



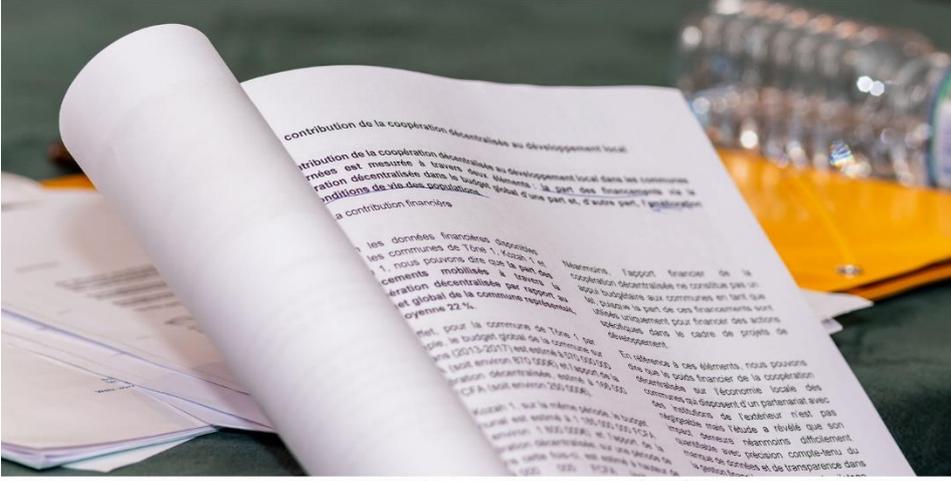
REPUBLIQUE TOGOLAISE



Cofinancé par l'Union européenne



Mis en œuvre par



ÉTAT DES LIEUX DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE AU TOGO

FOCUS SUR 13 COMMUNES

ZIO 1 - KLOTO 1 - YOTO 1 - OGOU 1 - AMOU 1 - SOTOUBOUA 1

TCHAUDJO 1 - TCHAMBA 1 - KOZAH 1 - BINAH 1 - BASSAR 1

OTI 1 - TONE 1

Juillet 2021



REMERCIEMENTS

Cet « État des lieux de la coopération décentralisée au Togo » a été élaboré dans le cadre de l'appui du Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL) au Togo, mandaté par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ), cofinancé par l'Union Européenne (UE) et mis en œuvre par la GIZ et en lien étroit avec ses partenaires, le Ministère de l'Administration territoriale, de la décentralisation et du développement des territoires, les collectivités territoriales togolaises, les acteurs locaux et institutionnels. Les exemples de coopération décentralisée et leurs modes de gestion présentés dans le cadre de ce rapport ne sont pas exhaustifs.

Le ProDeGoL tient à remercier particulièrement les Maires et leurs équipes ainsi que tous les acteurs impliqués dans l'action internationale des collectivités territoriales, pour s'être rendu disponibles et avoir participé aux entretiens qui ont permis l'élaboration de cet ouvrage.



©GIZ/LOKOSSA

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
1. CONTEXTE	3
1.1 <i>La décentralisation et la coopération décentralisée au Togo</i>	4
1.2 <i>Le cadre légal</i>	5
1.3 <i>Les dispositifs d'accompagnement</i>	6
2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	7
2.1 <i>Les fondements</i>	8
2.2 <i>Analyse documentaire et conception des outils</i>	9
2.3 <i>Collecte et analyse des données</i>	9
2.4 <i>Les communes partenaires du ProDeGoL</i>	10
3. PRÉSENTATION DES COMMUNES	11
4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	17
4.1 <i>Les modèles de coopération décentralisée</i>	18
4.2 <i>Les acteurs de la coopération et leurs rôles</i>	23
4.3 <i>Les domaines d'intervention de la coopération décentralisée</i>	24
4.4 <i>Gestion de la coopération décentralisée : les différents modèles de gouvernance</i>	25
4.5 <i>Les mécanismes financiers</i>	27
4.6 <i>La contribution de la coopération décentralisée au développement local</i>	28
4.7 <i>Analyse FFOM (Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces)</i>	30
5. DÉFIS MAJEURS & AXES STRATÉGIQUES	31
5.1 <i>Attentes et perspectives des collectivités locales togolaises</i>	32
5.2 <i>Défis majeurs</i>	35
5.3 <i>Les recommandations</i>	37
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41
SITOGRAPHIE	41
SITOGRAPHIE DES PARTENARIATS	42

INTRODUCTION

La coopération décentralisée est un mode de collaboration ou de partenariat entre deux collectivités territoriales de pays différents. Elle se concrétise sous diverses formes (jumelage, programmes, projets de développement...) en fonction des objectifs et orientations des différentes parties prenantes.

Elle constitue aujourd'hui un véritable **levier de développement** en ce sens qu'elle **favorise des échanges multiples** (expériences, savoir-faire...) en faveur de la consolidation et du renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, techniques ainsi que le développement économique et social durable des collectivités au profit de la satisfaction des besoins essentiels de leur population.

Plusieurs communes du Togo ont déjà établi ou développent des relations de coopération avec leurs homologues du continent africain ou de l'Occident, en vue de renforcer leurs capacités pour l'amélioration des services fournis à leurs citoyennes et citoyens.

Dans un monde globalisé et face à l'importance de plus en plus grandissante de la coopération décentralisée comme instrument de développement local, plusieurs organisations internationales ont décidé d'apporter leur appui aux collectivités territoriales togolaises sur la thématique.

C'est ainsi que le Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL), mandaté par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ), cofinancé par l'Union Européenne (UE) et mis en œuvre par la GIZ, a consacré une part importante de son appui à cette thématique dans le cadre du champ d'action relatif à l'appui au développement communal.

Le programme prévoit ainsi un **appui au développement des relations de coopération décentralisée** auprès de ses **treize communes d'intervention** à savoir : Zio 1, Kloto 1, Yoto 1, Ogou 1, Amou 1, Sotouboua 1, Tchaoudjo 1, Tchamba 1, Kozah 1, Binah 1, Bassar 1, Oti 1 et Tône 1.

À la demande des communes, le ProDeGoL a ainsi initié une **étude portant sur l'état des lieux de la coopération décentralisée au Togo**. Afin de favoriser le partage d'expériences entre les communes d'une part, et pour que le ProDeGoL puisse apporter un appui-conseil adapté d'autre part, l'élaboration d'un document-synthèse sur la thématique s'est avéré indispensable en vue d'établir les forces et les faiblesses de ces différentes formes de partenariats avec des collectivités territoriales étrangères.

Ce document est le fruit de plusieurs semaines d'enquêtes et d'entretiens réalisés auprès d'un large éventail d'acteurs communaux togolais impliqués dans le développement de l'action internationale des territoires.

Il se décline sous quatre grandes parties à savoir : le contexte de la coopération décentralisée au Togo, l'approche méthodologique de l'étude, la présentation des résultats et enfin les axes stratégiques et les recommandations.

1

CONTEXTE

1.1 La décentralisation et la coopération décentralisée au Togo



©GIZ/LOKOSSA

Ces dernières années, la République du Togo a accompli des progrès notables en matière de décentralisation. En 2019, l'adoption de **la loi N° 2019-006¹ a considérablement modifié la cartographie du territoire togolais et son mode de gouvernance**. Ainsi, on dénombre aujourd'hui **5 Régions, 39 Préfectures et 117 communes** au Togo. À la faveur de ce nouveau texte réglementaire, les conditions-cadres pour l'exercice des compétences des collectivités locales - dont fait partie la coopération décentralisée - ont été clarifiées.

Bien que le processus de décentralisation soit relativement récent au Togo, cela n'a pas empêché les communes de nouer des relations de partenariat avec d'autres collectivités locales étrangères depuis plusieurs décennies.

Le premier jumelage ou partenariat de coopération décentralisée entre une commune togolaise et une commune étrangère remonte à 1958 entre la commune d'Atakpamé (Région des Plateaux) et la ville de Niort (France). Dans les années 1990, plusieurs communes togolaises ont conclu des partenariats avec d'autres communes, principalement des collectivités locales françaises. Cela s'explique par les liens historiques entre les deux pays. Par la suite, d'autres communes se sont engagées dans le développement de l'action internationale de leur territoire et jusqu'à aujourd'hui, de nouveaux partenariats se créent toujours entre les communes togolaises et étrangères.

Sur les 117 communes existantes aujourd'hui au Togo, on recense ainsi 26 relations de partenariat (jumelage, coopération...) avec des communes françaises².

¹ Voir 1.2 Le cadre légal

² La coopération décentralisée France-Togo Présentation et Analyse, 2010, l'Union des Communes du Togo

Pour le reste, certaines communes togolaises entretiennent des relations avec des communes d'autres régions du monde comme l'Allemagne ou les États-Unis mais celles-ci ne sont pas nécessairement formalisées ou officialisées, ce qui rend difficile de les recenser.

Les élections locales du 30 juin et du 15 août 2019, premières élections depuis plus de 30 ans, ont considérablement modifié le mode de fonctionnement des collectivités locales et ont apporté de nouveaux défis aux maires nouvellement élus.

Ainsi, **la coopération décentralisée peut être considérée comme l'un des moyens, pour les communes, de mobiliser des ressources additionnelles** afin de booster leur développement. Elle est un moyen pour favoriser l'amitié et le rapprochement entre les peuples ce qui, au regard des données démographiques du Togo (40% de la population a moins de 15 ans), apparaît également comme un moyen indéniable d'échanges de connaissances, d'ouverture au monde et de possibilités multiples pour la jeunesse, comme la mobilité internationale.

1.2 Le cadre légal

La constitution togolaise du 14 octobre 1992 révisée en 2019 en son article 141 consacre la décentralisation comme mode d'administration territoriale au Togo et le principe de la libre administration des collectivités territoriales en ces termes : *« la République Togolaise est organisée en collectivités territoriales sur la base du principe de décentralisation, dans le respect de l'unité nationale. (...) Les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel, dans les conditions prévues par la loi »*.

S'inscrivant dans la logique constitutionnelle, **la loi N° 2019-006 portant modification de la loi N° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi N°2018-003 du 31 janvier 2018 en ses articles 43, 44, 45 et 46**, pose les bases pour l'exercice de la coopération décentralisée au Togo.

Selon cette loi et les dispositifs institutionnels mis en place pour accompagner les communes, les collectivités territoriales togolaises peuvent nouer des relations de partenariat avec leurs homologues des pays étrangers.



1.3 Les dispositifs d'accompagnement

DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS

Pour un meilleur accompagnement du processus de coopération, la loi prévoit l'intervention de certaines institutions au rang desquelles :

- **Le Gouvernement togolais** qui intervient dans le cadre de la coopération internationale lors de l'adhésion d'une collectivité territoriale togolaise à un organisme public de droit étranger ou la participation au capital d'une personne morale de droit étranger
- **Le Ministère en charge de la Décentralisation**, ses services techniques et son représentant local contrôlent la conformité et la légalité des conventions ou des accords de jumelage avec les collectivités territoriales étrangères
- **Le Ministère des Affaires Étrangères** en lien avec les ambassades des pays représentés au Togo, facilite également les échanges à travers ses relations diplomatiques
- **Le Ministère de l'Économie et des Finances** qui intervient, par le biais de l'OTR, en appui aux communes dans le cadre de l'exonération des droits et taxes sur les matériels en provenance de l'extérieur
- **Le Conseil National de Suivi de la Décentralisation** donne des orientations en statuant sur l'état de la coopération décentralisée qui lui est adressé par le ministre de la décentralisation
- **La Fautière des Communes du Togo** qui renforce les capacités des acteurs municipaux sur la thématique et facilite les échanges entre eux et les partenaires étrangers

PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

- **Les différents partenaires techniques et financiers** présents au Togo tels que l'Union Européenne, la Coopération Allemande, l'Agence Française de Développement etc, financent des actions et apportent leur expertise de diverses manières afin de promouvoir la coopération décentralisée au Togo.

SOCIETE CIVILE

- **Les organisations de la société civile** apportent leur expertise technique en gestion de projets (eau et assainissement, jeunesse et culture, gouvernance locale), leurs connaissances des communautés locales et constituent ainsi un des acteurs incontournables dans la mise en œuvre des activités de coopération décentralisée dans les communes.
- **La diaspora** participe au développement de partenariats de coopération décentralisée par la mise en relation d'associations ou d'élu.e.s de leur commune d'origine avec leurs homologues de leur commune d'habitation (à l'étranger) et contribue ainsi au rayonnement des communes togolaises à l'international.

2

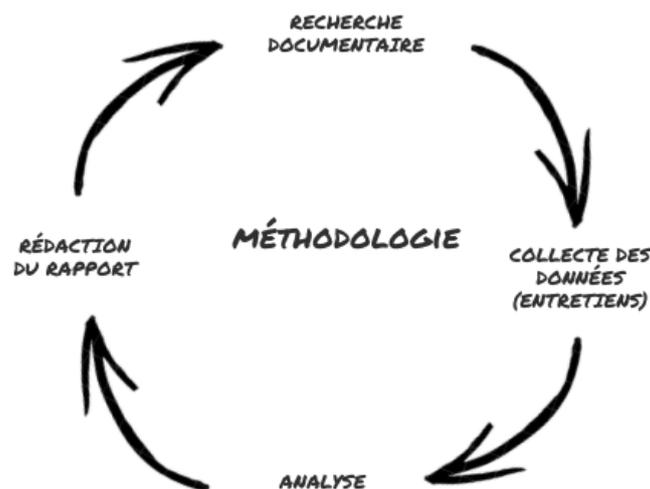
APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Les fondements

Cette étude vise à présenter un état des lieux des différentes formes de relations de coopération décentralisée qu'entretiennent les treize communes d'intervention du ProDeGoL (Zio 1, Kloto 1, Yoto 1, Ogou 1, Amou 1, Sotouboua 1, Tchaoudjo 1, Tchamba 1, Kozah 1, Binah 1, Bassar 1, Oti 1 et Tône 1) avec les communes à l'étranger.

La méthodologie utilisée a permis d'appréhender les relations de coopération décentralisée existantes dans les communes dans leur ensemble et d'analyser leur mode de gestion, les interactions entre les parties prenantes, les secteurs d'interventions et les sources de financement des projets. **Cette étude a été conduite en deux phases et se décline sous quatre grandes étapes :**

- Une **première phase**, réalisée en **décembre 2018**, portant sur trois communes : Dapaong (Tône 1), Kara (Kozah 1) et Atakpamé (Ogou 1)
- Une **seconde phase**, effectuée un an plus tard en **février 2020**, portant sur les dix autres communes partenaires du programme : Zio 1, Kloto 1, Yoto 1, Amou 1, Sotouboua 1, Tchaoudjo 1, Tchamba 1, Binah 1, Bassar 1 et Oti 1



2.2 Analyse documentaire et conception des outils

La recherche documentaire a permis d'obtenir un premier aperçu de la situation des relations de coopération décentralisée dans les communes togolaises. L'analyse s'est consacrée essentiellement sur les rapports et études menées par d'autres partenaires institutionnels tels l'ex-Union des Communes du Togo (UCT) ou l'Ambassade de France au Togo par exemple. En parallèle, les informations recueillies sur les différents sites internet des villes jumelles et comités de jumelage ainsi que d'autres formes de documentation sur la thématique ont permis d'enrichir l'analyse documentaire.

Quant à la conception des outils, le choix s'est porté sur l'élaboration d'un questionnaire semi-structuré en version papier. Une fois le questionnaire établi, **des entretiens ont été menés directement avec les partenaires sur le terrain afin d'offrir plus de latitude dans les échanges et donc une meilleure qualité de réponse** mais aussi de garantir un traitement plus rapide des données à recueillir.

2.3 Collecte et analyse des données

L'entretien semi-structuré a permis de recueillir les informations auprès d'un large éventail d'acteurs et actrices à savoir :

- **Les Maires ou Adjoint.e.s au Maire**
- **Les Secrétaires Généraux**
- **Les directeur.ices administratifs et financiers ou chargé.e de planification**
- **Les directeur.ices des services techniques**
- **Les Président.e.s de comité de jumelage**
- **Les membres des CDQ ou une personne ressource dans la commune**
- **Les membres d'associations/ONG**
- **Les agents des services déconcentrés de l'État**

⇒ **Au total, ce sont près d'une centaine d'entretiens qui ont été réalisés, soit environ une dizaine de personnes interrogées par commune.**

Une fois tous les entretiens réalisés, une analyse quantitative et qualitative ont été menées et ont permis de dresser un état des lieux pour chacune des communes.

Les données consignées dans ce rapport sont donc le fruit de l'étude menée en 2018 actualisée et des rapports intermédiaires établis pour chacune des communes dans le cadre de l'enquête menée en 2020.

2.4 Les communes partenaires du ProDeGoL

Carte n°01 : Les communes partenaires et les antennes du ProDeGoL



3

PRÉSENTATION DES COMMUNES

Les données présentées dans cette partie concernant le nombre d'habitants et la superficie de chaque commune sont issues de l'arrêté interministériel n°0206/MATDDT/MEF/2020 portant sur la répartition du fond d'appui aux collectivités territoriales (FACT).

RÉGION DES SAVANES

7 Préfectures

17 communes

8 474 km²

Ethnie principale : Moba

COMMUNE DE TÔNE 1

Située dans la Préfecture de Tône

Centre urbain : Dapaong

Distance de Lomé : 650 km

Maire : M. Yampoadeb (2019-2025)

Nombre d'habitants : 176 605

Superficie : 438 km²

Le petit + : sites historiques des Grottes de Nok et les peintures rupestres

Coopération : jumelée avec la ville d'Issy-les-Moulineaux (France) depuis 1989



COMMUNE DE OTI 1

Située dans la Préfecture de l'Oti

Centre urbain : Mango

Distance de Tône 1 : 75 km

Maire : M. Baboudou (2019-2025)

Nombre d'habitants : 49 914

Superficie : 541 km²

Le petit + : le fleuve Oti alimente en eau douce et potable la commune



RÉGION DE LA KARA

7 Préfectures

22 communes

11 648 km²

Ethnie principale : Kabyè

COMMUNE DE KOZAH 1

Située dans la Préfecture de Kozah

Centre urbain : Kara

Distance de Lomé : 420 km

Maire : M. Pidabi (2019-2025)

Nombre d'habitants : 224 738

Superficie : 214 km²

Le petit + : ville universitaire (1 Université publique et 4 Écoles supérieures privé)

Coopération : Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de Paris (SIAAP) depuis 2007



COMMUNE DE BINAH 1

Située dans la Préfecture de Binah

Centre urbain : Pagouda

Distance de Kozah 1 : 35 km

Maire : M. Bamaze (2019-2025)

Nombre d'habitants : 63 887

Superficie : 420 km²

Le petit + : Sites historiques de Yirounahori et Kagnankaté

Coopération : jumelée avec la ville de Renaison (France) depuis 1994



COMMUNE DE BASSAR 1

Située dans la Préfecture de Bassar

Centre urbain : Bassar

Distance de Kozah 1 : 75 km

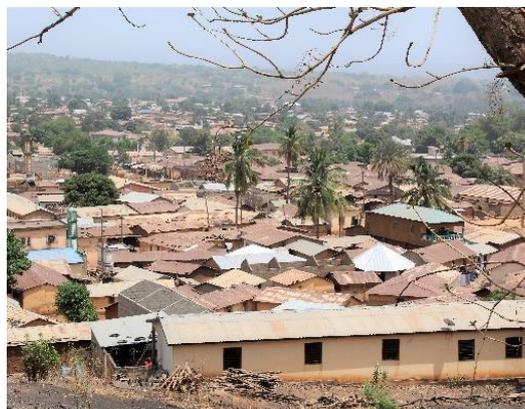
Maire : M. Gbati (2019-2025)

Nombre d'habitants : 68 325

Superficie : 1 830 km²

Le petit + : la commune dispose d'un des plus grands marchés de la Région, lié à la culture de l'igname

Coopération : jumelée avec la ville de Chauray (France) depuis 1998



RÉGION CENTRALE

5 Préfectures

15 communes

12 976 km²

Ethnie principale : Tem

COMMUNE DE TCHAOUDJO 1

Située dans la Préfecture de Tchaoudjo

Centre urbain : Sokodé

Distance de Lomé : 340 km

Maire : M. Korodowou Ahani (2019-2025)

Nombre d'habitants : 168 623

Superficie : 1 052 km²

Le petit + : capitale régionale située au croisement de deux axes routiers importants (Togo, Ghana, Bénin)

Coopération : Région Grand-Est (France) depuis 1986 et la ville de Nuremberg (Allemagne) depuis 2018



COMMUNE DE TCHAMBA 1

Située dans la Préfecture de Tchamba

Centre urbain : Tchamba

Distance de Tchaoudjo 1 : 35 km

Maire : M. Katafara (2019-2025)

Nombre d'habitants : 87 487

Superficie : 1 187 km²

Le petit + : Existence d'une usine de transformation des graines d'anacarde

Coopération : Région Grand-Est (France) depuis 1986



COMMUNE DE SOTOUBOUA 1

Située dans la Préfecture de Sotouboua

Centre urbain : Sotouboua

Distance de Lomé : 280 km

Maire : M. Gnanguissa (2019-2025)

Nombre d'habitants : 52 042

Superficie : 796 km²

Le petit + : Le barrage de Tabindè, atout pour la pisciculture et le maraîchage

Coopération : Région Grand-Est (France) depuis 1986



RÉGION DES PLATEAUX

12 Préfectures

32 communes

19 975 km²

Ethnie principale : Ewé

COMMUNE DE OGOU 1

Située dans la Préfecture d'Ogou

Centre urbain : Atakpamé

Distance de Lomé : 160 km

Maire : Mme Kouigan (2019-2025)

Nombre d'habitants : 126 916

Superficie : 388 km²

Le petit + : fort potentiel pour le commerce et la transformation agroalimentaire

Coopération : ville jumelée à Niort (France) depuis 1958



COMMUNE DE AMOU 1

Située dans la Préfecture de Amou

Centre urbain : Amlamé

Distance de Lomé : 160 km

Maire : M. Woledji (2019-2025)

Nombre d'habitants : 23 727

Superficie : 213 km²

Le petit + : terres fertiles et favorables aux cultures tropicales

Coopération : ville jumelée à Niort (France) depuis 1958



COMMUNE DE KLOTO 1

Située dans la Préfecture de Klotou

Centre urbain : Kpalimé

Distance de Lomé : 120 km

Maire : M. Dogbatse (2019-2025)

Nombre d'habitants : 118 4640

Superficie : 257 km²

Le petit + : 1^{er} pôle touristique du Togo

Coopération : ville jumelée à Bressuire (France) depuis 1993 et en partenariat avec la Ville de Waldstetten (Allemagne) depuis 2018



RÉGION MARITIME

7 Préfectures

31 communes

6 100 km²

Ethnie principale : Ewé

COMMUNE DE ZIO 1

Située dans la Préfecture de Zio

Centre urbain : Tsévié

Distance de Lomé : 35 km

Maire : M. Agogno (2019-2025)

Nombre d'habitants : 241 484

Superficie : 889 km²

Le petit + : chaque année on célèbre la fête Ayiza

Coopération : ville jumelée à Parthenay (France) depuis 1990 et Plainfaing (France) depuis 2015



COMMUNE DE YOTO 1

Située dans la Préfecture de Yoto

Centre urbain : Tabligbo

Distance de Lomé : 75 km

Maire : M. Amegnonan (2019-2025)

Nombre d'habitants : 68 861

Superficie : 422 km²

Le petit + : Les roches mikpè comme attrait touristique



4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

4.1 Les modèles de coopération décentralisée

D'après l'analyse des données recueillies dans les treize communes, il a été révélé que **sept d'entre-elles entretiennent des relations de coopération décentralisée établies de longue date** avec leurs homologues étrangers à savoir Tône 1, Binah 1, Bassar 1, Ogou 1, Amou 1, Kloto 1 et Zio 1. Cette forme de coopération est la plus « traditionnelle » puisqu'elle se matérialise par une convention entre les deux communes et est communément appelée « jumelage ».

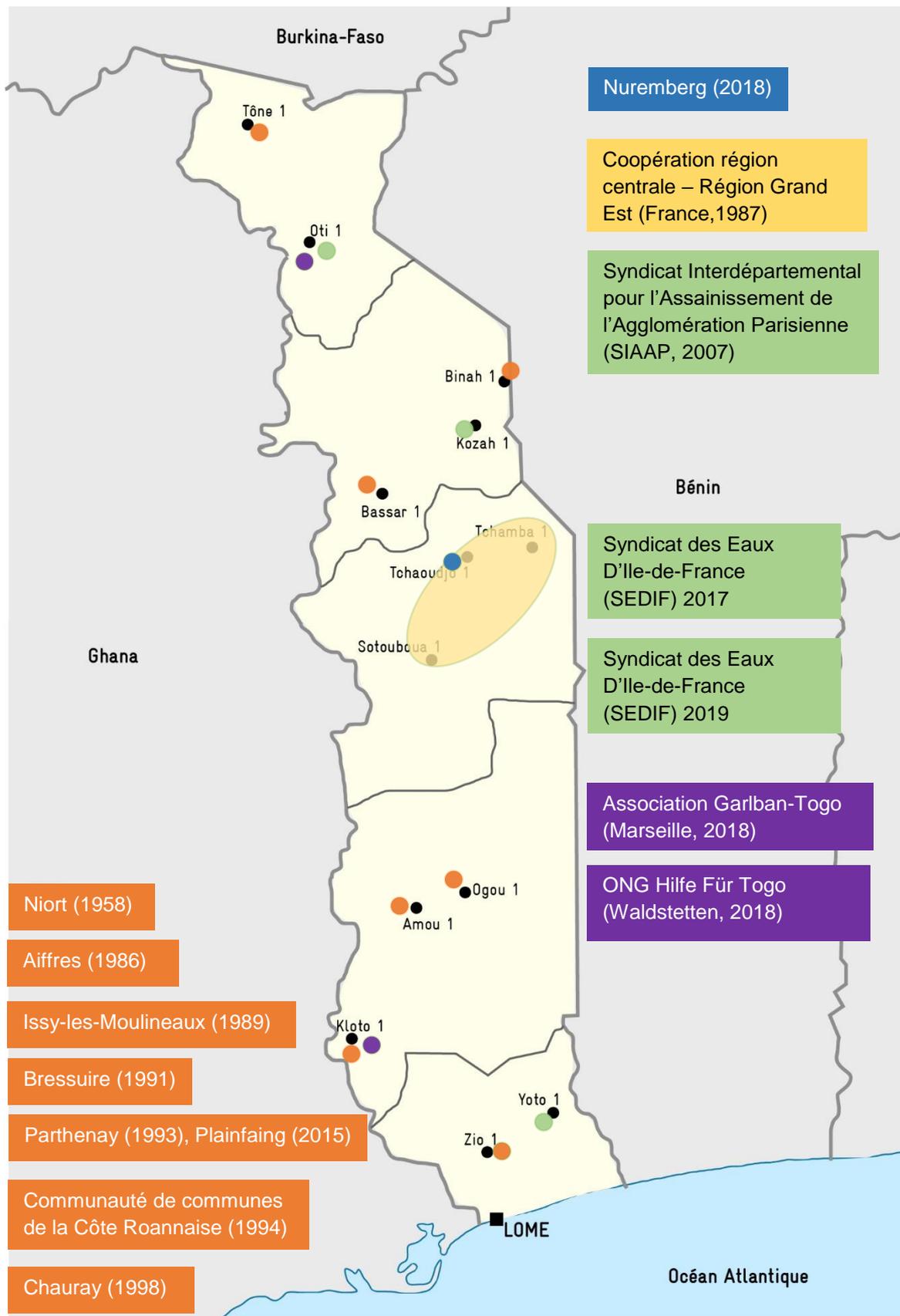
Bien que les 6 autres communes ne disposent pas officiellement d'un « jumelage » avec une collectivité étrangère, elles entretiennent des relations de coopération et bénéficient de l'apport technique et financiers d'entités extérieures sous des formes multiples. Celles-ci sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Ainsi, **l'enquête a démontré que les treize villes ont toutes bénéficiée ces dernières années des apports de la coopération décentralisée**, à divers niveaux et selon différents modes de coopération.

Tableau n°01 : Les différentes formes de coopération entre communes togolaises et communes étrangères

Modèle de coopération	Commune togolaise	Entité partenaire	Pays	Début de coopération	Domaine principal de coopération
JUMELAGE Convention de partenariat signée entre les deux communes	Ogou 1	Niort	FRANCE	1958	Eau et Assainissement, santé, éducation
	Amou 1	Aiffres		2006	Assainissement
	Tône 1	Issy-les-Moulineaux		1989	Eau et Assainissement, santé, jeunesse, culture et éducation
	Kloto 1	Bressuire		1991	Eau et Assainissement, Tourisme
	Zio 1	Parthenay		1993	Eau et Assainissement, santé, éducation
		Plainfaing		2015	Données non recueillies
	Binah 1	Communauté de Communes de la Côte Roannaise		1991	Environnement, climat
	Bassar 1	Chauray		1998	Environnement, climat, éducation, assainissement sport, culture et santé
COOPERATION ENTRE DEUX COMMUNES HORS CADRE D'UN JUMELAGE	Tchaoudjo 1	Nuremberg	ALLEMAGNE	2018	Énergies renouvelables et santé
COOPERATION REGIONALE	Région Centrale (représenté par le Préfet) Communes bénéficiaires : Tchaoudjo 1, Tchamba 1, Sotouboua 1 et les autres communes de la région	Région Grand Est (représenté par le Grand Est Solidarité et Coopérations pour le Développement (GESCOD))	FRANCE	1987	Développement socio-économique, gouvernance locale et décentralisation
COOPERATION TECHNIQUE – APPUI D'UN SYNDICAT DANS LE CADRE DE PROJETS MULTI-ACTEURS	Kozah 1	Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne (SIAAP)	FRANCE	2007	Eau et Assainissement
	Oti 1	Syndicat des Eaux D'Ile-de-France (SEDIF)		2017	Eau et Assainissement
	Yoto 1	Syndicat des Eaux D'Ile-de-France (SEDIF)		2019	Eau et Assainissement
COOPERATION AVEC UNE ORGANISATION DE LA SOCIETE CIVILE	Oti 1	Association Garlban-Togo (Marseille)	FRANCE	2018	Santé
	Kloto 1	ONG Hilfe Für Togo (Waldstetten)	ALLEMAGNE	2018	Agriculture, reboisement, formation professionnelle, santé

Carte n°02 : Les différentes formes de coopération entre communes togolaises et communes étrangères



Dans le tableau précédent, nous distinguons donc 5 formes de coopération mis en exergue par les différents échanges avec les communes dans le cadre de cette étude.

1. Tout d'abord **les jumelages**, forme traditionnelle et la plus courante de coopération entre autorités locales de deux pays, qui concerne 07 communes du programme, soit plus de la moitié.
2. Ensuite, la **coopération hors cadre de jumelage** qui, à ce stade, concerne une seule commune, Tchaoudjo 1. En effet, deux communes peuvent décider de coopérer sans nécessairement signer une convention de jumelage au préalable. Dans ce cadre, les deux communes signent une convention définissant les modalités et la durée de la coopération. Généralement celle-ci dure le temps de la mise en œuvre d'un projet, soit un, deux ou trois ans. À l'issue du projet, ce type de coopération peut éventuellement aboutir à la signature d'une convention de jumelage entre les deux villes afin de poursuivre la coopération, d'élargir les champs d'action et pérenniser la relation.
3. Puis, nous avons l'exemple de la **coopération régionale**. En tant que collectivités territoriales, les Régions ont elles aussi la possibilité de coopérer entre-elles. De fait, les actions menées dans le cadre de ce type de coopération touchent à l'ensemble du territoire de la Région et donc bénéficient aux communes. C'est ainsi que depuis 1987, toutes les communes de la région, parmi lesquelles Tchaoudjo 1, Tchamba 1 et Sotouboua 1 bénéficient dans une certaine mesure de la coopération établie entre la Région centrale et la Région Grand Est (France).
4. Autres acteurs incontournables de la coopération décentralisée, **les Syndicats** (à l'image du Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne (SIAAP) ou du Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF)) sont fortement engagés à l'international notamment sur les thématiques d'accès à l'eau et de gestion des déchets. Ces deux thématiques relevant des compétences des communes, celles-ci sont les premières bénéficiaires des projets multi-acteurs co-financés par ces entités.
5. Enfin, de nombreuses **organisations de la société civiles** (associations, diaspora...) sont engagées dans la solidarité internationale et s'impliquent dans le développement du Togo. Dans ce tableau n'ont été répertoriées que les coopérations dont la commune est le principal bénéficiaire des actions. Néanmoins, il faut souligner que de nombreuses associations togolaises et occidentales (France, Allemagne, Etats-Unis, Canada...) coopèrent ensemble et que leurs actions bénéficient aux communes où sont établies ces associations. On peut citer l'exemple de l'Association Yendouboame (France) qui vient en appui de l'Association Vivre dans l'Espérance au profit des orphelins atteints du sida dans la commune de Tône 1, de l'association Fi Bassar Allemande (Allemagne) et Fi Bassar Togo dont les actions ont pour objectif d'appuyer la ville de Bassar dans le domaine du social ou bien encore l'association américaine Operation Lift Up qui a distribué des kits alimentaires notamment à Sokodé, Tchamba et Bassar pendant la crise du covid-19.

Pour finir, il faut souligner la multitude de coopérations également existantes entre les **entités religieuses** togolaises et celles à l'international. Ainsi, de nombreuses Églises et congrégations apportent leur soutien au bénéfice des populations locales. Dans le cadre de cette enquête, une coopération entre la commune de Binah 1 et The Calvary Baptist Church aux Etats-Unis a notamment été mentionnée.

Pour ce qui est des quatre communes ne bénéficiant pas encore à ce jour de partenariats officiellement établis (Oti 1, Tchamba 1, Sotouboua 1, Yoto 1), l'étude révèle néanmoins que des pistes de collaboration ont déjà été explorées. C'est le cas par exemple pour la commune d'Oti 1 qui semble disposer d'une diaspora dynamique en Europe et aux Etats-Unis ou bien encore de Yoto 1 qui serait en pourparlers avec la commune de Saint Martin des Noyers en France.

LES DELEGATIONS SPÉCIALES

De 2001 à 2019, ce sont des Présidents de Délégation Spéciale et leurs délégués spéciaux qui ont assuré et mis en œuvre les politiques publiques locales au Togo.

Il faut souligner que l'institution et la durée de ces délégations spéciales (environ 20 ans) a considérablement ralenti voir empêché les communes togolaises d'établir des partenariats extérieurs pendant cette période. En effet, les maires des communes européennes ne reconnaissent pas forcément la légitimité des Délégations Spéciales ce qui a constitué un frein pour établir officiellement des partenariats de coopération décentralisée.

A cet effet, les élections locales du 30 juin et du 15 août 2019 constituent un véritable tournant pour le processus de décentralisation au Togo mais aussi pour l'action extérieure des collectivités territoriales et offrent davantage de perspectives pour les communes togolaises.

4.2 Les acteurs de la coopération et leurs rôles

Au regard des données d'analyse, il ressort qu'une gestion participative des coopérations et jumelages a été privilégiée dans les communes togolaises. En effet, on note l'implication de **six grandes catégories d'acteurs** à savoir les collectivités territoriales, les acteurs étatiques, la société civile, les organisations à base communautaires, les organes de pilotage et les partenaires techniques et financiers. Ces acteurs, à **différent niveau d'implication**, contribuent chacun à **divers degrés**, à la mise en œuvre des actions.

Tableau n°02 : Les acteurs de la coopération et leurs rôles

CATÉGORIES	ACTEURS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
ACTEURS ETATIQUES	PREFETS	Ils sont l'autorité de tutelle. Ils contrôlent la légalité et la conformité des actes pris par les conseils municipaux en matière de coopération technique décentralisée. Ils veillent au respect des conventions de coopération et leur mise en œuvre conformément au cadre légal.
	SERVICES TECHNIQUES DECONCENTRES DE L'ETAT (STDE)	Ils apportent des appuis techniques à la mise en œuvre des projets et programmes. Les STDE régulièrement impliqués sont : la Direction de l'Eau et de l'Assainissement, les Travaux Publics, Services de santé etc. Ils sont aussi parfois bénéficiaires des actions de la coopération.
COLLECTIVITES TERRITORIALES	CONSEIL MUNICIPAL	Il délibère sur les conditions-cadres de la coopération technique et veille à la mise en œuvre et au suivi de la coopération.
	EXECUTIF COMMUNAL	Il est le garant de la mise en œuvre des accords de coopération et rend compte au conseil.
	SERVICES TECHNIQUES	Ils appuient le comité de jumelage ou le comité technique dans le montage et la mise en œuvre des projets et programmes. Ils pilotent parfois les actions de coopération.
COMITE TECHNIQUE DE PILOTAGE	COMITE DE JUMELAGE	Cheville ouvrière de la coopération décentralisée dans les communes, il élabore et met en œuvre les projets/programmes. Il assure le fonctionnement technique, administratif et financier de la coopération.
	COMITE TECHNIQUE DE GESTION	
ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE (OSC)	RESEAUX D'ONG ET ASSOCIATIONS	Représentants des citoyens/citoyennes, les organisations de la société civile et les comités de développement à la base appuient l'organe de pilotage de la coopération décentralisée dans les actions de sensibilisation et de mobilisation des populations.
ORGANISATIONS A BASE COMMUNAUTAIRE	CVD/CDQ	
PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF)		Les PTF apportent des appuis technique et financier pour la mise en œuvre de projets et de programmes.

À NOTER

En dehors de ces acteurs clés, il convient de relever le rôle crucial que joue la diaspora dans le développement des différents types de coopération décentralisée au Togo.

Elle est souvent facilitatrice et sert de pont entre les collectivités territoriales étrangères et togolaises.

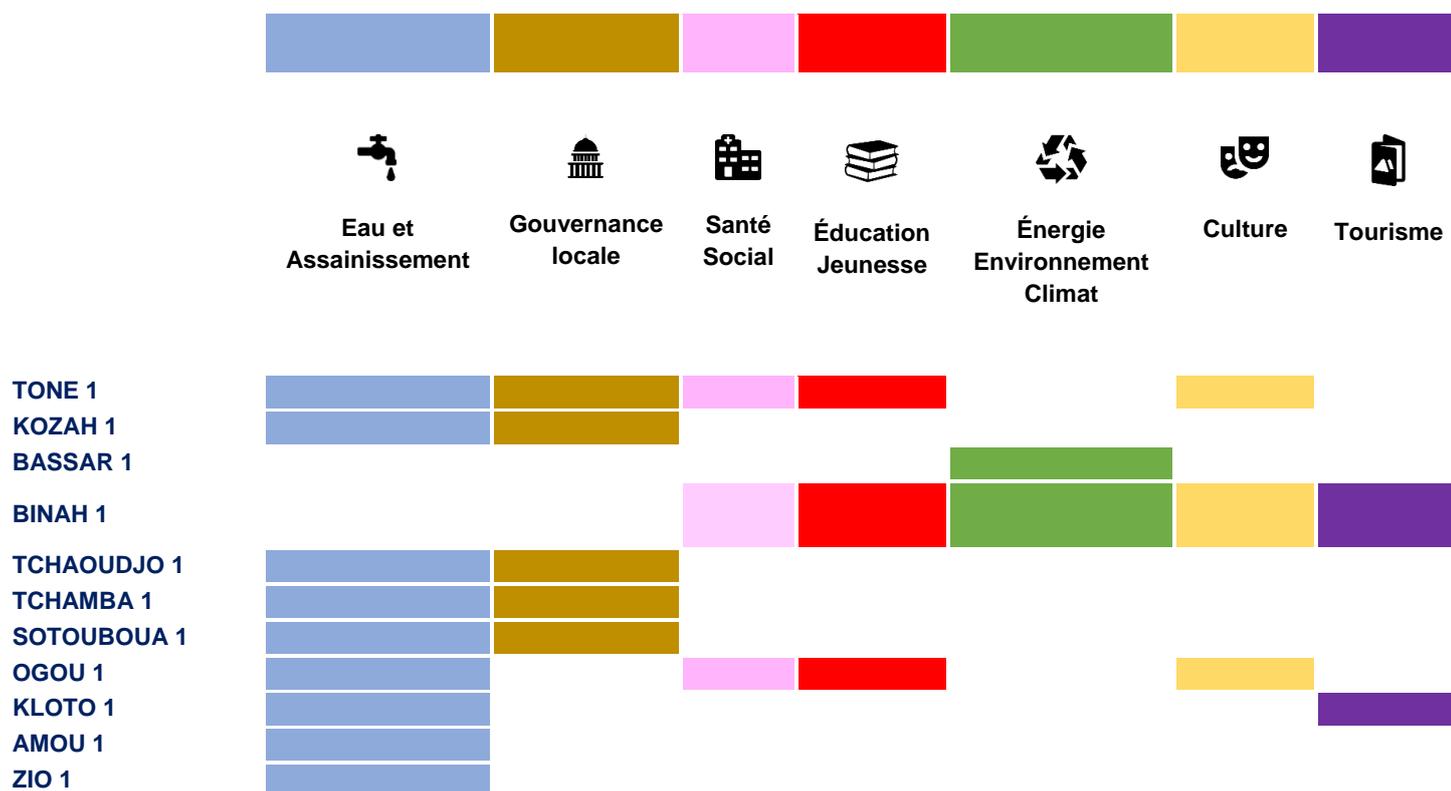
Au regard de la liste des acteurs ci-dessus, il est important de souligner la diversité de ces derniers dans la mise en œuvre des partenariats de coopération décentralisée dans les communes. En revanche, l'enquête a révélé la **faible implication des femmes et des jeunes** dans la gouvernance de ces relations de coopération. En effet, la majorité des personnes interrogées étaient des hommes d'environ 40 à 60ans. Cela peut s'expliquer par la faible représentativité des femmes et des jeunes dans le milieu politique au Togo jusqu'à présent, mais aussi par le manque de connaissance et une faible valorisation des relations de partenariats existant entre les communes togolaises et celles de l'extérieur, généralement peu connues de la population.

4.3 Les domaines d'intervention de la coopération décentralisée

Les actions de coopération décentralisée sont pour la plupart axées sur les services essentiels, tels que l'eau et l'assainissement, la santé, l'éducation...

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des principaux secteurs d'intervention dans le cadre des partenariats entre les collectivités togolaises et les collectivités étrangères. Ce récapitulatif a été élaboré après analyse des différents projets de coopération sur toute la durée du partenariat.

Tableau n°03 : Les domaines d'intervention de la coopération décentralisée au Togo



4.4 Gestion de la coopération décentralisée : les différents modèles de gouvernance

Dans le cadre de la fiche technique élaborée par Cités Unies France en 2012 intitulé « l'organisation locale de la coopération décentralisée », les modes de gestion et de fonctionnement de la coopération décentralisée ont été définis de la manière suivante :

« Toute collectivité territoriale qui développe une action internationale doit définir son organisation et son fonctionnement institutionnels. Selon différentes formules, l'organisation locale varie d'une "internalisation" ou intégration à une "externalisation" de l'action internationale.

Il s'agit d'envisager ces formules d'organisation, non comme des modèles types, exclusifs les uns des autres, mais comme des variantes, comportant chacune des avantages et des inconvénients et surtout, des passerelles les unes avec les autres. »

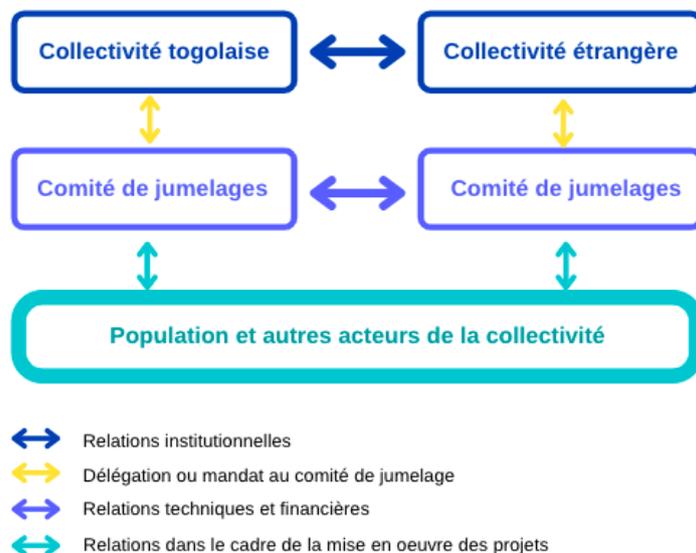
La coopération décentralisée, quel que soit le modèle, vise un objectif précis celui de la **contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations**. Pour atteindre cet objectif, des politiques publiques sont conçues et mise en œuvre à travers différents programmes et projets. La mise en œuvre de ces projets requiert l'expertise dans des domaines spécifiques. Pour cela, les communes ayant des relations de coopération décentralisée ont établis différents dispositifs de pilotage technique que nous avons regroupé sous **trois catégories** à savoir **le comité de jumelage, le comité technique de pilotage et le pilotage par un service technique communal**.

Tableau n°4 : Modes de gestion des coopération décentralisées

Mode de gestion	Gestion directe (interne à la Mairie)	Gestion indirecte (externe à la Mairie)	
		Comité de jumelages	Comité de pilotage technique
Organe de pilotage	Service technique	Comité de jumelages	Comité de pilotage technique
Nombre de communes partenaires concernées	1	7	1

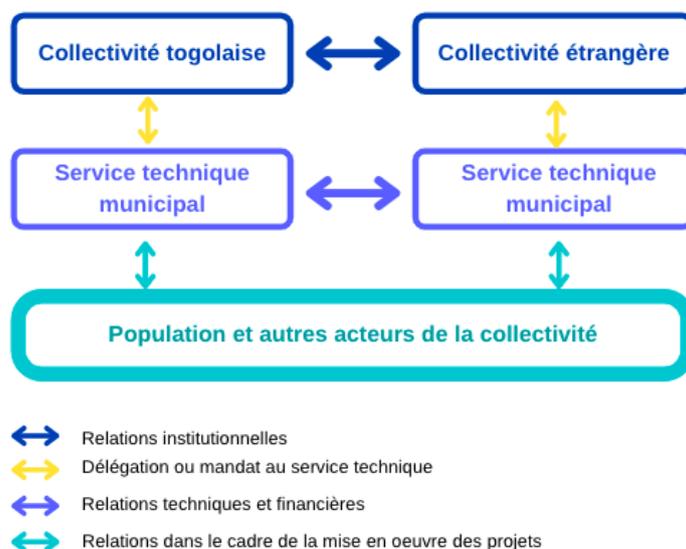
4.4.1 Exemple de fonctionnement d'une coopération pilotée par un comité de jumelages

L'enquête a révélé que **la majorité des communes** ayant une coopération, plus précisément sept d'entre-elles (Tône 1, Binah 1, Bassar 1, Ogou 1, Kloto 1, Amou 1 et Zio 1), **ont mis en place des comités de jumelage** sur la base de la loi 1901 relative au statut d'association. Ces comités sont dotés d'organes comme l'assemblée générale, le bureau exécutif, le commissaire aux comptes et des commissions spécialisées. Au sein de ces comités, on retrouve les acteurs clés du tableau n°02, à l'exception des préfets.



4.4.2 Exemple de fonctionnement d'une coopération pilotée par un service technique municipal

1 commune sur 13 a opté pour un **régime de gestion directe** par le biais d'un **service technique municipal** pour piloter les différents projets. C'est le cas de la commune de Tchaoudjo 1 qui a confié la gestion de ses projets à la Direction des Services Techniques (DST) dans le cadre du partenariat avec la commune allemande de Nuremberg.



4.4.4 Analyse

Le choix d'un comité de jumelage ou d'un comité de pilotage s'inscrit dans une **dimension participative et inclusive** au sens qu'ils regroupent en leur sein une **multitude d'acteurs**. Cette gestion déléguée s'explique par le fait que les collectivités territoriales tant étrangères que locales ne souhaitent pas ajouter une charge de travail supplémentaire et bien souvent technique à la gestion des affaires courantes de la mairie par les différents services. Ainsi, elles mettent plutôt à contribution d'autres acteurs au regard de leurs compétences. Ce mode de gouvernance a plus au moins porté ses fruits selon les communes.

Néanmoins, avec le temps et l'expérience, ces comités sont devenus des acteurs incontournables dans la coopération entre les deux collectivités, volant parfois la vedette aux autorités et agents communaux. Cette prééminence de ces comités pourrait mettre à mal la gestion des relations de coopération, en particulier dans ce **nouveau contexte de décentralisation** qui s'est enclenché avec la tenue des **élections locales en juin 2019** et qui a permis l'arrivée d'un nouvel exécutif à la tête des municipalités togolaises.

Cela a d'ailleurs été relevé lors de cette étude, puisque les entretiens avec les différents acteurs ont mis en exergue les conflits de compétence qui existent entre certains comités et les services techniques des collectivités. Pour minimiser ces aspects, **la signature d'une convention de partenariat** définissant clairement les rôles et responsabilités des parties prenantes s'avère alors indispensable.

À l'inverse, la gestion directe par un service technique de la mairie trouve aussi sa pertinence puisque les autorités communales s'assurent elles-mêmes du fonctionnement quotidien et de la gestion des projets. Cette approche s'avère efficace si la collectivité dispose d'un **personnel qualifié** et **coordonne l'implication des différents acteurs** clés dans la gestion et mise en œuvre des projets.

4.5 Les mécanismes financiers

Pour la gestion des financements des actions de coopération décentralisée, des comptes spéciaux sont généralement ouverts par les organes de pilotage, que ce soit les comités de jumelage ou directement les communes. La gestion de ces fonds suit les procédures comptables établies au sein de ces organes.

Il résulte de l'analyse des informations recueillies, une insuffisance de transparence dans la gestion financière de certains organes de pilotage. En effet, il a par exemple été très difficile – parfois impossible – de recueillir les données permettant d'établir la part du budget de la coopération décentralisée et/ou le montant annuel de co-financement sur ces mêmes projets, par rapport au budget global de chaque commune.

La mise en place d'un système de gestion financière permettant une meilleure traçabilité des actions favoriserait l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs et renforcerait la crédibilité de ces organes de pilotage.

4.6 La contribution de la coopération décentralisée au développement local

La contribution de la coopération décentralisée au développement local dans les communes concernées est mesurée à travers deux éléments : la part des financements via la coopération décentralisée dans le budget global d'une part et d'autre part, l'amélioration des conditions de vie des populations.

4.6.1 La contribution financière

Selon les données financières disponibles dans les communes de Tône 1, Kozah 1 et Ogou 1, nous pouvons dire que **la part des financements mobilisés à travers la coopération décentralisée par rapport au budget global de la commune représentait, en moyenne, 22 %.**

- En effet, pour la commune de Tône 1 par exemple, le budget global de la commune sur cinq ans (2013-2017) est estimé à 570 000 000 FCFA (soit environ 870 000€) et l'apport de la coopération décentralisée, estimé à 166 000 000 FCFA (soit environ 250 000€).
- Pour Kozah 1, sur la même période, le budget communal est estimé à 1 185 000 000 FCFA (soit environ 1 800 000€) et l'apport de la coopération décentralisée, sur une période de dix ans cette fois-ci, est estimé à hauteur de 1 370 000 000 FCFA (soit environ 2 000 000€).
- Enfin pour Ogou 1, pour la période 2013-2017, le budget global de la commune est estimé à 277 000 000 FCFA (soit environ 420 000€) et l'apport de la coopération décentralisée sur la même période est estimé à 128 000 000 FCFA (soit environ 195 000€).

Néanmoins, l'apport financier de la coopération décentralisée ne constitue pas un appui budgétaire aux communes en tant que tel, puisque la part de ces financements sont utilisés uniquement pour financer des actions spécifiques dans le cadre de projets de développement.

En référence à ces éléments, nous pouvons dire que le poids financier de la coopération décentralisée sur l'économie locale des communes qui disposent d'un partenariat avec des institutions de l'extérieur n'est pas négligeable mais l'étude a révélé que son impact demeure néanmoins difficilement quantifiable avec précision compte-tenu du manque de données et de transparence dans la gestion financière des organes de pilotage.

4.6.2 L'amélioration des conditions de vie des populations

Dans les communes ayant une relation de coopération, les actions menées grâce à l'appui de leurs partenaires extérieurs ont contribué à améliorer les conditions de vie des populations



©GIZ/PRODEGOL

ENTRE AUTRES

- **Amélioration des conditions d'accès à l'eau potable à un coût abordable à travers l'extension du réseau d'adduction d'eau et l'aménagement des points d'eau**
- **Amélioration du cadre de vie des citoyennes et citoyens des communes par des actions d'assainissement et de construction de latrines publiques**
- **Amélioration des conditions d'éducation scolaire pour les élèves grâce à la construction d'équipements socio-éducatifs**
- **Amélioration des infrastructures marchandes, notamment la construction de marchés**
- **Amélioration de la voirie municipale à travers la construction de ponts, caniveaux et la réhabilitation de routes**
- **Amélioration de l'accès des populations à l'énergie renouvelable, par la mise en place de panneaux solaires dans les établissements publics (ex : Hôpital, lycées techniques...)**
- **Amélioration de la qualité des soins médicaux par l'appui en équipements des établissements de santé**
- **Renforcement des compétences techniques des acteurs locaux**
- **Découvertes culturelles, éducation citoyenne et solidaire**

4.7 Analyse FFOM (Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces)

Au regard des différents acteurs interrogés et après analyse des différents modèles de coopération, l'étude menée par le ProDeGoL a permis de faire ressortir quelques similitudes en matière de coopération décentralisée concernant les communes togolaises.

Tableau n°5 : FFOM des communes togolaises en matière de coopération décentralisée

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une convention ou accord de coopération entre les communes et leurs partenaires • Existence d'une volonté politique de développer l'action internationale de son territoire • Existence d'un dispositif de pilotage technique multi-acteurs • Autonomie d'action des comités de jumelage • Disponibilité de ressources humaines disposant des compétences requises • Réalisation de projets • Implication des autorités communales • Implication de l'autorité de tutelle • Utilisation de l'approche participative • Bonne expérience en matière de gestion de coopération décentralisée pouvant favoriser les échanges de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de pilotage non fonctionnels • Dysfonctionnement de certains organes de pilotage • Conflits de compétences et d'intérêts entre les comités de pilotages externalisés (ex : comité de jumelage) et la Mairie • Faible capacité de mobilisation des ressources internes • Insuffisance dans la gestion, suivi-évaluation et la pérennisation des projets • Démotivation / désengagement de certains membres de comités et acteurs clés • Faible communication sur l'action internationale des communes (jumelage, projets...) • Faible implication de la jeunesse et des femmes dans le développement de l'action internationale des collectivités locales • Insuffisance de documentation des actions antérieures de jumelage
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre juridique favorable à l'action internationale des collectivités locales • Existence, suite aux élections municipales, d'un contexte de gouvernance décentralisée favorable au développement de l'action extérieure des collectivités • Existence de financements extérieurs (appels à projets, mobilisation de la diaspora...) • Disponibilité des partenaires techniques et financiers (UE, Coopération Allemande, AFD, etc.) pour accompagner les communes dans le développement de leur action internationale • Existence d'organisations de communes et de maires (FCT et AIMF) pouvant soutenir les actions • Existence d'événements de valorisation et de promotion des relations Nord-Sud ou Sud-Sud 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des budgets alloués à l'action internationale des collectivités européennes • Intérêt croissant pour la coopération économique et désintérêt pour les actions de solidarité internationale • Jumelages anciens et baisse de la dynamique partenariale • Troubles socio-politiques • Crise économique mondiale suite à la pandémie du COVID-19

5

DÉFIS MAJEURS & AXES STRATÉGIQUES

5.1 Attentes et perspectives des collectivités locales togolaises

L'ensemble des communes interrogées se disent très intéressées par le développement de partenariats avec des communes à l'international. Même celles disposant déjà d'un partenariat de coopération décentralisée ont exprimé le souhait de diversifier et développer davantage leurs relations extérieures.

Dans les pays ciblés par les communes togolaises en vue de nouer de nouveaux partenariats, on retrouve les pays avec qui le Togo entretient des relations historiques : la France, l'Allemagne et les États-Unis. Par ailleurs, ont également été cités comme pays d'intérêt, le Canada et l'Italie, mais aussi le Maroc, la Chine, et enfin des pays du continent africain, le Burkina Faso, l'Afrique du Sud, le Rwanda...

COOPÉRATION SUD-SUD

Il faut noter que la coopération décentralisée est souvent regardée ou envisagée sous le prisme de relations dites « Nord-Sud ». Néanmoins, **la coopération Sud-Sud englobe l'idée que, dans un esprit de solidarité, les pays en développement peuvent s'apporter mutuellement des solutions durables à leurs problèmes, à moindre coût.** C'est ainsi que depuis quelques années on voit des accords s'établir entre collectivités de pays dits du « Sud ».

On peut citer l'exemple du Maroc³ qui en 2007, à la suite de la Première Conférence Africaine sur le Développement Humain, « a placé le développement de la coopération Sud-Sud en tête des priorités de sa politique étrangère ». C'est ainsi que les collectivités territoriales marocaines ont pu nouer des relations avec des collectivités locales du Sénégal, Cameroun, Nigéria, Guinée, Mali, Burkina Faso... Au Togo, l'étude a révélé une seule piste de partenariat Sud-Sud, entre la commune de Tône 1 et les villes de Ouargaye et Sanga au Burkina Faso, mais qui à ce jour n'a pas encore abouti à la signature officielle d'un accord.

Néanmoins, **l'ensemble des communes interrogées se disent intéressées par le fait d'établir des partenariats avec des villes sœurs africaines.** Entre autres, ont été cités les pays frontaliers (Bénin, Ghana, Burkina Faso) soit pour développer des coopérations transfrontalières ou thématiques mais aussi avec le Rwanda, l'Afrique du Sud et enfin les pays du Maghreb etc. Il est à noter que les différents voyages d'échanges organisés par le ProDeGoL (Bénin et Sénégal sur la thématique de la participation citoyenne, Bénin sur la thématique de l'État Civil...) ont permis aux représentants locaux de saisir le véritable intérêt d'échange de connaissances et d'expertises avec les pays voisins, faisant face aux mêmes défis et enjeux de développement de leur territoire.

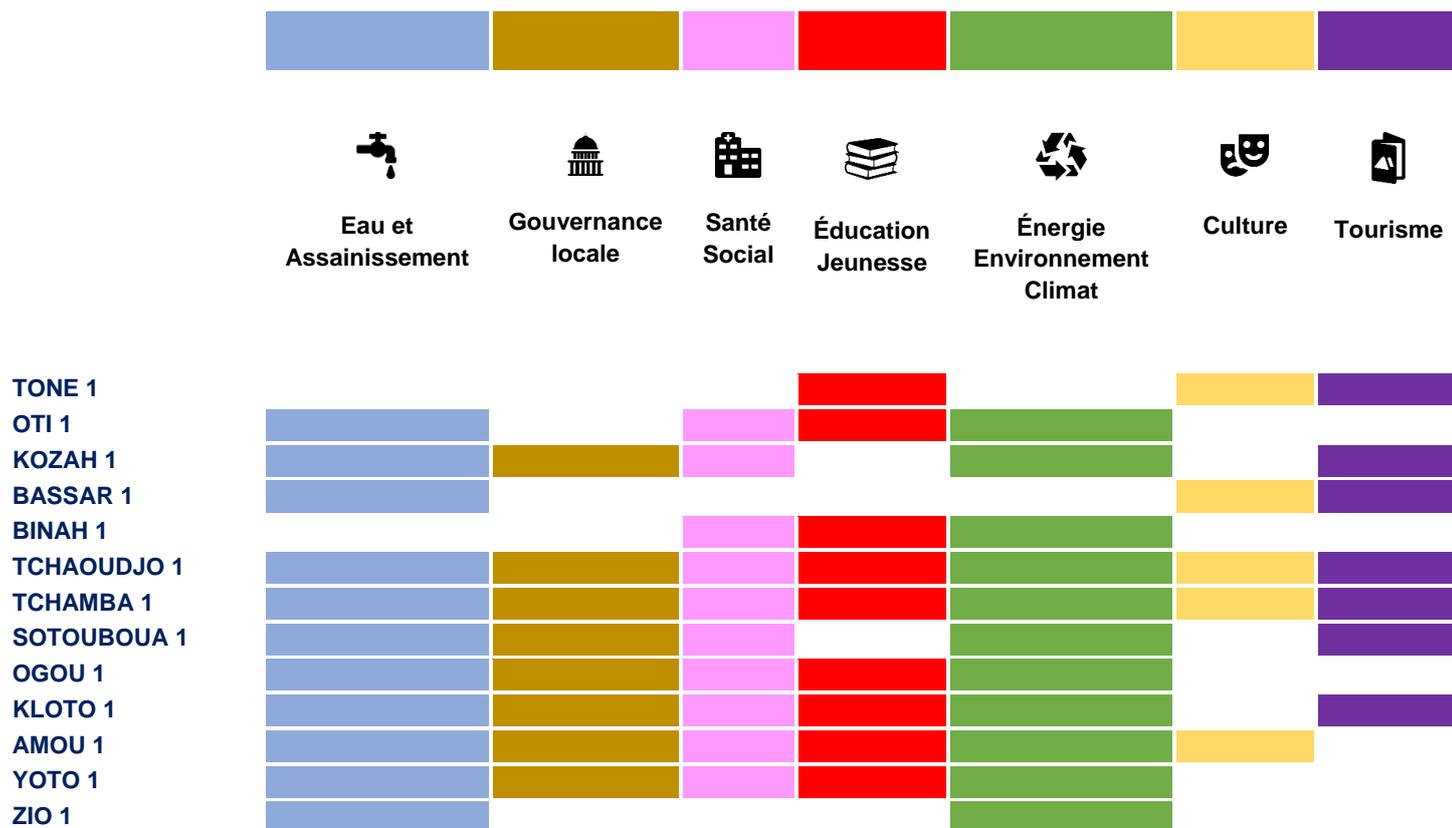
Autre mode de coopération permettant le rapprochement entre collectivités du Sud : **la coopération triangulaire.** Dans ce cas, il s'agit généralement d'une collectivité du Nord qui élabore des programmes avec deux collectivités dites du Sud pour davantage d'impacts sur les territoires. Au Togo, on recense par exemple le cas de la Ville de Nuremberg (Allemagne) qui a développé un programme associant à la fois la commune de Tchaoudjo 1 (Région Centrale) mais aussi Lacs 1 (Région Maritime).

Pour ce qui est des besoins exprimés en termes de domaines de coopération, les treize communes ont exprimé leurs attentes dans les domaines de l'eau et l'assainissement, la santé, l'éducation et pour les communes rurales, l'agriculture. Il faut noter néanmoins que deux domaines encore peu communs dans les projets de coopération décentralisée au Togo ont été évoqués à savoir les énergies renouvelables et le tourisme.

Voir tableau récapitulatif ci-dessous.

³ http://www.pncl.gov.ma/fr/CL_EnAction/Pages/Coop%C3%A9ration-d%C3%A9centralis%C3%A9e-Sud-Sud.aspx

Tableau n°6 : Domaines d'intérêts exprimés par les communes en vue de futures collaborations



5.2 Défis majeurs



Dysfonctionnement des organes de gestion des relations de coopération décentralisée (démotivation/désengagement de certains membres de comités et acteurs clés, faible effectif des membres, conflits de compétences entre les comités de jumelage et les services technique de la mairie)



Faiblesse des ressources humaines et financières des organes de gestion



Faibles capacités techniques (en gestion, élaboration des projets, suivi-évaluation, mobilisation des ressources, etc.) **des acteurs à animer les relations de coopération décentralisée**



Faible implication des acteurs de la société civile et de la diaspora dans les processus de coopération décentralisée



Faible communication et visibilité des actions de coopération décentralisée et des communes elles-mêmes



Diversification des relations de coopération décentralisée avec différents pays étrangers et de la sous-région

5.3 Les recommandations

POUR LES COMMUNES ET LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS



- Le **renforcement institutionnel et organisationnel de l'organe de pilotage** (dynamisation de l'organe de gestion, formalisation de la coopération...)
- Le **renforcement de capacités des membres de l'organe de pilotage** (gestion d'une coopération décentralisée, élaboration et gestion de projets...)
- **Améliorer le système de communication et de visibilité de la mairie** à travers le marketing territorial (création d'un site internet et page Facebook, production de supports et vidéos de promotion des potentialités du territoire, gestion des emails...)
- Faciliter la **participation des Maires, Secrétaires Généraux, Directeurs de Services, membres des comités de pilotage aux événements régionaux et internationaux** en lien avec la coopération décentralisée ou les réseaux de collectivités locales
- **Renforcer les capacités des collectivités à la gestion du cycle de projet et au management de la coopération décentralisée**
- **Favoriser la représentation du Conseil Municipal dans les organes de gestion**
- **Actualiser les accords existants** en matière de coopération décentralisée des communes
- Mettre en place un **système de suivi et évaluation** des projets de coopération
- Impliquer les **organisations de la société civile**, la **diaspora** et le **secteur privé** dans la recherche de partenariats de coopération décentralisée

POUR L'ÉTAT ET LA FAITIÈRE DES COMMUNES DU TOGO



- Accompagner les communes dans les **initiatives**, le développement, la **recherche** de partenariats de coopération décentralisée
- Renforcer les capacités des communes en ressources humaines par **l'affectation de techniciens en planification, gestion des projets, communication, etc.**
- **Faciliter la participation des communes aux fora internationaux**
- **Améliorer la visibilité des communes togolaises sur le plan sous-régional et international** (site web des communes, actualisation des pages Wikipédia, référencement sur Google, présence sur les réseaux sociaux, city branding...)
- **Élaborer des documents d'orientation à l'endroit des communes**
Exemple : Démarches et procédures pour établir un partenariat de coopération décentralisée / Manuel de procédures de gestion de de la coopération décentralisée

CONCLUSION

Sur les 117 communes existantes aujourd'hui à la suite du nouveau découpage territorial intervenu en 2019 au Togo, on dénombre à peine une trentaine de partenariats de coopération décentralisée entre les communes togolaises et les communes étrangères, soit environ 25%.

À l'instar d'autres pays africains tels que le Mali, le Burkina Faso ou bien encore le Sénégal, très avancés déjà en matière de coopération décentralisée, et dans un monde globalisé tel que nous le connaissons aujourd'hui, le Togo doit saisir ces opportunités pour développer le rayonnement de ses communes à l'international et ainsi bénéficier d'appuis techniques et financiers pour mener à bien les actions de développement de son territoire, tout en favorisant l'amitié et le rapprochement entre les peuples.

Pour l'ensemble des communes, de nombreux défis sont à relever dans les mois et les années à venir pour se positionner comme acteur important au niveau international. Pour celles disposant déjà d'un partenariat avec une collectivité étrangère, il s'agit de revoir le mode de gouvernance des organes de pilotage en interne pour une meilleure efficacité et transparence, développer les compétences des techniciens en termes de mobilisation des ressources et de gestion de projets mais aussi poursuivre la prospective auprès d'autres partenaires. Pour celles ne disposant pas encore de partenariats, il s'agit dans un premier temps de développer la visibilité de la commune sur le plan international, d'identifier les axes de développement prioritaires et de créer les conditions-cadres en interne pour une gestion efficiente d'un partenariat extérieur.

Le Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL) entend accompagner les 13 communes partenaires dans le développement et la dynamisation de leurs relations extérieures. Pour cela, plusieurs activités sont prévues comme des ateliers de renforcement de capacités auprès des élu.e.s et des technicien.ne.s, l'appui au développement de la communication des communes, l'appui à l'organisation d'événements mobilisateurs sur la coopération décentralisée ou bien encore un appui financier pour favoriser la participation des acteurs communaux aux fora internationaux organisés par les réseaux de villes engagés dans l'action internationale des collectivités territoriales.

Il revient néanmoins de garder à l'esprit que la coopération décentralisée ou d'une manière plus générale, l'action internationale des collectivités territoriales, est pour les communes davantage l'objet d'une volonté politique que d'une compétence juridique. Il revient donc en premier lieu aux maires des communes nouvellement élus de se donner les moyens de faire connaître les atouts et les intérêts de leur territoire et de porter politiquement leur vision auprès des partenaires internationaux.

BIBLIOGRAPHIE

- L'organisation locale de la coopération décentralisée, 2012, fiche technique, Cités Unies France
- La coopération décentralisée France-Togo Présentation et Analyse, 2010, l'Union des Communes du Togo et le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Togo

SITOGRAPHIE

TOGO

- République Togolaise : <https://www.republiquetogolaise.com/>
- Ministère en charge de la Décentralisation : <https://territoire.gouv.tg/>
- Ministère des Affaires Étrangères : <https://diplomatie.gouv.tg/>
- Faîtière des Communes du Togo : <http://www.uct-togo.tg/>

ALLEMAGNE

- Ministère des Affaires Étrangères : <https://www.auswaertiges-amt.de/fr>
- Ambassade de l'Allemagne au Togo : <https://lome.diplo.de/tg-fr>
- GIZ – Agence de coopération internationale Allemande : www.giz.de
- Programme Décentralisation et Gouvernance Locale Togo : <https://www.giz.de/en/worldwide/27610.html>
- Pour un appui aux communes allemandes et leurs partenaires et pour de l'information sur leurs initiatives et programmes : Service Kommunen in der einen Welt, Engagement Global, le service pour les communes du monde : <https://skew.engagement-global.de>
- Pour un échange technique entre des communes sur des thématiques spécifiques : <https://skew.engagement-global.de/current-news/connective-cities-lessons-learned-in-the-covid-19-crisis.html>

FRANCE

- Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/>
- Direction de l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/cooperation-decentralisee-les-dossiers/>
- Ambassade de France au Togo : <https://tg.ambafrance.org/>
- Association Internationale des Maires Francophones : <https://www.aimf.asso.fr/>
- Cités Unies France : <https://cites-unies-france.org/>

SITOGRAPHIE DES PARTENARIATS

COOPÉRATION TÔNE 1 – ISSY-LES-MOULINEAUX

- Page Facebook Commune de Tône 1 : <https://www.facebook.com/Commune-de-Dapaong-1855863204445090/>
- Site internet Ville d'Issy-les-Moulineaux : <https://www.issy.com/dapaong>
- Page Facebook Comité de Jumelages Issy : <https://www.facebook.com/jumelage.issy>

COOPÉRATION BINAH 1 – COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LA CÔTE ROANNAISE

- Site internet Ville de Renaison : <https://www.renaison.fr/jumelages--gruyeres-et-pagouda- fr.html>

COOPÉRATION KOZAH 1 – SIAAP

- Site Internet SIAAP : <https://www.siaap.fr/international/cooperation-decentralisee/afrique/togo-kara/>

COOPÉRATION BASSAR 1 – CHAURAY

- Site Internet Chauray Jumelages : <http://www.chauray-jumelage.fr/manif%20bassar.html>

COOPÉRATION RÉGION CENTRALE – RÉGION GRAND-EST

- Site Internet Région Grand Est : <https://www.grandest.fr/vos-aides-regionales/soutien-action-internationale-des-collectivites/>
- Site Internet GESCOD : <https://www.gescod.org/action/togo-renforcement-de-la-culture-scientifique-dans-les-lycees-de-la-region-centrale>

COOPÉRATION TCHAOUDJO 1 – NUREMBERG

- Page Facebook Mairie Sokodé : <https://www.facebook.com/mairie.sokode>
- Page Facebook Tchaoudjo 1 Info : <https://www.facebook.com/Tchaoudjo-1-Info-100602021513177/>
- Site Internet Ville de Nuremberg : https://www.nuernberg.de/internet/international/kommunale_entwicklungspolitik.html
- Page Facebook Nuremberg International : <https://www.facebook.com/Nuernberg.International.de/posts/3302867286428692>

COOPÉRATION OGOU 1 – NIORT

- Page Facebook Mairie d'Atakpamé : <https://www.facebook.com/mairiedatakpame/>
- Site Internet Ville de Niort : <https://www.vivre-a-niort.com/fr/mairie/jumelage/atakpame-et-cove/index.html>

COOPÉRATION AMOU 1 – AIFFRES

- Page Facebook de l'Association de Jumelage entre Aiffres et Amlamé au Togo (AJAME) : https://www.facebook.com/ajame.aiffres/?ref=page_internal

COOPÉRATION KLOTO 1 – BRESSUIRE / WALDSTETTEN

- Page Facebook Ville de Kpalimé : <https://www.facebook.com/KpalimeVille/>
- Site Internet Ville de Bressuire : <https://www.ville-bressuire.fr/index.php/comite-de-jumelage-bressuire-kpalime>
- Site Internet Ville de Waldstetten : https://www.waldstetten.de/index.php?id=55&tx_hwnews_hwnews%5BnewsartikelId%5D=589&tx_hwnews_hwnews%5BcurrentPage%5D=5&tx_hwnews_hwnews%5Baction%5D=show&tx_hwnews_hwnews%5Bcontroller%5D=Newsartikel&cHash=e252cfedbad0d1c7eaf7ff6dfb908303

COOPÉRATION ZIO 1 – PARTHENAY (France)

- Page Facebook Commune de Zio 1 : <https://www.facebook.com/Commune-ZIO-1-Tsevie-111146580314476/>
- Page Facebook Ville de Parthenay : https://www.facebook.com/VilleParthenayofficielle/?ref=page_internal

Publié par :	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Siège social :	Bonn et Eschborn, Allemagne
Programme :	Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL) GIZ/ProDeGoL 27, Rue des Rossignols Kodjoviakopé, BP 1510 Lomé Togo prodeg@giz.de +228 22 21 00 55 / +228 22 21 84 https://www.giz.de/de/weltweit/15006.html
Responsable :	Dr. Omnia Aboukorah-Voigt, omnia.aboukorah-voigt@giz.de
Auteurs :	Léna Bury, Mawuenyegan Kokouvi Attisso
Équipe de rédaction :	Astrid Sagebiel, Afi Maglo, Nadège Bam-Mane Kondian, Alonyo Kokou Assigbe, Roland Yawo Awume, Stanislas Lassey
Design/Layout	Léna Bury
Photo crédits	GIZ/ProDeGoL/Belty Lokossa
<p>Le Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL) est mandaté par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ), cofinancé par l'Union européenne et mis en œuvre par la GIZ (la coopération technique allemande).</p> <p>Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de la GIZ et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.</p> <p>La GIZ est responsable du contenu de cette présentation.</p>	
Date	Juillet 2021, Lomé

ProDeGoL

Programme d'Appui à la Décentralisation
et à la Gouvernance Locale au Togo