



Ville de Ouagadougou

Plan Stratégique 2020-2022 de l'Agence du développement économique urbain (ADEU)

Version finale

Juin 2020



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	3
SIGLES & ABBREVIATIONS	4
RESUME EXECUTIF	5
INTRODUCTION	7
Contexte et objectifs de la mission.....	7
Approche méthodologique adoptée.....	8
I. SYNTHÈSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC	10
1.1. Analyse du contexte interne.....	11
1.2. Analyse du contexte externe.....	13
1.3. Principaux défis à relever.....	15
II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	18
2.1. Missions de l'ADEU.....	18
2.2. Vision et valeurs de référence.....	18
2.3. Axes et objectifs stratégiques.....	19
2.3.1. <i>Axe stratégique 1 : Amélioration de la gestion des infrastructures économiques</i>	20
2.3.2. <i>Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local</i>	21
2.3.3. <i>Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ADEU</i>	21
2.3.4. <i>Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication externe et la collaboration avec les parties prenantes</i>	22
2.4. Actions prioritaires.....	30
2.4.1. <i>De l'amélioration de la gestion des infrastructures économiques / Axe 1</i> 30	
Objectif stratégique 1.1. : Améliorer la mobilisation des ressources propres	30
Objectif Stratégique 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures	31
2.4.2. <i>De la promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local / Axe 2</i>	33
Objectif stratégique 2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi	33
Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique	34

2.4.3. Du renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ADEU / Axe 3.....	36
Objectif stratégique 3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU	36
Objectif stratégique 3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU	37
2.4.4. Du renforcement de la communication externe et la collaboration avec les parties prenantes / Axe 4.....	39
Objectif stratégique 4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes	39
2.5. Stratégie de mise en œuvre et mécanisme de suivi évaluation	40
2.5.1. Principes & approche de mise en œuvre	40
2.5.2. Acteurs de mise de mise en œuvre	42
2.5.3. Mécanisme de suivi évaluation	44
III. PROGRAMMATION PHYSIQUE ET FINANCIERE.....	45
3.1. Programmation physique	45
3.2. Coûts des actions prioritaires et programmation financière	51
3.3. Mécanisme de financement.....	55
3.3.1. Autofinancement.....	55
3.3.2. Financement externe	55
IV. ANALYSE DES RISQUES & MESURES DE MITIGATION	56
ANNEXES.....	59

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Catégorisation des missions de l'ADEU	18
Tableau 2 : Cadre logique du plan stratégique.....	25
Tableau 3 : Rôle des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Plan stratégique	43
Tableau 4 : Programmation physique des actions prioritaires	46
Tableau 5 : Planification financières des actions prioritaires	52
Tableau 6 : Synthèse des risques et des mesures de mitigation	58
Tableau 7 : Cadre de mesure des performances.....	59
Tableau 8: Tableau de bord de suivi des actions prioritaires	61
Schéma 1 : Théorie de changement – Plan stratégique ADEU	24

SIGLES & ABBREVIATIONS

ACL	:	Approche cadre logique
ADEU	:	Agence du développement économique urbain
AFD	:	Agence française de développement
AMGT	:	Agence municipale de grands travaux
BM	:	Banque Mondiale
CAE	:	Centre d'accueil pour entreprise
CENASA	:	Centre national des arts du spectacle et de l'audiovisuel
CGLU	:	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CIJEF	:	Centre d'information des jeunes pour l'emploi et la formation
CMPAS	:	Centre municipal de promotion des arts du spectacle
CNT	:	Conseil national de la transition
DAO	:	Dossier d'appel d'offre
DDCT	:	Direction du développement culturel et touristique
DEM	:	Direction des équipements marchands
DESTLP	:	Direction des équipements sportifs, touristiques, des loisirs et de la publicité
DFC	:	Direction des finances et de la comptabilité
DPIE	:	Direction de la promotion de l'investissement et de l'entrepreneuriat
DPPE	:	Direction de la planification, de la prospective et des études
EPLEC	:	Etablissement public local à caractère économique
FESPACO	:	Festival panafricain du cinéma et de la télévision de Ouagadougou
FMDV	:	le Fonds Mondial pour le Développement des Villes
FPDCT	:	Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales
INSD	:	Institut national de la statistique et de la démographie
MATD	:	Ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation
MCIA	:	Ministère de l'industrie du commerce et de l'artisanat
MINEFID	:	Ministère de l'économie, des finances et du développement
OIF	:	Organisation internationale de la Francophonie
ONEA	:	Office nationale de l'eau et de l'assainissement
PDDO	:	Projet de développement durable de Ouagadougou
PPIAF	:	Public-Private Infrastructure Advisory Facility
PPP	:	Partenariat public privé
PTF	:	Partenaire technique et financier
SG	:	Secrétariat général
SIAO	:	Salon international de l'artisanat de Ouagadougou
SONABEL	:	Société nationale d'électricité du Burkina Faso
SWOT	:	Strengths, weaknesses, opportunities & threats
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest africain

RESUME EXECUTIF

Le Plan stratégique 2020-2022 de l'Agence du Développement Economique Urbain (ADEU) constitue le cadre de référence des actions de l'ADEU sur les trois (3) prochaines années. Son élaboration a suivi une démarche participative et itérative, articulée autour de trois principales phases à savoir le cadrage méthodologique, l'analyse diagnostique et la formulation des stratégies et des actions prioritaires. L'approche méthodologique adoptée a consisté en une combinaison de différents outils et méthodes de collecte et d'analyse des données, notamment la revue documentaire, les entretiens individuels, l'analyse SWOT et l'approche du cadre logique (ACL).

L'analyse diagnostique a permis de révéler sur le plan de la gestion des infrastructures économiques, d'importantes forces mais également de nombreuses faiblesses qu'il convient de combler. Du point de vue institutionnel et organisationnel, des contraintes ont été relevées sur l'organisation des services opérationnels, les équipements, l'effectif et les capacités du personnel, l'absence d'instruments et d'outils de planification et de suivi-évaluation des activités, le manque de visibilité de l'Agence, etc. Par ailleurs, l'analyse du contexte externe de l'ADEU a permis d'identifier des opportunités pouvant favoriser la mise en œuvre des missions de l'Agence, mais aussi des menaces auxquelles des réponses doivent être apportées pour en mitiger les effets. Les analyses ont également débouché sur l'identification de plusieurs défis majeurs pour lesquels des actions fortes devront être entreprises en vue de la réalisation des missions de l'Agence.

Partant de ces analyses et se fondant sur les missions qui lui ont été assignées, la vision que s'est fixée l'ADEU est d'être « *une agence performante, innovante et transparente, qui consolide son rôle catalyseur et d'impulsion dans le financement, l'attractivité territoriale et le développement économique de la commune de Ouagadougou* ». Pour concrétiser cette vision, l'Agence s'engage d'une part à fonder son action sur quatre valeurs de référence que sont l'intégrité, l'excellence, la responsabilité et la proactivité. D'autre part, elle se fixe pour objectif global de « *dynamiser l'économie locale à travers l'accroissement de la mobilisation des ressources propres et la mise en œuvre des stratégies communales de développement* ».

Cet objectif global est décliné en objectifs stratégiques et opérationnels regroupés autour de 04 axes stratégiques présentés comme suit :

- **Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques**
Objectif stratégique 1.1 : Améliorer la mobilisation des ressources
Objectif stratégique 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures
- **Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local**
Objectif stratégique 2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi
Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique
- **Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles de l'ADEU**
Objectif stratégique 3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU
Objectif stratégique 3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU
- **Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques**
Objectif stratégique 4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes

Des actions prioritaires ont été définies pour chacun des axes stratégiques d'intervention. La stratégie de mise en œuvre est construite autour des approches de gradualité dans le transfert des compétences, de participation (appropriation & responsabilisation de l'équipe interne), de flexibilité, de plaidoyer et de partenariat. Relativement au financement du plan stratégique qui reste un défi majeur à relever, le mécanisme prévoit en complément des fonds propres, le recours aux ressources extérieures (avec des instruments comme le PPP, l'endettement, les subventions des PTF et des fonds existants).

Enfin, pour la bonne mise en œuvre des actions et l'atteinte des résultats, il est important d'assurer un monitoring et une gestion efficace des risques qui pèsent sur le plan stratégique à savoir l'instabilité politique et institutionnelle, l'opposition et le rejet des réformes par les contribuables, le manque de volonté politique ou d'engagement des acteurs, la dégradation du contexte sécuritaire et sanitaire, l'indisponibilité des ressources financières, matérielles et humaines.

INTRODUCTION

Contexte et objectifs de la mission

La problématique de l'autofinancement du développement local à travers la mobilisation et la gestion efficace des ressources financières constitue l'un des défis majeurs à relever dans le cadre du processus de décentralisation en cours au Burkina Faso. Cette problématique est bien réelle pour le cas spécifique de la commune de Ouagadougou, qui reste la capitale politique et la plus grande ville du pays avec une superficie de 2085 km² et une population estimée à 2 966 307 en 2019. En rappel, Ouagadougou est une commune à statut particulier, comptant 55 secteurs repartis sur 12 arrondissements. Selon les données de l'INSD, le taux de croissance démographique y est de plus de 7,2% par an, ce qui pose le défi de l'accès de la population urbaine aux services sociaux de base comme la santé, l'éducation, l'eau potable, la sécurité et le transport.

Pour relever ce défi, la commune dispose de nombreuses potentialités, du fait de sa position stratégique en tant que centre administratif, économique et culturel du pays. Les activités commerciales sont organisées de façon formelle autour de nombreux marchés et « yaars », mais également de manière informelle sur toute la ville. Sur le plan culturel et artistique, le FESPACO, le SIAO, le CENASA, le musée national, le musée de la musique, le village artisanal, le jardin de la musique Reemdogo, le Palais de la jeunesse et de la culture Jean Pierre Guingané, la Maison du Peuple, etc., sont autant d'évènements et/ou de sites qui participent au développement culturel et à l'attraction des touristes. Au titre des équipements sportifs et de loisirs, on note entre autres, les stades du 4 Août et du Dr Issoufou Joseph Conombo. L'espace publicitaire urbain et les nombreux espaces verts font également la convoitise des annonceurs et des promoteurs d'évènements.

La gestion de ces potentialités économiques, touristiques et culturelles de la commune de Ouagadougou était assurée par les unités socio-économiques au rang desquelles on peut citer : la Régie autonome de gestion des équipements marchands (RAGEM), le Centre municipal de promotion des arts du spectacle (CMPAS), le Centre d'information des jeunes pour l'emploi et la formation (CIJEF) et le Centre d'accueil pour entreprise (CAE). Malgré les acquis engrangés, les résultats produits par ces unités socio-économiques demeurent en deçà des attentes, en raison notamment de la

lourdeur des règles de fonctionnement de l'administration centrale et d'une gestion sous-optimale des infrastructures (espaces verts, jardins et espace publicitaire, etc.).

Dans le but de remédier à ces insuffisances et contribuer significativement au budget et au financement des activités socio-économiques de la commune, il a été créé le 19 novembre 2019, l'Agence du Développement Économique Urbain (ADEU). L'ADEU est un établissement public local à caractère économique regroupant les unités socio-économiques, doté d'une autonomie financière et bénéficiant de prérogatives de puissance publique. Elle a pour principales missions de : i. gérer les équipements marchands, sportifs, touristiques et de loisirs ; ii. gérer l'espace publicitaire ; iii. assurer le développement d'équipements à fort potentiel économique ; iv. promouvoir et développer les investissements publics et privés ; v. mettre en œuvre les politiques et les stratégies en matière de développement économique, vi. favoriser la création d'emploi ; vii. promouvoir l'industrie culturelle et touristique.

La bonne exécution de ces missions requiert de disposer des données et informations sur la gestion actuelle des potentialités existantes, notamment les forces et faiblesses des stratégies de gestion actuelles, les goulots d'étranglements et leurs causes. De même, il est nécessaire de connaître les capacités actuelles de l'ADEU ainsi que les opportunités et menaces que présente son environnement externe.

C'est dans cette perspective que cette mission a été initiée, pour doter l'ADEU d'un plan stratégique qui lui permet d'orienter son action pour les trois prochaines années (2020-2022) et de disposer d'une stratégie de gestion appropriée des potentialités économiques de la commune de Ouagadougou.

Approche méthodologique adoptée

Le présent document constitue le Plan stratégique 2020-2022 de l'ADEU. Son élaboration a suivi un processus participatif et itératif, articulé autour de trois principales phases à savoir le cadrage méthodologique, l'analyse diagnostique et la définition des éléments de stratégie et des actions prioritaires.

La phase de cadrage a permis l'appropriation des attentes de l'ADEU vis-à-vis de l'étude, l'exploitation des documents et l'élaboration de la méthode et des outils de collecte des données comprenant la revue documentaire, les entretiens individuels, l'analyse SWOT et l'approche du cadre logique (ACL). Suite à l'approbation de la méthodologie et à la collecte des données sur le terrain auprès des différentes parties prenantes (acteurs municipaux, acteurs des départements ministériels et des institutions,

équipe de l'ADEU et exploitants des infrastructures économiques), une analyse diagnostique a été conduite.

L'analyse diagnostique s'est portée sur deux versants de l'ADEU. Il s'agit : (i) du versant économique d'une part à travers l'évaluation des modalités et des forces et faiblesses de gestion des infrastructures économiques de la commune et (ii) du versant institutionnel et organisationnel d'autre part, à travers une analyse de la performance institutionnelle suivant quatre angles d'analyse (aspects formels de l'organisation, contexte / environnement externe, capacité organisationnelle et motivation organisationnelle).

Sur la base des résultats du diagnostic, les grandes orientations stratégiques ont été définies et déclinées en actions prioritaires en suivant la méthode ACL. De façon opérationnelle, il s'est agi de partir des problèmes et défis identifiés, pour définir les objectifs et la stratégie d'une part, et d'autre part, pour mettre au point la matrice du cadre logique et le calendrier des actions prioritaires. La présente version du plan stratégique qui compile l'ensemble des propositions de la mission est soumis à l'amendement du comité technique de suivi de l'étude.

La suite du document est structurée autour de 3 sections. La première rappelle les principaux résultats du diagnostic et la seconde présente les propositions d'orientations stratégiques et d'actions prioritaires. Une analyse des risques et des mesures de mitigation est faite en troisième section.

I. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC

Les résultats du diagnostic de l'ADEU sont présentés suivant deux versants, à savoir le versant économique et financier d'une part, et le versant institutionnel et organisationnel d'autre part.

1.1. Analyse du contexte interne

Les principales forces et faiblesses relevées dans l'analyse diagnostique sont résumées par versant (versant économique et versant institutionnel et organisationnel) dans le tableau ci-après :

Forces	Faiblesses
Versant économique (analyse des modalités de gestion des infrastructures économiques)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maillage administratif des infrastructures sous gestion à travers la mise en place d'équipe de gestionnaires ; ▪ Bonne maîtrise du recouvrement des recettes ; ▪ Notoriété des équipements gérés par l'ADEU ; ▪ Disponibilité des aires de stationnement au tour des infrastructures économiques ; ▪ Existence de bonnes pratiques de gestion à capitaliser (<i>paiement intégral du loyer avant occupation, versement d'une caution servant de garantie à l'entretien des lieux, signature d'une charte d'utilisation et d'un plan d'occupation, système de branchement temporaire à l'ONEA et à la SONABEL</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect des clauses contractuelles par les fermiers ; ▪ Non mise en place d'un bureau unique de commerçants dans chaque équipement marchand ; ▪ Incivisme des commerçants qui se traduit par l'ampleur des installations anarchiques et le non-respect des cahiers de charges ; ▪ Présence sur les marchés d'un grand nombre de marchands ambulants ▪ Existence de marchés dits « morts » très peu occupés et achalandés ; ▪ Sous exploitation de l'espace disponible dans certains équipements comme la gare routière de l'Est ; ▪ Mauvaise compréhension des populations sur les conditions d'utilisation des infrastructures communales ; ▪ Insalubrité et la vétusté de certaines infrastructures (Reemdogo, Maison du Peuple, Jean Pierre Guingané) ; ▪ Sous-location et occupation anarchique des espaces verts et de l'espace publicitaire ; ▪ L'antériorité des textes municipaux de la publicité par rapport aux textes nationaux en vigueur ; ▪ Manque d'efficacité dans le recouvrement des taxes publicitaires.

Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occupation anarchique de l'espace publicitaire, prolifération anarchique des pré-enseignes et signalétiques et non-respect des distances minimales entre les panneaux ; ▪ Existence de régies clandestines ou non autorisées et le non-respect de l'obligation d'identification des propriétaires des panneaux ; ▪ Mauvais état de la structure de certains panneaux classiques, ce qui présente des risques sécuritaires pour la population ; ▪ Absence systématique de géo localisation des panneaux publicitaires existants rend inefficace le recouvrement des taxes sur la publicité; ▪ Faiblesse de l'offre de mobilier urbain ▪ Non maîtrise du patrimoine existant et manque d'outils essentiels cadre de gestion des équipements (plans, guides et manuels)
<i>Versant institutionnel et organisationnel</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne prise en compte du genre ; ▪ Personnel relativement jeune ; ▪ Adéquation et appréciation du style de management du DG : manager organisationnel et relationnel ; ▪ Existence de mécanismes de motivation ; ▪ Existence d'une mutuelle des travailleurs de l'ADEU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance numérique et qualitative des ressources humaines ; ▪ Problèmes d'exiguïté et de promiscuité dans l'occupation du bâtiment siège; ▪ Faible fonctionnalité de la connexion internet ; ▪ Insuffisance du parc automobile face aux diverses missions et sorties inopinées de contrôle/supervision; ▪ Insuffisance des matériels à utilisation courante comme les copieurs, les scanner et les vidéo projecteurs; ▪ Manque de manuel de procédures, de lettres de missions et de fiches de postes ▪ Absence d'une assurance maladie pour le personnel ▪ Lenteur dans le paiement des primes de rendements

Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des agents non fondée sur des critères et objectifs préalablement définis; ▪ Absence d'un système propre de messagerie ▪ Absence d'outils essentiels de communication ▪ Absence d'un manuel de procédures administratives et financières

1.2. Analyse du contexte externe

L'analyse de l'environnement externe de l'ADEU montre qu'il existe de nombreux facteurs aux plans politique, institutionnel, économique et technologique susceptibles de favoriser l'exécution des missions de l'Agence. Toutefois, quelques menaces ont été identifiées et il convient d'y adresser des actions en vue d'en mitiger les effets. Les opportunités et menaces issues de l'analyse externe sont récapitulées dans le tableau suivant.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté politique affichée des autorités communales ; ▪ Portée des prérogatives institutionnelles et juridiques reconnues à l'ADEU ; ▪ Importance de la position géostratégique et des potentialités économiques et culturelles de la ville de Ouagadougou, ▪ Disponibilité de plusieurs partenaires techniques et financiers intéressés à accompagner l'ADEU et la commune de Ouagadougou, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilité politique et institutionnelle qui pourrait entraîner une remise en cause de la création de l'ADEU et une réorientation des priorités de l'Agence ▪ Montée de l'incivisme et la défiance de l'autorité publique par les contribuables (commerçants, exploitants, fermiers, régies publicitaires, etc.), ce qui pourrait se traduire par un rejet des réformes ;

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">▪ Diversité des mécanismes et instruments de financement des collectivités territoriales ;▪ Disponibilité et accessibilité aux innovations technologiques en matière d'information, de communication et de moyens de paiement électroniques	<ul style="list-style-type: none">▪ Dégradation du contexte sécuritaire et sanitaire nationale et internationale qui ralentit fortement l'activité économique et l'attractivité des investisseurs

1.3. Principaux défis à relever

L'analyse diagnostique des versants économique, institutionnel et organisationnel de l'ADEU a permis de relever des défis et enjeux auxquels l'Agence doit adresser des actions fortes pour réaliser ses missions et sa vision à l'horizon 2022. Les principaux défis sont les suivants :

Au niveau de la gestion des infrastructures économiques :

- **La formalisation du transfert des compétences et des infrastructures économiques à l'ADEU** : le transfert des compétences à l'ADEU en matière de gestion de la publicité, des jardins et espaces verts ainsi que du Stade municipal et du complexe sportif René Monory, n'est pas encore effective. L'effectivité d'un tel transfert, en plus de renforcer l'autonomie de l'agence aiderait à une meilleure organisation de la gestion de ces compétences par l'ADEU.
- **Le développement des infrastructures économiques communales** : Ce défi se situe principalement à trois niveaux à savoir :
 - **La réhabilitation et/ou la remise en bon état de fonctionnalité de certaines infrastructures économiques vétustes, délabrés et insalubres** : le diagnostic a révélé que quelques infrastructures économiques accusent un état de vétusté, de délabrement et d'insalubrité qui réduit leur pleine exploitation. La réhabilitation de ces infrastructures apparaît comme un défi à relever par l'ADEU non seulement pour l'amélioration du service public rendu aux usagers mais aussi pour une meilleure acceptabilité par les exploitants de toute réforme visant la révision des tarifs.
 - **La transformation et la redynamisation des marchés dits « morts »** : la faible occupation et fréquentation des marchés de Paspanga, Baskuy, et MankougDougou yaar., pose un problème de sous optimalité dans la gestion desdits marchés. Au-delà des considérations sociologiques, des facteurs de rentabilité ont été évoqués par les commerçants rencontrés dans ces marchés. Des études de faisabilité sont donc nécessaires pour déterminer les pistes de transformation possibles de ces infrastructures. Cette transformation pourrait prendre la forme d'une réhabilitation des marchés concernés avec transformation d'une bonne partie des emplacements en magasins pour les grossistes.
 - **La construction de nouvelles infrastructures à fort potentiel économique** : il s'agit de doter la commune d'infrastructures nouvelles comme des galeries d'art, des piscines communales, des hôtels communaux, etc.

- **L'organisation des commerçants par la mise en place des bureaux uniques de commerçants au sein de chaque marché :** au regard de leur importance, l'absence de bureaux uniques des commerçants représente une contrainte dans la gestion des marchés. En effet, cela ne facilite pas la communication entre l'administration (ADEU) et les associations de commerçants d'une part et d'autre part la sensibilisation des commerçants par leurs pairs. Les marchés abritent chacun une multitude d'associations de commerçants que l'ADEU doit travailler à fédérer dans le cadre d'un bureau unique suffisamment représentatif, consensuel et crédible.
- **La diversification des entrées de ressources propres :** ce défi consiste non seulement à améliorer l'exploitation des opportunités existantes mais également à diversifier les sources de revenus en explorant de nouvelles opportunités. A cet effet, la taxation des excroissances au sein des marchés, la mise en place des parkings et des toilettes publiques (aux abords des grandes avenues), la taxation des marchands ambulants, l'expérimentation du timbre passager dans les gares routières sont entre autres des possibilités à explorer.
- **L'élaboration et la mise en place des outils et instruments de gestion des infrastructures économiques :** Ce défi fait appelle à la nécessité pour l'ADEU de se doter d'un plan global et des guides de gestion des différentes infrastructures économiques. Pour ce faire, une cartographie exhaustive et un diagnostic complet des dites infrastructures apparaissent comme un préalable.

Au niveau de la mission portant sur la mise en œuvre des stratégies et politiques de développement économique de la commune :

Comme relevé dans l'analyse institutionnelle, l'appropriation et la réalisation de la mission de l'ADEU relative à la mise œuvre des stratégies et politiques de développement économique de la commune semblent faibles. L'ADEU devra donc faire de la prise en main de cette mission une priorité dans son agenda 2020-2022. Pour ce faire, l'Agence devra notamment relever les trois défis suivants :

- **la promotion de l'initiative privée et de l'emploi ;**
- **la mobilisation des partenaires techniques et financiers autour des enjeux de développement de la commune ;**
- **le développement d'une industrie culturelle et touristique viable.**

Au niveau de l'organisation et du fonctionnement de l'ADEU :

- **Renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ADEU :**
l'analyse institutionnelle et organisationnelle a mis en exergue des insuffisances portant notamment sur l'organisation des services opérationnels, les équipements, l'effectif et les capacités du personnel, l'absence d'instruments et d'outils de planification et de suivi-évaluation des activités, etc. Il est donc d'une importance capitale de procéder aux réajustements nécessaires, de satisfaire les besoins exprimés et de mettre en place les outils et instruments manquants pour assurer à l'ADEU sa pleine fonctionnalité.
- **Renforcement de la communication externe et de la collaboration avec les parties prenantes :** l'existence de l'ADEU et ses missions restent méconnues des différentes parties prenantes. Par ailleurs les cas de résistances signalés au sein de l'administration municipale appellent à des actions de communication. Travailler à se rendre visible et à se faire accepter reste pour l'ADEU l'un des défis majeurs à relever, toute chose qui faciliterait la collaboration avec les différents acteurs impliqués dans la chaîne de gestion et d'exploitation des infrastructures économiques. Il s'agira concrètement pour l'ADEU d'élaborer et de dérouler un plan de communication qui définira les cibles, les stratégies, les canaux et messages pertinents à transmettre pour améliorer la visibilité, la connaissance et la compréhension des missions de l'ADEU.

II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1. Missions de l'ADEU

Conformément à l'arrêté municipal N°2019-234/CO/M/DAJC du 19 novembre 2019 portant statuts particuliers, l'ADEU a pour mission principale la promotion et le développement des infrastructures économiques ainsi que la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement économique de Ouagadougou. Elle peut également proposer au Conseil Municipal des orientations, des stratégies, des projets, des actions et des outils pour l'attractivité de son territoire. De manière spécifique, l'ADEU est chargée de sept (07) missions regroupées autour de deux (02) grands domaines de missions, comme suit :

Tableau 1 : Catégorisation des missions de l'ADEU

Domaines de missions	Énoncé des missions
1. Développement et Gestion des infrastructures économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer des équipements marchands, sportifs, touristiques et de loisirs ; ▪ Gérer l'espace publicitaire ; ▪ Assurer le développement d'équipements à fort potentiel économique
2. Promotion de l'attractivité territoriale et du développement économique local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre les politiques et les stratégies en matière de développement économique ; ▪ Développer les investissements publics et privés ; ▪ Favoriser la création d'emploi ; ▪ Promouvoir l'industrie culturelle et touristique

2.2. Vision et valeurs de référence

Sur la base de ses missions, de ses forces et faiblesses et au regard des opportunités et menaces de l'environnement externe, l'ADEU s'est fixée une vision. Il s'agit de **« faire de l'ADEU une agence performante, innovante et transparente, qui consolide son rôle catalyseur et d'impulsion dans le financement, l'attractivité territoriale et le développement économique de la commune de Ouagadougou »**.

Le triptyque « Performance, Innovation et Transparence » qui constitue les mots clés de cette vision centralise les préoccupations des autorités communales et traduit l'ambition des premiers responsables et des agents à hisser l'Agence à une position de référence en matière de mobilisation des ressources et de dynamisation de l'économie

locale. Le principal enjeu derrière les ambitions de Performance et de Transparence est de conquérir la confiance des acteurs sceptiques sur le bien-fondé de la création de l'Agence et sa capacité à instaurer la bonne gouvernance dans la mobilisation des ressources propres.

Partant de ces considérations, les valeurs de référence ou principes-directeurs qui constituent les fondements de la vision et de l'action de l'ADEU sont les suivantes :

- **L'intégrité** : Elle rappelle les valeurs de probité, de droiture et d'attachement à l'équité, à l'éthique et à la morale que devront incarner tout responsable et agent de l'ADEU. Il s'agira concrètement pour tout agent de :
 - conduire ses missions avec honnêteté en évitant toute compromission ;
 - remplir ses obligations professionnelles sans exercer des pressions sur le contribuable et l'utilisateur dans le but d'obtenir des avantages indus ;
 - traiter les contribuables et les usagers sans discrimination aucune.
- **L'excellence** : elle rappelle le sens de professionnalisme qui animera les agents de l'ADEU, qui devront allier compétence professionnelle et efficacité dans l'exercice de leurs fonctions. Cette valeur qui est intimement liée à la notion de performance contenue dans la vision consistera pour tout agent de l'ADEU à :
 - exécuter les missions à lui confiées avec abnégation, rigueur et diligence ;
 - être assidu, ponctuel et disponible au travail ;
 - faire preuve d'écoute, de civisme et de courtoisie
- **la Responsabilité** : la transparence et la reddition des comptes, seront placées au cœur de l'action de l'ADEU. Elles permettront d'instaurer un climat de confiance et de garantir la pleine adhésion et participation des acteurs à la réalisation des missions de l'Agence.
- **La proactivité** : à travers cette valeur l'ADEU s'engage à inscrire son action dans une démarche prospective qui sait anticiper les attentes des acteurs et prendre des initiatives. L'ADEU entend ainsi être reconnue dans sa capacité à innover et à se réformer pour continuer d'être une force de proposition en matière d'attractivité du territoire et de développement de l'économie locale.

2.3. Axes et objectifs stratégiques

Pour concrétiser sa vision, l'ADEU se fixe pour les trois prochaines années, l'objectif global de « **dynamiser l'économie locale à travers l'accroissement de la mobilisation des ressources propres et la mise en œuvre des stratégies communales de**

développement ».

Impact : La commune de Ouagadougou est économiquement active et attractive

Indicateur : Taux d'accroissement des investissements publics communaux ; taux d'accroissement des investissements privés étrangers ;

Cet objectif global est décliné en objectifs stratégiques et opérationnels regroupés autour de 04 axes stratégiques.

2.3.1. Axe stratégique 1 : Amélioration de la gestion des infrastructures économiques

Cet axe stratégique porte sur le premier domaine de mission de l'ADEU à savoir le développement et la gestion des infrastructures économiques communales. Deux objectifs stratégiques sont ici visés : (i) Améliorer la mobilisation des ressources propres et (ii) Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures. Chacun des objectifs stratégiques comporte deux objectifs opérationnels.

Objectif stratégique 1.1. : Améliorer la mobilisation des ressources propres

Effet intermédiaire : La mobilisation des ressources propres est améliorée

Indicateurs : Taux d'accroissement des recettes propres

La réalisation de cet objectif stratégique passera par la réalisation de deux objectifs opérationnels à savoir :

Objectif opérationnel 1.1.1 : Explorer de nouvelles sources de recettes

Effet immédiat : Les ressources propres sont diversifiées

Indicateur : Proportion des recettes issues des nouvelles sources

Objectif opérationnel 1.1.2 : Optimiser le recouvrement sur les infrastructures existantes

Effet immédiat : Le recouvrement sur les infrastructures est optimisé

Indicateurs : (i) Taux moyen de recouvrement, (ii) Disponibilité d'un fichier actualisé des contribuables sur la publicité

Objectif Stratégique 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures

Effet intermédiaire : Le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures sont améliorés

Indicateurs : (i) Fréquence d'actualisation de l'état sur le patrimoine ; (ii) Proportion des infrastructures économiques géo localisées

Objectif opérationnel 1.2.1 : Mettre en place les outils de base de gestion des infrastructures économiques

Effet immédiat : La gestion des infrastructures est améliorée par l'utilisation d'outils innovants

Indicateur : Nombre d'outils de gestion utilisés

Objectif opérationnel 1.2.2 : Informatiser la gestion des infrastructures économiques

Effet immédiat : La gestion des infrastructures économiques est informatisée

Indicateur : Disponibilité de base de données intégrée

2.3.2. Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local

Objectif Stratégique 2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi

Effet intermédiaire : Les investissements privés et publics sont promus et génèrent des emplois

Indicateur : (i) Nombre de projets PPP signés ; (ii) Nombre d'emplois créés à travers les initiatives privées accompagnées

Objectif opérationnel 2.1.1 : Améliorer la planification du développement économique communal

Effet immédiat : La prévisibilité et la cohérence des actions de développement sont améliorées

Indicateurs : (i) Disponibilité du Plan de développement économique communal
(ii) Disponibilité du Schéma directeur d'investissement

Objectif opérationnel 2.1.2 : Créer les conditions de promotion des affaires

Effet immédiat : Des conditions favorables au développement des affaires sont créées

Indicateurs : Nombre de promoteurs privés accompagnés

Objectif Stratégique 2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique

Effet intermédiaire : L'essor de l'industrie culturelle et touristique est assuré

Indicateur : Proportion des recettes issues des activités culturelles et touristiques

Objectif opérationnel 2.2.1 : Accroître l'offre et la demande en matière culturelle

Effet immédiat : L'offre et la demande en matière culturelle sont accrues

Indicateurs : (i) Nombre d'évènements culturels réalisés,

Objectif opérationnel 2.2.2 : Accroître la fréquentation touristique et ses retombées économiques

Effet immédiat : La fréquentation touristique et ses retombées économiques sont accrues

Indicateurs : (i) Nombre de sorties/visites touristiques guidées ; (ii) Existence d'une taxe de séjour

2.3.3. Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et

techniques de l'ADEU

Objectif Stratégique 3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU

Effet intermédiaire : Les capacités institutionnelles de l'ADEU sont renforcées

Indicateur : (i) Taux de fonctionnalité des organes de décision et de gestion ; (ii) Taux de complétude des textes sur le fonctionnement de l'ADEU

Objectif opérationnel 3.1.1 : Formaliser le cadre juridique de gestion des infrastructures économiques

Effet immédiat : Le cadre juridique de gestion des infrastructures économiques est formalisé

Indicateurs : Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques

Objectif opérationnel 3.1.2 : Mettre en place les outils de travail et de suivi-évaluation

Effet immédiat : Les outils de travail et de suivi-évaluation sont mis en place

Indicateurs : Proportion des outils de travail mis en place

Objectif Stratégique 3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU

Effet intermédiaire : Les capacités organisationnelles de l'ADEU sont renforcées

Indicateur : Taux d'opérationnalité de l'organigramme

Objectif opérationnel 3.2.1 : Mettre en place les ressources matérielles et humaines

Effet immédiat : Les ressources matérielles et humaines sont suffisantes

Indicateur : Taux de satisfaction des besoins exprimés

Objectif opérationnel 3.2.2 : Concevoir et opérationnaliser le système d'information

Effet immédiat : Le système d'information est opérationnel

Indicateur : Disponibilité du schéma directeur informatique

2.3.4. Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication externe et la collaboration avec les parties prenantes

Objectif Stratégique 4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes

Effet intermédiaire : La connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes sont améliorées

Indicateurs : (i) Nombre de visiteurs du site web de l'ADEU, (ii) Nombre de participants aux rencontres d'informations et de communication de l'ADEU ; (iii) Taux de satisfaction des acteurs sur la collaboration avec l'ADEU

Objectif opérationnel 4.1.1 : Mettre en place les outils de communication

Effet immédiat : Le dispositif de communication externe est fonctionnel

Indicateurs : Proportion des outils de base mis en place

Objectif opérationnel 4.1.2 : Susciter et consolider l'adhésion et l'accompagnement des parties prenantes

Effet immédiat : L'ADEU bénéficie de la confiance et de l'accompagnement des différentes parties prenantes

Indicateurs : Nombre de cadre de concertation fonctionnels

La théorie de changement et le cadre logique qui sous-tendent et structurent ces différentes orientations stratégiques sont présentés dans le schéma et le tableau ci-après.

Schéma 1 : Théorie de changement – Plan stratégique ADEU

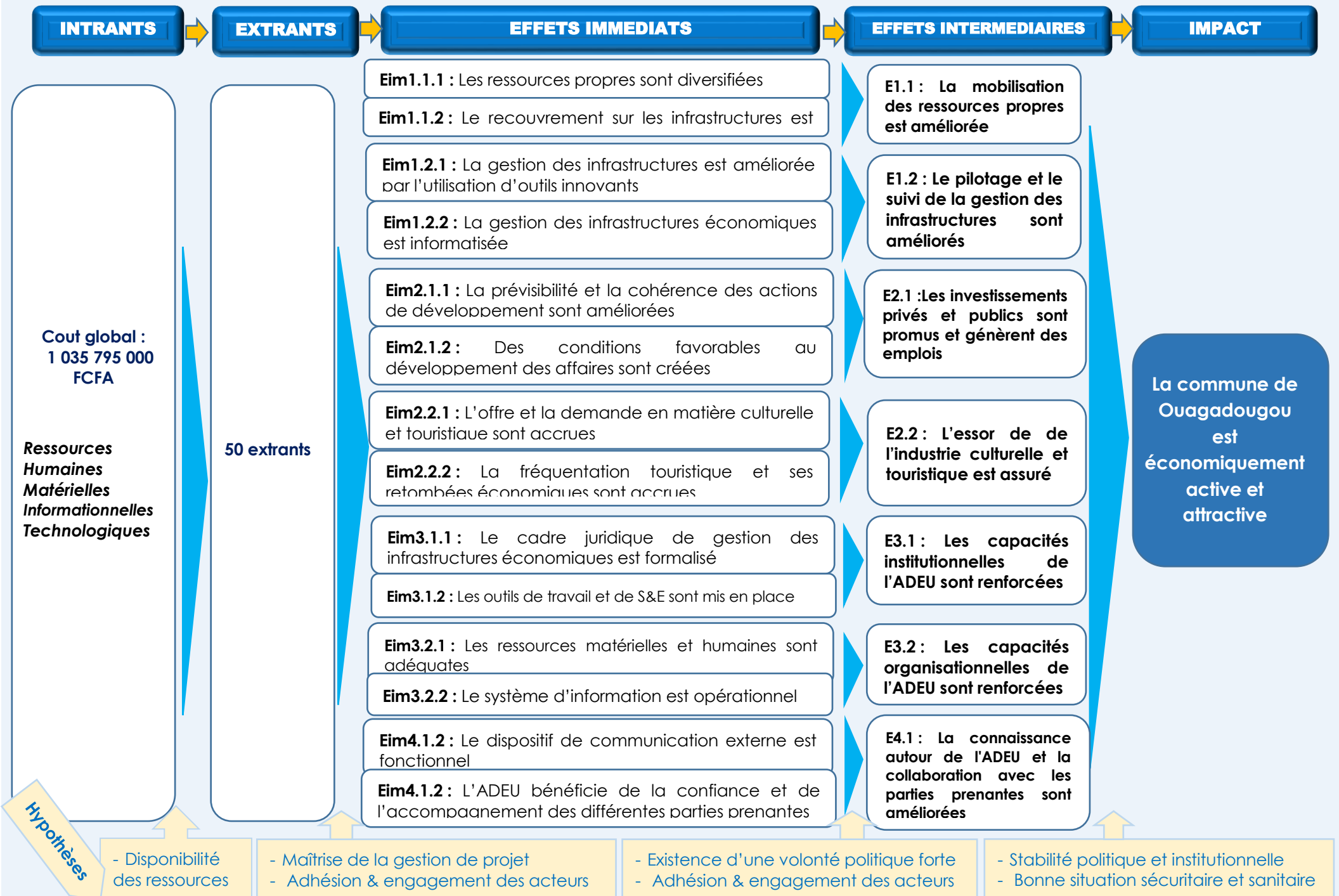


Tableau 2 : Cadre logique du plan stratégique

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible 2022	Hypothèses	Source de vérification
Impact : La commune de Ouagadougou est économiquement active et attractive	_Taux d'accroissement des investissements productifs publics communaux	0%	30%	_ Stabilité politique et institutionnelle _ Existence d'une forte volonté politique	Budget communal
	_Taux d'accroissement des investissements productifs privés étrangers	0%	30%	_ Disponibilité des ressources financières et humaines _ Engagement de l'équipe ADEU	Rapport annuel d'activité ADEU
Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques					
Effet intermédiaire (EI 1.1) : La mobilisation des ressources propres est améliorée	Taux d'accroissement des recettes propres	0%	30%	_ Les contribuables (commerçants, exploitants, régies publicitaires, etc.) adhèrent aux réformes de l'ADEU	Rapport annuel d'activité ADEU
Effet immédiat (Eim1.1.1) : Les ressources propres sont diversifiées	Proportion des recettes issues des nouvelles sources				Rapport annuel d'activité ADEU
Effet immédiat (Eim1.1.2) : Le recouvrement sur les infrastructures est optimisé	Taux moyen de recouvrement	80%	100%		Rapport annuel d'activité ADEU
	Disponibilité d'un fichier actualisé des contribuables sur la publicité	Non	Oui		Fichier des contribuables

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible 2022	Hypothèses	Source de vérification
EI 1.2 : Le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures sont améliorés	Proportion des infrastructures économiques géo localisées	nd	75%		Rapport annuel d'activité ADEU
	Taux d'actualisation de l'état/situation du patrimoine	0%	100%		
Eim 1.2.1: La gestion des infrastructures est améliorée par l'utilisation d'outils innovants	Nombre d'outils de gestion utilisés	nd	AD		Rapport annuel d'activité ADEU
Eim 1.2.2: La gestion des infrastructures économiques est informatisée	Disponibilité de base de données intégrée	Non	Oui		Base de données intégrée
Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local					
EI2.1 : Des investissements productifs privés et publics sont promus et génèrent des emplois	Nombre de projets PPP signés	0-	5	_Disponibilité des acteurs _Disponibilité des ressources financières et humaines	Documents de projets
	Nombre d'emplois directs créés à travers les initiatives privées accompagnées	0	100		Rapport annuel d'activité ADEU
Eim 2.1.1: La prévisibilité et la cohérence des investissements économiques sont améliorées	Disponibilité du Plan de développement économique communal	Non	Oui		Document du Plan
	Disponibilité du schéma directeur d'investissement	Non	Oui		Document du Schéma directeur

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible 2022	Hypothèses	Source de vérification
Eim2.1.2: Des conditions favorables au développement des affaires sont créées	Nombre de promoteurs privés accompagnés	0	15		Rapport annuel d'activité ADEU
EI2.2 : L'essor de l'industrie culturelle et touristique est assuré	Proportion des recettes issues des activités culturelles et touristiques	0	10%	_Amélioration de la situation sécuritaire et sanitaire nationale et internationale	Rapport annuel d'activité ADEU
Eim2.2.1: L'offre et la demande en matière culturelle sont accrues	Nombre d'évènements culturels réalisés	0	AD		Rapport annuel d'activité ADEU
Eim2.2.2: La fréquentation touristique et ses retombées économiques sont accrues	Nombre de sorties/visites touristiques guidées	0	AD		Rapport annuel d'activité ADEU
	Existence d'une taxe de séjour	Non	Oui		Rapport annuel d'activité ADEU
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU					
EI3.1 : Les capacités institutionnelles de l'ADEU sont renforcées	Taux de fonctionnalité des organes de décision et de gestion	nd	100%	_Existence d'une volonté politique forte	Rapport d'audit des
	Taux de complétude des textes sur le fonctionnement de l'ADEU	nd	100%		

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible 2022	Hypothèses	Source de vérification
Eim3.1.1: Le cadre juridique de gestion des infrastructures économiques est formalisé et opérationnel	Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques	Non	Oui		Document de la Convention
Eim3.1.2: Les outils de travail et de suivi-évaluation sont mis en place	Proportion des outils de travail mis en place	0%	AD		Rapport annuel d'activité ADEU
EI3.2 : Les capacités organisationnelles de l'ADEU sont renforcées	Taux d'opérationnalité de l'organigramme	0%	100%	_Disponibilité de ressources financières suffisantes et de ressources humaines qualifiées	Rapport annuel d'activité ADEU
	Niveau de fonctionnalité de l'organigramme	nd	Satisfaisant		
Eim3.2.1: Les ressources matérielles et humaines sont suffisantes	Taux de satisfaction des besoins exprimés	0%	100%		Rapport annuel d'activité ADEU
Eim3.2.2: Le système d'information est opérationnel	Disponibilité du schéma directeur informatique	Non	Oui		Document du Schéma directeur
Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques					
EI4.1 : La connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes sont améliorées	Taux d'accroissement annuel du nombre de visiteurs du site web de l'ADEU	0%	30%	_Disponibilité de la connexion internet	Site web / ADEU

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible 2022	Hypothèses	Source de vérification
	Nombre de participants aux rencontres d'informations et de communication de l'ADEU	0	AD		Rapport annuel d'activité ADEU
	Taux de satisfaction des acteurs sur la collaboration avec l'ADEU	0%	100%		Rapport annuel d'activité ADEU
<i>Eim4.1.1:</i> Le dispositif de communication externe est fonctionnel	Proportion des outils de base mis en place	0%	100%		Rapport annuel d'activité ADEU
<i>Eim4.1.2:</i> L'ADEU bénéficie de la confiance et de l'accompagnement des différentes parties prenantes	Nombre de cadre de concertations fonctionnels	0	3		Compte rendu des sessions tenues

2.4. Actions prioritaires

L'atteinte des différents objectifs stratégiques et opérationnels ci-dessus définis, passera par la réalisation d'une quarantaine d'actions prioritaires. Ces actions sont organisées par axe stratégique et décrites comme suit :

2.4.1. De l'amélioration de la gestion des infrastructures économiques / Axe 1

Objectif stratégique 1.1. : Améliorer la mobilisation des ressources propres

Objectif opérationnel 1.1.1 : Explorer de nouvelles sources de recettes

03 actions prioritaires (AP) sont ici définies :

AP1.1.1.1 : Instaurer la taxation des excroissances et des installations anarchiques : Face au non-respect systématique des limites normales des boutiques au sein des marchés et de la rigidité des commerçants au changement de comportement, cette taxation est proposée comme une entrée supplémentaire de ressources mais aussi comme une mesure d'équité par rapport aux commerçants qui se conforment aux règles d'occupation des lieux. Cette taxation qui pourra prendre la forme d'une amende forfaitaire à prélever sur chaque contrevenant, devra préalablement faire l'objet d'une délibération municipale.

AP1.1.1.2 : Instaurer le prélèvement de droits d'accès aux marchés sur les marchands ambulants : Le commerce ambulant est fermement ancré dans les habitudes et les actions pour y mettre fin sont restées vaines. Il s'agira ici de mettre en place un dispositif de vente de droits d'accès journalier aux personnes intéressées à ce type de commerce, avec un système de contrôle quotidien de la détention de ce droit par les commerçants ambulants. Ce dispositif prévoira des amendes suffisamment dissuasives pour les commerçants ambulants non détenteurs de ce droit. L'opérationnalisation de ce dispositif nécessitera non seulement la prise d'une délibération municipale instituant le prélèvement, mais aussi l'accompagnement de la police municipale.

AP1.1.1.3 : Instaurer le paiement du timbre passager dans les auto-gares : Le timbre passager est une taxe perçue sur les voyageurs dans les gares publiques, en contrepartie des commodités offertes et en participation aux frais de gestion de ces gares. L'instauration et la réussite de ce prélèvement commanderont entre autres, la mise en place d'un cadre de dialogue et d'échange avec les principaux acteurs du transport et la prise d'un arrêté municipal qui prévoira des mesures d'interdiction et de sanction contre les transports hors gare dans la ville de Ouagadougou, et contre

l'ouverture des gares privées dans l'environnement des gares publiques.

Objectif opérationnel 1.1.2 : Optimiser le recouvrement sur les infrastructures existantes

AP1.1.2.1 : Réviser les contrats d'affermage de la gare routière de l'Est et du marché à bétail de Tanghin : Il s'agit de renégocier les contrats d'affermage dans l'optique de préciser les clauses relatives aux devoirs des fermiers, de renforcer les mesures et moyens de suivi-l'ADEU devra préalablement consentir un effort de réhabilitation et de mise en valeur de l'espace inoccupé de ces infrastructures.

AP1.1.2.2 : Instaurer le système multi-usage des infrastructures économiques : L'action consiste d'une part à ouvrir certaines infrastructures d'envergure à l'installation d'activités nouvelles (restauration, rafraîchissement et réceptions de mariage par exemple). D'autre part, il s'agit d'améliorer le taux de rotation et partant le rendement locatif des infrastructures en passant d'un mode de location à la journée à un mode de location par plage horaire. L'exécution de cette action prioritaire devra tenir compte des disponibilités en places de parking (qu'il convient d'augmenter) et des capacités de démobilisation et d'évacuation des flux (cas de la maison du peuple notamment).

AP1.1.2.3 : Assurer la refonte de la taxe sur la publicité : Conformément aux recommandations de l'étude sur la publicité, il s'agira de réviser la facturation des panneaux en prenant en compte le type de support suivant qu'il est éclairé ou non et à faces multiples ou non. A cet effet, la concertation avec les régies publicitaires est essentielle.

AP1.1.2.4 : Réaliser par concession, la conception et l'exploitation d'un nouveau mobilier urbain d'information et de communication : Il est ici proposé d'assainir le paysage de l'espace publicitaire à travers des modèles harmonisés de pré-enseigne publique, de panneau d'affichage municipal et de relais information-services. L'action passera par la définition du cahier des charges, de la recherche de la régie et de la signature du contrat de concession pour la conception, la pose et l'exploitation des supports publicitaires.

Objectif Stratégique 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures

Objectif opérationnel 1.2.1 : Mettre en place les outils de base de gestion des infrastructures économiques

AP1.2.1.1 : Inventorier et cartographier les infrastructures économiques : L'inventaire et la cartographie des infrastructures visent à produire une situation détaillée et exhaustive du patrimoine à gérer par l'ADEU. Cette collecte de données qui couvrira les données

administratives, techniques, financières et qualitatives, servira de préalable à la constitution d'une base de données intégrée de gestion.

AP1.2.1.2 : *Élaborer des guides de gestion, d'entretien et de maintenance par type d'infrastructures* : Le guide de gestion s'entend d'un document descriptif de la démarche de gestion administrative, technique et financière des équipements marchands. Ce document dont l'élaboration est censée être conduite en interne par l'ADEU avec l'accompagnement d'un consultant-facilitateur, visera à expliquer le mode et les procédures de gestion, à définir les conditions de fonctionnement, d'entretien/maintenance et d'extension/renouvellement de chaque type d'équipements (équipements marchands, équipements sportifs, culturels et de loisir, etc.).

Objectif opérationnel 1.2.2 : Informatiser la gestion des infrastructures économiques

AP1.2.2.1 : *Mise en place d'une base de données intégrée* : L'idée derrière la constitution d'une telle base de données est de faciliter l'accès à l'information, le suivi et la prise de décision sur les différents volets de la gestion des infrastructures économiques (âge et état du patrimoine, cartographie, données administratives, valeur d'acquisition, risques, nature et coûts des d'entretien et de maintenance, réservation, facturation, situation de recouvrement, etc.). Il s'agit d'un outil pratique qui devra être utilisé par les acteurs de la chaîne de gestion avec des niveaux d'accès différents (niveau opérationnel et décisionnel). L'implémentation de cette base partira des résultats de l'inventaire et de la cartographie des équipements ;

AP1.2.2.2 : *Mise en place d'un Système d'information géographique (SIG) de l'espace publicitaire* : L'objectif du SIG est de mettre en relation tous les acteurs impliqués dans la gestion et l'exploitation de l'espace publicitaire de la ville dans une optique de rationalisation des implantations, de transparence entre les acteurs, d'administration de l'activité publicitaire et sécurisation des recouvrements de la mairie. La mise en œuvre de l'action passera par l'élaboration du cahier des charges, la conception et la validation de la plateforme, le recensement et l'enregistrement des régies et de leur parc, la validation par les services de la Mairie, l'ouverture des nouveaux espaces publicitaires, la gestion des demandes d'implantation et le monitoring de la plateforme.

2.4.2. De la promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local / Axe 2

Objectif stratégique 2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi

Objectif opérationnel 2.1.1 : Améliorer la planification du développement économique communal

AP2.1.1.1 : *Participer à la conception d'un plan de développement économique communal (PDEC) :* L'action de l'ADEU consistera à susciter (à travers un plaidoyer auprès des autorités communales) et à contribuer activement à l'élaboration d'un plan stratégique, assorti d'un plan d'action opérationnel triennal glissant. Pour ce faire, l'articulation avec le Schéma directeur d'aménagement du Grand Ouaga devra être assurée.

AP2.1.1.2 : *Élaborer un schéma directeur d'investissement sur les infrastructures économiques communales :* Il s'agira de réaliser une étude de planification des investissements économiques productifs avec l'accompagnement d'un consultant-facilitateur. L'étude couvrira aussi bien l'investissement sur l'entretien de l'existant (plan d'amortissement et de réhabilitation) que sur les nouvelles infrastructures à construire.

AP2.1.1.3 : *Exécuter et suivre la mise en œuvre du PDEC et du schéma directeur d'investissement :* l'action consiste à la diffusion des différents documents de planification, la recherche de financement, l'exécution des actions retenues et le suivi-évaluation des résultats. Le renforcement du service des chargés d'étude en profils Planificateur et chargé de suivi-évaluation est nécessaire.

Objectif opérationnel 2.1.2 : Créer les conditions de promotion des affaires

AP2.1.2.1 : *Construire et animer un incubateur d'entreprise :* Encore appelé couveuse ou pépinière d'entreprises, l'incubateur est une structure dédiée à l'accompagnement pour la création d'entreprise de sa phase de maturation à sa réalisation et son exploitation. Pour être efficace, un accent sera mis sur la formation et l'appui technique des néo promoteurs dans le montage du plan d'affaire, la recherche de financement, la logistique, le ciblage du marché et les bonnes pratiques de gestion. Au regard du potentiel de chaque start-up, l'ADEU pourrait examiner la faisabilité d'une prise de participation au capital. Par ailleurs, il est important de définir la stratégie d'accompagnement et de régler la question des compétences pour l'animation de l'incubateur.

AP2.1.2.2 : *Former des jeunes en entrepreneuriat :* l'objectif est de susciter auprès de la jeunesse l'esprit d'entreprise. Les idées de projet issues de ces formations pourront

bénéficier d'un suivi en vue de leur éventuelle sélection dans le programme d'incubation.

AP2.1.2.3 : *Acquérir du foncier pour mise à disposition des investisseurs potentiels :* l'opération d'acquisitions foncières vise à lever une contrainte majeure liée aux difficultés d'accès des investisseurs au foncier pour l'installation de leurs affaires. Une collaboration avec les promoteurs immobiliers et les communes périphériques est nécessaire.

AP2.1.2.4 : *Contribuer à l'organisation d'une table ronde des investisseurs de la commune de Ouagadougou :* il s'agira à travers ce rendez-vous avec le monde des affaires, de mobiliser le secteur privé national et international ainsi que les organismes internationaux autour des priorités d'investissements de la commune, notamment celles retenues dans le plan de développement économique communal qui sera élaboré. Cette action sera portée par la municipalité mais elle devra être motivée par l'ADEU.

AP2.1.2.5 : *Participer aux fora et salons sur le financement des collectivités territoriales à l'étranger :* Chaque forum ou salon constitue une occasion importante de rencontre avec les investisseurs, de présentation de projets et de liaison de partenariats. La qualité de la participation à de telles rencontres devra être améliorée par non seulement une formation préalable des potentiels participants mais aussi par la présentation de projets innovants.

Objectif stratégique 2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique

Objectif opérationnel 2.2.1 : Accroître l'offre et la demande en matière culturelle

AP2.2.1.1 : *Assurer l'animation de la vie culturelle au niveau communal :* Cette action consiste à assurer la production événementielle à travers des spectacles divers (concerts, festival du rire, représentations théâtrales, marionnettes, contes, etc.). Il est ici recommandé une approche de co-production de ces différentes initiatives avec les promoteurs culturels et de valorisation des espaces publics / espaces verts pour la tenue des événements. En plus d'être une source nouvelle d'entrée de ressources, ces activités pourront être un canal efficace de communication pour l'ADEU.

AP2.2.1.2 : *Professionnaliser les acteurs de la culture :* Il s'agit ici de proposer des formations diversifiées à l'ensemble des acteurs de la chaîne culturelle comme les promoteurs culturels, les artistes, les correspondants culturels dans les arrondissements, les faïtières, etc. L'objectif à terme d'aboutir à une culture d'entrepreneuriat culturel.

AP2.2.1.3 : *Dynamiser la coopération culturelle :* l'objectif est de parvenir à la signature

d'accords de coopération culturelle avec des organismes internationaux (UNESCO, OIF, etc.) et des municipalités étrangères (Métropole de Lyon, Ville de Belfort, etc.). Au niveau national, il s'agira d'identifier et de nouer des partenariats avec de potentiels producteurs et diffuseurs de biens et services culturels de la ville de Ouagadougou.

Objectif opérationnel 2.2.2 : Accroître la fréquentation touristique et ses retombées économiques

AP2.2.2.1 : *Actualiser la situation de l'offre touristique et élaborer le plan de ville de Ouagadougou* : Il s'agira de mettre à jour le répertoire des sites, monuments, hôtels et autres aménagements à valeur touristique de la ville en vue de la production d'une carte touristique.

AP2.2.2.2 : *Assurer le marketing touristique de la ville* : Ce marketing consistera en un ensemble d'activités de promotion de la destination Ouagadougou. Il s'agit concrètement de la communication, la diffusion de la carte touristique/ plan de ville, la participation aux forums et salons sur le tourisme à l'étranger. Par ailleurs, le marketing prendra en compte la création et l'animation d'un portail numérique dédié à la promotion du tourisme virtuel et des événements culturels et touristiques.

AP2.2.2.3 : *Professionaliser le métier de guides touristiques* : L'action vise à constituer un corps de guides touristiques suffisamment outiller pour offrir des prestations de qualité en matière d'accueil et d'orientation des touristes d'une part et d'organisation des visites touristiques guidées d'autres part.

AP2.2.2.4 : *Renforcer l'offre d'infrastructures et d'aménagements touristiques* : Cette action consistera à susciter des projets d'aménagement d'un parc d'attraction, d'une piscine olympique et d'une galerie d'art à travers le partenariat public privé ou le mécanisme de la coopération culturelle avec les organismes internationaux et les municipalités étrangères. Les projets d'infrastructures socio-culturelles prévus dans le cadre du PDDO II participeront également à l'extension de l'offre touristique.

AP2.2.2.5 : *Plaider en faveur de l'instauration d'une taxe de séjour* : S'appuyant sur le statut particulier de la commune de Ouagadougou, il s'agira d'obtenir des autorités nationales l'introduction d'une taxe de séjour destinée au développement touristique de la capitale. La taxe de séjour fonctionnera sur le même principe que la taxe de développement touristique et s'appliquera aux séjours à titre onéreux dans les établissements hôteliers ou assimilés opérant sur le territoire communal et aux billets de transports aériens à destination de Ouagadougou.

2.4.3. Du renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ADEU / Axe 3

Objectif stratégique 3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU

Objectif opérationnel 3.1.1 : Formaliser et opérationnaliser le cadre juridique de gestion

AP3.1.1.1 : *Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques à gérer par l'ADEU :* l'action vise à combler un vide en dotant l'ADEU d'un document juridique qui matérialise le transfert des compétences et des ressources, tout en précisant les relations avec la tutelle. La convention veillera à prendre en compte l'option de la progressivité dans le transfert des compétences et des ressources.

AP3.1.1.2 : *Plaidoyer pour la prise /révision des textes municipaux règlementant la publicité et la gestion des espaces verts :* Au niveau de la publicité, il s'agit d'une mise à niveau des textes locaux par rapports aux textes nationaux avec pour objectifs d'harmoniser la définition des termes, prendre en compte les dispositifs publicitaires insuffisamment règlementés, renforcer les obligations des régies et augmenter les recettes de publicité. Relativement aux espaces verts, il s'agira de proposer un texte qui clarifie les compétences, les responsabilités et les relations entre l'Etat, la mairie de commune et les mairies d'arrondissement dans la gestion des espaces verts. Des projets de textes seront proposés par l'ADEU et le plaidoyer pour l'adoption sera facilité par le Conseil d'administration.

AP3.1.1.3 : *Assurer le fonctionnement régulier des organes et instances de décisions et de gestion de l'ADEU :* l'objectif ici est d'assurer la préparation des sessions du conseil d'administration la tenue régulière des assemblées générales et des ateliers de planification, ainsi que le suivi des recommandations qui en seront issues.

Objectif opérationnel 3.1.2 : Élaborer et mettre en place les outils de travail et de suivi-évaluation

AP3.1.2.1 : *Élaborer un manuel de procédures administratives et financières et comptables :* Il s'agit de formaliser et de standardiser les différents processus opérationnels afin de s'assurer une gestion optimale des ressources humaines, matérielles et financières, en lien avec les missions de l'agence. C'est un outil de gestion et de contrôle interne mais aussi un outil de formation en ce sens que les agents nouvellement promus ou recrutés devront trouver dans ce manuel, les réponses à leurs interrogations sur certains aspects des tâches qui leur sont confiées. Le manuel devra être suffisamment ventilé auprès des chefs de service. L'ADEU veillera à le rendre dynamique à travers une mise à jour régulière et en fonction de l'évolution du contexte.

AP3.1.2.2 : *Elaborer des fiches de poste et signer des contrats d'objectifs* : Pour soutenir le système d'évaluation et d'avancement tout en assurant la régularité du processus, tout agent de l'ADEU devra être préalablement informé des attentes de l'Agence à son égard et des objectifs qu'il devra atteindre. C'est tout l'objectif des lettres de mission (destinés aux directeurs et aux chefs de service) et des fiches d'indication des attentes destinés aux autres agents. L'assignation des objectifs et résultats attendus par le supérieur hiérarchique suivra une démarche participative à travers une implication suffisante des agents. Pour ce faire, il est recommandé une élaboration préalable des fiches de poste en collaboration avec chaque agent, afin de décrire par poste, les enjeux et les tâches à exécuter.

AP3.1.2.3 : *Assurer la mobilisation des ressources* : L'ADEU mobilisera les différentes sources de financements avec les instruments et outils indiqués. Cette étape est primordiale pour l'opérationnalisation du plan stratégique. Pour ce faire, un renforcement de capacités sur les mécanismes de financement des collectivités territoriales s'avère nécessaire.

AP3.1.2.4 : *Assurer le pilotage et le suivi-évaluation du plan stratégique* : il s'agit de la mise en œuvre opérationnelle du plan. Cette action commande la mise en place d'un comité de pilotage et de suivi du plan stratégique. Ce comité sera chargé de mettre en place les instances de planification et de décision ainsi que outils de suivi.

Objectif stratégique 3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU

Objectif opérationnel 3.2.1 : Mettre en place les ressources matérielles et humaines :

AP3.2.1.1 : *Élaborer un plan de renforcement des capacités* : le diagnostic a révélé insuffisances tant au niveau des ressources humaines que matérielles qui pourraient empêcher l'Agence de s'acquitter convenablement de ses missions. Au niveau des ressources humaines, l'insuffisance se situe à la fois sur l'effectif que sur les compétences. Ce diagnostic de base devra être approfondi avec le personnel notamment sur les aspects de formation, de cerner leurs difficultés et leurs attentes. Ainsi, sur la base des gaps de capacités et des besoins exprimés par les agents, il s'agira pour l'ADEU de planifier sur la période du plan, l'acquisition des équipements nécessaires et le recrutement du personnel manquant, ainsi que les formations devant permettre d'assurer la prise en main des différentes missions et tâches. Les questions suivantes devront trouver réponse : Quoi faire ? (Activité), Pour qui ? (Objectif), Avec quoi le faire ? (Ressources nécessaires), Qui le fera ? (Le responsable), Quand on le fera ? (Échéancier), Combien cela coûtera-t-il ? (Budget).

AP3.2.1.2 : *Elaborer et exécuter les plans annuels de passation des marchés* : En fonction des priorités et des disponibilités de ressources, l'ADEU à travers le Service commande publique procédera chaque année à une programmation annuelle des acquisitions de biens (équipements) et de services (entretien, nettoyage, gardiennage, prestations intellectuelles). Les plans de passation de marchés sont soumis à la validation du conseil d'administration.

AP3.2.1.3 : *Recruter le personnel manquant* : Le recrutement des ressources humaines se fera sur la base des prévisions du plan de renforcement des capacités. La priorité devra être accordée aux services non encore pourvus et à la mise en œuvre des compétences et ressources déjà transférées. Pour répondre à l'urgence des besoins et permettre une certaine flexibilité dans l'administration du personnel, le recrutement interne et le recours aux contractuels sont recommandés.

AP3.2.1.4 : *Assurer la formation continue des ressources humaines* : Les actions de formations concernent aussi bien les agents nouvellement recrutés que les anciens. En plus d'être un facteur de motivation, elles permettront d'accroître la productivité du travailleur. Les formations prendront en compte le coaching en interne (pour les nouveaux), les ateliers de formations thématiques, le e-learning (formations et certificats en ligne).

AP3.2.1.5 : *Organiser des voyages d'études à l'étranger* : Le but est de favoriser le partage d'expérience et l'apprentissage de bonnes pratiques avec l'extérieur, dans divers domaines de mission de l'Agence. Il s'agit entre autres des voyages d'études au Togo sur la taxation des marchands ambulants, au Niger sur l'instauration du timbre passager. Il y a aussi nécessité de voyages d'études sur la gestion de la publicité et des espaces verts. Le défis ici réside dans la nécessité d'une préparation suffisante des sorties et la garantie de bonnes conditions d'apprentissage.

Objectif opérationnel 3.2.2 : Concevoir et opérationnaliser le système d'information

AP3.2.2.1 : *Élaborer un schéma directeur informatique* : L'enjeu de la mise en place du système d'information est d'améliorer la productivité des services opérationnels (réduction des tâches sans valeur ajoutée et des délais) et de faciliter le suivi, le pilotage et la prise de décision. A travers cette action prioritaire, il s'agira d'auditer d'abord le système d'information actuel et de proposer ensuite un plan d'investissement informatique afin d'automatiser le maximum de tâches et de procédures au sein de l'agence.

AP3.2.2.2 : *Acquérir et configurer un serveur* : le but est de suppléer aux défaillances du serveur actuel et de soutenir l'opérationnalisation du système d'information ;

AP3.2.2.3 : *Étendre le débit de la connexion internet* : Tel que soulevé par l'analyse diagnostique, l'accès à l'internet reste un véritable défi à l'ADEU. Une priorité devra donc être accordée à l'extension du débit. L'une des alternatives reste la dotation des directeurs et des chefs de services en clés de connexion, en attendant la résolution du problème de connexion filaire et Wifi.

AP3.2.2.4 : *Interconnecter les sites de travail* : Le projet d'interconnexion vise à répondre aux problèmes de dispersion et d'éloignement des sites de travail, ainsi que du nombre limité d'agents de liaisons.

AP3.2.2.5 : *Acquérir et déployer les applications métiers* : il s'agit d'automatiser la gestion de plusieurs métiers comme : la comptabilité, le recouvrement des recettes, le courrier, l'archivage de documents et de la gestion de l'espace publicitaire. Cela implique l'acquisition, la configuration et la formation du personnel à l'utilisation des logiciels.

2.4.4. Du renforcement de la communication externe et la collaboration avec les parties prenantes / Axe 4

Objectif stratégique 4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes

Objectif opérationnel 4.1.1 : Mettre en place les outils de communication

AP4.1.1.1 : *Créer et animer un site web et une page Facebook* : la création de ces outils vise non seulement à accroître la visibilité de l'Agence mais aussi à favoriser le partage d'information à l'intention des acteurs.

AP4.1.1.2 : *Concevoir et utiliser un logo et une charte graphique* : l'idée est de construire une identité visuelle de l'Agence qui participera à une plus large connaissance l'Agence ;

AP4.1.1.3 : *Produire des plaquettes et des supports de présentation* : L'action consiste à développer et à diffuser un kit de communication externe comprenant des brochures, des affiches, des dépliants, etc. ;

AP4.1.1.4 : *Organiser des actions d'information publique et ciblée* : l'objectif d'élargir la connaissance de l'ADEU au public à travers le recours à la presse audio-visuelle, la presse écrite et en ligne. Il existe à cet effet une diversité d'outils dont le reportage et/ou

publi-reportage, le sponsoring des évènements médiatisés, les communiqués ou conférences de presse.

Objectif opérationnel 4.1.2 : Susciter et consolider l'adhésion et l'accompagnement des parties prenantes

AP4.1.2.1 : *Créer et animer des cadres de concertation avec les acteurs municipaux et les contribuables* : Il s'agit d'approcher l'ADEU avec les différents acteurs et de faire des cadres de rencontres un outil de communication mais aussi d'alerte et de résolution des éventuelles difficultés soulevées.

AP4.1.2.2 : *Signer des conventions de collaboration et de partenariat avec des acteurs stratégiques* : Là où les seules capacités techniques et financières de l'ADEU, il est nécessaire d'associer d'autres acteurs en nouer avec ces derniers des relations partenariales solides. C'est l'exemple de la collaboration avec la police municipale pour le maintien de l'ordre et de la sécurité au sein des marchés. De même, la signature de partenariats stratégique avec des organismes comme le Réseau des Institutions Africaines de Financement des Collectivités Locales (RIAFCO), le Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV), la Francophonie (OIF) et le Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) de la Banque Mondiale (BM) pourrait contribuer au contribuer aux actions de renforcement de capacités et de mobilisation des ressources extérieures à moindre coût.

2.5. Stratégie de mise en œuvre et mécanisme de suivi évaluation

2.5.1. Principes & approche de mise en œuvre

Pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique, il importe pour l'ADEU d'adopter un certain nombre de principes et approches. Ce sont essentiellement :

La gradualité dans le transfert des compétences : L'étude diagnostique a révélé entre autres insuffisances au niveau organisationnel, des capacités techniques limitées (en effectif et en qualité) pour la prise en charge de certaines compétences (comme la gestion des espaces verts et de l'espace publicitaire, la promotion de l'attractivité et développement économique local, etc.). Aussi, paraît-il opportun pour l'Agence d'envisager un transfert graduel des compétences. Cette option pour la gradualité participe du principe de prudence mais aussi d'efficacité, d'autant plus les sceptiques de la création de l'Agence attendent de la juger sur la base de ses performances. En pratique et en guise d'exemple, le transfert de la gestion des espaces verts devrait

intervenir après que le cadre institutionnel ait été balisé en accord avec l'Etat central, la mairie de la commune de Ouagadougou et les communes d'arrondissement. Il appartient à l'ADEU, en fonction des ressources disponibles et de son expérience de se recentrer sur un nombre raisonnable de compétences et d'étaler le transfert du reste sur les trois années de mise en œuvre du plan stratégique.

La participation (appropriation & responsabilisation l'équipe interne) : L'adhésion et l'engagement de l'équipe de l'ADEU est une condition essentielle à la bonne exécution des actions et à l'atteinte des résultats escomptés. Pour ce faire, l'ADEU devra adopter une démarche participative qui visera l'appropriation et la responsabilisation des acteurs à l'interne. De manière concrète, le Plan stratégique devra être expliqué aux agents de manière à favoriser leur compréhension et leur engagement. La responsabilisation quant à elle consistera à assigner à chaque direction et service, la planification, la réalisation et le suivi des actions prioritaires relevant de leurs compétences. Pour être efficaces, les directeurs et chefs de services devront être suffisamment outillés en GAR.

La flexibilité : Tout au long de la mise en œuvre du plan stratégique, l'ADEU devra être à mesure de s'adapter constamment à l'évolution de la situation politique, économique, sociale et sécuritaire. Pour ce faire, il est important que le plan stratégique soit décliné en plan d'action opérationnel triennal glissant et que la planification des activités opérationnelles et la cartographie des risques soient régulièrement actualisées par le comité de pilotage et de suivi.

Le plaidoyer : Le plaidoyer avec les autorités politiques au niveau central et communal apparat comme une démarche appropriée pour susciter l'intérêt et l'engagement des autorités politiques, favoriser les réformes et accélérer la prise des textes juridiques et réglementaires nécessaires. Il en sera ainsi par exemple pour les actions prioritaires portant sur la prise des délibérations et arrêtés municipaux portant sur la révision du cadre réglementaire de la publicité et sur l'instauration des nouvelles ressources. Bien plus, l'ADEU pourra soutenir les autorités communales dans un plaidoyer plus global et stratégique qui portera sur :

- La révision du statut particulier de la commune de Ouagadougou pour prendre en compte sa spécificité de ville métropolitaine ;
- L'élargissement du champ des compétences et des ressources à travers notamment la relecture de la loi portant détermination des ressources et des charges des collectivités territoriales, pour une véritable décentralisation fiscale.

Le partenariat : la stratégie de mise en œuvre devra enfin accorder une place importante à la création de partenariats stratégiques tant au niveau national qu'international, en fonction des centres d'intérêt. Les Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), le Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV)¹, et le Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) de la Banque Mondiale (BM) sont autant de potentiels partenaires pour l'ADEU.

2.5.2. Acteurs de mise de mise en œuvre

De l'analyse des parties prenantes, l'on peut retenir comme acteurs à associer à la mise en œuvre du Plan stratégique, les groupes suivants :

- **L'ADEU :** Le plan stratégique sera essentiellement mis en œuvre par les directions de l'ADEU, sous la supervision générale du Directeur général. Chacune des directions aura la responsabilité de l'exécution et le suivi des activités qui relèvent de ses compétences. Le Conseil d'administration aura surtout pour rôle spécifique la facilitation des plaidoyers avec les autorités politiques au niveau central et communal.
- **L'état :** Les acteurs étatiques auront pour rôles essentiels de participer au fonctionnement de l'ADEU à travers les administrateurs, d'assurer la cohérence des actions de l'ADEU avec les politiques sectorielles et d'accompagner dans la recherche de financement
- **La commune de Ouagadougou :** l'intervention de la commune dans la mise en œuvre du Plan stratégique passera d'abord par la prise des délibérations et des arrêtés municipaux suscités par les réformes à mettre en œuvre (révision des textes et refonte de la taxe sur la publicité, instauration des nouvelles sources de recettes, signature de la convention de transfert de compétence à l'ADEU, etc.). La police municipale sera sollicitée pour assurer l'ordre et la sécurité sur les équipements marchands et les événements qui le nécessitent, ainsi que lors des recouvrements forcés (notamment pour les nouveaux prélèvements à instituer).
- **Les partenaires techniques et financiers :** L'apport des PTF à l'exécution du plan stratégique porte sur le financement des actions du plan.

¹ Créé en octobre 2010 à l'initiative de Metropolis, de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), et par 34 membres fondateurs (villes et réseaux de villes), le fonds mondial pour le développement des villes (FMDV) est une organisation politique internationale de renforcement des solidarités et des capacités financières, par et entre les collectivités locales, complémentaire des réseaux de mobilisation, d'articulation et de plaidoyer existants

- **Les contribuables (commerçants, exploitants, fermiers) de l'ADEU** : Ce groupe d'acteurs interviendra dans la mise en œuvre du plan stratégique à travers l'implication de leur faitière sur certaines activités. A titre illustratif, l'ADEU pourra faire recours aux délégués des commerçants ou responsables des bureaux uniques de commerçants pour faciliter le partage de l'information, la sensibilisation et même le dialogue pour l'institution des nouveaux prélèvements.
- **Le secteur privé** : il s'agit des prestataires de services privés comme les sociétés de nettoyage, de gardiennage, les cabinets d'études / consultants individuels, et les fournisseurs divers. La contribution des prestataires privés est capitale en ce sens que la qualité de leurs services conditionne la bonne exécution et l'atteinte des actions du plan stratégique.

Le tableau suivant récapitule les rôles des différents acteurs.

Tableau 3 : Rôle des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Plan stratégique

Acteurs	Rôles
ADEU	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la planification opérationnelle • Exécuter et suivre la mise en œuvre des actions
Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au fonctionnement de l'ADEU par les administrateurs • Assurer la cohérence des actions de l'ADEU avec les politiques sectorielles • Accompagner dans la recherche de financement
Commune de Ouaga	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le transfert des compétences • Garantir de l'autonomie de l'ADEU ; • Accompagner les réformes par la prise de textes réglementaires • Accompagner dans la recherche de financement, le maintien de l'ordre et de la sécurité (PM) et réalisation des grands travaux (AMGT)
PTF	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au financement des actions du plan
Contribuables	<ul style="list-style-type: none"> • Etre des sources de recettes propres • Faciliter à travers les faitières & les délégués au partage de l'information et la sensibilisation des pairs
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à travers la fourniture de biens et services divers (gardiennage, nettoyage, équipements, études, formations, financement PPP, etc.)

2.5.3. Mécanisme de suivi évaluation

Objectif du suivi-évaluation : La mise en œuvre réussie du plan stratégique exige la mise en place d'un système de suivi-évaluation participatif. Ce système vise à fournir des informations pertinentes aux parties prenantes afin de leur permettre de tirer régulièrement des enseignements sur la mise en œuvre du plan stratégique et de prendre des décisions sur la base des évidences factuelles.

Organe de suivi-évaluation : il sera mis en place au sein de l'ADEU, un comité technique de pilotage et de suivi du plan stratégique. Présidé par le Directeur général, ce comité comportera en plus des directeurs techniques, au moins un économiste chargé de suivi-évaluation et un chargé de communication et de plaidoyer.

Indicateurs et outils de suivi : Pour le suivi du plan stratégique, il est défini des indicateurs de résultats (effets et impact) dans le cadre logique. Ces indicateurs seront régulièrement renseignés par le responsable de suivi-évaluation sur la base des informations remontées par les directions et services responsabilisés pour la mise en œuvre des activités du plan stratégique. Les outils de base du suivi sont le cadre logique, le cadre de mesure de la performance, la fiche de programmation physique des activités, le tableau de bord de suivi des activités et la fiche de suivi des risques. Ces outils sont proposés en annexe.

Collecte et production de rapports de suivi : La collecte de données se fera par le responsable S&E, sur la base des indicateurs retenus dans le cadre de mesure de performance. Le dispositif de S&E prévoit la production de rapports semestriels et annuels. Ces rapports feront le bilan de la réalisation des activités, les difficultés rencontrées dans la progression vers les résultats attendus, les leçons apprises ainsi que les recommandations en vue de l'amélioration du processus de prise de décision.

Une évaluation finale externe : Une évaluation finale indépendante sera réalisée à la fin de la période du plan stratégique. L'évaluation finale appréciera les performances du Plan stratégique à travers les critères d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact. L'on veillera à documenter et capitaliser les bonnes pratiques et leçons apprises.

III. PROGRAMMATION PHYSIQUE ET FINANCIERE

3.1. Programmation physique

Les actions du plan stratégique seront réalisées sur une période de 3 ans soit entre juin 2020 et juin 2022. Une planification globale est proposée dans le tableau 3 ci-après. Cette programmation globale devra ensuite être déclinée en plans trimestriels et mensuels pour la mise en œuvre opérationnelle des activités.

Tableau 4 : Programmation physique des actions prioritaires

Objectifs stratégiques et opérationnels (OS et OP) / Actions prioritaires (AP)	Indicateurs	Programmation physique					Structures de mise en œuvre		
		2020				2021	2022	Responsables	Associés
		T1	T2	T3	T4				
Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques									
Objectif stratégique (OS 1.1) : Améliorer la mobilisation des ressources	Taux d'accroissement des recettes propres								
Objectif opérationnel (OP1.1.1) : Explorer de nouvelles sources de recettes	<i>Proportion des recettes issues des nouvelles sources</i>								
AP1.1.1.1 : Instaurer la taxation des excroissances et des installations anarchiques,							_DEM _DFC	_Police municipale _Associations de commerçants	
AP1.1.1.2 : Instaurer le prélèvement de droits d'accès aux marchés sur les marchands ambulants							_DEM _DFC	_Police municipale _Associations de commerçants	
AP1.1.1.3 : Instaurer le paiement du timbre passager dans les auto-gares							_DEM _DFC	_OTRAF	
Objectif opérationnel (OP1.1.2) : Optimiser le recouvrement sur les infrastructures existantes	<i>Taux moyen de recouvrement</i>								
	<i>Disponibilité d'un fichier actualisé des contribuables sur la publicité</i>								
AP1.1.2.1 : Réviser les contrats d'affermage de la gare routière de l'Est et du marché à bétail de Tanghin							_DEM _DFC	_Fermiers	
AP1.1.2.2 : Instaurer le système multi-usage des infrastructures économiques							_DEM _DESTLP _DFC		
AP1.1.2.3 : Assurer la refonte de la taxe sur la publicité							_DESTLP _DFC	_Régies publicitaires	
AP1.1.2.4 : Réaliser par concession, la conception et de l'exploitation d'un nouveau mobilier urbain d'information et de communication							_DESTLP _DFC _SCP	_Régies publicitaires	
OS 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures	Proportion des infrastructures économiques géo localisées								
	Taux d'actualisation de l'état/situation du patrimoine								
OP1.2.1 : Mettre en place les outils de gestion des infrastructures économiques	<i>Nombre d'outils de gestion utilisés</i>								
AP1.2.1.1 : Inventorier et cartographier les infrastructures économiques							_DEM _DESTLP		

Objectifs stratégiques et opérationnels (OS et OP) / Actions prioritaires (AP)	Indicateurs	Programmation physique					Structures de mise en œuvre		
		2020				2021	2022	Responsables	Associés
		T1	T2	T3	T4				
AP1.2.1.2 : Élaborer des guides de gestion, d'entretien et de maintenance par type d'infrastructures								_DEM _DESTLP	
OP1.2.2 : Informatiser la gestion des infrastructures économiques	Disponibilité de base de données intégrée								
AP1.2.2.1 : Mise en place d'une base de données intégrée								_DEM _SSI	
AP1.2.2.2 : Mise en place d'un Système d'information géographique (SIG) de l'espace publicitaire								_DESTLP _SSI	_Régies publicitaires
Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local									
OS2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi	Nombre de projets PPP signés Nombre d'emplois directs créés à travers les initiatives privées accompagnées								
OP2.1.1: Améliorer la planification du développement économique communal	Disponibilité du Plan de développement économique communal Disponibilité du schéma directeur d'investissement								
AP2.1.1.1 : Participer à la conception d'un plan de développement économique communal (PDEC)								_CAT _DPIE	_Consultants
AP2.1.1.2 : Élaborer un schéma directeur d'investissement sur les infrastructures économiques communales								_CAT _DPIE	_Consultants
AP2.1.1.3 : Exécuter et suivre la mise en œuvre du PDEC et du schéma directeur d'investissement								_DG	_CAT
OP2.1.2: Créer les conditions de promotion des affaires	Nombre de promoteurs privés accompagnés								
AP2.2.1.1 : Construire et animer un incubateur d'entreprise								_DPIE	
AP2.2.1.2 : Former des jeunes en entrepreneuriat								_DPIE	
AP2.2.1.3 : Acquérir du foncier pour mise à disposition des investisseurs potentiels								_DPIE _DFC	_CO
AP2.2.1.4 : Contribuer à l'organisation d'une table ronde des investisseurs de la commune de Ouagadougou								_DPIE _DFC _DG	_PTF _CO _MINEFID

Objectifs stratégiques et opérationnels (OS et OP) / Actions prioritaires (AP)	Indicateurs	Programmation physique					Structures de mise en œuvre		
		2020				2021	2022	Responsables	Associés
		T1	T2	T3	T4				
AP2.2.1.5 : Participer aux fora et salons sur le financement des collectivités territoriales à l'étranger								_DPIE	
OS2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique	Proportion des recettes issues des activités culturelles et touristiques								
OP2.2.1: Accroître l'offre et la demande en matière culturelle	<i>Nombre d'évènements culturels réalisés</i>								
AP2.2.1.1 : Assurer l'animation de la vie culturelle au niveau communal								_DDCT	
AP2.2.1.2 : Professionnaliser les acteurs de la culture								_DDCT	
AP2.2.1.3 : Dynamiser la coopération culturelle								_DDCT	_Partenaires
OP2.2.2: Accroître la fréquentation touristique et ses retombées économiques	<i>Nombre de sorties/visites touristiques guidées</i>								
	<i>Existence d'une taxe de séjour</i>								
AP2.2.2.1 : Actualiser la situation de l'offre touristique et élaborer le plan de ville de Ouagadougou								_DDCT	_Prestataires
AP2.2.2.2 : Assurer le marketing touristique de la ville								_DDCT	
AP2.2.2.3 : Professionnaliser le métier de guides touristiques								_DDCT	
AP2.2.2.4 : Renforcer l'offre d'infrastructures et d'aménagements touristiques								_DDCT	_Partenaires
AP2.2.2.5 : Plaider en faveur de l'institution d'une taxe de séjour								_DDCT	
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU									
OS3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU	Taux de fonctionnalité des organes de décision et de gestion								
	Taux de complétude des textes sur le fonctionnement de l'ADEU								
OP3.1.1: Formaliser le cadre juridique de gestion	<i>Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques</i>								
AP3.1.1.1 : Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques à gérer par l'ADEU								_DG	
AP3.1.1.2 : Plaider pour la prise /révision des textes municipaux règlementant la publicité et la gestion des espaces verts								_DESTLP	

Objectifs stratégiques et opérationnels (OS et OP) / Actions prioritaires (AP)	Indicateurs	Programmation physique					Structures de mise en œuvre		
		2020				2021	2022	Responsables	Associés
		T1	T2	T3	T4				
AP3.1.1.3 : Assurer le fonctionnement régulier des organes et instances de décisions et de gestion de l'ADEU								_DG _SARH	
OP3.1.2: Mettre en place les outils de travail et de suivi-évaluation	Proportion des outils de travail mis en place								
AP3.1.2.1 : Élaborer un manuel de procédures administratives et financières								_DG _DFC _SARH	
AP3.1.2.2 : Elaborer des fiches de poste et signer des contrats d'objectifs								_DG _SARH	_Agents
AP3.1.2.3 : Assurer la mobilisation des ressources								_DG _CAT	
AP3.1.2.4 : Assurer le pilotage et suivi-évaluation du plan stratégique									
OS3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU	Taux d'opérationnalité de l'organigramme								
OP3.2.1: Mettre en place les ressources matérielles et humaines	Taux de satisfaction des besoins exprimés								
AP3.2.1.1 : Élaborer un plan de renforcement des capacités ;								_DG _SARH	
AP3.2.1.2 : Elaborer et exécuter les plans annuels de passation des marchés								_SCP _DFC	_Prestataires
AP3.2.1.3 : Recruter le personnel manquant								_DG _SARH	
AP3.2.1.4 : Assurer la formation continue des ressources humaines								_DG _SARH	_Prestataires
AP3.2.1.5 : Organiser des voyages d'études à l'étranger								_DG	_Directions
OP3.2.2: Concevoir et opérationnaliser le système d'information	Disponibilité du schéma directeur informatique								
AP3.2.2.1 : Élaborer un schéma directeur informatique								_SSI _DG	_Prestataires
AP3.2.2.2 : Acquérir et configurer un serveur								_SSI _DG	
AP3.2.2.3 : Étendre le débit de la connexion internet								_SSI _DG	

Objectifs stratégiques et opérationnels (OS et OP) / Actions prioritaires (AP)	Indicateurs	Programmation physique					Structures de mise en œuvre		
		2020				2021	2022	Responsables	Associés
		T1	T2	T3	T4				
AP3.2.2.4 : Interconnecter les sites de travail								_SSI _DG	
AP3.2.2.5 : Acquérir et déployer les applications métiers								_SSI _DG	
Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques									
OS4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes	Taux d'accroissement annuel du nombre de visiteurs du site web de l'ADEU								
	Nombre de participants aux rencontres d'informations et de communication de l'ADEU								
	Taux de satisfaction des acteurs sur la collaboration avec l'ADEU								
OP4.1.1: Mettre en place les outils de communication	Proportion des outils de base mis en place								
AP4.1.1.1 : Créer et animer un site web et une page Facebook								_SSI	
AP4.1.1.2 : Concevoir et utiliser un logo et une charte graphique								_SCP	_Prestataires
AP4.1.1.3 : Produire des plaquettes et des supports de présentation								_SCP	
AP4.1.1.4 : Organiser des actions d'information publique et ciblée								-	
OP4.1.2: Susciter et consolider l'adhésion et l'accompagnement des parties prenantes	Nombre de cadre de concertations fonctionnels							-	
AP4.1.2.1 : Créer et animer des cadres de concertation avec les acteurs municipaux et les contribuables								_DEM	_CO _Associations de commerçants _Régies publicitaires
AP4.1.2.2 : Signer des conventions de collaboration et de partenariat avec des acteurs stratégiques (Police municipale, etc.)								_DG	_Partenaires

3.2. Coûts des actions prioritaires et programmation financière

Le coût global du plan stratégique est évalué à **1 035 795 000** FCFA. Les actions de la première année de mis en œuvre concentre 46,5% du budget contre 30,3% et 23,2% respectivement à la deuxième et à la troisième année. Le tableau de synthèse ci-après présente la structure des coûts par axe et objectif stratégique.

Axes stratégiques	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Total	Poids (%)
Axe 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques	273 880 000	87 080 000	30 080 000	391 040 000	37,8%
OS 1.1: Améliorer la mobilisation des ressources	244 680 000	58 080 000	30 080 000	332 840 000	85,1%
OS 1.2: Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures	29 200 000	29 000 000	-	58 200 000	14,9%
Axe 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local	90 950 000	121 450 000	115 450 000	327 850 000	31,7%
OS2.1: Développer les investissements et la création d'emploi	55 250 000	98 750 000	93 750 000	247 750 000	75,6%
OS2.2: Promouvoir l'industrie culturelle et touristique	35 700 000	22 700 000	21 700 000	80 100 000	24,4%
Axe 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU	86 235 000	78 235 000	67 435 000	231 905 000	22,4%
OS3.1: Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU	20 310 000	15 760 000	25 760 000	61 830 000	26,7%
OS3.2: Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU	65 925 000	62 475 000	41 675 000	170 075 000	73,3%
Axe 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques	30 000 000	27 500 000	27 500 000	85 000 000	8,2%
OS4.1: Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes	30 000 000	27 500 000	27 500 000	85 000 000	100,0%
TOTAL GENERAL	481 065 000	314 265 000	240 465 000	1 035 795 000	100,0%

La planification année par année du budget des actions prioritaires est présentée comme suit :

Tableau 5 : Planification financières des actions prioritaires

Axes & Objectifs stratégiques / Actions prioritaires (AP)	Programmation financière			
	2020	2021	2022	Budget global
OG : Dynamiser l'économie locale à travers l'accroissement de la mobilisation des ressources propres et la mise en œuvre des stratégies communales de développement	481 065 000	314 265 000	240 465 000	1 035 795 000
Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques	273 880 000	87 080 000	30 080 000	391 040 000
Objectif stratégique (OS 1.1) : Améliorer la mobilisation des ressources	244 680 000	58 080 000	30 080 000	332 840 000
AP1.1.1.1 : Instaurer la taxation des excroissances et des installations anarchiques,	42 700 000	7 200 000	7 200 000	57 100 000
AP1.1.1.2 : Instaurer le prélèvement de droits d'accès aux marchés sur les marchands ambulants	600 000	-	-	600 000
AP1.1.1.3 : Instaurer le paiement du timbre passager dans les auto-gares	29 500 000	-	-	29 500 000
AP1.1.2.1 : Réviser les contrats d'affermage de la gare routière de l'Est et du marché à bétail de Tanghin	500 000	-	-	500 000
AP1.1.2.2 : Instaurer le système multi-usage des infrastructures économiques	125 220 000	37 720 000	12 720 000	175 660 000
AP1.1.2.3 : Assurer la refonte de la taxe sur la publicité	46 160 000	10 160 000	10 160 000	66 480 000
AP1.1.2.4 : Réaliser par concession, la conception et de l'exploitation d'un nouveau mobilier urbain d'information et de communication	-	3 000 000	-	3 000 000
OS 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures	29 200 000	29 000 000	-	58 200 000
AP1.2.1.1 : Inventorier et cartographier les infrastructures économiques	14 200 000	4 000 000	-	18 200 000
AP1.2.1.2 : Élaborer des guides de gestion, d'entretien et de maintenance par type d'infrastructures	10 000 000	-	-	10 000 000
AP1.2.2.1 : Mise en place d'une base de données intégrée	5 000 000	-	-	5 000 000
AP1.2.2.2 : Mise en place d'un Système d'information géographique (SIG) de l'espace publicitaire	-	25 000 000	-	25 000 000
Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local	90 950 000	121 450 000	115 450 000	327 850 000
OS2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi	55 250 000	98 750 000	93 750 000	247 750 000
AP2.1.1.1 : Participer à la conception d'un plan de développement économique communal (PDEC)	400 000	-	-	400 000

Axes & Objectifs stratégiques / Actions prioritaires (AP)	Programmation financière			
	2020	2021	2022	Budget global
AP2.1.1.2 : Élaborer un schéma directeur d'investissement sur les infrastructures économiques communales	10 750 000	-	-	10 750 000
AP2.1.1.3 : Exécuter et suivre la mise en œuvre du PDEC et du schéma directeur d'investissement	-	250 000	250 000	500 000
AP2.2.1.1 : Construire et animer un incubateur d'entreprise	13 100 000	12 500 000	12 500 000	38 100 000
AP2.2.1.2 : Former des jeunes en entrepreneuriat	21 000 000	21 000 000	21 000 000	63 000 000
AP2.2.1.3 : Acquérir du foncier pour mise à disposition des investisseurs potentiels	-	50 000 000	50 000 000	100 000 000
AP2.2.1.4 : Contribuer à l'organisation d'une table ronde des investisseurs de la commune de Ouagadougou	5 000 000	10 000 000	5 000 000	20 000 000
AP2.2.1.5 : Participer aux fora et salons sur le financement des collectivités territoriales à l'étranger	5 000 000	5 000 000	5 000 000	15 000 000
OS2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique	35 700 000	22 700 000	21 700 000	80 100 000
AP2.2.1.1 : Assurer l'animation de la vie culturelle au niveau communal	12 500 000	12 500 000	12 500 000	37 500 000
AP2.2.1.2 : Professionnaliser les acteurs de la culture	5 000 000	5 000 000	5 000 000	15 000 000
AP2.2.1.3 : Dynamiser la coopération culturelle	4 000 000	4 000 000	4 000 000	12 000 000
AP2.2.2.1 : Actualiser la situation de l'offre touristique et élaborer le plan de ville de Ouagadougou	9 500 000	-	-	9 500 000
AP2.2.2.2 : Assurer le marketing touristique de la ville	3 500 000	-	-	3 500 000
AP2.2.2.3 : Professionnaliser le métier de guides touristiques	1 000 000	-	-	1 000 000
AP2.2.2.4 : Renforcer l'offre d'infrastructures et d'aménagements touristiques	200 000	200 000	200 000	600 000
AP2.2.2.5 : Plaider en faveur de l'institution d'une taxe de séjour	-	1 000 000	-	1 000 000
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU	86 235 000	78 235 000	67 435 000	231 905 000
OS3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU	20 310 000	15 760 000	25 760 000	61 830 000
AP3.1.1.1 : Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques à gérer par l'ADEU	-	-	-	-
AP3.1.1.2 : Plaidoyer pour la prise /révision des textes municipaux réglementant la publicité et la gestion des espaces verts	300 000	-	-	300 000

Axes & Objectifs stratégiques / Actions prioritaires (AP)	Programmation financière			
	2020	2021	2022	Budget global
AP3.1.1.3 : Assurer le fonctionnement régulier des organes et instances de décisions et de gestion de l'ADEU	13 560 000	13 560 000	13 560 000	40 680 000
AP3.1.2.1 : Élaborer un manuel de procédures administratives et financières	2 550 000	-	-	2 550 000
AP3.1.2.2 : Élaborer des fiches de poste et signer des contrats d'objectifs	1 700 000	-	-	1 700 000
AP3.1.2.3 : Assurer la mobilisation des ressources	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
AP3.1.2.4 : Assurer le pilotage et suivi-évaluation du plan stratégique	1 200 000	1 200 000	11 200 000	13 600 000
OS3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU	65 925 000	62 475 000	41 675 000	170 075 000
AP3.2.1.1 : Élaborer un plan de renforcement des capacités ;	7 000 000	-	-	7 000 000
AP3.2.1.2 : Élaborer et exécuter les plans annuels de passation des marchés	800 000	800 000	800 000	2 400 000
AP3.2.1.3 : Recruter le personnel manquant	125 000	125 000	125 000	375 000
AP3.2.1.4 : Assurer la formation continue des ressources humaines	14 500 000	14 500 000	14 500 000	43 500 000
AP3.2.1.5 : Organiser des voyages d'études à l'étranger	20 000 000	20 000 000	20 000 000	60 000 000
AP3.2.2.1 : Élaborer un schéma directeur informatique	3 000 000	-	-	3 000 000
AP3.2.2.2 : Acquérir et configurer un serveur	3 000 000	-	-	3 000 000
AP3.2.2.3 : Étendre le débit de la connexion internet	5 000 000	-	-	5 000 000
AP3.2.2.4 : Interconnecter les sites de travail	-	20 800 000	-	20 800 000
AP3.2.2.5 : Acquérir et déployer les applications métiers	12 500 000	6 250 000	6 250 000	25 000 000
Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques	30 000 000	27 500 000	27 500 000	85 000 000
OS4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes	30 000 000	27 500 000	27 500 000	85 000 000
AP4.1.1.1 : Créer et animer un site web et une page facebook	1 000 000	500 000	500 000	2 000 000
AP4.1.1.2 : Concevoir et utiliser un logo et une charte graphique	2 000 000	-	-	2 000 000
AP4.1.1.3 : Produire des plaquettes et des supports de présentation	2 000 000	2 000 000	2 000 000	6 000 000
AP4.1.1.4 : Organiser des actions d'information publique et ciblée	21 000 000	21 000 000	21 000 000	63 000 000
AP4.1.2.1 : Créer et animer des cadres de concertation avec les acteurs municipaux et les contribuables	3 000 000	3 000 000	3 000 000	9 000 000
AP4.1.2.2 : Signer des conventions de collaboration et de partenariat avec des acteurs stratégiques (Police municipale, etc.)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000

3.3. Mécanisme de financement

L'un des premiers défis à relever dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique reste la mobilisation des ressources financières en quantité et dans les délais. Pour ce faire, le mécanisme de financement suggéré prévoit la combinaison de l'autofinancement avec le financement externe.

3.3.1. Autofinancement

La réalisation du plan stratégique devrait s'appuyer en premier sur les recettes propres générées par l'ADEU. L'ampleur des ambitions implique d'une part l'amélioration des capacités de recouvrement des recettes existantes mais également l'exploration de nouvelles opportunités de ressources propres, comme proposées dans l'axe stratégique 1. Une autre condition non moins importante est la capacité de l'ADEU à négocier l'investissement d'une part substantielle de son résultat d'exploitation.

3.3.2. Financement externe

Etant donné les capacités limitées d'autofinancement, l'ADEU veillera à développer le recours aux ressources externes. Les instruments et outils de financement suivants sont à explorer :

- **Le Partenariat public privé (PPP) :** Le recours aux PPP comme une source alternative de financement des infrastructures devient de plus en plus fréquent en Afrique, même si les collectivités locales restent en marge de ce mouvement. Le cadre juridique burkinabé y est favorable mais l'ADEU devra au préalable relever les défis liés à l'intérêt secteur privé national et sous régional, ainsi que le déficit de compétences internes. Des formations et un appui-conseil juridique et financier s'avèrent donc nécessaires pour renforcer la compréhension du cadre juridique et institutionnel des PPP, la maîtrise de la préparation et de la passation des PPP, le financement, la structuration financière et la bancabilité d'un projet PPP ainsi que les points clefs de la négociation d'un contrat PPP.
- **L'endettement :** Malgré les dispositions législatives et réglementaires² garantissant principe de l'endettement des collectivités territoriales, la liberté d'emprunter

² Cf : - Décret n° 2000-163 du 28 avril 2000 portant modalités d'octroi des avances de trésorerie aux collectivités territoriales

- Décret N°2009-150/PRES/PM/MEF du 27 mars 2009 portant réglementation générale de l'endettement public et de gestion de la dette publique

reste soumise à de nombreuses conditions dont l'autorisation préalable de l'autorité de tutelle et la saisine obligatoire du comité national de la dette publique. Deux systèmes de garanties sont offerts par l'État (à savoir la rétrocession et l'aval) et ont déjà été expérimenté par la commune de Ouagadougou avec la Banque mondiale et l'AFD. Cette expérience constitue un énorme atout à capitaliser. Par ailleurs, face à la frilosité des banques commerciales privées, la création de la Caisse de Dépôt et de Consignation apparaît comme une opportunité à saisir. Du reste, l'ADEU devrait initier un plaidoyer pour la tenue des engagements de la stratégie décennale de décentralisation 2017-2026 qui prévoit la révision du cadre institutionnel et juridique de l'accès des collectivités territoriales au marché financier ainsi que la création d'incitations appropriées pour intéresser le secteur bancaire local.

- **Les partenaires techniques et financiers :** Une autre alternative de financement est le recours aux nombreux outils mis en place par les PTF, notamment les subventions, les prêts (non souverains, bonifiés et hybrides) et les garanties. Les accords de liquidité passés en 2005 par l'AFD avec les banques privées pour le financement de 22 collectivités territoriales du Cap Vert, sont des formes de garanties pouvant être négociées avec les partenaires comme l'AFD, l'UNCDF, la KfW et la Banque mondiale. La mobilisation des bailleurs de fonds passera par des consultations individuelles mais aussi par une conférence des partenaires de la ville de Ouagadougou.

Outre ces sources potentielles, il existe d'autres alternatives qui s'offrent à l'ADEU. Ce sont notamment : les subventions d'investissement des fonds nationaux et des programmes mis en place par l'État et les PTF (FPDCT par exemple) et les fonds issus de la coopération décentralisée avec les villes du Nord.

IV. ANALYSE DES RISQUES & MESURES DE MITIGATION

Il pèse sur la réalisation du plan stratégique 04 risques majeurs. Il s'agit du :

- **Risque d'instabilité politique et institutionnelle :** La tenue des échéances électorales de 2020 et 2021 dans un contexte sécuritaire dégradé fait peser des menaces sur la stabilité politique et institutionnelle tant au niveau national que communal. Cette menace couplée à l'existence de quelques résistances à la création de l'ADEU pourrait aboutir à la remise en cause du bien-fondé de l'Agence et à une réorientation des priorités de développement.
- **Risque d'opposition et de rejet des réformes :** Au regard de la montée de l'incivisme et la défiance de l'autorité publique, il faut craindre que les

propositions des réformes de gestion (institution de nouvelles taxations ou hausse de prix) ne soient catégoriquement contestées par les commerçants et les autres contribuables. La gestion de ce risque pourrait passer par une amélioration de la communication et de la collaboration avec les contribuables. A ce titre, la création des cadres de concertation avec ces acteurs et la mise en place des bureaux uniques des commerçants au sein des marchés sont fortement recommandées.

- **Risque d'un manque de volonté politique ou d'engagement des acteurs :** L'ADEU étant le principal acteur direct de mise en œuvre du plan stratégique, un manque d'engagement de l'équipe interne, causerait une faible réalisation du plan. Par ailleurs, un manque d'engagement politique fort peut se traduire par une faible motivation à défendre les réformes, à prendre les textes nécessaires ou à consentir la mise à disposition des ressources à temps voulu et à concurrence des montants prévus. Pour faire face à risque, l'ADEU devrait renforcer le plaidoyer à l'endroit des autorités politiques mais aussi la participation et les mesures de motivation de l'équipe interne.
- **Risque sécuritaire lié au terrorisme et sanitaire lié à la pandémie du COVID-19:** La montée de l'insécurité avec la multiplication des attaques terroristes (n'épargnant plus les civils) et la propagation de la pandémie du Coronavirus ou Covid-19, peuvent hypothéquer la mise en œuvre du Plan stratégique. En effet, outre ses effets directs dans l'arrêt temporaire des activités commerciales, touristiques et culturelles, ce risque pourrait détériorer les perspectives économiques et le climat des affaires. De même, le changement des priorités que ce risque induit chez les partenaires techniques et financiers, entraînerait un manque de financement du plan. Ce risque commande de la part de l'ADEU d'avoir une flexibilité dans la planification opérationnelle des activités.
- **Risque d'indisponibilité des ressources financières, matérielles et humaines :** un défaut dans la mobilisation des ressources nécessaires handicaperait la mise en œuvre des actions prévues. Ce risque est bien probable au regard de l'ampleur des ambitions du plan stratégique, de la faible connaissance et maîtrise des instruments et outils de mobilisation des ressources externes ainsi que sa forte connexion avec la conjoncture économique nationale et internationale. En raison de la pandémie du Coronavirus, les perspectives économiques nationales et internationales se dégradent. La gestion de ce risque consistera surtout à instaurer une bonne gestion des ressources disponibles et à renforcer les capacités techniques des responsables sur les mécanismes et outils innovants de

financement des collectivités locales afin d'améliorer la mobilisation des ressources externes.

Tableau 6 : Synthèse des risques et des mesures de mitigation

N°	Intitulé du risque	Fréquence x Gravité	Mesures de mitigation
01	Risque d'instabilité politique et institutionnelle	Peu probable x Critique	<ul style="list-style-type: none"> Plaidoyer pour susciter l'intérêt et l'engagement de l'autorité politique
02	Risque d'opposition et de rejet des réformes	Probable x Critique	<ul style="list-style-type: none"> Création et animation de cadre de dialogue et de concertation avec les protagonistes Mise en place des bureaux uniques de commerçants au sein des marchés Faire jouer aux différents cadres de concertation un rôle d'alerte, d'intercession et d'orientation pour mobiliser des moyens de mitigation
03	Risque d'un manque de volonté politique ou d'engagement des acteurs	Peu probable x Critique	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation et responsabilisation de l'équipe interne Plaidoyer pour susciter l'intérêt et l'engagement de l'autorité politique
04	Risque sécuritaire lié au terrorisme et sanitaire lié au Covid-19	Probable x Critique	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité dans la planification opérationnelle des activités
05	Risque d'indisponibilité des ressources	Probable x Critique	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer une bonne gouvernance financière Renforcement de capacités sur les mécanismes et outils innovants de financement des collectivités locales

ANNEXES

Tableau 7 : Cadre de mesure des performances

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible finale (2022)	Cibles intermédiaires		Niveau de réalisation des indicateurs		
				2020	2021	2020	2021	2022
Impact : La commune de Ouagadougou est économiquement active et attractive	_Taux d'accroissement des investissements publics communaux	0%	30%					
	_Taux d'accroissement des investissements privés étrangers	0%	30%					
Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques								
Effet intermédiaire (EI 1.1) : La mobilisation des ressources propres est améliorée	Taux d'accroissement des recettes propres	0%	30%					
Effet immédiat (Eim1.1.1) : Les ressources propres sont diversifiées	Proportion des recettes issues des nouvelles sources							
Effet immédiat (Eim1.1.2) : Le recouvrement sur les infrastructures est optimisé	Taux moyen de recouvrement	80%	100%					
	Disponibilité d'un fichier actualisé des contribuables sur la publicité	Non	Oui					
EI 1.2 : Le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures sont améliorés	Proportion des infrastructures économiques géo localisées	nd	75%					
	Taux d'actualisation de l'état/situation du patrimoine	0%	100%					
Eim1.2.1 : La gestion des infrastructures est améliorée par l'utilisation d'outils innovants	Nombre d'outils de gestion utilisés	nd	AD					
Eim1.2.2 : La gestion des infrastructures économiques est informatisée	Disponibilité de base de données intégrée	Non	Oui					
Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local								
EI2.1 : La prévisibilité et la cohérence des actions de développement sont améliorées	Proportion des investissements réalisés hors planification	nd	AD					
Eim2.1.1 : La commune de Ouagadougou dispose d'un plan de développement communal	Disponibilité du Plan de développement économique communal	Non	Oui					
Eim2.1.2 : La commune de Ouagadougou dispose d'un schéma directeur d'investissement sur les infrastructures communales	Disponibilité du schéma directeur d'investissement	Non	Oui					

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Cible finale (2022)	Cibles intermédiaires		Niveau de réalisation des indicateurs		
				2020	2021	2020	2021	2022
EI2.2 : L'essor de l'initiative privée et de l'industrie culturelle et touristique est assuré	Nombre d'emplois directs créés à travers les initiatives privées accompagnées		100					
	Proportion des recettes issues des activités culturelles et touristiques	0	10%					
Eim2.2.1 : La commune de Ouagadougou présente des conditions favorables au développement des affaires	Nombre de promoteurs privés accompagnés	0	15					
	Nombre de projets PPP signés	0	5					
Eim2.2.2 : L'offre et la demande en matière culturelle et touristique sont accrues	Nombre d'évènements culturels réalisés	0	AD					
	Nombre de sorties/visites touristiques guidées	0	AD					
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU								
EI3.1 : Les capacités institutionnelles de l'ADEU sont renforcées	Taux de participation des administrateurs aux sessions du Conseil d'administration	nd	100%					
Eim3.1.1 : Le cadre juridique de gestion des infrastructures économiques est formalisé et opérationnel	Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques	Non	Oui					
Eim3.1.2 : Les outils de travail et de suivi-évaluation sont mis en place	Proportion des outils de travail mis en place	0%	AD					
EI3.2 : Les capacités organisationnelles de l'ADEU sont renforcées	Taux d'opérationnalité de l'organigramme	0%	100%					
Eim3.2.1 : Les ressources matérielles et humaines sont suffisantes	Taux de satisfaction des besoins exprimés	0%	100%					
Eim3.2.2 : Le système d'information est opérationnel	Disponibilité du schéma directeur informatique	Non	Oui					
Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques								
EI4.1 : La connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes sont améliorées	Taux d'accroissement annuel du nombre de visiteurs du site web de l'ADEU	0%	30%					
	Taux de satisfaction des acteurs sur la collaboration avec l'ADEU	0%	100%					
Eim4.1.1 : Le dispositif de communication externe est fonctionnel	Proportion des outils de base mis en place	0%	100%					
Eim4.1.2 : L'ADEU bénéficie de la confiance et de l'accompagnement des différentes parties prenantes	Nombre de cadre de concertations fonctionnels	0	3					

Tableau 8: Tableau de bord de suivi des actions prioritaires

Actions prioritaires (AP) / Activités	Structures de mise en œuvre		Période prévisionnelle de réalisation		Période effective de réalisation			Cibles indicateurs	Niveau d'atteinte des indicateurs		
	Responsables	Associés	Date début	Date fin	2020	2021	2022	2022	2020	2021	2022
Axe stratégique 1 : Développement et gestion des infrastructures économiques											
OS 1.1 : Améliorer la mobilisation des ressources											
AP1.1.1.1 : Instaurer la taxation des excroissances et des installations anarchiques	_DEM _DFC	_Police municipale _Associations de commerçants									
AP1.1.1.2 : Instaurer le prélèvement de droits d'accès aux marchés sur les marchands ambulants	_DEM _DFC	_Police Mun _Associa° commerçants									
AP1.1.1.3 : Instaurer le paiement du timbre passager dans les auto-gares	_DEM _DFC	_OTRAF									
AP1.1.2.1 : Réviser les contrats d'affermage de la gare routière de l'Est et du marché à bétail de Tanghin	_DEM _DFC	_Fermiers									
AP1.1.2.2 : Instaurer le système multi-usage des infrastructures économiques	_DEM _DESTLP _DFC										
AP1.1.2.3 : Assurer la refonte de la taxe sur la publicité	_DESTLP _DFC	_Régies publicitaires									
AP1.1.2.4 : Réaliser par concession, la conception et de l'exploitation d'un nouveau mobilier urbain d'information et de communication	_DESTLP _DFC _SCP	_Régies publicitaires									
OS 1.2 : Faciliter le pilotage et le suivi de la gestion des infrastructures											
AP1.2.1.1 : Inventorier et cartographier les infrastructures économiques	_DEM _DESTLP										
AP1.2.1.2 : Élaborer des guides de gestion, d'entretien et de maintenance par type d'infrastructures	_DEM _DESTLP										
AP1.2.2.1 : Mise en place d'une base de données intégrée ;	_DEM _SSI										
AP1.2.2.2 : Mise en place d'un Système d'information géographique (SIG) de l'espace publicitaire	_DESTLP _SSI	_Régies publicitaires									

Actions prioritaires (AP) / Activités	Structures de mise en œuvre		Période prévisionnelle de réalisation		Période effective de réalisation			Cibles indicat eurs	Niveau d'atteinte des indicateurs		
	Responsable s	Associés	Date début	Date fin	2020	2021	202 2	2022	202 0	202 1	202 2
Axe stratégique 2 : Promotion de l'attractivité du territoire communal et du développement économique local											
OS2.1 : Développer les investissements et la création d'emploi											
AP2.1.1.1 : Participer à la conception d'un plan de développement économique communal (PDEC)	_SCP _CAT	_Consultants									
AP2.1.1.2 : Élaborer un schéma directeur d'investissement sur les infrastructures économiques communales	_DG	_CAT									
AP2.1.1.3 : Exécuter et suivre la mise en œuvre du PDEC et du schéma directeur d'investissement	_SCP _CAT	_Consultants									
AP2.2.1.1 : Construire et animer un incubateur d'entreprise	_DPIE										
AP2.2.1.2 : Former des jeunes en entrepreneuriat	_DPIE										
AP2.2.1.3 : Acquérir du foncier pour mise à disposition des investisseurs potentiels	_DPIE _DFC	_CO									
AP2.2.1.4 : Contribuer à l'organisation d'une table ronde des investisseurs de la commune de Ouagadougou	_DPIE _DG	_PTF _CO _MINEFID									
AP2.2.1.5 : Participer aux fora et salons sur le financement des collectivités territoriales à l'étranger	_DPIE										
OS2.2 : Promouvoir l'industrie culturelle et touristique											
AP2.2.1.1 : Assurer l'animation de la vie culturelle au niveau communal	_DDCT										
AP2.2.1.2 : Professionnaliser les acteurs de la culture	_DDCT										
AP2.2.1.3 : Dynamiser la coopération culturelle et touristique	_DDCT										
AP2.2.2.1 : Actualiser la situation de l'offre touristique et élaborer le plan de ville de Ouagadougou	_DDCT										
AP2.2.2.2 : Assurer le marketing touristique de la ville	_DDCT										
AP2.2.2.3 : Professionnaliser le métier de guides touristiques	_DDCT										
AP2.2.2.4 : Renforcer l'offre d'infrastructures et d'aménagements touristiques	_DDCT	_Partenaires									
AP2.2.2.5 : Plaider en faveur de l'institution d'une taxe de séjour	_DDCT										

Actions prioritaires (AP) / Activités	Structures de mise en œuvre		Période prévisionnelle de réalisation		Période effective de réalisation			Cibles indicat eurs	Niveau d'atteinte des indicateurs		
	Responsable s	Associés	Date début	Date fin	2020	2021	2022	2022	2020	2021	2022
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles l'ADEU											
OS3.1 : Renforcer les capacités institutionnelles de l'ADEU											
AP3.1.1.1 : Signature de la Convention de transfert des infrastructures économiques à gérer par l'ADEU ;	_DG										
AP3.1.1.2 : Plaidoyer pour la prise /révision des textes municipaux règlementant la publicité et la gestion des espaces verts	_DESTLP										
AP3.1.1.3 : Assurer le fonctionnement régulier des organes et instances de décisions et de gestion de l'ADEU	_DG _SARH										
AP3.1.2.1 : Élaborer un manuel de procédures administratives et financières	_DG _DFC _SARH										
AP3.1.2.2 : Elaborer des fiches de poste et signer des contrats d'objectifs	_DG _SARH	_Agents									
AP3.1.2.3 : Assurer la mobilisation des ressources	_DG _CAT										
AP3.1.2.4 : Assurer le pilotage et suivi-évaluation du plan stratégique											
OS3.2 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'ADEU											
AP3.2.1.1 : Élaborer un plan de renforcement des capacités ;	_DG _SARH										
AP3.2.1.2 : Elaborer et exécuter les plans annuels de passation des marchés	_SCP _DFC	_Prestataires									
AP3.2.1.3 : Recruter le personnel manquant	_DG _SARH										
AP3.2.1.4 : Assurer la formation continue des ressources humaines	_DG _SARH	_Prestataires									
AP3.2.1.5 : Organiser des voyages d'études à l'étranger	_DG	_Directions									
AP3.2.2.1 : Élaborer un schéma directeur informatique ;	_SSI _DG	-									
AP3.2.2.2 : Acquérir et configurer un serveur ;	_SSI _DG										
AP3.2.2.3 : Étendre le débit de la connexion internet ;	_SSI _DG										

Actions prioritaires (AP) / Activités	Structures de mise en œuvre		Période prévisionnelle de réalisation		Période effective de réalisation			Cibles indicat eurs	Niveau d'atteinte des indicateurs		
	Responsable s	Associés	Date début	Date fin	2020	2021	2022	2022	2020	2021	2022
AP3.2.2.4 : Interconnexion les sites de travail ;	_SSI _DG										
AP3.2.2.5 : Acquérir et déployer les applications métiers	_SSI _DG										
Axe stratégique 4 : Renforcement de la communication et des relations publiques											
OS4.1 : Améliorer la connaissance autour de l'ADEU et la collaboration avec les parties prenantes											
AP4.1.1.1 : Créer et animer un site web et une page facebook	_SSI										
AP4.1.1.2 : Concevoir et utiliser un logo et une charte graphique	_SCP	_Prestataires									
AP4.1.1.3 : Produire des plaquettes et des supports de présentation	_SCP										
AP4.1.1.4 : Organiser des actions d'information publique et ciblée	-										
AP4.1.2.1 : Créer et animer des cadres de concertation avec les acteurs municipaux et les contribuables	_DEM	_CO _Associations de commerçants _Régies publicitaires									
AP4.1.2.2 : Signer des conventions de collaboration et de partenariat avec des acteurs stratégiques (Police municipale, etc.)	_DG	_Partenaires									

Voir Feuille Excel pour l'ensemble des outils de S&E



Feuille Microsoft
Excel 97-2003