2. Activités conduites par les communes urbaines	19
III.1.3. Activités conduites par les conseils régionaux	20
III.1.4. Analyse des activités portées au sein des collectivités partenaires de la CADEPAC	21
III.2. Effets des activités MOS sur les projets	22
III.2.1. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les communes rurales	23
III.2.2. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les communes urbaines	24
III.2.3. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les conseils régionaux	26
III.3. Points d'amélioration liés à la mise en œuvre de la MOS au sein des collectivités territoriales	27
III.3.1. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan financier	28
III.3.2. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan sécuritaire	28
III.3.3. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan humain	29
III.3.4. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan matériel	29
IV. PROSPECTIVE, LECONS ET RECOMMANDATIONS	30
IV.1. Eléments pour maintenir l'existant en matière d'approche MOS au niveau des collectivités territoriales partenaires de la CADEPAC	30
IV.2. Eléments pour susciter approche MOS systématique au niveau des communes qui ne sont pas situées dans la zone d'intervention directe de la CADEPAC	32
IV.3. Eléments pour susciter la MOS au sein d'autres collectivités du Burkina Faso	32
V. ORIENTATION D'ENSEMBLE DES ACQUIS	33

Le programme d'appui à la Décentralisation et à la Participation Citoyenne (DEPAC) est un prolongement des appuis de la Coopération Suisse dans le domaine de la décentralisation au Burkina Faso entamé depuis plusieurs années. Il s'inscrit dans les priorités nationales en matière de développement et de décentralisation et a pour finalité de rendre les communes et les régions capables de fournir de meilleurs services publics, améliorant la qualité de vie des hommes et des femmes et facilitant les activités économiques.

Le consortium GEDES-ACADE-CAGECT (GAC), dans le cadre de ce programme à travers son unité opérationnelle, la CADEPAC, accompagne les collectivités territoriales partenaires dans la conduite des processus de mise en œuvre de projets de développement.

Afin de garantir la durabilité des réalisations, d'assurer la prise en compte des besoins des acteurs dans la détermination des contenus des projets d'investissement et leur appropriation par les bénéficiaires, la CADEPAC développe de concert avec les collectivités territoriales partenaires, une approche dénommée "Maîtrise d'Œuvre Sociale (MOS)" dans le processus de maîtrise d'ouvrage. A cet effet, une mission d'appui au processus pour faciliter l'appropriation de l'approche et sa systématisation a été placée auprès des collectivités territoriales partenaires. Ainsi, les CT partenaires de la DEPAC ont expérimenté l'approche MOS avec des résultats très appréciés. Au terme de la 2ème phase de la DEPAC, cette étude se veut un bilan qui fait le point des résultats obtenus et tirer les leçons en vue de la consolidation de l'approche voire son passage à l'échelle.

ii Objectifs

L'objectif de la présente étude est d'établir une situation de la mise en œuvre de l'approche "MOS" dans les collectivités territoriales partenaires du programme DEPAC avec l'appui du consortium GAC. De manière spécifique, l'étude vise à :

- examiner le cadre institutionnel de mise en œuvre de la MOS (délibération, arrêté de mise place, composition des comités ou cellule MOS, ...) dans les collectivités territoriales ;
- apprécier les activités menées par les cellules ou les points focaux et leurs rôles dans les collectivités territoriales ;
- identifier les points d'amélioration du processus de la mise en œuvre (évaluer la soutenabilité financière de son institutionnalisation et son opérationnalisation selon les types des CT, ...) ;
- proposer des actions et des modèles pour la pérennisation de la MOS à travers les mécanismes nationaux.

iii Méthodologie de travail

Conformément au contenu des termes de référence de l'étude, l'équipe de consultants du bureau d'étude AGIV a déroulé son dispositif d'intervention en s'appuyant sur les phases ci-dessous.

Phase de consultation des partenaires :

L'étude a débuté par l'étape préparatoire. La préparation a porté sur l'ensemble des activités qui permettent l'opérationnalisation de la mission. Il s'agit notamment de la mise en place d'un comité technique d'exécution de l'étude, de la relecture des termes de référence, de la préparation de la rencontre de cadrage et de la participation du consultant à la rencontre de cadrage technique tenue. La rencontre a permis au consultant de présenter la méthodologie au commanditaire et de recueillir ses avis et suggestions, de s'accorder sur les TDR, d'échanger sur la documentation utile, de s'accorder sur le calendrier de la mission.

Phase de collecte des données sur le terrain

La phase de collecte des données s'est déroulée en trois principales étapes composées de :

- la réalisation d'une revue documentaire ;
- la réalisation d'entretiens auprès des cibles potentiels actifs dans le processus ;
- la collecte des arrêtés instituant la mise en place des Cellules/agents MOS dans l'ensemble des collectivités partenaires de la CADEPAC.

Phase de rédaction du rapport

La phase de rédaction du rapport s'est déroulée en deux grandes étapes. La première étape à consister au dépouillement des différentes interviews. La seconde étape, quant à elle, a consisté en l'analyse et la rédaction du rapport.

I. RAISONS DE LA RECHERCHE D'UNE APPROCHE PERTINENTE POUR IMPLIQUER DAVANTAGE LES COMMUNAUTES AU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES.

Après l'adoption de la constitution de 1991 par voie référendaire, le Burkina Faso s'est engagé dans un processus de restructurations institutionnelles matérialisées par la décentralisation des compétences de l'Etat, la tenue régulière de scrutins municipaux dans toutes les collectivités territoriales et une structuration des populations et de la société civile de plus en plus exigeantes en termes de redevabilité, de transparence et de bonne gouvernance. Le processus de décentralisation a favorisé un réel rapprochement entre les communautés et l'administration publique grâce à l'existence de CT fonctionnelles et à la présence de conseillers élus dans tous les conseils municipaux et régionaux. En dépit de ces acquis, force est de noter que jusqu'à présent, la prise en compte des mesures sociales dans la planification, l'exécution et l'exploitation des projets de développement demeure préoccupante pour l'Etat burkinabè et ses partenaires au développement. Ce qui est généralement la source de nombreux conflits pouvant évoluer d'une forme individuelle vers une forme communautaire.

Pour pallier les insuffisances de cette situation, le consortium GAC, par le canal de la CADEPAC, s'est engagé dans un processus de mobilisation sociale consistant à développer des initiatives de promotion et de systématisation d'une approche pouvant favoriser une forte implication des projets déroulé par les CT par les populations bénéficiaires dénommé "Maîtrise d'Œuvre Sociale" de « l'approche MOS » dans les collectivités territoriales du Centre-Ouest, de l'Est, du Nord et du Sahel durant ces dernières années. Mais au juste, qu'entend-t-on par « Approche MOS » ? Quelle peut être sa pertinence pour les collectivités territoriales du Burkina Faso ?

En guise de réponse à ces questions, il convient dans un premier temps de noter que « l'approche MOS » ou « l'approche de la Maîtrise d'Œuvre Sociale (MOS) » constitue l'ensemble des interventions destinées à impliquer fortement les populations afin de réduire les risques d'échec ou de non fonctionnalité d'un projet en assurant la production d'outils, de cadres d'échange et des modes de gestion pendant les phases de la vie du projet : Planification-Exécution -Exploitation. En somme, elle consiste généralement à accompagner les projets voulus par les collectivités territoriales (CT) par le déroulement de rôles essentiels

qui favorisent une bonne prise en compte des dimensions sociales. La « maîtrise d'œuvre sociale » est une approche de développement pertinente pour toute collectivité dans la mesure où elle apparaît comme une des solutions possibles pour :

- étudier les opportunités et aider à la réalisation des projets et programmes conduits par les collectivités territoriales ;
- assurer une prise en charge efficiente et efficace des dimensions sociales lors de l'exécution physique des actions de développement ;
- prospecter et proposer les outils ainsi que les modes de gestion et d'entretien les mieux adaptés au contexte local ;
- assurer la pérennisation des acquis des projets.

II. CADRE INSTITUTIONNEL ACTUEL DE LA MOS AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES COUVERTES PAR LA CADEPAC

L'efficacité et la prise en compte systématique de l'approche « Maitrise d'œuvre Sociale » pendant la mise en œuvre des projets de développement au sein des collectivités territoriales est en grande partie déterminée par son environnement institutionnel. En effet, cet environnement s'avère comme le cadre règlementaire qui encadre toutes les actions ou approches qui visent à impliquer d'avantage les communautés aux projets entrepris par leur collectivité.

Pour appréhender les cadres institutionnels qui ont permis d'implémenter l'approche MOS, nous avons collecté des informations au sein des différentes collectivités territoriales partenaires de la CADEPAC. Les résultats de nos investigations donnent un état des lieux suivant.

II.1. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des collectivités territoriales

Toutes les communes partenaires de DEPAC, suite aux séances de partage d'informations animées par la CADEPAC sur le potentiel de changement positif que pourrait engendrer la systématisation d'une approche MOS autour des projets de développement, ont tenté dans la limite de leur possibilité d'instaurer un cadre qui permette à leur collectivité d'expérimenter l'approche MOS.

L'institutionnalisation de l'approche MOS s'est faite au sein des collectivités de manière différente et bien adaptée à leurs capacités.

II.1.1. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des communes rurales

Au sein des communes rurales partenaires de la CADEPAC, deux types d'entité ont été institués pour porter les activités permettant de dérouler l'approche "MOS" autour des projets de développement. Ce sont des cellules MOS ou des Agents MOS. Le fondement juridique de ces entités territoriales repose essentiellement sur les délibérations et les arrêtés signés par les maires après les délibérations effectuées par les conseillers durant la tenue des sessions des conseils municipaux.

Toujours concernant le fondement juridique de ces entités, le consultant note que le contenu des arrêtés n'est pas homogène pour toutes les communes rurales relevant de la zone d'intervention de la CADEPAC. Ceci est lié au fait que l'approche MOS n'impose pas. Sa dynamique de flexibilité permet plutôt à chaque collectivité d'opérer, selon ses moyens financiers et ses priorités locales, des choix en lien avec la composition, le fonctionnement et les attributions de l'entité qu'il a responsabilisé pour dérouler l'approche MOS autour de ses projets (voir en annexe 4, le tableau qui dresse l'état de la nature, de la composition et des tâches dévolues à chacune des communes rurales partenaires de la CADEPAC)

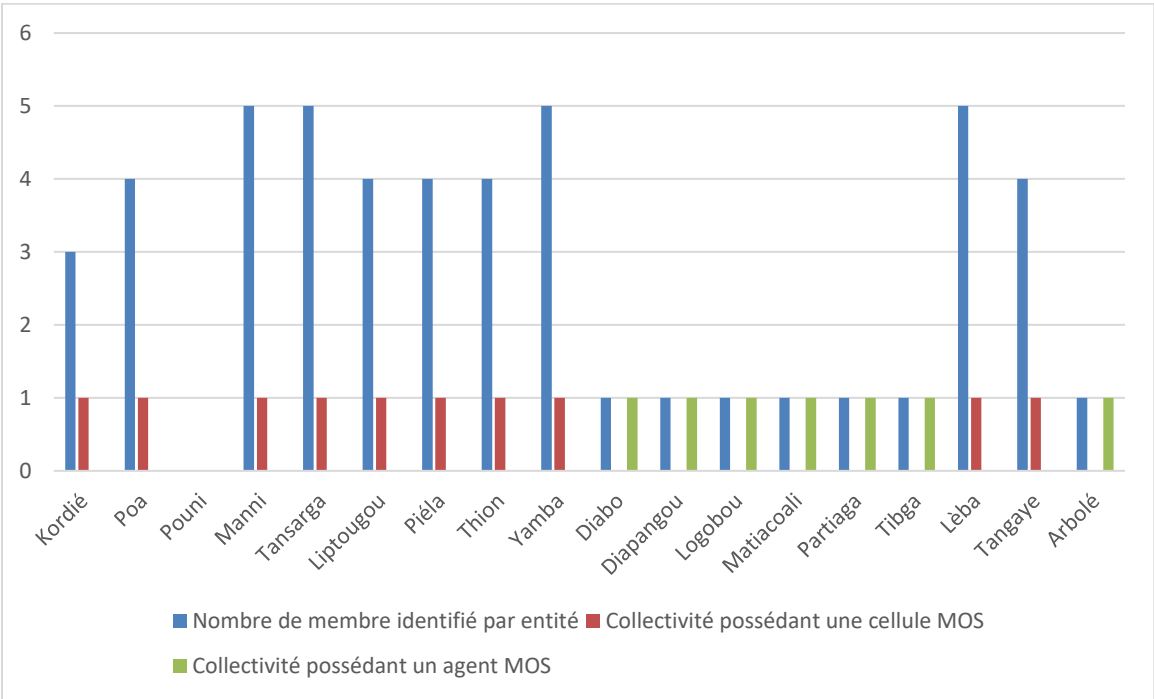
Le consultant a répertorié onze communes rurales au sein desquelles on retrouve des entités dénommées « Cellule MOS » qui portent les actions ou déroulent des actions en lien avec l'approche "MOS". Sept autres communes rurales ont opté pour faire piloter les actions en lien avec l'approche MOS par des individus désignés par les conseils municipaux.

Il faut souligner que la création, la composition, le fonctionnement et les attributions de ces cellules sont formalisés à travers des arrêtés signés par les présidents des conseils municipaux. La composition des « Cellules MOS » obéit, pour la majorité des communes rurales à la structuration suivante : un noyau et des membres associés.

Ainsi la taille de cellules retrouvées au sein des communes rurales varie de trois à six personnes. Ces variations de taille montrent que la dynamique et la flexibilité de l'approche MOS permet aux collectivités d'opérer plusieurs formes de fonctionnement qui tournent

autour d'un agent MOS ou d'une cellule MOS. Le graphique ci-dessous nous donne un modèle simplifié de différents profils des entités MOS identifiées dans les communes rurales.

Graphique 1 : Etat des lieux sur les types d'entité MOS et le nombre de personnes composant les unités par commune.



Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

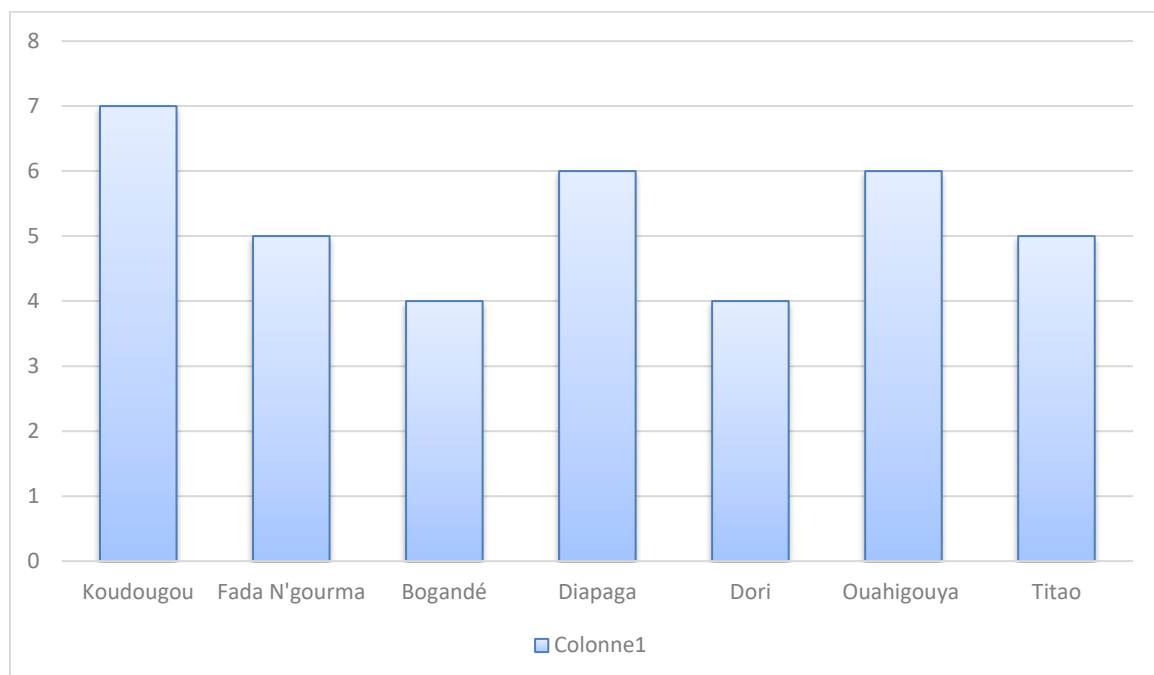
II.1.2. Ancrage institutionnel de l'approche MOS au sein des communes urbaines

La mise en œuvre de l'approche MOS dans les communes urbaines partenaires de la DEPAC est dans sa totalité animée par des entités dénommées « cellule MOS » qui virent leur existence formalisée par des arrêtés signés des présidents du conseil municipal instituant leur création. L'état des lieux relève que la composition et les attributions de ces cellules MOS respectives sont la plupart définies dans les mêmes arrêtés qui ont permis leur existence. La

composition de ces cellules MOS est structurée autour d'un président, d'un rapporteur et des membres avec quelques nuances comme vice-président, rapporteur adjoint et le nombre de membres. (Voir en annexe 5, le tableau qui dresse l'état de la nature, de la composition et des tâches dévolues à chacune des communes urbaines partenaires de la CADEPAC).

La taille des cellules MOS répertoriées au sein des communes urbaines n'est pas non plus homogène. Elle est fixée suivant l'orientation et la volonté du conseil régional. Elle varie en fait entre quatre et sept personnes par commune. Dans ce lot, figurent (i) deux communes qui disposent de six personnes par cellule MOS, (ii) deux communes qui disposent de cinq personnes par cellule MOS, (iii) deux communes qui disposent de quatre personnes par cellule MOS et (iv) une commune qui dispose de sept personnes. Le graphique ci-dessous nous donne un modèle simplifié des tendances identifiées dans les cellules MOS des communes urbaines (voir le graphique ci-dessous).

Graphique 2 : Situation du nombre de membres identifiés par cellule MOS au sein des communes urbaines



Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

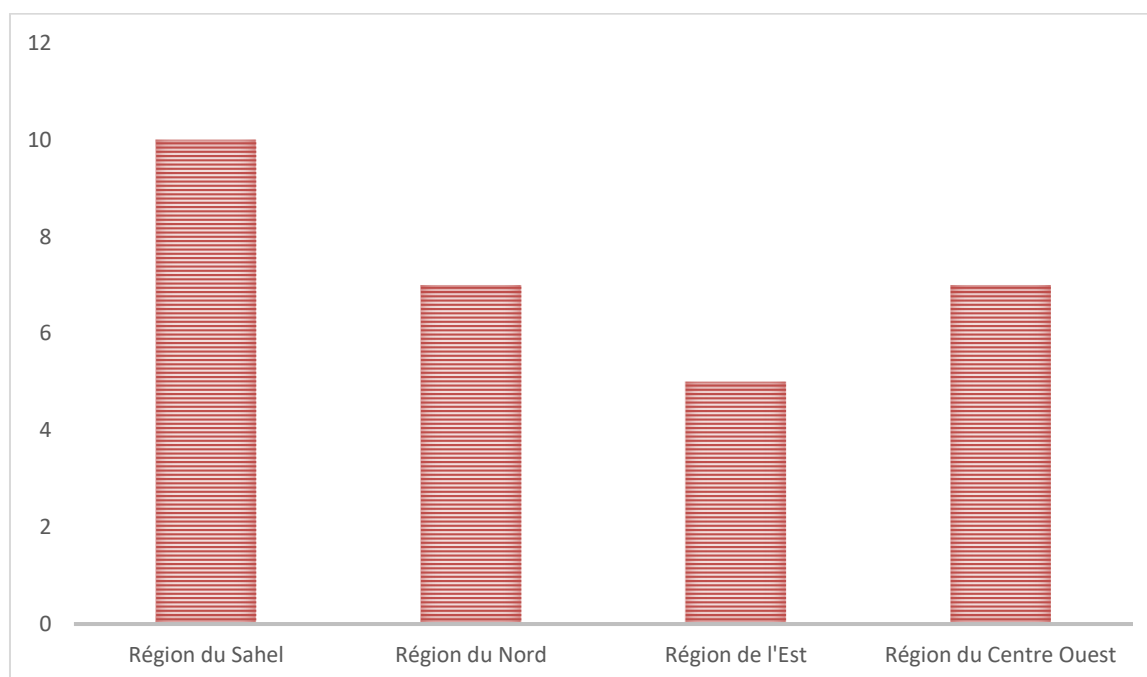
II.1.3. Ancrage de l'approche MOS au sein des conseils régionaux

Dans l'optique d'intégrer et de systématiser l'approche MOS dans le déroulement de leur projet de développement local les conseils régionaux partenaires de la CADEPAC ont initié des actions pour donner un ancrage à cette approche. La création de cellules MOS institué par des arrêtés signés des présidents des conseils régionaux rentre dans ce cadre. Les entités en charge de l'implémentation de l'approche MOS obéit à la structuration suivante : un président, un secrétaire et des membres. Ces arrêtés fixent également les attributions et le fonctionnement des différentes cellules MOS.

La taille des cellules MOS répertoriées au sein des cellules MOS des conseils régionaux n'est pas non plus homogène. Elle varie en fait entre cinq et dix personnes par région. Dans ce lot, figure (i) une région qui dispose de dix personnes par cellule MOS, (ii) une région qui dispose de cinq personnes par cellule MOS et (iii) deux régions qui disposent de sept personnes par cellule MOS. Le graphique ci-dessous nous donne un modèle simplifié des tendances identifiées dans les cellules MOS des conseils régionaux (voir le graphique ci-dessous).

Le graphique ci-dessous nous donne un modèle simplifié des tendances identifiées dans les cellules MOS des conseils régionaux.

Graphique 3 : Situation du nombre de membres identifiés par cellule MOS dans les conseils régionaux



Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

II.2. Analyse de la typologie des entités en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS

L'initiative de la création et la formalisation des entités chargées du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS témoigne sans doute de l'intérêt que portent les CT à l'égard de l'approche. Le fort taux de formalisation des entités en charge de la MOS au sein des CT partenaires de la CADEPAC peut rassurer quelque part de la volonté manifeste des collectivités de pouvoir rendre systématique le déroulement des actions MOS autour des projets de développement qu'elles mettront en œuvre.

II.2.1. Analyse de la composition des entités en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS

La composition des entités responsabilisées par les différentes collectivités dans la conduite des activités en lien avec l'approche MOS est assez diversifiée. En effet, la composition des entités n'obéit pas à un format unique pour toutes les collectivités territoriales. Cette différence constitue un atout qui se remarque aussi bien au niveau des communes rurales, des communes urbaines qu'au niveau des conseils régionaux.

On note que seule dans des communes rurales que l'option de confier la charge des actions en lien avec l'approche MOS est portée par un « Agent MOS ». Cette option est sûrement liée à la projection de ces communes de pouvoir supporter les besoins de fonctionnement de l'entité. Au sein des collectivités territoriales qui ont opté pour la mise en place des entités composées de plusieurs personnes, le consultant a relevé les forces et opportunités suivantes :

- ces cellules MOS, dans leur très grande majorité, sont composées chacune d'un président, d'un rapporteur et des membres ;
la taille de l'équipe MOS varie d'une à six personnes dans les milieux ruraux ;
- La taille de l'équipe MOS se situe entre trois et sept personnes dans les communes urbaines ;
- la taille de l'équipe est de cinq à dix personnes au niveau des conseils régionaux.

Quant aux faiblesses et menaces relevées à ce niveau, le consultant retient que :

- seules trois collectivités territoriales regorgent de femmes dans l'équipe de leur cellule MOS ;
- une seule femme est présidente d'une cellule MOS ;
- la présence des secrétaires généraux au sein des cellules est fortement remarquable et leur grand charge peut influencer quelque part l'action des cellules.

Le nombre et le profil des personnes composant les entités créées au sein des CT permettent de dégager des analyses auxquelles les promoteurs et les adhérents de l'approche MOS devraient prêter attention. Cela concerne :

- la disparité en termes de nombre des entités ne constitue point une faiblesse, elle témoigne plutôt de l'appropriation que chaque collectivité a fait de l'approche MOS ;
- le pilotage des cellules MOS par des secrétaires généraux des mairies renferme certes de nombreux avantages mais cache aussi de grosses inquiétudes.

Les SG des mairies, avec leur bonne connaissance de l'administration et leur expérience dans le pilotage des projets et programmes sont de grands leviers à même d'impulser de manière significative la réussite de la mise en œuvre de l'approche MOS. Cependant, il faut noter que les SG ne peuvent être des acteurs permanents des cellules MOS à même de partager continuellement leur savoir-faire aux autres membres, à cause de leur fonction. Ils sont, à tout moment sujets à affectation en fonction des besoins de l'Etat.

II.2.2. Analyse des tâches confiées aux entités en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS

L'état des lieux permet d'analyser les visions des différentes CT. En effet les tâches que nous confions de manière claire à une entité qui doit agir à notre profit indiquent quelque part notre vision. C'est partant de ce principe que notre étude ressort l'analyse suivante :

- dans les situations où la CT n'a défini aucune tâche ou rôle écrites annexé à l'arrêté qui a donné naissance à l'entité en charge de l'implémentation de l'approche MOS : Cette situation peut parfois porter préjudice à l'efficacité des actions de l'entité. Il est bien connu que « *celui qui ne sait que faire ne fera rien* ». Les promoteurs et les adhérents de l'approche MOS doivent travailler à minimiser des situations pareilles. On doit cependant relativiser ce problème vis-à-vis de certaines communes qui ont mis en place cellules MOS sans préciser leur tâche par écrit mais en responsabilisant des personnes qui ont été fortement familiarisées aux rôles exacts que doit jouer une entité en charge de l'approche MOS au sein d'une collectivité.
- les tâches assignées aux agents ou cellules MOS ne sont pas uniformes pour toutes les collectivités territoriales partenaires de la CADEPAC. Le choix des tâches à confier à l'entité en charge du déroulement des actions en lien avec l'approche MOS, oriente clairement les problèmes auxquels veut fortement s'attaquer la CT en question. Cependant ces tâches définies peuvent aussi montrer la limite de la maîtrise ou de la compréhension que le conseil municipal concerné a de l'approche MOS. Les tâches assignées dans les arrêtés existants sont sans doute issues de quelques partages des valeurs ajoutées que peut engendrer une approche MOS systématisée au sein d'une CT reçue au sein du conseil municipal. Il faut nécessairement travailler à ce que les tâches à

confier aux entités en charge des questions MOS soient fortement en lien avec les « Rôles de MOS » qui sont clairement définis dans les modules d'initiation à l'approche MOS.

II.2.3 DEMARCHE ET MOYENS MIS EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UN AGENT MOS OU CREATION CELLULES MOS AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Cette étude nous permet d'affirmer que l'initiative de la mise en place d'un « Agent MOS » ou la création d'une « Cellule MOS » est une manifestation d'appropriation de l'approche MOS au sein d'une CT. Il faut rappeler que la vulgarisation de « l'approche MOS » est une option de la CADEPAC dans l'optique de garantir la réussite des projets des CT qu'elle accompagne directement ou de préparer les CT à dérouler de manière systématique des actions qui sauvegardent la participation des communautés autour de chaque projet qu'elles exécuteront.

Les échanges terrain ont permis de capitaliser le schéma de vulgarisation de l'approche jusqu'à la création des entités MOS au sein des CT. Le schéma a suivi les différentes phases qui peuvent être reproduites de la manière suivante :

Phase 1 : Echange et partage d'expériences sur l'approche MOS : Elle a été une initiative de la CADEPAC, promotrice de l'approche MOS. Elle a consisté à mobilisation des spécialistes ou des personnes avisées de « L'approche MOS ». A travers des animations et des échanges, des équipes expérimentées ont permis à plusieurs ressortissants de toutes les collectivités partenaires de la CADEPAC d'avoir une vision large de l'approche MOS et de son intérêt pour minimiser les échecs des projets de développement dans une collectivité territoriale. Chacune des collectivités territoriales partenaires de la CADEPAC a eu l'opportunité de faire participer au minimum quatre personnes à ces échanges. Ces personnes ont constitué ainsi le noyau avisé sur « l'Approche MOS ».

Phase 2 : Restitution ou sensibilisation du conseil territorial sur l'approche MOS : C'est une des phases critiques. Elle a consisté pour les personnes ayant participé aux échanges et partages d'expériences de partager à leur tour les fruits de leur rencontre. Ces personnes doivent sensibiliser leur conseil municipal ou régional sur les avantages comparatifs que la CT obtiendra en s'engageant vers une systématisation de l'approche MOS autour de tout projet. Les sessions des conseils municipaux et régionaux étaient les cadres propices pour les sensibilisations. Le noyau de personnes dites avisées pouvait au besoin bénéficier de l'appui des équipes spécialisées, mobilisées par la CADEPAC. Cette phase est dite critique car c'est elle qui conditionne la suite que donnera le conseil municipal ou régional au processus de s'approprier ou de ne point s'intéresser à l'approche MOS. La réussite de cette phase est fonction du charisme des personnes qui vont sensibiliser le conseil car la clarté des exposés est très déterminante.

Phase 3 : Décision des CT : L'exposition des avantages de la MOS au profit du conseil territorial devrait faciliter la prise d'une décision. Cette décision peut aboutir à une délibération suivie d'un arrêté formalisant la mise en place d'une entité qui sera chargée de piloter des actions en lien avec l'approche MOS. C'est dans cet arrêté que sont parfois exposés clairement les attributions, les tâches ou les rôles de l'entité créée.

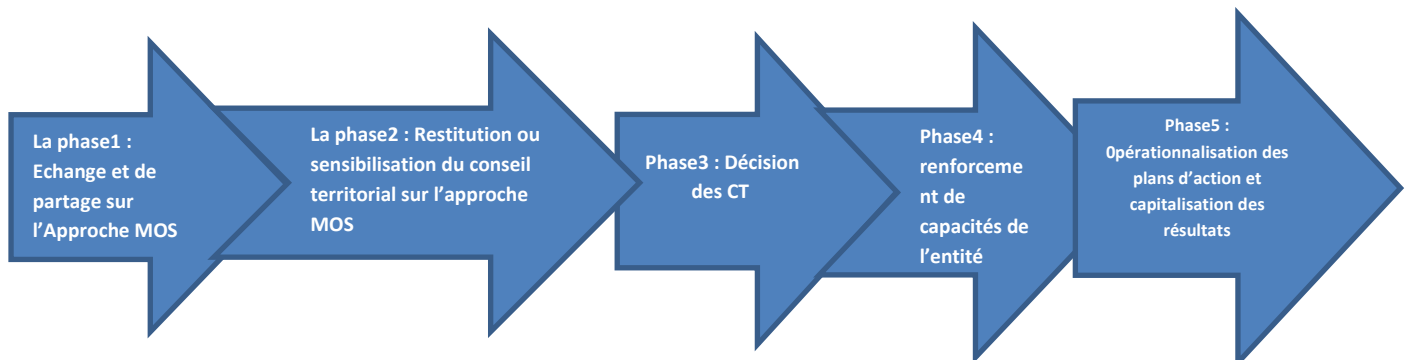
Phase 4 : renforcement de capacités de l'entité en charge du déroulement systématique des actions en lien avec l'approche MOS. Il s'est agi dans cette phase pour la CADEPAC, à travers la mobilisation de spécialistes, de renforcer les capacités des membres des cellules ou Agents MOS des communes partenaires sur leurs rôles et les méthodes d'opérationnalisation de l'approche MOS.

Phase 5 : opérationnalisation et capitalisation

Pendant cette phase, les CT, à travers leurs entités en charge des questions MOS mettent en action des activités qui leur permettent de se rassurer que les projets en voie dans la commune se déroulent avec un penchant qui implique les communautés et minimise les conflits. L'entité en charge de la question MOS capitalise les résultats et les rapporte au maître d'ouvrage qui est la CT.

La vulgarisation et processus d'appropriation de l'approche MOS peut être illustrée à travers le schéma ci-dessous.

Schéma N°1 : Processus d'appropriation de l'approche MOS par les CT



Les cinq phases sont suffisantes et cohérentes pour favoriser une appropriation de l'approche MOS. Cependant plusieurs intervenants ont remarqué que le niveau d'appropriation et le niveau de maîtrise de l'approche MOS allait atteindre un niveau supérieur si et seulement si l'initiative de sa promotion par la CADEPAC était lancée depuis le début du programme.

Les déclarations ci-dessous indiquent l'action complémentaire que la CADEPAC aurait pu lancer pour favoriser davantage l'ancrage de l'approche MOS. On pourrait ainsi énumérer :

ENCADRE 1

« Vous voyez on n'était pas tous au même niveau de compréhension du rôle de l'approche MOS au niveau des conseillers municipaux. Son intérêt était perçu par tous, mais l'opérationnaliser, on ne savait pas comment le réussir. Cela a failli réduire l'adhésion des conseillers » **Maire de la commune de Ouahigouya**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

ENCADRE 2

« Je vous assure que si les maires étaient formés sur les avantages de la MOS dès le début du processus, les choses allaient aller vite et bien, il y a certains maires qui ont compris en retard tout l'avantage que l'approche MOS pourrait donner aux projets de la commune » **SG de la commune de Tangaye** »

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

III. RESULTATS DES ACTIVITES MAJEURES DES CELLULES MOS

III.1. Types d'activités conduits par les cellules MOS au sein des collectivités territoriales

Dans le cadre de la collaboration entre la CADEPAC et ses partenaires des régions de l'Est, du Centre Ouest, du Nord et du Sahel, diverses activités en lien avec la MOS ont été implémentées aussi bien par les communes rurales que par les communes urbaines et les conseils régionaux. L'étude bilan a permis de mettre en relief les activités réalisées dans chacune de ces types de collectivités territoriales.

III.1.1. Activités conduites par les communes rurales

Les entretiens et la revue des documents réalisés auprès des principaux acteurs au sein des communes partenaires de la CADEPAC ont révélé que les activités réalisées dans les communes rurales sont multiples et diverses. De manière globale, ces activités se résument à :

- l'élaboration d'arrêtés instituant la mise en place d'un agent ou cellule MOS au sein des communes ;
- l'élaboration de plans d'action pour dérouler des actions en lien avec l'approche MOS ; la participation active des communes rurales aux formations organisées par la CADEPAC sur diverses thématiques en lien avec la MOS ;

- l'organisation, par les agents ou cellules MOS, de séances de formations et d'information au profit de leurs membres et partenaires communautaires (AUE, APE, COGES) au niveau de leur ressort territorial ;
- la sensibilisation des membres des conseillers municipaux sur la MOS ;
- la sensibilisation des représentants des structures de gestion des ouvrages éducatives et sanitaires sur leur rôle et responsabilité ;
- la sensibilisation des représentants des organisations marchandes sur leur rôle et responsabilités à l'endroit de leurs communautés respectives.
- des interventions pour faciliter des choix de site pour la réalisation de projet de la commune ;
- des interventions pour résoudre des conflits entre des acteurs autour d'un projet ou l'exploitation d'un ouvrage réalisé au sein de la commune.

Les investigations permettent d'établir le constat que l'implémentation de ces activités est suivie de près par les premiers responsables et les secrétaires généraux des communes tout comme par les membres des cellules et les agents MOS (Voir en annexe 7 la synthèse de l'état des lieux des activités réalisées par commune rurale visitée lors de la collecte des données).

III.1.2. Activités conduites par les communes urbaines

Les investigations menées auprès des principaux acteurs de la décentralisation ont fait ressortir que les activités déroulées dans le cadre de l'implémentation de la MOS au sein des communes urbaines sont également multiples et diverses. Les déclarations des personnes rencontrées et les documents produits dans ces communes montrent que les activités réalisées dans le cadre de l'implémentation de l'approche MOS se résument à :

- l'élaboration d'arrêtés instituant la désignation des membres et la mise en place du bureau de la cellule MOS de chaque commune urbaine ;
- l'élaboration de plans d'action en lien avec la MOS ;
- la participation de ces communes urbaines aux formations organisées par la CADEPAC sur diverses thématiques en lien avec la MOS ;
- l'organisation, par les cellules MOS, de séances de formations et d'information au profit de leurs membres et de leurs partenaires communautaires ;
- la sensibilisation des membres des conseillers municipaux sur la MOS ;

- la sensibilisation des représentants des organisations marchandes sur leur rôle et responsabilités à l'endroit de leurs communautés respectives ;
- des interventions pour résoudre des conflits entre des acteurs autour d'un projet ou l'exploitation d'un ouvrage réalisé au sein de la commune.

Concernant ces activités, il est ressorti que leur implémentation est suivie de près par les principaux acteurs de la décentralisation au sein des communes urbaines. Le consultant a aussi noté qu'elles sont sensiblement identiques à celles déroulées au sein des communes rurales (Voir en annexe 8 la synthèse de l'état des lieux des activités réalisées par commune urbaine visitée lors de la collecte des données).

III.1.3. Activités conduites par les conseils régionaux

Les investigations de terrain ont révélé que des activités en lien avec l'approche MOS ont également été réalisées par les conseils régionaux partenaires de la CADEPAC. L'implémentation de ces activités repose notamment sur :

- l'élaboration d'arrêtés instituant la désignation des membres et la mise en place des bureaux des cellules MOS dans chaque conseil régional ;
- l'élaboration de plans d'action en lien avec la MOS ;
- la participation de ces conseils régionaux aux formations organisées par la CADEPAC sur diverses thématiques en lien avec la MOS ;
- l'organisation, par les cellules MOS, de séances de formations au profit de leurs membres et des conseillers régionaux ;
- la sensibilisation des membres des conseillers régionaux sur la MOS ;
- la sensibilisation des représentants des organisations socioprofessionnelles sur leur rôle et responsabilités à l'endroit de leurs communautés respectives.

Concernant ces activités, le consultant a pu noter que leur nombre est moindre comparé à celles réalisées par les communes. Cela s'explique par le fait que la totalité de ces conseils régionaux vient d'être intégré récemment dans le programme MOS de la CADEPAC. A ce sujet, les investigations ont en effet indiqué que trois quart ($\frac{3}{4}$) des cellules MOS des conseils régionaux n'ont pas encore été formalisés par des arrêtés signés par les présidents de ces conseils. Ce qui du coup limite les capacités opérationnelles des cellules de ces conseils

régionaux. En dépit de ces contraintes institutionnelles, le consultant retient que des efforts importants ont été fournis par l'ensemble des conseils régionaux pour renforcer les capacités de leurs principaux acteurs et intégrer dans leurs dispositifs d'intervention, la quasi-totalité des démarches et rôles assignés à une cellule MOS (Voir en annexe 8 la synthèse de l'état des lieux des activités réalisées par conseil régional visité lors de la collecte des données).

III.1.4. Analyse des activités portées au sein des collectivités partenaires de la CADEPAC

D'une manière synthétique, toutes les activités conduites actuellement par les CT pour implémenter l'approche MOS autour de leur projet peuvent être classées en trois ordres que sont :

- les activités de renforcement de capacités pour faciliter la compréhension ou la maîtrise de l'approche MOS en soi : Ces activités sont parfois initiées directement au niveau du promoteur de l'approche MOS en l'occurrence la CADEPAC ou par les cellules ou agent MOS. Dans ce groupe, on répertorie la participation des collectivités à la formation sur des thèmes en lien avec l'approche MOS, la vulgarisation de l'approche MOS auprès des acteurs (Conseillers, AUE, COGES, etc.) au sein des CT portées directement par les cellules MOS ;
- les activités de préparation ou de planification : ces activités sont des prises de décision institutionnelle ou l'élaboration de plans par les conseils de collectivité ou des cellules MOS ou des SG pour faciliter les actions concrètes autour des projets de la collectivité. On retrouve dans ce groupe essentiellement l'élaboration des plans d'action MOS, des délibérations des conseils suivi de signature d'arrêté en lien avec l'approche MOS constaté dans la plupart des CT partenaires de la CADEPAC ;
- les activités de portage de l'Approche MOS autour d'un projet voulu dans la CT : dans ce groupe, on retrouve toute action directement portée par l'agent ou la cellule MOS dans l'optique de permettre un projet voulu par la CT de s'effectuer avec succès. Dans ce troisième groupe, on peut énumérer les actions de sensibilisation des représentants des organisations marchandes sur leur rôle et responsabilités à l'endroit de leurs communautés respectives, les interventions visant à résoudre des conflits au sein des acteurs autour d'un projet ou l'exploitation d'un ouvrage réalisé par une CT.

Le troisième groupe retient fortement l'attention de l'étude bilan. En effet, si la quasi-totalité des collectivités territoriale partenaires de la CADEPAC se sont intéressé aux thèmes de sensibilisation sur l'approche MOS initiée par cette dernière, si les CT ont posé des actions pour donner de la légalité institutionnelle à l'approche MOS par la création de cellule ou Agent MOS, qu'en est-il des différentes activités portées directement par ces nouvelles entités chargées de favoriser le déploiement de l'approche MOS autour des projets.

De tous les huit rôles essentiels d'une MOS, seul le *Rôle 2 : Organisation de la participation* et le *rôle 6 : Facilite la méditation et la gestion de conflits*, ont été plus ou moins assurés lors de l'implémentation des activités déroulées par les différentes cellules ou agent MOS au sein des CT. Cette situation s'explique parfois par la jeunesse des entités en charge des questions MOS ou encore par le besoin actuel au sein des CT. En effet, il est bien remarqué que ce sont les besoins de favoriser au mieux l'implication des populations au projet et la limitation des conflits qui constituent les enjeux énormes pour la plupart des CT. Il est cependant bon de travailler à encourager les CT à orienter les actions des cellules ou agent MOS de leur collectivité vers la couverture de tous les rôles que doit assurer une entité en charge de la MOS autour de projet voulu par les conseils territoriaux. C'est seulement à ce prix que la systématisation de l'approche MOS sera une réalité aux seins des CT.

III.2. Effets des activités MOS sur les projets

Les interviews sur le terrain ont révélé que les cellules ou agent MOS des CT partenaires de la CADEPAC s'appuient sur différentes forces et opportunités pour dérouler l'approche MOS autour des projets pilotés par les collectivités territoriales. Parmi ces forces et ces opportunités, figurent notamment :

- l'adhésion et l'implication des conseils municipaux et régionaux au processus de création de cellules MOS au sein des collectivités relevant de leur ressort territorial respectif ;
- l'adhésion et l'implication des conseils municipaux et régionaux au processus d'implémentation de la MOS au sein des collectivités relevant de leur ressort territorial respectif ;
- les membres des cellules et agents formés sur la MOS et résidant dans leur biotope ;
- l'existence d'acteurs disposés à accompagner le déroulement de la MOS de manière bénévole ;

- la disponibilité d'agents techniques disposant de diverses compétences et disposés à accompagner l'implémentation de la MOS autour des projets conduits par les collectivités territoriales de la CADEPAC ;
- l'appui accompagnement financier et technique de la CADEPAC dans toutes les collectivités avec lesquelles elle a noué des contrats de partenariat
- l'existence de plusieurs acteurs ayant des liens directs avec les municipalités et pouvant porter fortement des actions MOS de relais (AUE ; COGES, APE, CLE, etc.)

Toutes ces forces et opportunités ont été identifiées avec les différents types d'acteurs impliqués directement dans l'implémentation de la MOS au sein des collectivités partenaires de la CADEPAC. Les cellules et agents MOS se sont appuyés sur ces forces et opportunités pour dérouler des activités au sein des collectivités. Les résultats obtenus à partir de ces activités ont par la suite produit des effets que l'étude bilan permet d'appréhender dans les lignes ci-dessous.

III.2.1. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les communes rurales

Au niveau des communes rurales, les activités réalisées par les cellules/agents MOS ont globalement produit des effets matérialisés par :

- l'existence permanente de personnes formées et dotées du minimum de connaissances requises pour implémenter la MOS dans les communes ;
- le déclenchement du processus d'appropriation de l'approche MOS par les communes rurales;
- l'implication et la participation des communautés à la gestion des structures créées pour suivre le fonctionnement des infrastructures communautaires ;
- l'apaisement du climat social et une nette amélioration du niveau d'occupation et d'exploitation des infrastructures marchandes réalisées par ces communes.

Les effets enregistrés permettent de tirer la conclusion que les formations réalisées par la CADEPAC ont été très bénéfiques pour les collectivités. Elles ont permis aux communes rurales d'être non seulement informées sur l'approche MOS, mais aussi et surtout, de disposer de ressources humaines dotées du minimum requis pour implémenter ladite approche autour des projets réalisés par ces mêmes communes.

Certaines communes rurales ont également profité des opportunités offertes par la CADEPAC autour de l'approche MOS pour étendre leurs activités de formation à d'autres acteurs de la décentralisation. Ce qui fait que de nos jours, les COGES de ces communes sont de plus en plus regardant sur la gestion des ressources générées par les infrastructures dont ils ont été mandatés pour assurer le suivi et la gestion.

Il faut noter également que la réalisation de séances de sensibilisation avec les représentants des organisations socio-professionnelles a permis à certaines communes d'étouffer les conflits qui étaient en gestation en leur sein. Dans d'autres communes, les mêmes activités se sont soldées par l'amélioration du niveau d'occupation et d'utilisation des ouvrages réalisés par ces communes. Les encadrés ci-dessous résument les ressentis exprimés par des interviewés sur les effets produits par les activités MOS dans leurs communes respectives.

ENCADRE 3

« Le fonctionnement des CSPS et des écoles de la commune a connu une nette amélioration grâce à l'action de la Cellule MOS auprès des acteurs chargés de la gestion des infrastructures sanitaires et éducatives de nos communes. Les membres des COGES des écoles et structures sanitaires de tous les villages s'intéressent de plus en plus à des préoccupations en lien avec le fonctionnement et davantage sur le fonctionnement et l'utilisation des ressources des écoles et des centres de santé » **Secrétaire général et Président de la cellule MOS de la commune rurale de Kordié.**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

ENCADRE 4

« Les sensibilisations réalisées par la cellule MOS auprès des commerçants et des transporteurs ont contribué à l'apaisement du climat social et à la réduction de l'incivisme en contribuant à une nette meilleure occupation et gestion des ouvrages de la commune » **Agent MOS de la commune de Diapangou.**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

II.2.2. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les communes urbaines

Au niveau des communes urbaines, les activités réalisées par les cellules MOS ont capitalisé des résultats dont les effets se résument comme suit:

- l'existence permanente de personnes formées et dotées du minimum de connaissances requises pour implémenter la MOS dans les communes ;
- le déclenchement du processus d'appropriation de l'approche MOS par les communes rurales ;
- le renforcement de la collaboration entre les élus locaux et les cellules MOS ;
- l'apaisement du climat social et une nette amélioration du niveau d'occupation et d'exploitation des ouvrages réalisés par ces communes.

Après avoir analysé les effets ci-dessus, on retient que les formations réalisées par la CADEPAC ont également permis aux communes urbaines d'être formées sur les missions, les principes, les démarches et les rôles de l'approche MOS. Ces mêmes formations ont permis à l'ensemble des communes urbaines de disposer de ressources humaines dotées du minimum requis pour implémenter l'approche MOS autour des projets voulus dans ces communes.

La réalisation de séances de sensibilisation avec les représentants des organisations socio-professionnelles a permis à certaines communes urbaines de prévenir des conflits qui étaient en gestation ou encore de relancer l'exécution d'activités en lien avec l'autonomisation économique des femmes et des jeunes. Dans d'autres communes par contre, les mêmes activités se sont soldées par l'amélioration du niveau d'occupation et d'utilisation des ouvrages réalisés par ces communes. Les encadrés ci-dessous résument aussi les ressentis exprimés par des interviewés sur les effets produits par les activités MOS dans leurs communes respectives.

ENCADRE 5

« Aussi, il faut noter que les formations organisées par la CADEPAC au profit des collectivités tout comme celles réalisées par les cellules MOS avec les élus locaux ont permis une meilleure compréhension et un renforcement de l'engagement des élus locaux en faveur de la promotion de la MOS dans les communes partenaires de la CADEPAC dans notre région. Il faut effectivement noter qu'au début et bien qu'ayant adhéré au processus d'implémentation de la MOS dans leur commune, certains élus locaux étaient méfiants vis-à-vis de la MOS. Et ils avaient raison puisqu'ils ne connaissaient pas l'approche MOS et ses enjeux. Mais quand ces élus ont participé

aux formations organisées par la CADEPAC, ils ont compris que la MOS est un outil à leur service et ont commencé à entretenir de franches relations de collaboration avec l'agent ou la cellule MOS de leur commune » **Militant de la société civile et membre de la cellule MOS de Ouahigouya**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

ENCADRE 6

« Le recours à l'approche MOS a permis l'intégration de l'abattoir par les bouchers. Ce que le nouvel abattoir fait rentrer dans le budget de la ville de Koudougou, ça n'a rien à voir que quand ils étaient sur l'ancien site... Il faut aussi noter qu'un fonds de micro crédit a été mis en place par le conseil municipal pour aider les jeunes et les femmes de la commune de Koudougou, essentiellement dans le domaine des activités génératrices de revenus. Mais, ils avaient du mal à rembourser bimensuellement au niveau de la BOA. Ce qui a fait que le fond était bloqué à un certain moment. Ça n'avancait pas puisqu'il fallait que, eux ils paient pour que d'autres puissent bénéficier à la suite. Avec les explications et les sensibilisations réalisées par notre cellule MOS, ils ont compris que ce n'était pas des dons mais des prêts qu'il faut rembourser. Ce qui a permis de relancer le projet en faveur d'autres jeunes et femmes afin de leur permettre d'être également autonomes sur le plan économique et financier » **Présidente de la cellule MOS de Koudougou**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

III.2.3. Effets des activités MOS sur les projets conduits par les conseils régionaux

A l'instar des communes rurales, les investigations réalisées auprès des membres des conseils régionaux ont permis de capitaliser des effets produits par les activités en lien avec l'approche MOS. Les principaux effets capitalisés auprès des conseils régionaux se résument à :

- la disponibilité de personnes formées dans toutes les cellules MOS régionales et dotées du minimum de connaissances requises pour implémenter la MOS durant les différentes phases d'exécution des projets communautaires ;
- l'apaisement du climat social et quelques améliorations du niveau d'occupation et d'exploitation des ouvrages réalisés par certains conseils régionaux.

L'état des lieux permet de déduire que lorsque l'approche MOS est bien implémentée, elle produit inévitablement des effets positifs et adaptés aux réalités socioéconomiques des populations. Le fait d'accorder une plus grande attention aux dimensions sociales et cela de manière systématique aux projets, les collectivités territoriales optimisent leurs efforts de développement. Ces plus-values de l'approche MOS pour une entité territoriale sont effectivement pertinentes dans la mesure où elles constituent une opportunité pour cette collectivité :

- d'avoir une meilleure adéquation entre l'offre de ces projets et les caractéristiques sociales des communautés ou populations bénéficiaires ;
- d'assurer une prise en charge efficiente et efficace des dimensions sociales dans ses actions de développement ;
- d'anticiper sur les impacts sociaux des projets ;
- de dialoguer de manière continue avec ses partenaires y compris les populations sur les conséquences sociales de ses choix et décisions.

L'encadré ci-dessous extériorise les impressions d'un président de conseil régional sur les effets de la MOS.

ENCADRE 7

« Les échanges et les sensibilisations menées par les membres de la cellule MOS ont été très bénéfiques pour notre conseil régional. Cela nous a permis d'éviter les palabres. En tout cas, je pense que le message est bien passé. Les commerçants sont bien installés dans les locaux du conseil régional et mènent à bien leurs activités » **Président du conseil régional et Président de la cellule MOS de la région de l'Est**

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

III.3. Points d'amélioration liés à la mise en œuvre de la MOS au sein des collectivités territoriales

En dépit des effets forts encourageants identifiés dans le cadre des débuts d'encrage de l'approche MOS au sein des collectivités partenaires de la CADEPAC, les cellules/agents MOS demeurent confrontés à divers types de difficultés. Ceux-ci sont à la fois d'ordre sécuritaire, matériel, financier et humain.

III.3.1. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan financier

Les collectivités partenaires bénéficient du soutien technique et financier de la CADEPAC pour implémenter l'approche MOS. Mais à part ce soutien, ils ne disposent plus d'autres sources de financement pour accompagner le déroulement des activités en lien avec l'approche MOS au sein de leurs collectivités respectives. La majorité de personnes interviewées souhaiterait qu'au moins une partie des dépenses de fonctionnement des cellules/agents MOS soit prise en charge par les collectivités elles-mêmes afin de réduire la dépendance de ces cellules vis-à-vis de la CADEPAC. Les investigations de terrain ont cependant révélé que les collectivités territoriales éprouvent des difficultés pour intégrer, dans leur plan annuel d'investissement, des lignes budgétaires destinées à la prise en charge des dépenses de fonctionnement des cellules et agents MOS actuellement. Cela est aussi vrai pour les communes rurales tout comme pour les communes urbaines et les régions. Ce qui impacte négativement sur les marges de manœuvre de ces cellules et agents MOS. Les acteurs communaux et régionaux pensent qu'il serait difficile de faire valider des dépenses de fonctionnement d'une cellule ou agent MOS par les services de contrôle financier.

Etant entendu qu'aucune tentative de dégager une ligne budgétaire intégrant des actions MOS suivi de son rejet n'a été formellement relaté par les acteurs ou constaté par l'étude, nous pouvons conclure que cette difficulté reste virtuelle et les collectivités territoriales doivent bien tenter de dégager avec pertinence des lignes budgétaires qui les aideront à mieux réussir leur projet de développement.

III.3.2. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan sécuritaire

La question sécuritaire avec son lot de conflits violents qui la caractérise constitue de nos jours une préoccupation majeure pour l'Etat et l'ensemble de ses partenaires au développement. Dans les régions du Nord, du Sahel et de l'Est, le phénomène est plus accentué. Ce qui, selon les personnes ressources rencontrées, réduit les champs d'action et la mobilité des acteurs qui interviennent dans les différentes collectivités territoriales relevant de ces régions.

III.3.3. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan humain

Les investigations ont permis de constater que parmi les difficultés qui impactent négativement sur le déroulement de la MOS, figure aussi la question des ressources humaines. Certes, les collectivités reconnaissent sans exception avoir bénéficié de l'accompagnement technique de la CADEPAC en matière de formation en lien avec l'approche MOS mais, force est de reconnaître que ces collectivités ne regorgent pas suffisamment de ressources humaines disposant d'aptitudes leur permettant d'implémenter l'approche MOS indépendamment de tout apport extérieur. C'est d'ailleurs, pour cette raison que la majorité des collectivités s'inquiètent d'une rupture probable et brusque de l'appui de la CADEPAC.

III.3.4. Les éléments limitant l'implémentation de la MOS au plan matériel

En ce qui concerne les difficultés matérielles, il est ressorti auprès des membres des cellules et des agents MOS, que c'est avec leurs propres moyens que ces acteurs implémentent la MOS au sein des collectivités. Ce qui revient à dire qu'ils ne disposent ni de matériels roulant (motos), ni de matériels de bureau (ordinateurs et tableurs) pour dérouler ou capitaliser les activités en lien avec l'approche MOS dans les collectivités.

L'implémentation de la MOS, surtout à ses débuts, ne peut se dérouler sans contraintes. Ces contraintes ne sont d'ailleurs pas forcément mauvaises en soi. Elles font partie intégrante du processus normal de l'évolution d'une cellule MOS et peuvent par conséquent être converties en forces positives de changement social lorsqu'elles sont capitalisées et appréhendées par les cellules/agents MOS comme étant des défis à relever. Il faut d'ailleurs noter que ces difficultés ne sont pas étrangères aux spécialistes de la MOS. Ils en sont conscients. C'est pourquoi un des "Huit rôles essentiels de MOS" est consacré à la « *mobilisation endogène des ressources* ». Ce rôle a été prévu par la MOS afin de permettre aux acteurs de la décentralisation d'accompagner la mobilisation endogène des ressources humaines, matérielles et financières au niveau local. La prise en compte de ce rôle dans le processus d'implémentation de la MOS est en effet justifiée par le fait qu'il est nécessaire pour la mobilisation et le financement des projets communautaires à partir de ressources humaines, matérielles et financières propres à chaque collectivité.

IV. PROSPECTIVE, LECONS ET RECOMMANDATIONS

Bien qu'ayant fait ses preuves dans certaines communes urbaines de pays développés depuis des décennies et cela pour résoudre les grandes tensions liées à l'accès aux logements sociaux, l'approche MOS demeure pour l'instant comme un processus de développement en phase d'expérimentation dans les collectivités burkinabè partenaires de la CADEPAC. Des efforts importants ont certes été consentis par la Coopération Suisse à travers la CADEPAC afin de créer les conditions favorables à son ancrage institutionnel et opérationnel dans ces différentes collectivités.

Des défis importants doivent cependant être relevés afin non seulement de préserver les acquis enregistrés dans le cadre du partenariat entre la CADEPAC et ces collectivités territoriales, mais aussi d'offrir l'opportunité à d'autres collectivités de s'approprier les outils et les méthodes de l'approche MOS. C'est pourquoi, le consultant a dans un premier temps, opté de faire des propositions pour la préservation des acquis de l'approche dans les collectivités où des efforts sont déjà consacrés à cette pratique. Puis par la suite, faire des propositions visant à mettre l'approche MOS à la disposition d'autres collectivités et acteurs engagés dans le processus de décentralisation en cours au Burkina Faso.

IV.1. Eléments pour maintenir l'existant en matière d'approche MOS au niveau des collectivités territoriales partenaires de la CADEPAC

Diverses solutions ont été proposées dans le cadre de la résolution des difficultés en lien avec une implémentation systématique de l'approche MOS autour des projets d'une collectivité. Les investigations ont révélé que les cellules et agents MOS existants sont confrontés à des contraintes d'ordre financier, matériel et logistique. Pour surmonter ces difficultés, le consultant suggère les propositions suivantes:

A l'endroit de l'Etat et des PTF

Appuyer les initiatives visant à renforcer les acquis des actions entreprises par la GAC dans le cadre des transferts de compétences au profit des collectivités déjà engagées dans le processus de systématisation de l'approche MOS.

A l'endroit des collectivités territoriales

1. Les collectivités territoriales doivent impérativement internaliser les besoins de financement des actions MOS dans les coûts généraux de réalisation des projets à hauteur de 2% pour les projets d'envergure ;
2. Les collectivités doivent exploiter les opportunités de présence des projets et des ONG dans les ressorts territoriaux pour solliciter des appuis en direction de l'approche MOS ;
3. Les collectivités doivent nouer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs du développement pour dérouler des plaidoyers en lien avec l'intégration des dépenses de fonctionnement des cellules/agents MOS dans les programmes budgétaires des CT ;
4. Les collectivités doivent intégrer les contrôleurs financiers dans la programmation budgétaire des activités des cellules et agents MOS ;
5. Les collectivités doivent sensibiliser les communautés sur l'approche MOS.

A l'endroit de la GAC et de la Coopération suisse

Le consultant propose que la collaboration entre la Coopération Suisse, la GAC et les collectivités partenaires de la CADEPAC soit exploitée pour :

1. renforcer les capacités des agents MOS ou les membres des cellules MOS en techniques et stratégies de mobilisation des ressources financières ;
2. appuyer les collectivités dans le cadre des plaidoyers en lien avec la prise en compte des activités dans les budgets de ces collectivités ;
3. poursuivre le renforcement des capacités des cellules ou agent MOS pour les outiller à planifier davantage des actions qui couvrent tous les 'rôles essentiels' de l'approche MOS ;
4. poursuivre la formation des élus locaux et des secrétaires généraux des communes sur l'approche MOS et cela à chaque fois que ces personnes sont nouvelles dans leur fonction ;
5. accompagner les agents et cellules MOS existants à s'organiser en grappe et pourvoir bénéficier d'un 'réfèrent technique approche MOS' mandaté en cet effet ;
6. réaliser des plaidoyers auprès des conseils et des présidents des collectivités territoriales afin que des lignes de financement de la MOS soient prises en compte dans les budgets communaux et régionaux ;

7. renforcer les capacités financières et logistiques des cellules/agents MOS des CT partenaires de la CADEPAC ;
8. poursuivre le financement des activités MOS avec le soutien de la CADEPAC. ;
9. accompagner les communes urbaines et les conseils régionaux à faire évoluer leurs cellules vers la création de services MOS ;
10. la CADEPAC doit outiller toutes les communes ayant mis en place une entité en charge des questions MOS avec des documents et des guides validés de l'Approche MOS pour servir de référence d'intervention.

IV.2. Eléments pour susciter approche MOS systématique au niveau des communes qui ne sont pas situées dans la zone d'intervention directe de la CADEPAC

Il est ressorti des investigations qu'il y a aussi des collectivités qui n'ont pas de contrat de collaboration avec la CADEPAC, mais qui sont situées dans les régions entretenant des relations de partenariat avec la CADEPAC. Pour susciter l'intérêt de ces collectivités pour l'approche MOS, les personnes interviewées ont suggéré que la CADEPAC prennent les mesures pour :

1. vulgariser l'approche MOS auprès des communes non partenaires directs de la CADEPAC ;
2. former tous les élus locaux et les secrétaires généraux des communes concernées sur l'approche MOS.
- 3.

Après avoir analysé ces propositions, le consultant en déduit qu'elles sont réalistes et adaptées au contexte local. Elles ne peuvent cependant être portées par la CADEPAC au regard de l'absence d'un protocole de collaboration directe avec ces communes. A la lumière de cette limite, le consultant suggère que des projets de promotion de la MOS soient portés et diffusés dans ces communes par les conseils régionaux partenaires de la CADEPAC.

IV.3. Eléments pour susciter la MOS au sein d'autres collectivités du Burkina Faso

Pour susciter l'intérêt pour l'approche MOS dans les collectivités situées hors des régions partenaires de la CADEPAC, les personnes interviewées ont invité à œuvrer pour :

1. élaborer des guides sur la MOS et réaliser leur large diffusion dans toutes les collectivités du Burkina Faso en collaboration avec le ministère en charge de la décentralisation ;

2. promouvoir des modules de formation des formateurs sur l'approche MOS à travers de protocoles de collaboration avec des cabinets, des centres, des écoles ou institutions de formations. Les formations en lien avec ces modules pourront par la suite être sanctionnées par la délivrance de certificats aux bénéficiaires ;
3. faire porter des projets de promotion de l'approche MOS par l'AMBF et l'ARBF.

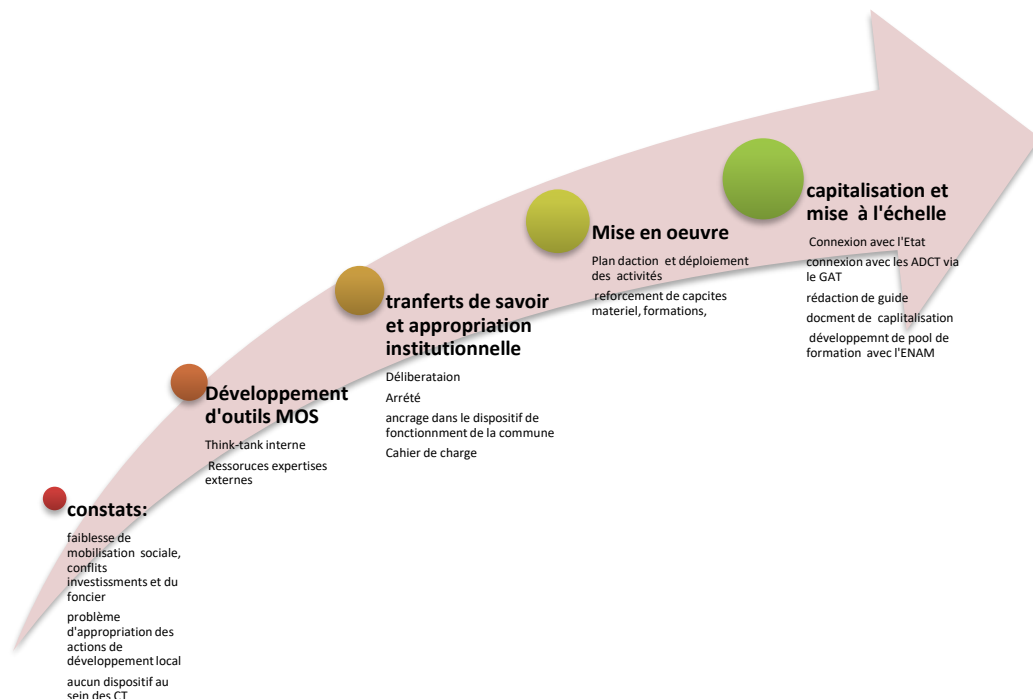
V. ORIENTATION D'ENSEMBLE DES ACQUIS

L'intervention de la GAC pour promouvoir l'Approche MOS s'avère assez bénéfique et encourageant.

Un schéma directeur se dégage comme un model de processus à suivre pour réussir l'implémentation de l'approche MOS.

Portant de constats bien établis au sein d'une CT, le promoteur de la MOS doit s'efforcer à suivre les étapes du processus ci-dessus schématisé.

Schéma 2 : processus de déclenchement et d'accompagnement d'une approche MOS



ANNEXES

1. Tableaux récapitulatifs des entités rencontrées au sein des CT
2. Liste de personnes rencontrées

Annexe 1

Type d'entité mise en place en charge pour dérouler des actions en lien avec l'approche MOS / Composition et attribution de ces entités au sein des communes rurales

N° d'ordre	Commune	Entité	Composition de la cellule	Tâches déclinées au niveau de l'arrêté
1	Kordié	Cellule MOS	1 Président (SG de la commune) 1 Rapporteur (agent SFR de la commune) 1 Membre (conseiller municipal)	<ul style="list-style-type: none">• Animer la MOS dans la commune ;• Préparer et soumettre les actes à l'approbation du président du CM (Conseil Municipal) ;• Préparer un plan d'action périodique et le soumettre à l'approbation du président du CM ;• Animer la relation entre la collectivité et les partenaires intervenant dans le volet de la MOS ;• Faciliter la mobilisation sociale en amont, pendant et en aval de toute réalisation de la commune ;• Appuyer et conseiller les acteurs pour la mise en place des modes de gestion des nouvelles infrastructures réalisées ;• Suivre et apporter son appui conseil sur la fonctionnalité des structures de gestion des nouvelles infrastructures ;• Faire appel à toute personne ou service dont la compétence est jugée nécessaire
2	Poa	Cellule MOS	1 Président (premier adjoint au Maire de la commune) 1 Rapporteur (responsable des Marchés) 1 Membre (SG de la commune) 1 Membre (agent SFR de la commune)	<ul style="list-style-type: none">• Animer le dispositif MOS dans la commune ;• Préparer et soumettre les actes à l'approbation du président du CM• Préparer un plan d'action périodique et le soumettre à l'approbation du président du CM ;• Animer la relation entre la collectivité et les partenaires intervenant dans le volet de la MOS ;• Faciliter la mobilisation sociale en amont, pendant et en aval de toute réalisation de la commune ;

				<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer et conseiller les acteurs pour la mise en place des modes de gestion des nouvelles infrastructures réalisées ; • Suivre et apporter son appui conseil sur la fonctionnalité des structures de gestion des nouvelles infrastructures ; • Faire appel à toute personne ou service dont la compétence est jugée nécessaire pour l'accomplissement de sa mission
3	Pouni	Agent MOS	Pas de cellule MOS	Aucune attribution
4	Manni	Cellule MOS	1 Président (SG de la mairie) 4 Membres dont : 1 représentant des OSC ; 1 Président des Affaires générales, sociales et culturelles 1 comptable de la mairie 1 technicien communal	La cellule MOS a pour attributions de mener des actions de sensibilisation, intermédiations de contribution financière avant, pendant et après la réalisation d'un ouvrage en vue de permettre aux bénéficiaires d'adhérer au projet.
5	Tansarga	Cellule MOS	1 Président (SG de la mairie) 1 Rapporteur (agent domanial à la mairie) 3 Membres dont : -1 agent de communication à la mairie -1 présidente de la coordination communale des femmes -1 Président de l'association des jeunes de Tansarga	Aucunes attributions écrites
6	Liptougou	Cellule MOS	1 Président (SG Mairie) 1 Rapporteur (comptable mairie) 2 Membres dont : 1 PF/GEM 1 conseiller régional	La cellule MOS a pour attribution de mener des actions de sensibilisation, intermédiation, de contribution financière avant, pendant et après en vue de permettre aux bénéficiaires d'adhérer au projet

7	Piéla	Cellule MOS	1-Président (SG de la mairie) 1-Rapporteur (conseiller municipal) -Membres dont : 1- représentante des OSC 1- coordonnatrice départementale des femmes	La cellule MOS a pour attribution de mener des actions de sensibilisation, intermédiations de contributions financière avant, pendant et après en vue de permettre aux bénéficiaires d'adhérer au projet
8	Thion	Cellule MOS	1 Président (SG de la mairie) 1 représentante des OSC 1 conseiller municipal 1 membre de la coordination communale des femmes	La cellule MOS a pour attribution de mener des actions de sensibilisation, intermédiations de contribution financière avant, pendant et après en vue de permettre aux bénéficiaires d'adhérer au projet
9	Yamba	Cellule MOS	1-Président : RAS 1-Rapporteur : RAS 4-Membres : RAS	La cellule MOS a pour attribution de : <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer de la faisabilité et l'opportunité de l'opération au niveau des sites d'implantation des ouvrages • suivre la mise en œuvre des activités planifiées et des partenaires, • attirer l'attention du président du conseil municipal sur le faible d'exécution de certaines activités • formuler des recommandations pour une meilleure exécution des activités • suivre la mise en œuvre des recommandations formulées
10	Diabo	Agent MOS	Chef de service domanial	L'agent MOS est chargé de la mise en œuvre de la stratégie de la MOS dans la commune

11	Diapangou	Agent MOS	Instituteur Certifié en service à la mairie de Diapangou	<p>L'agent MOS est chargé :</p> <p>Dans la phase de l'identification et du montage du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> -de mobiliser les ressources (humaines matérielles et financières) nécessaires à la mise en œuvre efficiente du projet -de prévenir et résoudre les éventuels différends entre les bénéficiaires sur le choix du site à travers des sensibilisations, des intermédiations ou tout moyen usuel afin de favoriser une meilleure mise en œuvre du projet. <p>Pendant l'exécution des travaux</p> <ul style="list-style-type: none"> de jouer l'interface entre le partenaire et les bénéficiaires du projet <p>Pendant l'exploitation de l'ouvrage</p> <ul style="list-style-type: none"> d'organiser les acteurs en charge de la gestion de l'ouvrage (COGES, APE, AUE, etc) Sensibiliser les exploitants pour une contribution pécuniaire destinée à l'entretien et à la maintenance des ouvrages
12	Logobou	Agent MOS	agent de communication	L'agent MOS est chargé du suivi de la mise en œuvre des activités de la MOS définies par le conseil municipal de Logobou
13	Matiacoali	Agent MOS	agent domanial	<p>L'agent MOS doit avoir un rôle actif dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'intermédiation sociale avant, pendant et après les activités réalisées dans la commune La planification et l'orientation de l'action sociale au niveau communal L'accompagnement social dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement social et économique de la commune Le suivi évaluation des activités MOS dans le ressort territorial

				<ul style="list-style-type: none"> • L'appui conseil au conseil municipal dans son rôle de maitre d'ouvrage social communal • L'appui à la commission affaires générales, sociales et culturelles dans ses réflexions sur les questions sociales dans le territoire communal • L'appui du maitre d'œuvre social dans la mise en œuvre de la politique locale de développement social
14	Partiaga	Agent MOS	secrétaire administratif	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent MOS est chargé du suivi et de la mise en œuvre des activités de la MOS définies par le conseil municipal de Partiaga
15	Tibga	Agent MOS	agent domanial	L'agent MOS est chargé de l'intermédiation et la concertation sur la maitrise d'ouvrage public local

16	Lèba	Cellule MOS	<p>1-Président (conseiller municipal) 1-Rapporteur (SG de la mairie) 3-Membres : 1-représentant des OSC 1-comptable communal 1-comptable matière</p>	<p>La cellule MOS est compétente pour assurer le suivi de l'exécution des projets de développement de la commune. A ce titre, elle est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • informer et sensibiliser la population par rapport au projet ; • identifier le site de réalisation de l'ouvrage ; • faire le choix des bénéficiaires, • mettre en place un comité de suivi des travaux ; • déterminer la contribution des bénéficiaires du projet ; • suivre l'exécution des travaux ; • Assurer un dialogue permanent avec les différents acteurs concernés ; • faire un compte rendu périodique au maire ; • assurer la médiation et la gestion des conflits ; • mettre en place un comité de gestion.
17	Tangaye	Cellule MOS	<p>1-Président (2è adjoint au maire) 1-Rapporteur (SG de la mairie) 2-Membres dont : 1-représentant des OSC 1- conseiller municipal</p>	<p>La cellule MOS est compétente pour assurer le suivi de l'exécution des projets de développement de la commune. A ce titre, elle est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • informer et sensibiliser la population par rapport au projet ; • identifier le site de réalisation de l'ouvrage ; • faire le choix des bénéficiaires, • mettre en place un comité de suivi des travaux ; • déterminer la contribution des bénéficiaires du projet ; • suivre l'exécution des travaux ; • Assurer un dialogue permanent avec les différents acteurs concernés ;

				<ul style="list-style-type: none"> • faire un compte rendu périodique au maire ; • assurer la médiation et la gestion des conflits ; • mettre en place un comité de gestion.
18	Arbollé	Agent MOS		Non définies
Sources : enquête terrain, octobre 2021				

Annexe 2

Type d'entité mise en place en charge pour dérouler des actions en lien avec l'approche MOS / Composition et attribution de ces entités au sein des communes urbaines

N° d'ordre	Commune	Entité	Composition de la cellule MOS	Taches déclinées
1	Koudougou	Cellule MOS	1 Présidente 1 Rapporteur 1 Rapporteur adjoint 4 Membres	Aucune tâche définie dans l'arrêté
2	Sapouy	Cellule MOS	Cellule MOS existante mais information non acquise	Non fourni
3	Fada N'gourma	Cellule MOS	1-président (président des affaires générales, sociales et culturelles de la commune) 1-rapporteur (SG mairie de Fada) 3 membres dont : 1- conseiller municipal 1-directeur des affaires administratives 1- agent technique communal	La cellule MOS doit avoir un rôle actif dans : La planification et l'orientation de l'action sociale au niveau communal l'accompagnement social dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement social et économique de la commune le suivi évaluation des questions sociales dans le ressort territorial l'appui technique au conseil municipal dans son rôle de maitre d'ouvrage social communal l'appui à la commission affaires générales sociales et culturelles dans ses réflexions sur les questions sociales dans le territoire communal l'appui du maitre d'œuvre sociale dans la mise en œuvre de la politique locale de développement social
4	Bogandé	Cellule MOS	1-Président (chef de service social de la mairie) 1-Rapporteur (comptable de la mairie) 2 membres dont :	La cellule MOS est chargée de : Identifier les problèmes sociaux et culturels pouvant survenir à l'occasion de la mise en œuvre de tout projet de développement du conseil municipal et proposer des solutions pour y remédier

			le président commission Affaires générales, sociales et culturelle/ président COGEM 1-membre de la coordination communale des OSC	Mener des actions de sensibilisations auprès des bénéficiaires des projets pour susciter leur adhésion avant, pendant et après la mise en œuvre desdits projets ; Exécuter toute activité de maîtrise d'œuvre sociale à lui confiée par le conseil municipal et l'exécutif communal
5	Diapaga		1-Président (chef de service action économique) 1-Vice-président (chef de service technique municipal) 1-Rapporteur (chef de service domanial) 3 membres dont : 1- point focal eau et assainissement 1- agent de communication 1- membre de la coordination départementale des femmes	Aucune tâche définie dans l'arrêté
6	Dori		1-Président (président section provinciale MBDHP du Séno) 1-Rapporteur (SG de la mairie) 2 Membres dont : Le président commission Affaires Economiques et Financières un membre du service social de la mairie	La cellule MOS a pour attribution de mener des actions de sensibilisation, intermédiations de contribution financière, avant, pendant et après, en vue de permettre aux bénéficiaires d'adhérer au projet
7	Ouahigouya		1Président (conseiller municipal) 1 Rapporteur (directeur des services techniques municipaux) 4 Membres dont : deux conseillers municipaux une conseillère municipale	La cellule est chargée de : -diagnostic social et socio-économique des groupes concernés ; -accompagnement des ménages et habitants concernés par le projet ; -encadrement des groupes communautaires ; -Information ; - lien social ;

			Un agent de service social de la mairie	-médiation et gestion des conflits ; -veille sociale.
8	Titao		<p>1-Point focal (un conseiller municipal)</p> <p>1-Rapporteur (SG de la mairie)</p> <p>3-Membres :</p> <p>1-2è adjoint au maire</p> <p>1-comptable de la mairie</p> <p>le président de la commission environnement et développement local</p>	<p>La cellule MOS a pour attributions :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la planification et l'orientation de l'action sociale au niveau communal ; -l'accompagnement social dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement social et économique de la commune ; -le suivi évaluation des questions sociales dans le ressort territorial ; -l'appui technique au conseil municipal dans son rôle de maitre d'ouvrage social communal ; -l'appui à la commission affaires générales, sociales et culturelles dans ses réflexions sur les questions sociales dans le territoire communal ; -la mise en œuvre de la politique locale de développement social ; -l'étude des opportunités et l'aide à la décision de réalisation d'une œuvre sociale ; -l'accompagnement et la mobilisation endogène des fonds nécessaires pour le financement des projets communautaires ; <p>Par ailleurs, le point focal doit pouvoir assurer ou faire assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le diagnostic social et socioéconomique des groupes concernés ; -l'accompagnement des ménages et des habitants concernés par le projet ; -l'encadrement des groupements communautaires ; -l'information des populations sur les divers aspects du projet ; -le lien social ; -la médiation et gestion de conflits ; -la veille sociale.

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

Annexe 3

Type d'entité mise en place en charge pour dérouler des actions en lien avec l'approche MOS / Composition et attribution de ces entités au sein des régions

N° d'ordre	Conseil régional	Entité	Composition de la cellule MOS	Taches déclinées
1	Centre-Ouest	Cellule MOS	Arrêté élaboré mais pas encore formalisé par la signature du Président du CR	Aucune tâche définie dans l'arrêté
2	Est	Cellule MOS	1 Président (Directeur de l'Action Economique) 1 Secrétaire (Secrétaire général du conseil régional de l'Est) 3 membres dont : 1 Responsable des marchés Publics 1 conseillère régionale de l'Est 1 Comptable du conseil régional de l'Est	<ul style="list-style-type: none"> • assurer l'accompagnement social dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement social et économique de la région • appuyer techniquement le conseil régional dans son rôle de maîtrise d'ouvrage social régional • assurer le suivi évaluation des activités du conseil régional en lien avec le domaine social
3	Sahel		1 président (président du conseil régional du Sahel) 1 secrétaire (SG du conseil régional) 8 membres dont : 1 agent du service de l'Administration générale du conseil régional 1 directeur de l'Action Economique du conseil régional	<p>Les attributions de la cellule MOS sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • -orienter de façon générale et permanente tous les projets dont bénéficiera le conseil régional vers une approche participative des bénéficiaires • -veiller à ce que soit pris en compte l'intérêt supérieur des bénéficiaires pendant l'élaboration des différents projets de développement

			<p>1 représentante de la coordination régionale des femmes</p> <p>1 représentant de la coordination régionale des organisations de la société civile(CROSC) de la région du sahel</p> <p>4 conseillers régionaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • -amener les bénéficiaires des projets de développement locaux à jouer un rôle actif dans les activités définies telles que la prise des décisions relatives à la planification et à la mise en œuvre des projets • -produire et mettre à la disposition des bénéficiaires d'une infrastructure, des outils et méthodes participatives qui leurs permettront d'aller vers une autonomisation en suscitant les prises de conscience, la compréhension et le sentiment de propriété qui aboutiront à des changements durables • -suivre et évaluer les projets durant les différentes étapes de sa mise en œuvre, c'est-à-dire avant, pendant et après la mise en œuvre des ouvrages réalisés par le conseil régional
4	Nord	Cellule MOS	Existence d'un noyau en charge des questions en lien avec l'approche MOS mais l'arrêté instituant son existence n'a pas encore été signé	Aucune tâche définie dans l'arrêté

Sources : Enquête terrain, Octobre 2021

Annexe 4

Liste des personnes rencontrées lors de la collecte des données

N°	NOM et prénoms	Collectivité territoriale	Titre/fonction	Contact
1	ZOUBGA Claver	POA	Premier adjoint au maire et président de la cellule MOS de la commune	70 23 26 80
2	BAKOANE Bassama		Secrétaire général de la commune et membre de la cellule MOS	71 27 13 53
3	BAZIE Bazoin	KORDIÉ	Maire de la commune	70 71 96 32
4	KAM Toguè Noël.		Secrétaire général et Président cellule MOS	72 82 30 45
5	KAFANDO S Benjamin	KOUDOUGOU	Secrétaire général de la commune	70 42 59 42
6	KABORE/SANGARE Aminata Angèle		Présidente de la cellule MOS de la commune	70 83 76 05
7	KINDA Ismaël		Rapporteur adjoint et représentant la société civile au sein de la cellule MOS de la commune	70 07 35 17
8	KAFANDO Judicaël	CONSEIL REGIONAL CENTRE OUEST	Secrétaire général du CRCOS	
9	KONSEIGA Ibrahim		Directeur de l'action économique du CRCOS	70 38 52 16
10	THOMBIANO John	DIABO	Chef de service domaniale	
11	YAMEOGO Souleymane		1 ^{er} Adjoint au maire	
12	ZOUNGRANA Golbert		Secrétaire Général de la Mairie	70 95 80 40
13	Monsieur NATAMA Mamadou,	DIAPANGO	Instituteur Certifié en service à la mairie de Diapangou	71 37 52 78
14	SODRE Moumouni		Secrétaire Général de la Mairie	71 22 55 43
15	IDANI Pampamdia		1 ^{er} Adjoint au maire	74 70 70 06
16	TIENDREBEOGO Alidou	MAIRIE FADA N'GOURMA	Président des Affaires Générales, Sociales et Culturelles	
17	KABORE Kassoum		Secrétaire Général de la Mairie de Fada	71 08 32 27 / 76 58 29 92
18	THOMBIANO Alexandre		2 ^e Adjoint au Maire	70 80 51 18
19	THIOMBIANO Silassa,	CONSEIL REGIONAL DE L'EST	Directeur de l'Action Economique	
20	KOMBERE Bernard		Secrétaire Général du Conseil Régional de l'Est	64 00 52 54
21	LOMPO Paripouguini		Président du Conseil Régional Fada	70 28 59 14
22	GUIGMA Saidou	DORI	Secrétaire Général de la Mairie	70 54 66 00

23	OUEDRAOGO Boureima	CONSEIL REGIONAL DORI	Secrétaire Général du Conseil Régional	70 96 74 20
24	OUEDRAOGO Amade	LEBA	Maire de Lèba	78 32 81 11
25	BAGAYA Ali		Secrétaire Général Lèba	78 52 46 43
26	SIDIBE Housséni	TANGAYE	Secrétaire Général Tangaye	70 59 42 73
27	OUEDRAOGO Basile B	OUAHIGOUYA	Maire de Ouahigouya	70 25 35 61
28	Mr OUEDRAOGO		Président d'équipe complète de la cellule MOS Ouahigouya	70 82 08 80