



# Pour l'amélioration de l'accès aux services essentiels

**Eau – Assainissement – Énergie – Déchets**

Capitalisation d'expériences autour de projets multisectoriels  
de coopération et de solidarité internationale

**Tome 1**

## Publication

**Édition** : pS-Eau, Réseau Cicle, CIRMA, AMORCE, BFC International, SO Coopération, Lianes Coopération, Gescod, Centraider

**Date de publication** : avril 2024

**Rédaction** : Efficoop (Mélanie Lunel, Thibault Genestoux, Patrick Smith)

**Comité de rédaction** : Gescod (Hervé Tritschberger), Lianes Coopération (Nizar Yaiche), Le Partenariat (Jean-Christophe Brard, Guillermo Pascual Roibas), pS-Eau (Guillaume Aubourg, Sophie de La Bassetière, Pierre-Marie Grondin), CICLE (Clément Lugagne) et Amorce (Charlotte Bonhomme).

**Secrétariat de rédaction** : Émilie Passerieux

**Design graphique** : Atelier Hybrid (Harold Kuhnel)

**Impression** : &OP

**Crédits photos de couverture** : membres du consortium

Ce guide a été réalisé avec le soutien de l'Agence française de développement et de l'ADEME.

## Pour l'amélioration de l'accès aux services essentiels

Eau – Assainissement – Énergie – Déchets

Capitalisation d'expériences autour de projets multisectoriels  
de coopération et de solidarité internationale

**Tome 1**

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
Présentation des acteurs.....	06
Carte des projets.....	10
<b>Chapitre 1 : Éléments de définition et caractéristiques</b> .....	<b>12</b>
Qu'est-ce qu'un projet multisectoriel d'accès aux services essentiels ?.....	13
Les caractéristiques de l'approche multisectorielle.....	13
Étude de cas / Le passage à une approche multisectorielle.....	15
Les avantages de l'approche multisectorielle.....	17
Les raisons qui motivent un porteur de projet à s'inscrire dans cette démarche.....	19
Étude de cas / Répondre à un enjeu global : exemple de deux dynamiques.....	20
Conclusion / À retenir / Pour aller plus loin.....	22
<b>Chapitre 2 : Approches et méthodes d'intervention</b> .....	<b>24</b>
Quelle(s) articulation(s) entre les services ?.....	25
Quelle(s) échelle(s) d'intervention et quelle(s) conséquence(s) sur l'action ?.....	27
Étude de cas / L'exigence d'une approche territoriale.....	30
Quelle(s) temporalité(s) d'intervention et pourquoi ?.....	32
Conclusion / À retenir / Pour aller plus loin.....	34
<b>Chapitre 3 : Facteurs de réussite</b> .....	<b>36</b>
Les dynamiques de déploiement d'une approche multisectorielle.....	37
Étude de cas / La modélisation d'une approche multisectorielle via un modèle d'économie plus circulaire.....	39
Renforcer les compétences métiers.....	42
Étude de cas / Une stratégie partenariale gagnante pour initier une approche multisectorielle.....	44
Quelle(s) exigence(s) de la démarche multisectorielle ?.....	46
Conclusion / À retenir / Pour aller plus loin.....	48

<b>Chapitre 4 : Réalités budgétaires et financières</b> .....	<b>50</b>
Quelles stratégies de financement pour un projet multisectoriel ?.....	51
Des opportunités de financement à travers les dispositifs 1% solidaires.....	52
Étude de cas / L'effet levier des 1% solidaires pour Mahajanga.....	54
Impact(s) de la recherche de fonds sur la formulation d'un projet multisectoriel.....	57
Impact(s) budgétaire(s) de l'approche multisectorielle sur l'enveloppe projet.....	58
Complexité de gestion administrative et financière.....	59
Étude de cas / Une approche globale à l'épreuve du terrain à Nobéré.....	60
Conclusion / À retenir / Pour aller plus loin.....	62
<b>Chapitre 5 : Pour passer à l'action</b> .....	<b>64</b>
Quels impacts pour la structure porteuse du projet ?.....	65
Les atouts pour initier une approche multisectorielle.....	66
Quelles sont les structures qui peuvent m'accompagner ?.....	68
Carte des réseaux d'accompagnement.....	68
Se faire accompagner par les différents réseaux dans le cadre d'un projet intégrant plusieurs services essentiels (projets multisectoriels).....	69
Conclusion / À retenir / Pour aller plus loin.....	70

## Introduction

### Pourquoi cette publication ?

En 2021, le programme « Rapprochement de l'animation des 1% solidaires Eau/Assainissement-Énergie-Déchets » est lancé, porté conjointement par le Programme Solidarité-Eau (pS-Eau), AMORCE, CICLE, 5 réseaux régionaux multi acteurs (RRMA) et la Conférence Inter-Régionale des RRMA (CIRRMA). Ce programme ambitionne d'améliorer pour nombre croissant de bénéficiaires l'accès aux services essentiels que sont l'eau, l'assainissement, l'énergie et la gestion des déchets. Pour y parvenir, le programme mise sur le renforcement des compétences techniques et méthodologiques des intervenants de la coopération et de la solidarité internationale.

Pour comprendre les dynamiques en place et favoriser l'apprentissage par l'échange de connaissances entre pairs, une initiative de capitalisation a été mise en place. Elle vise à compiler les retours d'expériences sur la mise en place de projets multisectoriels, combinant divers services liés à l'eau, l'assainissement, l'énergie et la gestion des déchets. Confiée à Efficooop, une analyse d'expériences et de pratiques a été réalisée sur un échantillon d'actions menées tant par les organisations de la société civile (OSC) que par les collectivités territoriales françaises.

De ce travail résulte la production d'un recueil de capitalisation en deux tomes. Ce premier tome s'attarde sur les éléments fondamentaux des projets intégrant une approche multisectorielle à partir du point de vue des équipes de coordination de projets. Le second tome, qui se focalise sur les retours d'acteurs de terrain, porte plus particulièrement sur les défis liés à la qualité et à la pérennité des services instaurés par ces initiatives.

### À qui s'adressent ces recueils ?

Ces recueils de capitalisation sont destinés à toute personne ou organisation s'intéressant à une approche plus intégrée des services essentiels, qu'elle soit déjà engagée, envisage de le faire ou souhaite simplement s'informer. Cela concerne les associations françaises de solidarité internationale, les collectivités territoriales et les EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) investis dans une coopération décentralisée, les syndicats en capacité à mobiliser les 1% solidaires pour des actions de coopération internationale, et tout acteurs de développement intéressé par cette dynamique.

### Avec quel objectif ?

Ces deux recueils ont pour vocation d'accompagner les acteurs engagés en coopération et solidarité internationale vers une démarche multisectorielle. Ils visent en outre à enrichir leur réflexion en mettant en lumière les spécificités et interconnexions thématiques des projets multisectoriels.

Ce premier tome se penche plus particulièrement sur les caractéristiques de l'approche associant les services de l'eau, l'assainissement, l'énergie et/ou la gestion des déchets. Il recense les différents modèles rencontrés et met en lumière les avantages, points de vigilances et recommandations pour l'adoption d'une telle démarche d'intervention.

L'ambition est d'offrir aux initiateurs de projets les clés nécessaires pour structurer et exécuter leurs actions, en leur permettant d'appréhender plus profondément ce type d'approche. Toutefois, si ce travail de capitalisation ne prétend pas être une source exhaustive ni répondre à toutes les interrogations possibles, il offre un éclairage précieux sur les approches multisectorielles en s'appuyant sur les expériences des acteurs concernés.

### Quelle méthodologie de capitalisation a été déployée ?

Ce premier recueil émane d'une synthèse des retours d'expériences de 17 structures engagées dans la réalisation ou le financement de projets multisectoriels.

Les témoignages ont été recueillis lors d'ateliers organisés avec les équipes coordinatrices des projets au quatrième trimestre 2022. Afin d'étayer la réflexion, un projet spécifique (ou une compilation de projets) a été sélectionné à titre d'exemple au sein de chaque organisation. Cette démarche a été complétée par une revue documentaire des projets cités, afin d'enrichir les échanges avec les porteurs de projets et faciliter l'analyse.

### Qui sont les contributeurs ?

Organisations consultées : **Better with Water, anciennement Eau et Vie** (Cindy Tieu, Léa Musso), **Centre Écologique Albert Schweitzer - CEAS** (Jean-François Houmard), **CIEDEL** (Christophe Mestre), **Electriciens sans frontières** (Jonathan Genevaux, Charlotte Gowdy, Patrick Sambarino), **Experts Solidaires** (Jean-Pierre Mahé), **Gescod** (Catherine Caron, Cécile Sicard), **Grand Reims** (Nathalie Picard), **Gret** (Marion Santi), **Kynarou** (Sophie Lehideux), **Le Partenariat** (Jean-Christophe Brard, Nicolas Martin, Guillermo Pascual Roibas), **LifeTime Projects** (Camille Tahan), **Morija** (Hélène Ernoul), **Moi Jeu Tri** (Paul Testard), **Région Nouvelle-Aquitaine** (Sylvain Davila), **Ville de Châtellerauld** (Arthur Berthet), **Ville de Mulhouse** (Claudia Meschede), **Ville de Paris** (Yann Bhogal).

La réflexion et la formulation des points clés de ce document ont été menées avec l'appui d'un groupe de travail : **Gescod** (Hervé Tritschberger), **Lianes Coopération** (Nizar Yaiche), **Le Partenariat** (Jean-Christophe Brard, Guillermo Pascual Roibas), **pS-Eau** (Guillaume Aubourg, Sophie de La Bassetière, Pierre-Marie Grondin), **CICLE** (Clément Lugagne) et **Amorce** (Charlotte Bonhomme).





## Les organismes contributeurs



Siège social  
Nantes

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
10

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2008

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
2 (Philippines et Bangladesh)

Pays d'intervention  
Philippines, Bangladesh



Siège social  
Neuchâtel, Suisse

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
7 en Suisse

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
1980

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
3 (Burkina Faso, Madagascar, Sénégal)

Pays d'intervention  
Sénégal, Burkina Faso, Madagascar



Siège social  
Châtellerauld

Type de structure  
Collectivité territoriale

Nombre de salariés\*  
1

Ressources humaines à l'étranger  
Non

Année de création  
--

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Burkina Faso



Siège social  
Strasbourg

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*\*  
67

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2017

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
9 (Bénin, Congo- Brazzaville, Madagascar, Sénégal, Cameroun, Maroc, Togo, Cambodge, Ouganda)

Pays d'intervention  
les 9 pays de représentation ci-dessus + Brésil, Cameroun et Haïti



Siège social  
Reims

Type de structure  
Collectivité territoriale

Nombre de salariés\*  
0

Ressources humaines à l'étranger  
Non

Année de création  
2017

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Burkina Faso



Siège social  
Paris

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*\*  
789 (2022)

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
1976

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud  
15 (Burkina Faso, Cambodge, Guinée, Haïti, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Myanmar, Niger, République du Congo, République démocratique du Congo, Sénégal, Togo, Vietnam) (2022)

Pays d'intervention  
27 pays dont les 15 pays de représentation ci-dessus



Siège social  
Lyon

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
14

Ressources humaines à l'étranger  
--

Année de création  
1990

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Libye, Irak, Côte d'Ivoire, France, Guinée



Siège social  
Paris

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
11 (2022)

Ressources humaines à l'étranger  
--

Année de création  
1986

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
28 pays (Amérique latine, Afrique et Asie du Sud-Est)



Siège social  
Montpellier Métropole

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
9

Ressources humaines à l'étranger  
--

Année de création  
2011

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
--

Pays d'intervention  
13 pays (Amérique latine, Afrique, Proche-Orient et Europe de l'Est)



Siège social  
Paris

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
1,5 ETP

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2004

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
2 (Inde et Burkina Faso)

Pays d'intervention  
Inde, Togo, Burkina Faso, Bénin



Siège social  
Lille

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
16

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
1981

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
2 (Sénégal, Guinée)

Pays d'intervention  
Guinée, Sénégal, Maroc



Siège social  
Strasbourg

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
3

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2014

Nombre d'agences/antennes dans les pays du Sud (2023)  
3 agences

Pays d'intervention  
Cameroun, Bolivie, Tanzanie, Colombie et Guatemala



Siège social  
Paris

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*\*  
32

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2017

Nombre d'agences/antennes dans  
les pays du Sud (2023)  
3 (Côte d'Ivoire, Togo, Sénégal)

Pays d'intervention  
Togo, Côte d'Ivoire, Sénégal



Siège social  
Évian-les-Bains (et  
Le Bouveret, Suisse)

Type de structure  
Association

Nombre de salariés\*  
2 en France + 7 en Suisse

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
1997

Nombre d'agences/antennes dans  
les pays du Sud (2023)  
2

Pays d'intervention  
Burkina Faso, Togo, Tchad,  
Cameroun



Siège social  
Mulhouse

Type de structure  
Collectivité territoriale

Nombre de salariés\*  
5

Ressources humaines à l'étranger  
Non

Année de création  
-

Nombre d'agences/antennes dans  
les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Europe, Madagascar, Algérie,  
Mali



Siège social  
Bordeaux

Type de structure  
Collectivité territoriale

Nombre de salariés\*  
20

Ressources humaines à l'étranger  
Oui

Année de création  
2015

Nombre d'agences/antennes dans  
les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Burkina, Madagascar, Sénégal, Maroc,  
Vietnam, Canada, Espagne, Italie,  
Roumanie, Allemagne



Siège social  
Paris

Type de structure  
Collectivité territoriale

Nombre de salariés\*  
--

Ressources humaines à l'étranger  
Non

Année de création  
--

Nombre d'agences/antennes dans  
les pays du Sud (2023)  
0

Pays d'intervention  
Pays éligible à l'APD

\* : Nombre de salariés ou ETP de la  
structure en France ou dans le service  
des relations internationales (2023)

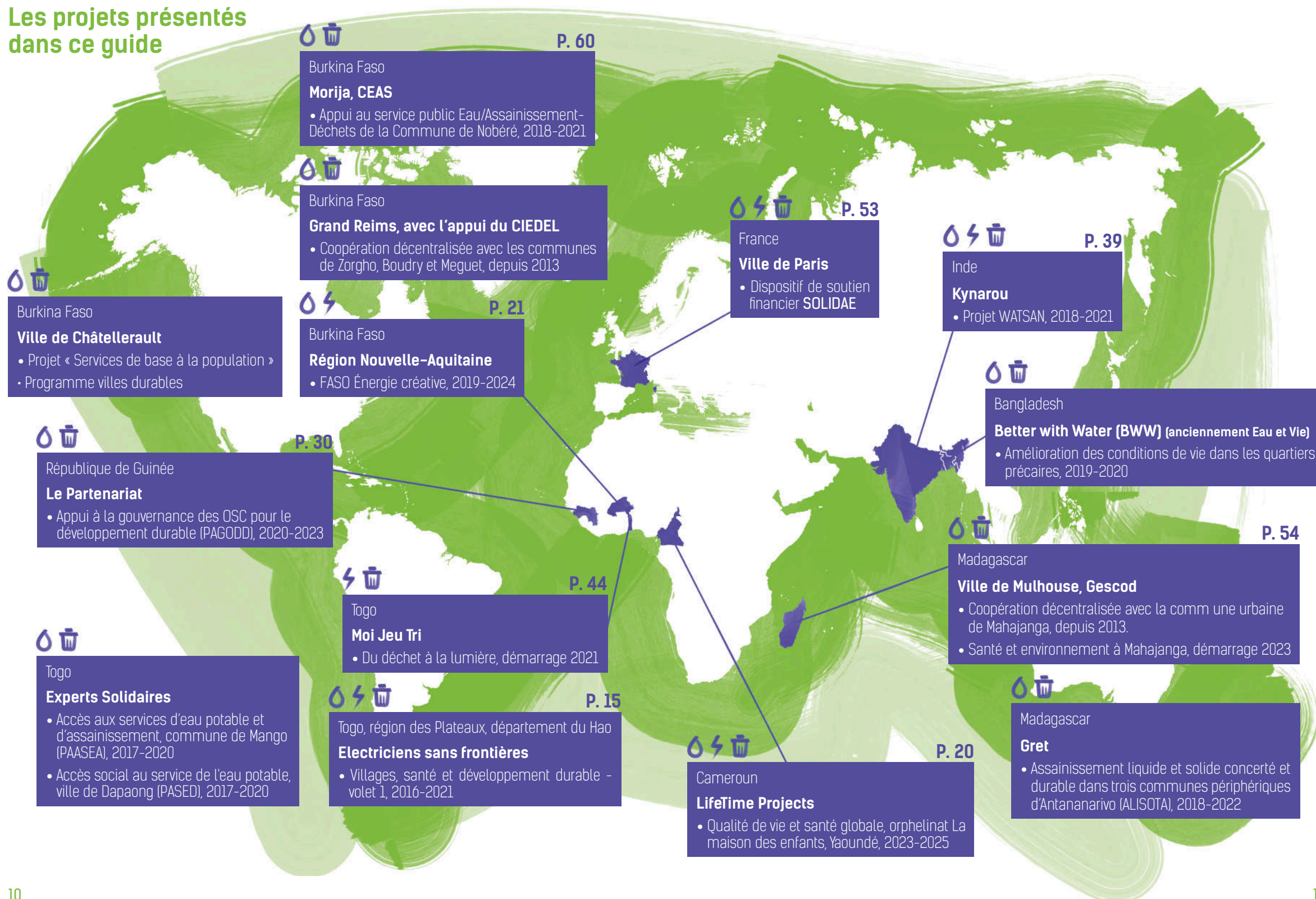
\*\* : Nombre de salariés ou ETP en France  
et dans le monde (2023)



Latrines publiques à Mahajanga, Madagascar. © Loïc Ribou pour Efficooop



## Les projets présentés dans ce guide





# Chapitre 1

# Éléments de définition et caractéristiques

## Qu'est-ce qu'un projet multisectoriel d'accès aux services essentiels ?

Les services essentiels sont des services d'intérêt général qui permettent à toutes et tous d'accéder à un bien universel afin de satisfaire un besoin permettant de vivre dans des conditions dignes et salubres. On distingue en général les services essentiels en réseau qui gèrent des flux (eau, assainissement, énergie, gestion des déchets et mobilité) des services sociaux qui se structurent autour d'équipements et de structures d'accueil (éducation, santé, voire culture).

Dans le cadre de cette étude, le terme « multisectoriel » :

- Renvoie à la **mise en place de plusieurs services** d'accès à l'eau, à l'assainissement, à l'énergie, ou de gestion des déchets dans une logique transversale ;
- Se rapporte à la **relation entre les services** déployés (et non pas à une approche par secteur indépendant les uns des autres) ;

- Correspond à un projet dans lequel **au moins deux services essentiels doivent être croisés (eau-assainissement et/ou déchets, et/ou énergie) ;**

- Implique le maintien **d'une unicité de bénéficiaire et/ou de territoire dans l'action.**

Les services déployés dans ces projets de coopération et solidarité internationale associant les thématiques eau, assainissement, énergie, et/ou déchets peuvent être mis à disposition des ménages pour leur vie quotidienne ou venir renforcer un autre service comme l'accès à l'éducation ou aux soins et ainsi permettre un développement plus global d'un territoire. Dans un cycle de projet, **l'articulation des services** peut se faire dans la finalité de l'action comme dans sa mise en œuvre. **Cette articulation est souvent pensée et formalisée dès la phase de conception du projet.**

## Les caractéristiques de l'approche multisectorielle

Le caractère multisectoriel d'un projet **repose sur la mise en cohérence des services entre eux**, en s'appuyant sur l'interrelation entre les services. Différents points de convergence ont été constatés dans de nombreux projets multisectoriels :

- L'analyse de la solution est appréciée dans sa globalité ;
- Les différents secteurs d'intervention auxquels la solution renvoie sont analysés de manière croisée et complémentaire dans l'ingénierie du projet ;
- Une synergie d'actions entre les services est pensée dès la phase de montage du projet,

avec par exemple la mise en place d'une seule et même équipe projet.

**La démarche ne se limite pas à l'intégration d'une seconde thématique au projet initial.** La réponse apportée, se veut complète et coordonnée entre les services pour une plus grande efficacité de l'action. Elle renvoie à une approche intégrée, qui cherche à prendre en compte toutes les causes d'un problème en vue d'y apporter une réponse globale. L'ingénierie de projet s'inscrit dans une réflexion globale et holistique. L'action qui en découle doit mobiliser des compétences techniques spécifiques à chacun de ces secteurs.



## À NOTER

### Mon projet est-il un projet multisectoriel d'accès aux services essentiels ?

Un projet est qualifié comme tel s'il prend en compte les besoins issus de tous les secteurs concernés, plutôt que de répondre uniquement aux besoins d'un seul service.

Par exemple, un projet visant à fournir de l'eau potable à l'aide de pompes solaires ne serait pas considéré comme développant une approche multisectorielle s'il ne prenait pas en compte, au minimum, les besoins en énergie de la population cible en lui proposant un accès à une source d'énergie.

En d'autres termes, pour être considéré comme multisectoriel, un projet doit aborder les réalités et les besoins de tous les services ou secteurs impliqués, même s'il ne les couvre que partiellement.

### Pour savoir si une action s'inscrit dans une telle démarche, deux questions se posent :

1. Est-ce que les services prévus permettent de répondre aux besoins minimums des deux ou trois secteurs touchés par l'action ?

→ Si la réponse est non, l'action ne s'inscrit pas dans une logique multisectorielle.

2. Est-ce que l'action s'inscrit, pour chaque secteur touché, dans la mise en place de services de qualité et est soucieuse de la pertinence, de la cohérence, des impacts positifs et négatifs, et de la viabilité des services mis en place en lien avec le contexte local ?

→ Si la réponse est non, l'action ne peut être considérée comme s'inscrivant dans une démarche de développement, n'apportant pas les garanties minimales pour assurer une amélioration pérenne de l'accès aux services.



Centre de formation, projet Notsé (ESF), Togo. © Loïc Ribou pour Efficooop

## Étude de cas / Le passage à une approche multisectorielle



Togo, région des plateaux, Département du Hao

### Electriciens sans frontières



En 2016, Electriciens sans frontières, avec l'appui de ses partenaires Aquassistance et Les amis du Togo, a entrepris la réalisation d'un projet pilote associant simultanément trois domaines d'action dans la région des Plateaux, au Togo. L'objectif du projet « Villages, santé et développement durable » était de fournir durablement à la population un accès à une eau de qualité, des services d'assainissement et une source d'énergie électrique de façon intégrée. Des actions pilotes visant une meilleure gestion des déchets ont également été entreprises avec la mise en place de poubelles et la construction d'un abri pour celles-ci sur dalle bétonnée. Plus globalement, le projet avait pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la région.

Les solutions proposées ont concerné à la fois l'espace public et les espaces d'accueil en fonction des infrastructures existantes dans les villages d'intervention. Les aménagements sur les trois villages touchés ont ainsi inclus des travaux de réhabilitation et d'aménagement dans une école et deux dispensaires.

La conception de ce projet s'inscrit dans un changement d'approche de la part d'Electriciens sans frontières. Spécialisée dans le secteur de l'énergie, l'association abordait historiquement l'action selon une entrée thématique, l'énergie. Dans ce projet, l'équipe s'est intéressée à une approche plus intégrée en prenant en compte l'ensemble des problématiques affectant la qualité et viabilité des services proposés.

### Les actions



#### Eau potable

- Construction et/ou rénovation de forages et des réseaux d'adduction d'eau
- Construction de citernes d'eau (impluvium)
- Équipement en châteaux d'eau et bornes fontaines



#### Assainissement

- Construction de latrines dans les écoles et les centres de santé



#### Déchets

- Construction d'un abri et plateforme bétonnée
- Fourniture de 2 grands containers par localité



#### Électrification

- Équipement en panneaux photovoltaïques des forages
- Installations électriques intérieures dans des bâtiments (écoles, centres de santé)
- Installation de lampadaires solaires extérieurs

## Parole d'acteurs

Patrick Sambarino, coordinateur du projet « Villages, santé et développement durable, phase 1 », ESF.

### Pourquoi cette approche ?

À travers l'association de ces secteurs d'intervention, notre objectif était d'apporter une réponse globale aux besoins identifiés.

### Quelle(s) différence(s) avec vos autres interventions ?

La différence avec une entrée thématique, qui est notre approche habituelle, est de nourrir une réflexion globale et systémique sur les solutions proposées. Nous restons focalisés sur la solution technique relative à l'électrification de l'infrastructure. **Dans cette approche intégrée, nous avons développé une réflexion englobant l'ensemble des problématiques afférentes à chaque domaine d'intervention, et en synergie avec nos partenaires, pour proposer une solution plus durable en répondant au besoin dans sa globalité.**

Nous avons raisonné pour chaque village, pour chaque lieu d'accueil concerné par le projet. Cette approche nous **a permis d'aller beaucoup plus loin en termes d'amélioration des services.** Pour l'accès à l'eau potable, nous avons construit ou rénové les infrastructures et réseaux d'adduction, proposé des équipements en panneaux

solaires, équipé les dispensaires et établissements scolaires en filtres UV électrifiés. Les infrastructures aménagées à destination des complexes scolaires et de santé ont été ouvertes à la communauté. Nous avons proposé un équipement en lampadaires solaires extérieurs, pour bénéficier au plus grand nombre. L'éclairage de rue a permis de renforcer la sécurité mais aussi l'accessibilité à certains services comme les latrines communautaires, désormais éclairées.

### Cette approche a-t-elle entraîné une évolution de vos pratiques ?

Notre vision et notre manière de faire ont changé dès la conception du projet. Nous sommes restés sur une expertise technique mais nous avons appréhendé différemment le programme et la relation de travail avec nos partenaires. **Ce changement de paradigme nécessite de convaincre en interne d'abord, puis ensuite les partenaires.** La dynamique de conception comme de déploiement du projet implique des pas de temps différents, et est plus complexe que des approches standards. Il est par ailleurs essentiel de communiquer tout au long du projet auprès des autorités et des services locaux, afin de faire comprendre ces différences.

Infrastructure Eau, région des Plateaux, Togo. © JB Baldi pour Electriciens sans frontières



## Les avantages de l'approche multisectorielle

Les avantages de l'approche multisectorielle sont nombreux, tout comme ses répercussions, tant sur la qualité des interventions et les conditions de mise en œuvre des activités, que sur les services déployés.

Plusieurs avantages ont été mis en avant par les acteurs interrogés :

### En termes de développement local, l'approche multisectorielle :

- 1 Permet une amélioration de la qualité de vie plus globale, rapidement visible et impactante, pour la population ciblée sur un territoire donné ;
- 2 Présente un effet catalyseur de développement sur des thématiques connexes telles que l'éducation, la santé (ex : amélioration de la qualité de l'accueil pour les femmes venant d'accoucher), l'emploi, la réduction des inégalités femmes-hommes, etc. ;
- 3 Facilite la synergie de gestion des services (analogie des acteurs en charge, fusion et/ou mise en cohérence des comités de gestion, effet levier sur la facturation etc.) ;
- 4 Permet la mutualisation des coûts et des économies d'échelle (maintenance, gestion etc.) via un modèle économique s'appuyant sur la transversalité des différents services ;
- 5 Renforce la dynamique et la cohésion locale de la communauté (motivation des bénéficiaires, volonté à faire évoluer ses pratiques, etc.).

### L'effet d'entraînement et de cercle « vertueux » sont deux des atouts phares.

Le traitement simultané ou consécutif de différents besoins sectoriels permet, selon de nombreux porteurs de projets, un développement cohérent et complémentaire des services. L'amélioration de la qualité de vie pour la population est alors généralement perceptible dans un temps accéléré, ce qui influence positivement le facteur de motivation et de mobilisation des usagers.

### L'effet levier pour l'acceptation sociale d'un service sur un autre représente également un atout de l'approche multisectorielle.

Certains élus ont pour stratégie de s'appuyer sur une thématique perçue comme prioritaire par la communauté pour travailler sur une ou plusieurs autres thématiques. Le développement de certains services peut être nécessaire, si ce n'est indispensable, pour atteindre un résultat significatif en terme d'amélioration de la qualité de vie alors même qu'ils peuvent être perçus comme non prioritaires ou importants par la population. Cet effet levier est souvent utilisé dans les projets associant l'accès à l'eau potable à d'autres services (ex : la collecte des déchets ou l'évacuation des eaux usées qui peuvent être vus comme moins prioritaire).



## En termes de conduite de projet, l'approche multisectorielle :

- 1 Renforce la complémentarité des volets d'un projet et plus largement la cohérence de l'intervention sur le territoire ;
- 2 Induit un effet d'échelle facilitant l'intervention de terrain (synergie d'actions) ;
- 3 Facilite la mobilisation active des bénéficiaires par un effet catalyseur (changement de situation visible plus rapidement) et l'acceptation sociale de certaines thématiques ;
- 4 Induit un effet d'entraînement auprès des parties prenantes ;
- 5 Encourage la création de solutions innovantes et adaptées au contexte local ;
- 6 Optimise la mobilisation des équipes terrain ;
- 7 Permet certaines économies d'échelles au niveau de la mise en œuvre des activités (diagnostic, sensibilisation, construction, etc.) ;
- 8 Constitue une opportunité de mobiliser des financements différents selon les thématiques abordées.

« Le fait de déployer le projet simultanément sur tous les volets d'action [accès à l'Eau, Assainissement, gestion des Déchets] facilite la mobilisation active des communautés. Il y a aussi une interdépendance sociale et économique dans notre action qui motive les usagers à utiliser le service. Pour le volet concernant la production de biogaz à partir des latrines publiques : plus les latrines sont utilisées, plus du biogaz est produit au bénéfice de la cantine collective du village. »



Sophie,  
Kynarou

## Les raisons qui motivent un porteur de projet à s'inscrire dans cette démarche

Les porteurs de projet qui adoptent une approche multisectorielle cherchent à s'inscrire dans un ensemble cohérent d'actions sur des secteurs souvent interdépendants.

### Trois facteurs orientent ce choix :

#### La volonté d'aborder une problématique dans sa globalité

Il s'agit de développer une vision globale autour du traitement d'une problématique « plus large » que l'entrée thématique. Les services développés dans le projet viendront remplir les mêmes objectifs de développement : la salubrité, la santé globale, le développement économique, l'environnement, etc.

relevait de compétences communales sur certains territoires. Aussi, l'appui à la gestion de l'assainissement et à la gestion des déchets ont été associés dans une même logique projet.

Pour certains porteurs de projet, ce sont ces similitudes et/ou interrelations qui ont constitué la porte d'entrée vers une approche multisectorielle.

#### La recherche de cohérence face à des similitudes de gestion entre différents services

Certaines thématiques présentent des points communs en termes d'enjeux, de gestion des services et de pérennité. Ces similitudes peuvent pousser un acteur à s'engager dans une recherche de gestion simultanée des services, comme cela a été le cas pour le projet ALISOTA, porté par le Gret. Historiquement, le Gret associait spécifiquement les questions d'accès à l'eau et l'assainissement. Par la suite, l'ONG a fait le constat que le développement des filières assainissement et gestion des déchets renvoyait à des réalités et problématiques de gestion similaires, et que leur pilotage

#### La volonté de répondre à la demande locale

Souvent, l'évolution vers une approche multisectorielle s'est aussi faite dans le but d'apporter une réponse plus globale aux besoins des bénéficiaires et collectivités du « Sud », qu'il s'agisse de collectivités territoriales dans le cadre de coopérations décentralisées ou des associations. L'effet d'entraînement d'une thématique sur l'autre est souvent mentionné comme l'un des facteurs ayant conduit à la volonté d'inscrire l'action dans une démarche multisectorielle. Ainsi, la volonté de développer plusieurs services a pu naître au fil du temps et de l'identification de nouveaux besoins.

### À NOTER

L'engagement dans cette démarche pousse un porteur de projet à se questionner et affiner sa stratégie partenariale avec les acteurs du territoire d'intervention. La place donnée aux institutions en charge de ces thématiques et services est un élément clef à prendre en compte dans la conception et conduite du projet.

# Étude de cas / Répondre à un enjeu global : exemple de deux dynamiques



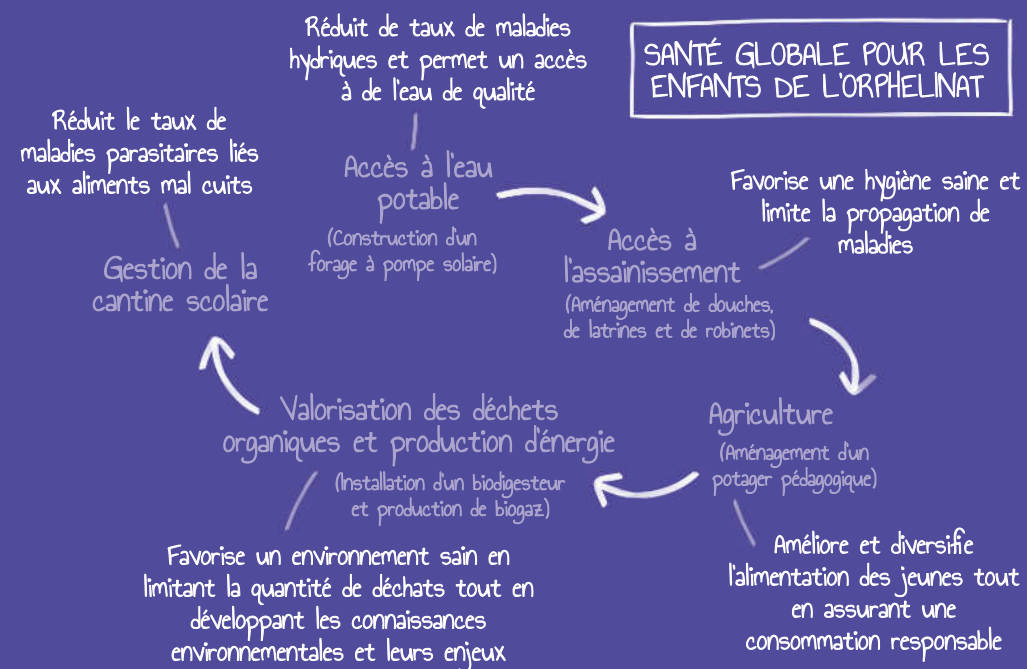
## Cameroun, région Centre

### LifeTime Projects

- Eau potable
- Gestion des déchets
- Assainissement
- Biocombustible

L'association LifeTime Projects accompagne depuis 2016 la Maison des Enfants, un orphelinat privé basé à Yaoundé. Le projet vise à améliorer la santé globale et le bien-être des 166 enfants de la Maison des Enfants et de l'école primaire associée, en proposant un environnement d'accueil et de travail propices. Pour ce faire, l'association a développé une approche multi services centré sur la santé et la qualité de l'accueil au sein de ces structures, afin d'entraîner une diversité d'effets positifs :

eau potable, nutrition et environnement de vie. Dans cette logique de cercle « vertueux », le projet a associé plusieurs secteurs d'intervention renvoyant aux services essentiels mais aussi à l'agriculture. En complément des investissements d'aménagement, le projet a intégré une sensibilisation et une formation transversale des enfants et de leurs encadrants (hygiène, santé, environnement, etc.)



## Burkina Faso, région Plateau Central

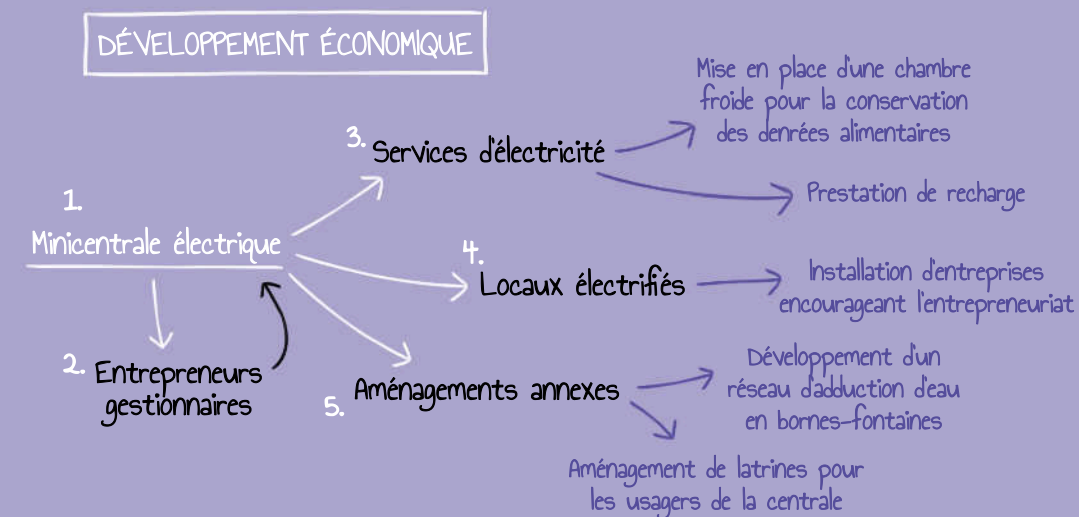
### Région Nouvelle-Aquitaine

- Électricité
- Assainissement
- Eau potable

Dans le cadre de sa coopération décentralisée avec la région du Plateau-Central, la région Nouvelle-Aquitaine a initié le projet pilote « Fournir un accès à l'électricité solaire pour libérer l'énergie créative des zones rurales » dans trois zones tests. Ici, l'action vise à impulser le développement économique des localités à travers l'implantation de mini-centrales électriques solaires dans chaque village concerné, et le déploiement de services permis par l'accès à l'énergie.

« énergie » orientés vers le développement de l'entrepreneuriat (location de locaux électrifiés à des entrepreneurs locaux, location de box dans une chambre froide, vente de produits frais, prestations de recharge, etc.) mais aura également un effet rayonnant grâce aux autres services proposés. Le projet met en place des aménagements annexes favorables à l'accueil de la clientèle. Il intègre ainsi l'aménagement de points d'eau autonomes (forage motorisé, mise en place de bornes fontaines, alimentation en eau de la chambre froide, etc.) et la construction de latrines. Ces équipements sont à destination première des usagers du complexe mais sont ouverts à la communauté.

Le site sur lequel est implanté la mini-centrale est ainsi pensé comme un lieu de vie pour la communauté, mais également pouvant faciliter les dynamiques économiques. Ce lieu permet l'accès à l'électricité et à des services





## En conclusion

### Leurs expériences et recommandations :

« Après le développement des latrines, la question de la gestion des boues de vidange s'est posée très vite, ainsi que celle de la salubrité et de la santé publique au sens large. Développer une vision plus globale était nécessaire pour répondre aux besoins vitaux portés par les collectivités dans l'intérêt général des populations. »

Christophe,  
CIEDEL



Nathalie,  
Grand Reims



« Réaliser des projets impliquant plusieurs thématiques d'intervention ne se conçoit que si cela vient appuyer ou renforcer le ou les services initialement envisagés et ainsi améliorer leur qualité et leur pérennité. Il est important que le besoin initial des populations soit le point de départ de ce type d'action, et non les enjeux de financement. »

Jean-Pierre,  
Experts Solidaires



Décharge municipale de Mahajanga, Madagascar ©Loïc Ribou pour Efficooop

## À retenir

L'approche multisectorielle d'accès aux services essentiels doit :

- Intégrer **au moins deux services** (eau/assainissement, et/ou énergie, et/ou déchets) ;
- Toucher **les mêmes bénéficiaires finaux** et/ou un territoire donné ;
- Prendre en compte **les différentes réalités des besoins sectoriels** dans leur globalité ;
- Viser **une réponse coordonnée** entre les services ;
- Être une **réponse apportée aux besoins**, aux attentes et aux réalités des populations cibles ;
- **Impliquer les acteurs des services locaux** concernés.

Par ailleurs, de nombreux projets développent une approche multisectorielle sur des thématiques autres que les services essentiels ou encore sur des thématiques combinées avec ces services. Cela permet d'avoir un impact encore plus complet sur le développement d'un territoire et/ou d'asseoir l'accès à des services essentiels via une autre thématique qui aura un effet d'entraînement sur la communauté visée. L'éducation et la santé sont des portes d'entrée qui se retrouvent dans beaucoup de ces projets. A contrario, il ne peut y avoir d'accès à la santé ou à l'éducation sans accès aux services essentiels.

## Pour aller plus loin

[Documentation Eau-Assainissement du pS-Eau](#)

Retrouvez le centre de ressources sur le site du pS-Eau dans l'onglet « ressources »

[Médiathèque Énergie du Réseau Cicle](#)

Sur le site du réseau Cicle en cherchant les « Documents du secteur »

[Centre de ressources Déchets « Déchéthèque »](#)

Que vous pouvez trouver sur le site de l'association AMORCE, rubrique « Déchets ».

# Chapitre 2

## Approches et méthodes d'intervention

École Énergie, Togo. © JB Baldi pour Electriciens sans frontières

### Quelle(s) articulation(s) entre les services ?

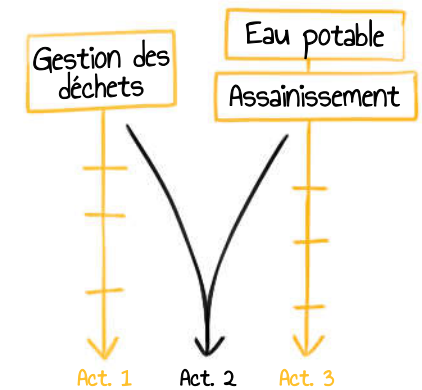
Une des caractéristiques largement observée est l'interrelation des services développés, aussi bien dans leur mise en œuvre que dans leur finalité. Elle peut prendre de multiples formes et intervenir à différents moments de vie du projet ou du/des services proposés. Les différents modèles présentés ci-dessous sont exposés de façon dissociée mais sont modulables et peuvent être mis en œuvre dans un même projet.

Trois configurations ont pu être observées dans les projets étudiés :

#### 1. Interrelation de certaines activités conjointes aux différents services

Dans ce modèle, les services sont déployés parallèlement lors de la mise en œuvre du projet, sous forme de composantes distinctes. Le rythme de mise en œuvre et les activités qui y sont rattachées se déroulent en fonction des réalités/besoins/dynamiques de chaque thématique. Ainsi, on constate que :

- La gestion globale du projet est commune ;
- Les services sont déployés de façon autonome ;
- Certaines activités transverses sont mutualisées et menées en commun pour appuyer les différents services. L'interconnexion se fait ainsi généralement à travers la mise en commun des actions dites « soft » : la sensibilisation, l'appui à la gouvernance, etc.



« Les deux actions - Eau/Assainissement et gestion des déchets - sont menées à différentes échelles d'intervention dans une même temporalité de projet. Si le déploiement des activités techniques Eau/Assainissement et gestion des déchets est réalisé en parallèle et sur des échelles d'intervention différentes, la sensibilisation est faite conjointement et à l'identique en renvoyant à l'ensemble des thématiques touchées. »

Jean-françois,  
CEAS



Hélène,  
Morija

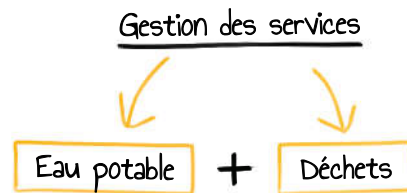




## 2. Interrelation dans la gestion des services

En pratique, cette interrelation s'exprime sous la forme d'une mutualisation de la gestion et du fonctionnement des services une fois qu'ils sont mis en place. À titre d'exemples :

- Une même gouvernance peut être organisée et être commune aux différents services ;
- La facturation des services peut être mutualisée et unique ;
- La maintenance des infrastructures rattachées aux services peut être organisée et réalisée conjointement.

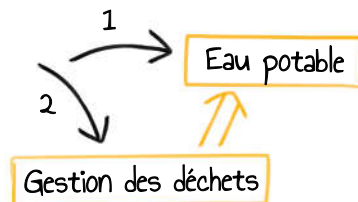


Cindy,  
Eau et Vie

« Notre modèle prévoit l'amélioration des conditions de vie dans les bidonvilles, grâce à l'accès à l'eau potable et à d'autres services complémentaires tels que la gestion des déchets. Notre innovation réside, entre autres, dans la facture unique et simplifiée pour l'ensemble des services proposés. Cela facilite le recouvrement du coût des prestations. »

## 3. Interrelation visant à pérenniser ou renforcer certains des services déployés

Dans ce modèle, une nouvelle thématique va être abordée afin de venir appuyer et renforcer le ou les services initialement envisagés et ainsi renforcer sa qualité et sa pérennité. L'action sur un nouveau secteur d'intervention se fait ainsi dans un deuxième temps et parallèlement au service initial, sur le même territoire. La mise en œuvre des actions touchant les différents services peut se faire simultanément ou successivement dans le temps, avec comme logique qu'un service puisse en impacter un autre.



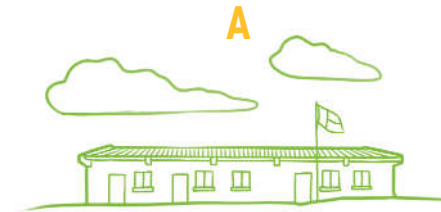
Jean-Pierre,  
Experts Solidaires

« Initialement, il s'agissait d'un projet d'accès à l'eau potable. Nous sommes intervenus dans un deuxième temps sur la gestion des déchets pour protéger la source d'eau potable qui est le lac Dalouak. »

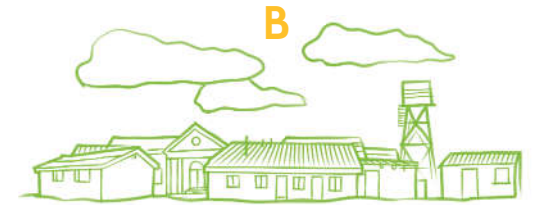
## Quelle(s) échelle(s) d'intervention et quelle(s) conséquence(s) sur l'action ?

Le ou les échelons d'intervention sont choisis en fonction du contexte, de l'objectif visé, mais aussi des capacités du porteur de projet et de celles des partenaires locaux.

On relève deux grands types d'échelles d'intervention :



Lieu de vie ou d'accueil : complexe scolaire, centre de santé, orphelinat, forage, etc.



Territoire : village, ville, commune, inter-communalité, etc.

- Le déploiement d'une approche multi-sectorielle n'est pas conditionné par une échelle d'intervention spécifique. Deux types d'échelles, et plusieurs zones géographiques d'intervention ont été recensées dans le cadre de cette étude.

- Au sein du même projet, les différents services peuvent faire l'objet d'un déploiement à géographie variable. Par exemple, pour un projet associant l'accès à l'eau potable, l'assainissement et la gestion des déchets, comme le projet porté en consortium par les associations Morija et CEAS au Burkina Faso, la mise en œuvre du volet « eau et assainissement » s'est faite sur l'ensemble des localités de la commune (chef-lieu et villages rattachés), tandis que le volet « déchets » s'est concentré uniquement au niveau du chef-lieu.

En complément de ces constats, on note que :

**Pour les projets intervenant à l'échelle d'un territoire :**

- Une partie des porteurs de projet interrogés qui interviennent à l'échelle d'un territoire (on entend ici par territoire une zone géographique organisée tel un village, une ville ou un quartier) expriment leur volonté de s'inscrire dans une **stratégie de développement territorial** (voir zoom « Approche territoriale du dévelop-

pement : de quoi parle-t-on ? » page 29). La place donnée à la gouvernance comme à la réalisation de diagnostics territoriaux préalables marque cette volonté. Cette logique induit un **temps d'engagement long sur le terrain** pour le porteur de projet, avant et pendant la mise en œuvre du projet.

## Pour les projets couvrant plusieurs zones d'intervention réduites :

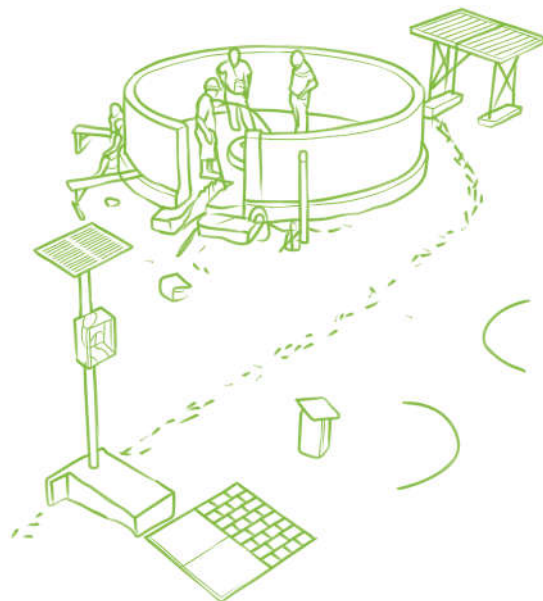
• Par souci d'économies d'échelle, les porteurs de projet intervenant à de petites échelles d'intervention (lieu de vie, quartier, village) sont amenés à déployer leurs actions sur plusieurs espaces géographiques simultanément (ou de façon légèrement décalée dans le temps), dans une même phase de leur projet. Par exemple, Moi Jeu Tri a dupliqué son approche dans 10 écoles togolaises, le Gret a déployé son modèle dans 3 communes à Madagascar, et le projet de la région Nouvelle-Aquitaine a visé 3 villages au Burkina Faso. Il s'agit de dupliquer les mêmes activités sur plusieurs zones de taille similaire, ce qui permet par exemple de :

- Mutualiser les moyens dans la mise en œuvre des activités (renforcement de capacités des acteurs, gestion de projet interne, recrutement de prestataires, négociation des coûts d'achat de fournitures, etc.) ;
- Harmoniser la solution technique ;
- Proposer une planification commune des services ;
- Favoriser la mise en place de services de maintenance communs.

• La cohérence territoriale de l'intervention permet ensuite de dupliquer et reproduire les actions sur un autre territoire similaire. Certains porteurs de projet, comme Kynarou ou Better with Water, ont poussé le développement de cette modélisation pour en faire une approche type. La modélisation de l'intervention est alors perfectionnée dans le temps, à chaque cycle projet, notamment en fonction de chaque contexte et des besoins et positionnements des acteurs locaux.

Si la duplication du modèle sur un nouveau territoire représente un avantage certain, il ne peut se faire sans une phase de **diagnostic préalable** pour adapter l'approche au contexte de chaque zone. De même, dans une logique de duplication successive, pour **capitaliser sur l'expérience acquise** et éviter certains écueils, la mise en œuvre de ces interventions est associée à un dispositif de suivi-évaluation-apprentissage. L'implantation sur un territoire donné dans le temps et le maintien d'une **relation de proximité avec les bénéficiaires** seront des **facteurs favorables d'évolution d'un modèle** (par une évaluation ex-post, même informelle, pour en tirer les apprentissages et le faire évoluer).

Par exemple, Electriciens sans frontières, dans son projet « Notsé », a dupliqué l'action sur 12 nouveaux villages en adoptant ses modèles au retour d'expérience issu de la première phase du projet, entre autres autour du design des sanitaires et des douches.



Grand Tana, Madagascar ©Loïc Ribou pour Efficooop



### ZOOM SUR

#### Approche territoriale du développement : de quoi parle-t-on ?

L'approche territoriale met l'accent sur un territoire, avec ses spécificités et ses ressources (humaines comme naturelles).

Le territoire est ainsi considéré comme un espace de gouvernance des activités humaines où les futurs projets sont conçus et mis en œuvre. Les multiples niveaux d'organisation spatiale, en reliant les échelles locales, régionales, nationales sont pris en considération. Cette approche :

- S'appuie sur un diagnostic participatif et sur les potentialités et les contraintes aux échelles adéquates ;
- Repose sur la valorisation des atouts territoriaux, les articulations spatiales et notamment les relations villes-campagnes ;
- Reconnaît les priorités, les potentialités et les opportunités dans une perspective de long terme en prenant en compte la préservation, la restauration et l'amélioration du capital naturel, physique et humain ;
- Permet d'identifier des synergies entre différents secteurs d'activité.

Elle renvoie aussi à une implication effective des acteurs locaux. Sans négliger l'ouverture sur l'extérieur, cette approche se veut participative, globale et garante d'un développement durable du territoire. Cela appelle à une gouvernance multipartite pour permettre à tous les groupes d'acteurs de prendre part au processus de décision dans les espaces infranationaux et nationaux, permettant de contribuer à la pérennité des services. Cela implique également qu'une partie de la responsabilité de la planification, du financement et de la gestion soit transférée aux acteurs locaux et aux autorités locales compétentes (proximité, subsidiarité), qui sont, à plus ou moins long terme, les acteurs devant assurer pleinement la gestion des services de leur territoire.

Source : « TP4D – Pour une approche territoriale du développement – Vers une alliance internationale », CIRAD.



## Étude de cas / L'exigence d'une approche territoriale



République de Guinée, région de Labé

### Le Partenariat

 Eau potable

 Gestion des déchets

 Assainissement

En synergie avec la coopération décentralisée (Sicoval/Labé), l'association Le Partenariat accompagne depuis 2020 la commune urbaine de Labé autour d'un programme visant l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie. Son action se base, dans le cadre d'une approche de développement territorial, sur une logique multisectorielle associant accès à l'eau potable, à l'assainissement et à la gestion des déchets dans une stratégie plus large de protection de l'environnement.

Le déploiement de l'action se veut holistique et intégré, en complémentarité avec les autres acteurs présents sur le terrain. L'intervention s'articule à travers la mise en œuvre de plusieurs projets portés ou accompagnés par Le Partenariat autour d'un même objectif : l'appui au renforcement de la gouvernance démocratique locale en responsabilisant la commune et la société civile dans le suivi et la mise en œuvre des projets. La construction d'une vision commune du projet de territoire, intégrant les perspectives d'intervention et les choix prioritaires selon les différents acteurs locaux, était indispensable à la réussite de l'action. Un document de planification du territoire communal a été élaboré (Plan d'action environnemental de la commune de

Labé 2021-2030) dans le cadre du programme d'appui à la gouvernance des OSC pour le développement durable (PAGODD). Complémentaire au Plan de développement communal (2020-2024), il vise plus spécifiquement l'amélioration du cadre de vie par la préservation des ressources naturelles (reboisement, protection des cours d'eau, assainissement liquide et gestion des déchets). Il a été élaboré à partir d'un état des lieux et d'un diagnostic partagé et réalisé dans la continuité d'un diagnostic sur l'accès à l'eau potable mené par le Service National d'Aménagement des Points d'Eau.

À partir de ce cadre commun, selon la nature et le montant des financements obtenus, c'est à l'échelle de la commune, d'un quartier, voire d'un secteur que des projets sont mis en œuvre de façon intégrée, simultanée ou successive pour atteindre les objectifs tant en matière d'environnement (gestion des déchets) que d'hydraulique (accès à l'eau potable et à l'assainissement).

## Parole d'acteurs

Jean-Christophe Brard, responsable du service coopération internationale, Le Partenariat.

### Par quel levier avez-vous engagé votre réflexion ?

Nous voulions avoir une vision plus large. Notre entrée n'a pas été thématique mais territoriale, avec la gouvernance comme point de départ, afin de proposer des projets plus englobants.

### Envisagez-vous le déploiement de toutes les thématiques ciblées simultanément ?

Il n'est pas pertinent d'adopter immédiatement une démarche multisectorielle. Il faut une porte d'entrée. Il faut également prendre en compte les capacités d'absorption de la commune. L'accompagnement de celle-ci de manière continue représente d'ailleurs à notre sens un préalable à la réussite d'un projet multisectoriel.

Une bonne maîtrise des réalités du territoire est un préalable. Cela est rendu possible, entre autres, par l'exécution d'un état des

lieux de l'existant. Cela permettra aux acteurs de préciser la planification des réalisations concrètes à mener dans le temps.

### Quelle(s) exigence(s) pour cette approche ?

C'est une approche qui exige un engagement dans la durée. L'approche elle-même nécessite un fort investissement en temps. Il faut développer sa connaissance du territoire et les outils associés afin de permettre une intervention cohérente et coordonnée. Nous avons entrepris de nombreuses études préalables. Nous avons aussi une logique de concertation forte avec les acteurs locaux, entre autres permise par la mise en place d'un cadre de concertation pluri-acteurs et multisectorielle (collectivité locale, ONG, services déconcentrés...). S'inscrire dans ces dynamiques a également demandé un investissement important de l'association. Nous avons commencé à réfléchir à cette approche en 2016.

Latrines du marché Radar, commune de Labé, Guinée. © Le Partenariat

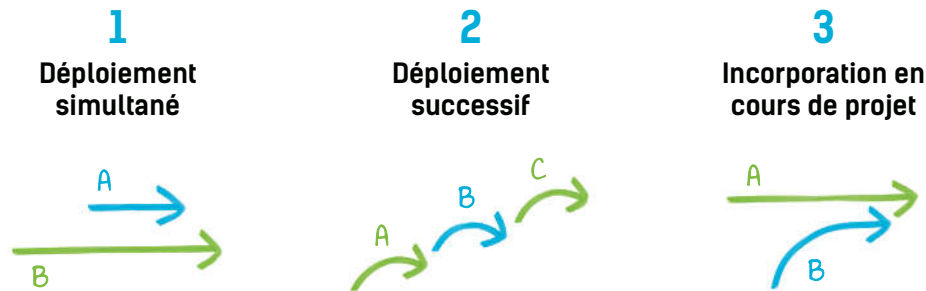


## Quelle(s) temporalité(s) d'intervention et pourquoi ?

Si le « facteur temps » est pointé par beaucoup de porteurs de projet comme une condition sine qua non de réussite de l'approche multisectorielle, il ne constitue pas une spécificité de celle-ci. L'association de plusieurs services ne nécessite pas systématiquement un phasage de projet plus long qu'un projet ne déployant qu'un seul service. Même si dans la plupart des cas étudiés, la temporalité est un enjeu à prendre en compte aussi bien à l'étape de montage du projet qu'au moment de son déploiement, la mise en place d'un service nécessite du temps notamment via l'implication des différentes parties prenantes. Qu'il soit sectoriel ou multisectoriel, un projet mettant en place un ou des services pérennes nécessite un phasage approprié.

Par ailleurs, bien que **les différents secteurs d'intervention auxquels l'action renvoie soient généralement pensés dans un même temps de réflexion**, différentes logiques temporelles se confrontent dans leur mise en œuvre.

Trois modèles de temporalité de déploiement des services ont été observés :



Déploiement des services simultanément (dans un même temps de mise en œuvre de projet) mais qui peut répondre à un cadencement différent entre les secteurs.

Échelonnage du traitement des services dans le temps, autrement dit chaque secteur est abordé successivement à travers plusieurs phases projet.

Ajout d'un nouveau service en cours de mise en œuvre.

Plusieurs facteurs influencent le choix d'un des modèles :

- La stratégie d'appropriation par les bénéficiaires et acteurs locaux visés, du projet et des services mis en place. Si la priorité est de permettre une appropriation progressive de chaque service par les parties prenantes, le déploiement successif de chaque composante est souvent préféré.
- Les réalités de mise en œuvre et l'historique du projet :
  - Dans le cadre d'une phase pilote ou phase test, le modèle successif sera souvent choisi car il permet d'adapter la méthode au fil de l'eau et de capitaliser pour développer une approche consolidée.
  - A contrario, dans le cadre de la duplication de projet, le déploiement simultané sera privilégié.
  - Enfin, le troisième modèle (ajout d'un service en cours de projet) intervient le plus souvent quand le contexte évolue ou que le diagnostic réalisé n'avait pas permis d'identifier certains besoins auxquels le projet peut répondre.
- Les capacités du porteur de projet : les ressources humaines, les expertises techniques, les capacités de gestion financière et logistique du porteur de projet entrent également en ligne de compte dans l'articulation temporelle des secteurs d'intervention. Déployer plusieurs services simultanément demande plus de moyens humains et donc d'appui de l'ensemble des fonctions support de la structure. En parallèle, cela induit la mutualisation de certaines activités et coûts. Par exemple, les activités de sensibilisation peuvent être réalisées conjointement par une seule et même équipe, certains travaux peuvent être réalisés en même temps etc.

Supports d'information, projet ALISOTA (Gret), Madagascar ©Loïc Ribou pour Efficooop





## En conclusion

### Leurs expériences et recommandations :

« Nous déployons le projet en plusieurs phases consécutives. Nous intervenons en premier lieu sur l'accès à l'eau potable courante via la construction de réseaux d'eau au sein des quartiers d'intervention. La mise en place des services de gestion des déchets et d'assainissement vient ensuite pour compléter le modèle global. Ils sont initiés à partir d'actions de sensibilisation. En fonction du contexte et de la spécificité des quartiers d'intervention, nous pouvons faire le choix de ne pas intégrer toutes les thématiques ou d'étaler la durée de l'accompagnement. »



Cindy,  
Eau et Vie

« Dans la mise en œuvre, nous avons initialement commencé par une phase projet exclusivement Eau-Assainissement-Hygiène, pour ensuite proposer une nouvelle phase de projet associant l'eau, l'assainissement et la gestion des déchets. Si cela a facilité l'ancrage terrain, cela a aussi compliqué les choses car la collectivité locale partenaire nous percevait comme deux acteurs d'intervention distincts. Il nous a fallu renforcer la communication et la coordination entre nos deux structures pour une plus grande clarté d'action sur le terrain. »



Jean-françois,  
CEAS



Hélène,  
Morija



Journée de nettoyage du quartier, Bangladesh ©Better With Water

## À retenir

- Une approche multisectorielle peut être déployée aussi bien à l'échelle d'un **espace restreint** (centre de santé, école, collège, etc.) que d'une **large zone d'action** (quartier, ville, commune, etc.). La volonté de s'inscrire dans une **démarche de développement territorial** reste prépondérante chez les porteurs de projet ;
- Des interventions à des échelons territoriaux différents peuvent représenter une approche pertinente au regard des secteurs d'intervention et des réalités de terrain ;
- Dans une même stratégie de projet, la **mise en œuvre des différents services essentiels concernés peut s'effectuer simultanément ou sur un pas de temps décalés** dans le déploiement des thématiques ;
- Les enjeux de **planification territoriale comme de gouvernance ou d'implication des acteurs locaux** occupent une place aussi importante que celles des **enjeux techniques**.

## Pour aller plus loin

[Pour une approche territoriale du développement – Vers une alliance internationale](#)  
Sur le site de la Cirad, dans la rubrique « Approches territoriales » de la page « Thématiques de recherche prioritaires », ou via une recherche avec les mots-clés « approche » et « territoriale ».



# Chapitre 3

## Facteurs de réussite

### Les dynamiques de déploiement d'une approche multisectorielle

#### 1 Une phase pilote

Entreprendre une phase pilote semble constituer une étape incontournable pour expérimenter son approche multisectorielle car, contrairement au lancement d'un projet monosectoriel, les besoins d'adaptation seront plus longs avec plusieurs services déployés. En plus de permettre d'ajuster une réponse technique et/ou sociale, la phase pilote peut être opportune pour éprouver et consolider les relations partenariales.

Cette phase pilote peut concerner :

- L'ensemble de l'action. Toutes les composantes sont mises en œuvre sur le territoire dans une logique de phase de test (ou de recherche-action).
- Une seule des composantes de son projet pour le développement d'une thématique complémentaire en lien avec la gestion du/des services.

#### 2 Le développement d'une stratégie type

Certaines organisations, comme Kynarou ou Better with Water, ont développé une stratégie d'intervention multisectorielle spécifique selon une logique de déploiement qui leur est propre. L'approfondissement de leur « modèle » d'intervention est consolidé dans le temps par l'expérience terrain. Plusieurs années ont parfois été nécessaires à ces acteurs avant de pouvoir proposer un modèle robuste, avec des services s'articulant de façon pérenne.

La capacité de l'organisation à intégrer les évolutions de son environnement d'intervention et à questionner régulièrement son modèle est un facteur clé. Le **suivi-évaluation et la capitalisation** sur l'expérience terrain sont donc des paramètres essentiels de réussite afin de développer un modèle adapté, flexible, viable, et de permettre sa duplication.

Par exemple, dans le cadre du projet ALISOTA du Gret à Madagascar, qui associe le développement de services d'assainissement et de gestion des déchets, une action complémentaire pilote a été menée sur le recyclage des boues de vidange et des déchets solides pour la production de co-compost. Cette action a nécessité la mobilisation de partenaires spécifiques : Madacompost comme gestionnaire de la plateforme de recyclage et AgroParisTech pour l'amélioration de la qualité du compost.

L'approche ne sera dupliquée à plus grande échelle ou sur un nouveau territoire qu'une fois les leçons tirées de cette expérience.



### 3 Une stratégie d'intervention qui sort de la logique « projet » pour s'inscrire dans une dynamique territoriale

Les porteurs de projet ayant adopté une approche de développement territoriale s'inscrivent plus naturellement dans une dynamique multisectorielle.

Par exemple dans le contexte de coopérations décentralisées, qui constituent un cadre facilité d'échanges et de soutiens réciproques entre collectivités Nord et Sud, l'action trouve souvent son origine dans l'appui au développement et au renforcement institutionnel ainsi que dans le déploiement de plusieurs services. La gestion de ces services étant par essence même le mandat de collectivités territoriales, un dialogue riche peut éclore entre collectivités partenaires. L'interconnexion de certaines thématiques conduisant naturellement à une logique multisectorielle, la vision adoptée consiste alors à consolider durablement le développement du territoire via la mise en place de services pérennes.

Ces approches permettent également d'intégrer des analyses et/ou appuis complémentaires favorables dans le temps au traitement conjoint de plusieurs services. Par exemple, pour les actions de coopération décentralisée entre la ville de Mulhouse et Mahajanga, les actions ont été d'abord orientées vers la réhabilitation des marchés avec une approche multisectorielle (déchets, accès à l'eau, hygiène, sécurité et gestion du service des marchés / collecte des droits de place). À partir de ce projet d'équipement s'est développée une approche multisectorielle avec en parallèle un travail sur la sécurisation des finances publiques, pour qu'ensuite la commune soit en capacité de financer les services d'assainissement et de gestion des déchets dans la durée.

Pour ces deux dynamiques, **l'appui à la gouvernance** reste un pilier de l'intervention et favorise la pérennité des services mis en place.



Togo. ©Loïc Ribou pour Efficocoop

## Étude de cas / La modélisation d'une approche multisectorielle via un modèle d'économie plus circulaire



Inde, région du Tamil Nadu

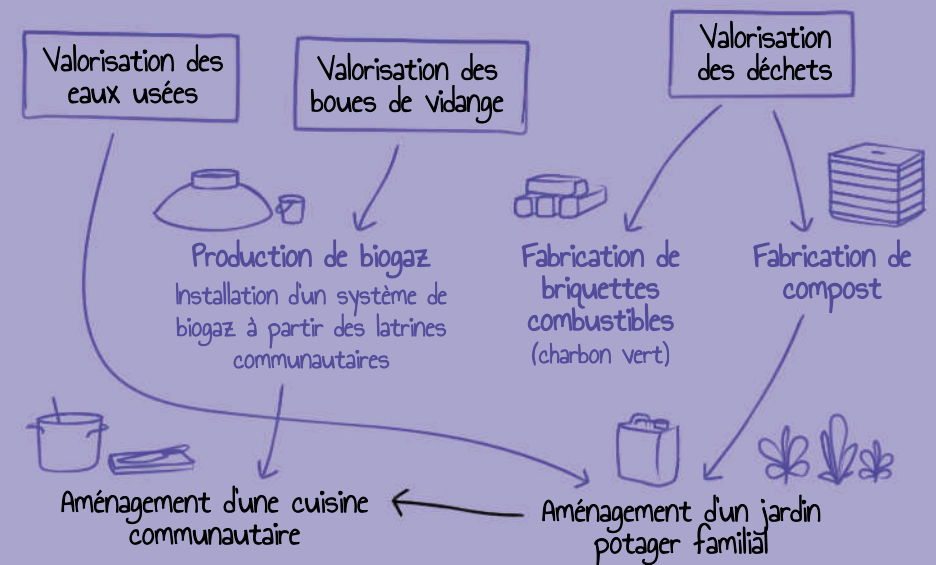
Kynarou

-  Eau potable
-  Gestion des déchets
-  Assainissement
-  Biocombustible

Le projet Watsan (2018-2021), porté par l'association Kynarou, vise un développement intégré autour des questions de salubrité et de qualité de vie des populations tamoules, en intervenant conjointement sur les questions d'amélioration de l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à la gestion des déchets solides. Il

s'inscrit dans une stratégie d'intervention globale de l'association, éprouvée par cette dernière depuis plusieurs années. Le modèle d'intervention articule les actions du projet pour permettre un accès aux trois services simultanément à l'échelle d'un territoire villageois.

L'INTERDÉPENDANCE DES SERVICES, VERS UNE ÉCONOMIE PLUS CIRCULAIRE :



Parallèlement et en complémentarité du modèle type (voir les actions menées), des actions pilotes peuvent être entreprises. Dans l'un des 10 villages visés par le projet Watsan, plusieurs interrelations ont été observées dans les activités mises en place :

- Une cuisine communautaire a été aménagée. Elle est alimentée en combustible par du biogaz issu des latrines communautaires. La production de briquettes de charbon vert vient compléter l'accès à l'énergie.
- Un jardin potager communautaire « vitrine » (servant de modèle aux femmes pour les inciter à initier une culture potager à leur niveau) est irrigué par les eaux usées et traitées des toilettes, et le sol enrichie par le compost issu du recyclage des déchets ménagers.

### Les actions menées :

#### Phase 1 / phase préparatoire

- Prise de contact avec les autorités locales et traditionnelle
- Diagnostic global et territorial multi-sectoriel
- Études techniques
- Enquête socio-économique avant-projet

#### Phase 2 / Eau, assainissement et hygiène

- Eau potable**
- Construction/réhabilitation de réseaux d'eau potable
  - Distribution de filtres à eau dans les écoles et les crèches
- Assainissement et hygiène**
- Construction de complexes sanitaires communautaires équipés de système de décantation des eaux usées
  - Installation d'incinérateurs pour serviettes hygiéniques
  - Distribution de serviettes hygiéniques lavables
  - Réutilisation des eaux usées décantées dans le jardin

#### Phase 3 / Gestion des déchets et des boues et création de biocombustibles

- Gestion des déchets ménagers**
- Organisation du service et aménagements associés
  - Valorisation des déchets (production de briquettes combustibles et de compost)

#### Valorisation des boues

- Installation de systèmes de biodigesteurs pour la production de biogaz à partir des latrines communautaires
- Construction de cuisines communautaires alimentées par le biogaz produit

#### Volet social :

- Suivi du partenariat avec les autorités locales et traditionnelles
- Activités de sensibilisation par catégories d'acteur

Temporalité de  
mise en œuvre  
3 ans

## Parole d'acteurs

Sophie Lehideux, directrice, Kynarou

### Comment appréhendez-vous l'approche multisectorielle ?

Nous travaillons à l'échelle villageoise et nous déployons sur plusieurs villages simultanément, pour une économie d'échelle et une mobilisation optimale des équipes terrain. En Inde, notre approche est maintenant reconnue : les différentes composantes sont développées de manière échelonnée sur un projet de 3 ans. Pour chaque duplication, nous restons à l'écoute des potentiels changements de contexte. Nous menons avant et après projet des enquêtes évaluatives poussées (techniques et sociales) pour chaque territoire d'intervention, ainsi qu'un diagnostic territorial avancé associé à une concertation préalable avec les autorités locales. Nous pouvons ainsi ajuster notre modèle aux aspirations locales et à l'avancée du développement.

### Comment abordez-vous plusieurs thématiques différentes ?

Nous avons fait le choix d'un **ancrage fort sur le terrain**, avec une équipe indienne soutenue par notre équipe en France. L'expertise sociale émane de l'équipe indienne. Les compétences techniques viennent de l'équipe Inde, leurs décisions sont accompagnées par les administrateurs techniciens français.

Il y a aussi des **passerelles de compétences avec nos partenaires locaux**.

Nous travaillons étroitement avec **nos entreprises fournisseurs qui jouent un rôle d'appui-conseil important**. Nous nous entourons d'entreprises à notre image : engagées et à taille humaine. La relation de confiance s'inscrit dans le temps. Nous testons de nouveaux partenaires sur de petites actions, avant de leur confier de plus grandes responsabilités. Le mécénat technique représente également un outil intéressant.

Nous travaillons avant tout en **étroite relation avec les autorités locales** pour la phase d'identification des zones d'intervention, afin de nous inscrire en réponse à un besoin et à une dynamique territoriale. Nous avons également choisi de **travailler sur des technologies simples et connues localement**, ce qui limite le paramètre de complexité technique.

### Avez-vous envisagé d'intervenir à une autre échelle ?

Notre approche intégrée reste complexe. Une plus grande échelle ne serait pas forcément synonyme de facilité ni de réussite. Lorsque cela est pertinent et réaliste, nous tentons une approche intercommunautaire pour certains services proposés que nous mutualisons, mais cela reste toujours délicat compte tenu de nos principaux bénéficiaires (caste des intouchables).

Inauguration de toilettes communautaires, Inde. ©Kynarou





## Renforcer les compétences métiers

L'approche multisectorielle est exigeante en termes de compétences à mobiliser. Celles-ci sont nécessaires dès la conception du projet pour prendre en compte chacune des thématiques, et ainsi proposer des solutions pertinentes et pérennes. **Plusieurs stratégies ou leviers permettant d'acquérir ou de compléter les compétences nécessaires** ont été identifiées au sein des structures interrogées.

### • Le renforcement des équipes

Certains acteurs ont fait le choix de développer une expertise pluridisciplinaire au sein des équipes de coordination de projet et/ou des équipes locales. Le **recrutement de ressource humaine** apportant une nouvelle expertise permet de s'ouvrir à un nouveau secteur d'intervention. Il peut également s'opérer une répartition des compétences techniques et sociales entre l'équipe siège et l'équipe terrain (une antenne locale ou un partenaire historique du porteur de projet). Le **renforcement des équipes de terrain**, mobilisées sur l'ensemble des thématiques traitées, constitue souvent un enjeu pour la réussite du projet.

La **mobilisation ponctuelle d'expertise externe** généralement technique vient compléter les compétences disponibles en interne. Elle peut prendre la forme d'un mécénat ou d'un bénévolat de compétences comme celui d'une prestation de service.

On observe également chez certains porteurs de projet la mise en place de groupes de réflexion multisectoriels visant à favoriser la mise en synergie des thématiques autour de l'intervention.

### • La mise en place d'un consortium pour porter le projet

Certains porteurs de projet se sont associés avec un ou plusieurs autres acteurs de développement. Le niveau d'implication entre les partenaires peut être réparti par volet ou par thématique d'intervention, mais la coordination globale du projet est réalisée conjointement. Cette approche présente plusieurs avantages opérationnels : maintien d'un déploiement thématique sur le terrain en lien direct avec l'expertise principale tout en s'engageant dans une approche globale, mutualisation des moyens humains, enrichissement mutuel et transfert de compétences entre co-porteurs, etc. Mais cette approche complexifie également la coordination du projet lors de sa mise en œuvre, en raison des engagements pris par chaque porteur de projet auprès de ses partenaires respectifs (suivi budgétaire, etc.). Elle reste moins observée que les autres approches.

## • Le développement de partenariats renforcés

### - S'appuyer sur un opérateur de projet

Des collectivités territoriales françaises interrogées se sont associées avec un opérateur technique pour la mise en œuvre de leur action de coopération décentralisée. Il a été noté que pour les projets multisectoriels, cette relation dépasse souvent la simple relation maîtrise d'ouvrage - maître d'œuvre, pour s'inscrire dans une collaboration de co-construction, voire de complémentarité de l'intervention sur le terrain.

Des partenariats entre ONG peuvent également se développer dans la mise en œuvre des activités, pour un appui relevant généralement d'un volet ciblé (sensibilisation) en lien avec une thématique ou une population donnée. Cette approche vient renforcer les équipes terrain et peut apporter une expertise thématique complémentaire.

### - Conforter les autorités locales

Pour l'accès aux services essentiels, les collectivités locales se trouvent en première ligne des interventions de terrain et de la gestion des services créés ou soutenus. Dans certains projets, comme ceux qui s'inscrivent dans le cadre d'une coopération décentralisée (mais pas uniquement), leurs équipes techniques sont associées à l'action afin de répondre aux exigences métiers du projet et respecter les prérogatives de la collectivité locale partenaire.

La forte mobilisation des équipes des collectivités locales favorise l'institutionnalisation des services mis en place ou renforcés. Une des limites soulignées concerne la volonté politique et la clarté et/ou la répartition effective des compétences des collectivités territoriales aux différents échelons.

### - S'appuyer sur les fournisseurs locaux et entreprises développant des technologies innovantes

Le rôle des fournisseurs est souvent multiple. Au-delà de la fonction de fournisseur, ils offrent souvent une assistance technique préalable au porteur de projet dans la conception d'une solution technique. Dans certains cas, ils peuvent également se révéler un soutien dans la recherche de financement, en faisant bénéficier le projet de son réseau et de sa réputation. Leur identification dès la phase de conception du projet permet le développement d'un lien fort avec les porteurs de projet.

Les partenariats avec des entreprises proposant leur expertise technique ou des solutions innovantes permettent aussi d'ajuster les solutions techniques à chaque contexte et d'envisager des solutions nouvelles au service de l'interrelation des différents services déployés.

« Il est également possible de s'appuyer sur les compétences des services techniques déconcentrés et de ne se positionner "qu'en" appui technique/coordination de projet. »



Jean-Christophe

et Guillermo,  
Le Partenariat

## Étude de cas / Une stratégie partenariale gagnante pour initier une approche multisectorielle



Togo, région des lacs

Moi Jeu Tri

Gestion des déchets Électricité

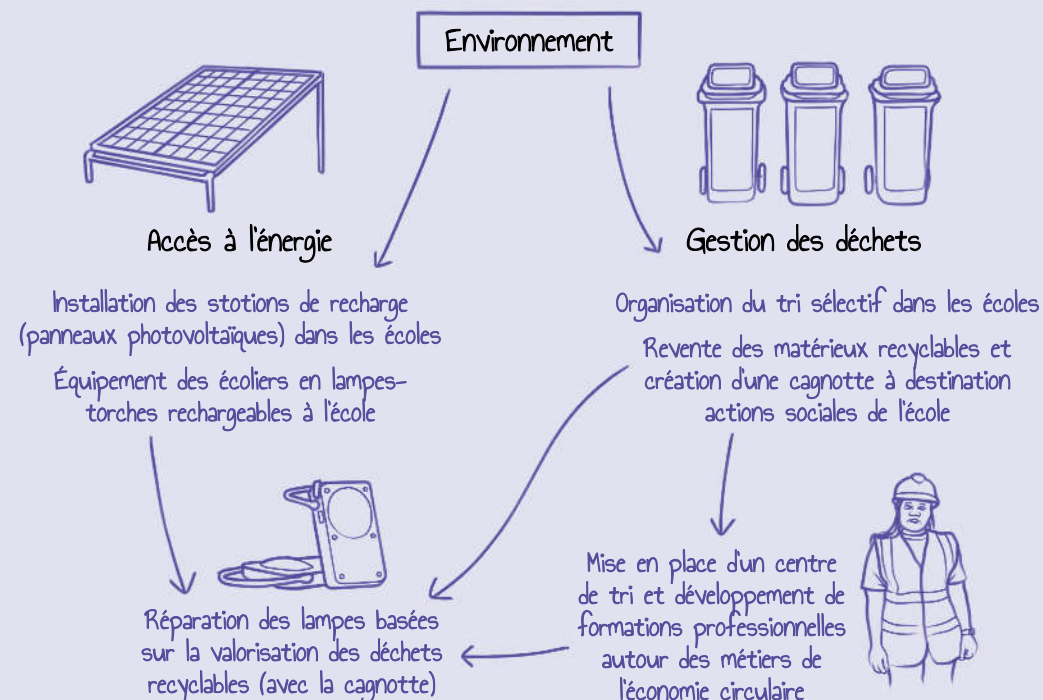
L'association Moi Jeu Tri Togo (MJT), créée en 2017, a pour but de contribuer à l'amélioration des conditions de vie socio-économiques et environnementales des populations dans une approche de développement durable. Dans sa stratégie initiale, MJT positionne l'école au cœur de son approche de gestion et valorisation des déchets. Ceux-ci sont en effet collectés dans les écoles et les ménages par les élèves et acheminés vers un centre de tri pour y être valorisés. Les enfants, et indirectement leurs familles, sont ainsi sensibilisés au tri des déchets. Les revenus générés par le rachat des déchets sont utilisés pour répondre à un besoin au sein de l'école ou dans son environnement immédiat. À travers l'utilisation de cette cagnotte, l'association a souhaité s'ouvrir vers l'accès à une énergie durable pour améliorer les conditions d'apprentissage, tout en renforçant l'éducation à l'environnement des enfants.

En 2021, elle a posé un premier jalon vers une approche multisectorielle avec son projet « Du déchet à la lumière ». L'objectif était de démontrer aux élèves qu'une gestion effective des déchets, via un modèle économique plus circulaire, peut présenter des effets positifs plus larges ayant sur eux un impact direct. Dans un premier temps, il ne s'agissait pas d'électrifier

toute une école mais de fournir aux élèves un premier niveau d'accès à l'éclairage à travers la distribution de lampes solaires permettant d'améliorer leurs conditions d'étude à la maison, de sécuriser les déplacements et d'améliorer les conditions de vie des familles.



Réparation de lampes, programme d'insertion professionnelle, Togo. ©MoiJeuTri



### Parole d'acteurs

Paul Testard, Délégué général, Moi Jeu Tri

#### Par quel biais avez-vous pu vous ouvrir à la thématique « énergie » ?

Gestion des déchets et électrification : on parle de compétences très différentes. Il est essentiel de s'entourer d'experts. Nous nous sommes associés à Lagazel, une entreprise française implantée en Afrique de l'Ouest, qui a développé une solution technique adaptée aux contextes et aux besoins des écoles avec lesquelles nous travaillons. De notre côté, nous avons apporté notre expertise en innovation sociale pour assurer la pérennité du projet au-delà des aspects techniques.

#### Que vous a apporté ce partenariat ?

Ce projet a été initié dans une approche de co-construction avec notre partenaire, ce qui nous a permis d'élaborer une solution cohérente en utilisant au mieux les savoir-faire de chacun. Lagazel est notre fournisseur mais leur investissement va au-delà de cette prestation. Ils se sont engagés à nos côtés dans la réflexion dès la conception du projet, en rédigeant avec nous la note conceptuelle. Ils nous ont conseillé et nous ont ouvert leur carnet d'adresses, ce qui nous a permis de nous tourner vers des partenaires financiers dans le secteur de l'énergie avec un capital confiance plus important.



## Quelle(s) exigence(s) de la démarche multisectorielle ?



### Un diagnostic consolidé

L'action entreprise dans un projet multisectoriel doit évidemment chercher à répondre aux attentes et aux besoins prioritaires des populations cibles et apporter des solutions techniques adaptées au contexte d'intervention, en se basant sur un diagnostic préalable complet. Cette nécessité est d'autant plus forte dans le cadre d'un projet multisectoriel, qui exige d'apprécier les réalités de plusieurs services d'une part, et d'autre part de mener une réflexion préalable sur ce qui peut être mutualisé (faisabilité technique, organisationnelle, économique, socio-culturelle...).

Le projet qui en découle doit faire écho aux critères de qualité de toute action de développement (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité).



### Une implication forte des acteurs locaux pour pérenniser les services

La mise en place de services essentiels n'a de sens que s'ils sont pérennes. Cet enjeu est d'autant plus complexe dans le cadre du lancement de plusieurs services. L'implication des acteurs et bénéficiaires locaux, dès les étapes préliminaires du projet puis dans sa mise en œuvre, constitue alors une des clés de pérennisation et d'articulation des services. Une gouvernance pérenne et locale ne peut se faire sans une complète appropriation du projet par les acteurs locaux, parmi lesquels les élus jouent un rôle central. Celle des agents des collectivités locales comme des organisations (associations et entreprises) impliquées dans la gestion des services l'est tout autant pour, entre autres, assurer une continuité administrative et de gestion.



Centre de formation, projet NOTSÉ (ESF), Togo. ©Loïc Ribou pour Efficoop



### Une gestion et un suivi renforcés

Un projet multisectoriel présente une exigence renforcée en termes de gestion de projet compte tenu de la multiplicité des secteurs touchés, des réalités de mise en œuvre et des contraintes internes à l'organisation porteuse. La qualité et la viabilité de chaque service concerné doivent être l'objectif de toute action.

#### Différents aspects ont été mis en avant par les porteurs de projet interrogés :

- 1 Posséder une expertise solide sur au moins l'un des secteurs** d'intervention eau et assainissement, énergie ou déchets. Dans le cadre d'une expertise sur un seul secteur, l'ouverture vers un ou plusieurs nouveaux secteurs d'intervention doit se faire de manière progressive, associée à une culture d'apprentissage, pour permettre un développement d'expertises métiers.
- 2 Se donner les moyens d'élaborer des processus de communication adéquats** entre partenaires (qui mobilisent notamment des référentiels professionnels différents) et de développer les compétences associées. Établir des canaux d'information entre différents secteurs implique inévitablement un travail préalable et continu de dialogue, qui nécessite du temps et des ressources. Cette communication doit également être faite en direction des partenaires financiers.
- 3 Déployer un modèle d'intervention associé à une démarche qualité** pour chaque service. La gestion du projet doit également être associée à un dispositif de suivi-évaluation performant afin de pouvoir réajuster son action au fur et à mesure de son avancement et de mesurer l'impact des différentes phases avant un nouveau déploiement de l'approche.
- 4 Apprécier les facteurs de risques et d'incertitudes**, les prévenir et le cas échéant être en capacité de les accepter et de les justifier. La mise en œuvre de projets multisectoriels offre une part d'expérimentation dans la mise en œuvre et les résultats. Cela implique une certaine agilité dans l'approche pour être en capacité de l'adapter aux évolutions.
- 5 Ne pas rester figé sur ses acquis.** Une approche multisectorielle met au défi les porteurs de projet en termes de capacités d'adaptation. Une organisation doit accepter de se remettre en question sur une manière de faire.

## En conclusion

### Leurs expériences et recommandations :

« Les innovations technologiques sont facilement accessibles. Ce qui est difficile à mobiliser, ce sont les expertises en matières d'animation territoriale et de définition d'un modèle économique et social viable. »

Sylvain,  
Nouvelle Aquitaine



Patrick,  
Electriciens sans frontières

« Nous nous sommes associés avec deux autres Organisations de Solidarité Internationale pour la mise en œuvre de notre projet. Nous travaillons aussi avec des entreprises, en France et au Togo, qui ont co-construit avec nous les solutions techniques. Elles restent des fournisseurs lors de la réalisation de projet, mais jouent aussi un rôle d'assistance technique en amont. Dans nos demandes de financement, nous expliquons clairement le positionnement de chaque acteur et la relation partenariale engagée. C'est nécessaire. »



Equipe de Madacompost, site de compostage d'Andatanitra, Madagascar. ©Gret

## À retenir

- Prendre en compte ses **capacités d'action** pour proposer une réponse adéquate (choix de l'échelle d'intervention, solutions techniques, association de nouvelles thématiques...);
- Accompagner sa démarche multisectorielle de la **mise à disposition de moyens adéquats**, notamment humains ;
- Prendre en compte le **facteur temps** pour déployer plusieurs services de façon pérenne ;
- S'assurer que l'ensemble des **compétences métiers et expertises sont réunies**, en interne ou par le développement d'une stratégie partenariale, afin de prendre en compte les spécificités de chaque thématique ;
- Développer sa culture partenariale :
  - Renforcer ses **relations partenariales** avec les différentes parties prenantes d'un territoire et définir clairement les rôles de chacun, notamment pour la **gestion durable des services** ;
  - Mettre en place localement des **schémas de gouvernance et de dialogues**, incluant les populations locales dans la mise en place et gestion du service ;
  - S'ouvrir à de **nouvelles pratiques partenariales**, entre autres auprès des entreprises prestataires, dans un esprit d'action en synergie, pour répondre à ses besoins de compétences sectorielles/métiers.
- Tester et ajuster les **nouveaux partenariats techniques comme les nouvelles approches sur une action de faible ampleur** ou phase pilote avant d'entreprendre une action ou une collaboration plus importante.

## Pour aller plus loin

### Les ONG et leurs pratiques de partenariat

À retrouver sur la page « Les publications » du site de La Coordination Sud, en recherchant les mots-clés « ong », « pratiques » et « partenariats ».

### Pour l'amélioration de l'accès aux services essentiels – tome 2

Sur le site [www.services-essentiels.org](http://www.services-essentiels.org), dans l'onglet « outils ».



# Chapitre 4

## Réalités budgétaires et financières

Bloc sanitaire container de Saitatra, commune de Mahajanga, Madagascar. ©Gescod

### Quelles stratégies de financement pour un projet multisectoriel ?

Si les sources de financement pour les projets multisectoriels ne diffèrent pas de celles des projets qui présentent une entrée sectorielle, la stratégie du montage financier est souvent différente. Le montant souvent plus élevé du budget des projets multisectoriels impose une diversité de financements. La combinaison de ces sources de financement diverses (sectorielles, généralistes), si elle est une opportunité d'allier des fonds issus d'acteurs très variés pour un même projet, complexifie néanmoins cette articulation et la gestion budgétaire. Les porteurs de projet interrogés soulignent l'importance de collaborer avec une diversité de partenaires financiers pour réussir à couvrir l'ensemble du budget global.

Par ailleurs, il ressort que le développement d'activités et de projets sectoriels liés à des composantes gestion des déchets est pénalisé par la rareté des opportunités de partenariats financiers. Dans le cadre d'un projet multisectoriel, le financement des activités déchets pourra cependant bénéficier des opportunités de levée de fonds des autres thématiques associées.

Afin de épondre aux exigences de certains bailleurs, plusieurs acteurs ont noté une vraie opportunité d'obtenir plus facilement différents financements quand ils présentent leur budget projet sectoriellement et non un budget programme consolidé intégrant toutes les composantes. Cependant, cela peut conduire

certains à développer des stratégies de recherche de financement sectorielles en faisant financer leur action par composante, généralement selon une entrée thématique, ce qui implique une architecture financière complexe. Enfin, certains secteurs plus porteurs que d'autres – l'eau/assainissement par exemple – peuvent aussi permettre un effet d'entraînement pour le financement des autres thématiques.

Actuellement, les bailleurs de fonds privés (fondations, etc.) et publics (AFD, Union européenne...), ainsi que les collectivités territoriales occupent une place importante dans le financement de projets multisectoriels. Un projet porté en consortium pourra souvent faciliter l'accès à plusieurs sources de financement auprès de ces différents acteurs.

En ce qui concerne plus spécifiquement les collectivités territoriales ou les autres structures et établissements publics impliqués en solidarité internationale, la mobilisation des dispositifs 1% solidaires (Eau/Assainissement, Déchets, Énergie) représente un outil privilégié (pour celles ayant la compétence de les adopter) et vient s'ajouter à la possibilité pour elles de mobiliser des fonds via leur budget général. Cependant, il a été observé que la mobilisation des 1% solidaires reste variable selon les projets, les thématiques et la catégorie des acteurs.



« Nous avons la volonté de développer un projet multisectoriel Assainissement-Déchets à Madagascar, en collaboration avec l'association Gevalor et son partenaire MadaCompost, auprès de nos communes partenaires. L'appel à projet de la ville de Paris a été le déclencheur, l'occasion de passer de la réflexion à l'action. »

Marion, Le gret



## Des opportunités de financement à travers les dispositifs 1% solidaires



La loi Oudin-Santini adoptée en 2005 autorise les collectivités et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) chargés des services d'eau potable et d'assainissement à mobiliser jusqu'à 1% des budgets affectés à ces services pour mener des actions de solidarité internationale dans ces mêmes secteurs. Grâce à cette loi « **1% Eau/Assainissement** », les collectivités peuvent ainsi mobiliser, sur les budgets annexes des services d'eau et d'assainissement, des moyens complémentaires à ceux mobilisés sur leur budget général. Les agences de l'eau sont également autorisées à affecter jusqu'à 1% de leurs budgets à la solidarité internationale.



L'amendement Pintat de 2006 a ouvert ce dispositif solidaire au secteur de l'énergie. Ce dispositif « **1% Énergie** » permet aux acteurs du service public de distribution de l'électricité et de gaz de consacrer jusqu'à 1% du budget de ces services à des actions dans le domaine de la distribution publique d'électricité et de gaz.



En 2014, la loi d'orientation de la politique de développement et de solidarité internationale de la France a étendu le principe au « **1% Déchets** ». Il permet aux collectivités locales, EPCI et syndicats mixtes compétents en matière de collecte et/ou de traitement ou percevant la taxe ou la redevance d'enlèvement des ordures ménagères compétentes d'affecter jusqu'à 1% de leurs ressources à des actions de coopération internationale.

Ces fonds peuvent être mobilisés directement par les collectivités, syndicats et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Ils peuvent être utilisés pour la mise en œuvre de projets de coopération décentralisée qu'ils mènent directement à l'international, pour le financement d'actions portées par d'autres structures (ONG) ou pour la mise en place de fonds de soutien dédiés aux projets de solidarité internationale et de coopération internationale.

### À NOTER

Plusieurs organismes ont fait ressortir l'intérêt des partenaires financiers pour des projets multisectoriels et l'effet levier pour la levée de fonds.

La présence d'un appel à projets favorisant l'approche multisectorielle constitue un facteur déclenchant pour beaucoup d'associations interrogées : il permet de passer de l'idée à l'action et/ou de sécuriser le financement de certaines thématiques, difficilement finançables par ailleurs. Toutefois, ces guichets restent encore peu nombreux.

### ZOOM SUR

#### SOLIDAE : un guichet unique à destination des projets multisectoriels regroupant les 1% solidaires Eau/Assainissement, Énergie, Déchets

En 2018, la ville de Paris a lancé SOLIDAE (Solidarité Internationale Déchets Assainissement Eau), un dispositif de soutien financier à des projets visant l'amélioration de l'accès aux services essentiels, mobilisant les 1% solidaires. Proposée annuellement par le biais d'un **appel à projets**, la dotation est envisageable pour un **projet associant un à trois volets**. Chaque secteur correspond à une enveloppe financière disponible proportionnelle au montant mobilisable par le 1% correspondant par la ville.

Cette dotation est accessible aux associations de droit français de loi 1901 et 1908 et aux fondations reconnues d'utilité publique, sans condition de domiciliation sur le territoire parisien. On observe que les **subventions sont aussi bien attribuées à des opérateurs confirmés** (GRET, GRDR, SEVES), qu'à des **projets portés par de petites et moyennes associations** (pot@mai, ADSCAL, Moi Jeu Tri etc.).

Pour les acteurs interrogés, ce type de guichet ouvre une réelle opportunité financière à toute organisation souhaitant toucher plusieurs services essentiels, mais se révèle aussi structurant en permettant de présenter et **faire financer une approche dans sa globalité**.

Cependant, il ne semble pas pour autant gommer les complexités de gestion administrative et financière propres à la mise en œuvre de projets multisectoriels évoquées par certains acteurs interrogés.

« La ville de Paris est l'un des principaux partenaires financiers de nos actions en Inde. Leur place a été significative pour l'évolution de nos projets. Au-delà de l'appui financier, les orientations et conseils dans le cadre du suivi des lauréats ont été structurants. Ils ont par exemple mené une évaluation terrain à un moment charnière de notre développement. Cela nous a permis d'affiner et de consolider notre modèle d'intervention. Cela a également permis à l'équipe indienne de valoriser son travail. »

Sophie,  
Kynarou





## Étude de cas / L'effet levier des 1% solidaires pour Mahajanga



Madagascar, région Boeny

Ville de Mulhouse, Gescod

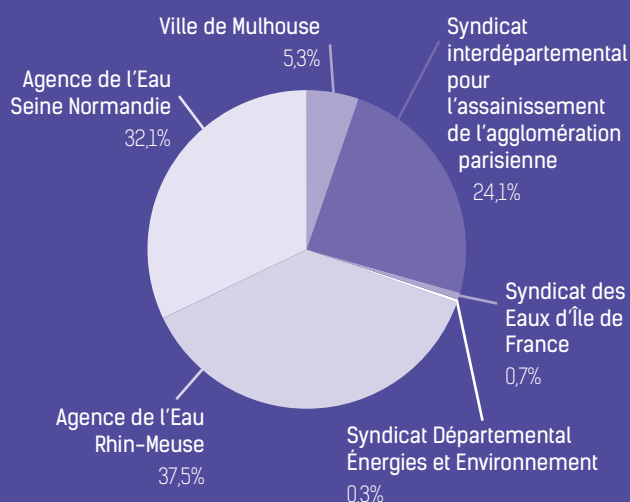


Depuis 2009, les partenaires de la commune urbaine de Mahajanga se sont attelés à la question de l'assainissement et de son impact sur la santé publique. Dans le cadre de sa coopération décentralisée, la ville de Mulhouse est engagée depuis 2013 auprès de la municipalité de Mahajanga dans la structuration de sa politique d'assainissement et de développement des infrastructures d'assainissement liquide et solide (gestion des déchets) : aménagement de latrines familiales et communautaires, opérationnalisation d'un service de gestion des boues de vidange et aménagement d'une station de traitement, mécanisation du tri des déchets, bloc sanitaire communautaire innovant

« biogaz », qui permet d'alimenter des équipements combustibles mais également de fournir de l'électricité pour son propre fonctionnement, etc. Pour mener à bien ces actions, la ville de Mulhouse s'est associée à plusieurs partenaires et a fait appel à l'expertise de ses propres services techniques. L'apport de la ville s'est centré sur l'appui à la structuration des services et à la gouvernance. Les infrastructures ont été financées grâce à la mobilisation de subventions complémentaires (UE, AERM via Gescod et projet AIMF, AESN...). Cette forte mobilisation a été rendue possible grâce à son partenariat étroit avec Gescod.

### Financements mobilisés par le projet via le dispositif « 1% Eau/Assainissement »

Mulhouse	100 000 €	5,3%
SIAAP	450 000 €	24,1%
SEDIF	12 500 €	0,7%
SDEGR	6 600 €	0,3%
AERM	700 000 €	37,5%
AESN	600 000 €	32,1%
<b>Total</b>	<b>1 869 100 €</b>	<b>100%</b>



## Parole d'acteurs

Claudia Meschede, chargée de mission, relations internationales et transfrontalières ville de Mulhouse, et Cécile Sicard, représentante de Gescod à Madagascar.

### Par quel levier financier les premiers projets de salubrité publique ont-ils été soutenus ?

Les premières actions ont été entreprises avec le soutien du département du Bas-Rhin pour l'amélioration de la salubrité de plusieurs quartiers défavorisés situés en zone inondable et non structurés. La ville de Mulhouse s'est jointe à ce partenariat en mobilisant en plus de son budget général des crédits issus du budget annexe de l'eau au titre de la Loi Oudin-Santini. Depuis lors cet appui se poursuit et d'autres partenaires financiers ont soutenu les actions en faveur de la commune de Mahajanga par le biais de ce levier financier (1% Eau/Assainissement).

### Qu'a permis le partenariat avec Gescod ?

Gescod assure la coordination entre acteurs, indispensable dans ce type de projets pour permettre une bonne articulation entre eux. Par ailleurs, la recherche de cofinancements a été menée conjointement par la ville et l'association, favorisant ainsi l'accès à une diversité de guichets. Gescod, en tant qu'association, a pu porter des actions et soumettre des demandes de subvention en son nom propre. En 2013, Gescod a fait appel notamment à l'Agence de l'eau Rhin-Meuse qui mobilise le dispositif « 1% Eau & Assainissement ». Par effet de levier, cela a permis de mobiliser un financement conséquent de l'Union européenne.

Ce changement d'échelle budgétaire a permis de développer un programme d'ampleur, avec la mise en place de deux chaînes complètes d'assainissement :

- Structuration d'un service d'enlèvement des ordures ménagères et aménagement d'un site de traitement ;
- Développement d'un programme d'entretien des caniveaux et d'implantation de latrines publiques ou privées à fosse étanche, appui à un opérateur pour le service vidange et hygiénisation des boues.

### La recherche de financement s'est-elle ouverte à d'autres guichets ?

Dès 2017, de nouveaux financements « 1% Eau/Assainissement » sont venus renforcer les actions menées : ceux du Syndicat interdépartemental d'assainissement de l'agglomération parisienne et de l'agence de l'eau Seine-Normandie, en collaboration avec l'association des maires francophones. Mulhouse a poursuivi la mobilisation du « 1% Eau/Assainissement » de son agglomération, dans le cadre d'un financement de l'Agence française de développement centré sur la filière déchets, ciblant l'entretien des canaux d'évacuation des eaux grises. Le Syndicat des Eaux d'Île-de-France a également apporté son soutien via le « 1% Eau/Assainissement » pour la construction de deux bornes fontaines dans des quartiers excentrés de la ville, privés d'accès aisé aux points d'eau potable collectifs.

En complémentarité de ces actions, le Syndicat d'électricité et de gaz du Rhin s'est engagé en 2020 à appuyer la Communauté urbaine de Mahajanga à travers le dispositif « 1% Énergie » dans le cadre d'une expérience pilote d'amélioration de la fourniture d'électricité de centres de santé de base, en partenariat avec Electriciens sans frontières. Cette action vient renforcer le lien

entre assainissement et santé et s'articule avec un appui de l'AERM pour la remise à niveau de l'accès à l'eau potable dans ces centres de santé.

À ce stade, aucun dispositif « 1% Déchets » n'a pu être mobilisé malgré le degré relativement avancé de cette filière sur le territoire communal.

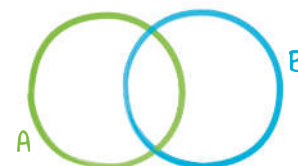


Service de vidange à Mahajanga, Madagascar ©Loïc Ribou pour Efficooop

## Impact(s) de la recherche de fonds sur la formulation d'un projet multisectoriel

Les porteurs de projet se montrent unanimes sur l'importance de présenter le projet dans sa globalité. L'articulation cohérente de l'ensemble des services est l'essence même d'une démarche multisectorielle. La présentation d'une seule partie du projet viendrait, pour certains porteurs de projet, dénaturer leur approche intégrée. Segmenter par secteur ou type d'activités brise ce cercle vertueux des services qui viennent en complémentarité les uns des autres. Toutefois, certains peuvent être amenés à segmenter leur projet pour mieux répondre aux attentes et aux canevas des partenaires financiers. Seule une partie du projet sera alors exposée de manière détaillée.

La plupart des projets étudiés ont été organisés par composante thématique. Cette présentation permet de s'adapter aux différentes opportunités de financement et aux attentes des partenaires du projet. L'articulation entre les composantes doit pouvoir respecter une cohérence dans la gestion opérationnelle comme administrative du projet.



Cohérence de l'intervention



Cohérence budgétaire

Cette nécessité de segmentation induit des biais que le porteur de projet se doit de prendre en compte et d'anticiper dans la gestion du projet :

- L'impact du projet doit être apprécié dans sa globalité ;
- Il existe des activités communes entre les différents volets : coordination, actions de sensibilisation, logistique, etc. Découper le projet présente un risque pour la budgétisation et la gestion du « soft » (risque de doublons de financement ou d'oublis), complexifie le reporting à l'attention des partenaires, etc. ;
- Un découpage artificiel du projet induit une complexité budgétaire, voire un manque de clarté ou de calibrage projet.



## Impact(s) budgétaire(s) de l'approche multisectorielle sur l'enveloppe projet

### 1 Le principe d'économie d'échelle

Si une **approche multisectorielle permet certaines économies d'échelles**, entre autres en termes de gestion de projet, **les projets multisectoriels ne sont pas par essence plus économes** du fait de la multiplicité des thématiques développées. L'approche multisectorielle est **propice à la mutualisation de certaines activités** comme la réalisation des diagnostics, les actions de sensibilisation, et un déploiement des équipes optimisées. En revanche, **les temps de mise en place et de coordination** des différents services et l'articulation souvent croisée de leur système de gestion **peuvent être plus longs** et nécessiter des ressources humaines et budgétaires importantes.

#### À titre d'exemples :

- Si une économie d'échelle est permise en termes de personnel mobilisé pour les actions de sensibilisation, le temps nécessaire pour mener à bien les différents modules de sensibilisation est augmenté en raison du nombre de sujets à aborder et de la diversité des acteurs à prendre en compte.

- De même, le temps de coordination entre partenaires est augmenté en raison de l'exigence partenariale que nécessite cette approche.

Aussi, si une économie de temps et de moyens peut être réalisée d'un côté, une consommation de temps doit être attendue de l'autre.

### 2 L'échelle d'intervention du projet

L'association de plusieurs services entraîne inévitablement un coût global de projet plus conséquent. Même pour les plus petites échelles d'intervention, l'échelle « micro » est rapidement dépassée. À petite échelle d'intervention (village, infrastructure), certains opérateurs sont amenés à dupliquer leur action sur plusieurs zones d'intervention, et ainsi concentrer leur effort dans la phase de recherche de financement pour l'ensemble de ces zones. Si cela représente pour certains une opportunité de financer un projet sur plusieurs zones, cela peut aussi représenter une limite dans la flexibilité du mode opératoire et le déploiement des différents services. Ainsi, en lieu et place de financer en premier lieu un projet pilote puis dans un deuxième temps de rechercher de nouveaux financements pour la duplication de l'approche, la recherche de financements se fera en une seule fois.

Cette approche permet par ailleurs de proposer un projet mis en œuvre sur une temporalité de déploiement sur plusieurs années (passer d'un financement sur 12-18 mois à un financement sur 2-3 ans), et ainsi assurer un meilleur accompagnement des bénéficiaires et acteurs en charge de la gestion des services dans le temps.

« Nous travaillons actuellement sur l'association de l'eau et de l'énergie. Nous introduirons ultérieurement la question des déchets, pour des réalités de coût de projet. Nous souhaitons également rester concentrés sur un premier axe pilote et consolider l'approche avant de nous ouvrir. »



Patrick,  
Electriciens sans frontières

## Complexité de gestion administrative et financière

Une certaine complexité de gestion administrative et financière ressort des approches multisectorielles et peut être ressentie tout particulièrement lors de la phase de mise en œuvre.

### Deux réalités ont été exprimées par les structures consultées :

- Les temporalités de mise en œuvre et de dépenses liées aux différentes thématiques d'intervention diffèrent lors de la phase de déploiement du projet. Par exemple, pour les actions d'accès à l'eau potable, les dépenses d'investissement lourdes se feront assez rapidement dans le calendrier du projet. À l'inverse, pour la gestion des déchets, ces dépenses seront réalisées dans un deuxième temps. Les logiques de décaissement et de validation des dépenses engagées pour passer à la tranche suivante (politique de décaissement du partenaire financier) sont à prendre en compte dans l'ingénierie du projet.

- Le fléchage des fonds alloués par les partenaires financiers ajoute un niveau de complexité supplémentaire dans le suivi financier du projet (tout particulièrement dans les projets portés en consortium) et avant cela dans le financement global de celui-ci. Le fléchage ne semble toutefois pas représenter une contrainte forte si le porteur a pu mobiliser dans un juste équilibre subventions fléchées et non fléchées. Entre autres, le soutien global de l'action permet à un porteur de couvrir l'ensemble de ses dépenses, mais aussi d'avoir un effet positif ou de levier d'une thématique fortement soutenue vers une thématique ayant accès à moins de sources de financement (par exemple eau -> déchets).

Gérante de latrines publiques à Mahajanga, Madagascar. © Loïc Ribou pour Efricoop



# Étude de cas / Une approche globale à l'épreuve du terrain à Nobéré



**Burkina Faso, région Centre-Sud**

**Morija, Centre Écologique Albert Schweitzer (CEAS)**

- Eau potable
- Gestion des déchets
- Assainissement

L'association Morija, en partenariat avec l'ONG suisse CEAS, a lancé en 2018 un programme d'appui au service public de l'eau potable, de l'assainissement et des déchets de la commune de Nobéré. Les deux volets ont été mis en œuvre de manière concertée et simultanée sur le territoire. L'échelle d'intervention a toutefois été différente pour les deux thématiques. L'eau potable et l'assainissement ont touché l'ensemble de la commune rurale. Le volet gestion

des déchets a été initié au niveau du chef-lieu. La formulation du projet est pensée selon une entrée thématique, par composante. La mise en cohésion des thématiques se retrouve sur plusieurs points : mobilisation d'une seule et même équipe terrain, mise en place d'un programme de sensibilisation unique proposant le traitement des trois thématiques, suivi administratif et financier du programme.

DURÉE DU PROJET : 3 ans



## Parole d'acteurs

Hélène Ernoul, Hélène Ernoul, Chargée de projets, Morija.

### Avez-vous pu toujours présenter votre projet dans son ensemble ?

Nous avons parfois été amenés à ne présenter qu'une partie du projet aux partenaires financiers, généralement selon une entrée thématique mais aussi parfois par entrée géographique. Le but était de leur simplifier la compréhension de l'action ou de ne pas être considéré hors sujet. En conséquence, nous avons dû ventiler notre budget selon deux sous-budgets, correspondant à chaque volet d'intervention.

### Quelles en ont été les conséquences ?

Nous avons dû nous montrer très attentifs dans le suivi budgétaire du projet, car celui-ci présentait des actions communes entre les deux volets. Cette séparation artificielle a également induit des lourdeurs dans le suivi administratif et financier. Nous avons par exemple fait réaliser deux audits distincts, un sur le projet « eau » et un autre sur le projet « déchets », alors qu'il s'agissait du même projet.

### Avez-vous ressenti d'autres complexités en termes de gestion financière ?

La logique de décaissement peut également se transformer en contrainte.

Les actions eau, assainissement et gestion des déchets ne nécessitent pas le même niveau d'investissement ni la même temporalité de décaissement. Certains partenaires financiers ont pu avoir l'impression d'une sous-utilisation des fonds la première année de mise en œuvre du projet. La planification des dépenses et une bonne communication avec ses partenaires sont des points importants à ne pas négliger.

### Que retenir-vous de cette expérience ?

Ces complexités doivent être anticipées, aussi bien sur le temps que cela exige que sur les mécanismes de gestion financière et les outils à adapter et harmoniser entre partenaires. Le temps nécessaire à un ajustement conjoint entre partenaires sur les modalités ne doit pas non plus être sous-estimé. Au sein de chacune de nos structures, nous avons une culture du suivi administratif et financier qui nous était propre. Il nous aura fallu un an pour développer un système de fonctionnement commun efficace.



Collectrices des déchets en tournée, commune de Nobéré, Burkina-Faso. © Morija



## En conclusion

### Leurs expériences et recommandations :

« L'association de deux intervenants se révèle très enrichissante mais également exigeante. Il est essentiel de posséder, entre autres, une solide expérience en ingénierie financière. »



Jean-françois,  
CEAS



Hélène,  
Morija



Paul  
Moi Jeu Tri

« Le fait de toucher plusieurs services essentiels dans notre projet nous a ouvert à de nouveaux partenaires financiers. Toutefois, associer les deux thématiques dans nos demandes de subvention n'était pas toujours évident. Nous avons dû investir plus de temps d'explication auprès des bailleurs qui ont un champ d'action ciblé sur un secteur précis et qui n'ont pas l'habitude de traiter des thématiques plus transverses, qui sortent de leur périmètre d'intervention. »



Installation de panneaux solaires et station de charge. Togo. ©Moi Jeu Tri

## À retenir

- L'enveloppe globale projet est bien souvent plus conséquente pour des projets multisectoriels ;
- Il est possible de réaliser des économies d'échelle sur de nombreuses activités ou aspects du projet entre thématiques et/ou lors de la duplication sur de nouveaux territoires ;
- Les dispositifs 1% solidaires comme les appels à projets ouverts aux projets multisectoriels sont des tremplins pour l'action ;
- Il est important de présenter son projet dans sa globalité (principe de transparence) ;
- Si le projet doit être scindé dans une stratégie de recherche de financements, être attentif à la séparation des lignes budgétaires communes aux différents secteurs d'activité touchés ;
- Il est indispensable d'établir une communication fluide et transparente avec ses partenaires financiers qui, en raison de l'enveloppe plus importante, sont plus nombreux ;
- Il est nécessaire de disposer d'une compétence en matière de reporting administratif et financier compte tenu de la complexité de suivi des projets multisectoriels et de la gestion des financements croisés.

## Pour aller plus loin

### 1% Eau-Assainissement

Sur le site du pS-Eau, dans l'onglet « Ressources » cliquer sur « L'action extérieure des collectivités territoriales pour l'eau et l'assainissement ».

### 1% Énergie

Les résultats de l'enquête sur le « 1% énergie » à retrouver dans les documents techniques de la médiathèque du réseau CICLE avec le mot clé « enquête ».

### 1% Déchets

Consultez la « Boîte à outils déchets », dans le centre de ressources du site d'Amorce.



# Chapitre 5

## Concrétiser sa démarche

Foration, commune de Nobéré, Burkina-Faso. ©Hélène Ernout pour Morija

### Quels impacts pour la structure porteuse du projet ?

#### L'approche multisectorielle, opportunité d'évolution de pratiques au sein d'une organisation.

Pour les porteurs de projet raisonnant habituellement par le biais d'une entrée sectorielle, l'approche multisectorielle peut nécessiter une évolution de leurs pratiques : relations partenariales, réflexion sur la problématique lors de la phase de conception de projet, positionnement dans la mise en œuvre de l'action, etc. Cela nécessite même pour certaines organisations de faire évoluer leur stratégie d'intervention et leur positionnement dans l'action, comme cela a été le cas pour Electriciens sans frontières.

Pour faire évoluer leur « culture interne » et adapter leur gestion de projet aux réalités du multisectoriel, certaines organisations ont mis en place des groupes de travail internes dédiés à la réflexion. Ces groupes de réflexion permettent également d'associer une démarche d'apprentissage, indispensable pour consolider cette nouvelle approche aux retours d'expérience des premiers projets initiés.

Ce changement de paradigme nécessite également d'accompagner et de convaincre en interne, pour que le changement sur la manière de faire devienne structurel.

« Nous avons mis en place un groupe de travail en interne autour de l'approche multisectorielle, surtout ciblé sur l'association Eau-Énergie. Nous cherchions un projet qui aurait valeur d'exemple. Pour le concrétiser, le premier enjeu a été de convaincre les équipes en interne de notre structure, car il ne s'agissait pas de notre approche habituelle. Auparavant, on s'associait à des projets Eau pour assurer l'électrification sans se soucier de la problématique Eau en tant que telle (qualité de l'eau, etc.). Nous restions focalisés sur les questions relatives à l'énergie. La différence de pratique a aussi été de travailler en synergie, de manière intégrée, avec les autres partenaires. Ensuite, il a fallu convaincre nos partenaires financiers. »



Patrick,  
Electriciens sans frontières



## Les atouts pour initier une approche multisectorielle



### La maîtrise d'une expertise métier initiale forte au sein de la structure comme point d'appui

L'expérience thématique acquise par une structure permet à celle-ci de s'appuyer sur ses connaissances pour prendre le temps de développer de nouvelles connaissances en vue d'élargir ses domaines de compétences. Pour beaucoup des acteurs interrogés, il s'agit d'un facteur déterminant dans la réussite d'une approche multisectorielle.



### Un ancrage local fort

La connaissance fine du territoire d'intervention et de son contexte apparaît comme un préalable nécessaire. Une intervention sur le territoire qui s'inscrit dans la durée est un point commun noté chez les opérateurs ayant adopté une approche multisectorielle. L'implantation sur le territoire d'intervention semble également faire partie des facteurs de réussite d'une approche multisectorielle. L'ancrage local passe également par la relation partenariale avec les acteurs en charge des services et/ou les collectivités locales en lien avec le territoire d'intervention.



### Une rencontre humaine et/ou partenariale

L'intégration d'une ressource humaine nouvelle au sein de l'équipe du porteur de projet a pu constituer un facteur déclenchant pour inciter l'organisation à s'ouvrir à de nouvelles thématiques et/ou approches.

Cette « rencontre » peut également se faire à l'échelle des organisations. La relation partenariale se trouve souvent au cœur de l'approche multisectorielle. Plusieurs exemples d'intervention sont nés de la rencontre entre deux acteurs qui partagent des convergences sur leur zone d'intervention, leur vision du développement, la complémentarité de leurs actions, etc. Ils décident alors de s'associer pour apporter une réponse plus globale à une problématique donnée.



### Le facteur temps

La question du temps semble représenter un facteur essentiel dans la réalisation de projets multisectoriels, via différents aspects :

- Prendre le temps de mûrir la réflexion en interne. De l'idée à la réalisation d'un premier projet pilote, les porteurs de projet ont parfois eu besoin de plusieurs années de réflexion.
- Prendre le temps de s'ouvrir progressivement à une ou plusieurs nouvelles thématiques d'intervention. Pour les associations porteuses de projet, le « secteur » initial ou d'expertise principal reste l'ADN de la structure et son point d'ancrage sur une nouvelle zone d'intervention. Pour les collectivités territoriales françaises engagées dans une coopération décentralisée, il s'agit d'une réponse directe à la demande locale. Elle passe d'abord par le ciblage d'un champ d'action donné afin de répondre à un besoin prioritaire, en cohérence avec ses propres compétences, suivi par la nécessité d'aborder les autres thématiques pour répondre aux besoins identifiés.
- Prendre le temps de maîtriser le contexte d'intervention. Plusieurs mois d'analyse sont souvent consacrés à la réalisation d'études approfondies complémentaires (diagnostics consolidés) pour acquérir une connaissance fine des réalités de terrain. Objectif : aider à une prise de décision dans la stratégie d'articulation et interrelation entre les services (technologie, gestion, etc.).



École ayant bénéficié du projet Notsé (ESF), Togo. ©Loïc Ribou pour Efficooop

« Nous travaillons actuellement sur l'association de l'eau et de l'énergie. Nous introduirons ultérieurement la question des déchets, pour des réalités de coût de projet. Nous souhaitons également rester concentrés sur un premier axe pilote et consolider l'approche avant de nous ouvrir. »



Patrick,  
Electriciens sans frontières

## Quelles sont les structures qui peuvent m'accompagner ?

Toute organisation française, que ce soit une association ou une collectivité territoriale portant un projet de coopération ou de solidarité internationale, peut se faire accompagner par les différents réseaux thématiques nationaux ou les réseaux régionaux dans le cadre d'un projet intégrant plusieurs services essentiels. Ils peuvent aussi s'adresser à des opérateurs à l'expertise déjà confirmée.

Les réseaux régionaux (RRMA) et réseaux sectoriels (CICLE et pS-Eau) travaillent conjointement à l'accompagnement des acteurs des projets sectoriels ou multisectoriels. En fonction des besoins du porteur de projet et des thématiques d'intervention, ils se concertent pour apporter une réponse complète et globale. Le réseau AMORCE peut également apporter une expertise sur certains domaines, notamment sur le 1% déchets.



## Se faire accompagner par les différents réseaux dans le cadre d'un projet intégrant plusieurs services essentiels (projets multisectoriels)



### Articulation de l'accompagnement entre réseaux

Les réseaux régionaux (RRMA) et les réseaux sectoriels travaillent conjointement à l'accompagnement des acteurs des projets sectoriels ou multisectoriels. En fonction de vos besoins et des thématiques de vos projets, ils se concertent pour vous apporter une réponse complète et globale.



### Accompagnement ciblé par pays d'intervention

Certains réseaux ont une expérience plus poussée sur certains pays et disposent de contacts et outils spécifiques pour vous conseiller au mieux en fonction de vos zones d'intervention. N'hésitez pas à consulter les sites web de chacun (cf carte page 66).



### Être accompagné partout en France sur un secteur spécifique via les réseaux sectoriels (Cicle et pS-Eau)

Les réseaux sectoriels accompagnent les initiatives de développement d'un service d'accès à l'eau, l'assainissement et/ou l'énergie. (Le pS-Eau dispose d'antennes en région en plus de son siège à Paris).



### Être accompagné en région via les RRMA

Les RRMA sont présents dans presque toutes les régions de France. Ils peuvent vous accompagner sur le montage de votre projet et vous permettre de trouver des partenaires dans votre région.

« Les structures d'accompagnement et les réseaux d'acteurs sont une richesse pour nous. Si nous avons accès à une expertise technique solide au Burkina Faso pour le volet gestion des déchets, les structures d'appui en France nous ont permis de consolider notre approche sur les questions de l'eau et l'assainissement. »



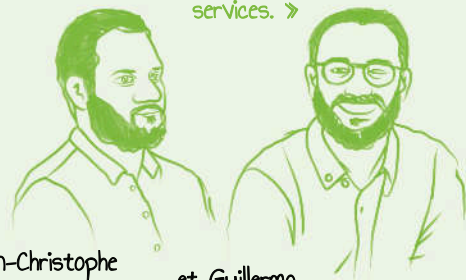
Arthur,  
ville de Châtelleraut



## En conclusion

### Leurs expériences et recommandations :

« Ce sont des projets qui prennent du temps, entre autres pour permettre la mobilisation des différents acteurs. Cela peut créer des crispations au niveau de la population qui souhaite voir rapidement des résultats tangibles. Mais c'est un temps nécessaire, qu'il faut prendre pour garantir la viabilité future des services. »



Jean-Christophe  
et Guillermo,  
Le Partenariat

« Le recours aux différents dispositifs de type 1/ peuvent avoir un réel impact en matière de développement, notamment dans la durée. Les réseaux régionaux multi-acteurs ou réseaux thématiques (pS-Eau, Cicle, AMORCE) encouragent cette approche tandis que leurs antennes, partenaires ou entités sœurs dans les pays d'intervention sont en mesure de constituer des relais d'animation ou d'assurer la coordination des activités découlant de ces appuis. »



Cécile,  
Gescod  
Claudia,  
Ville de Mulhouse



École ayant bénéficié du projet PAGODD, République de Guinée ©Le Partenariat

## À retenir

L'approche multisectorielle présente de nombreux avantages pour un meilleur accès aux services essentiels. Elle est aussi, par beaucoup d'aspects, exigeante en termes d'ingénierie et de gestion de projet. Si les recommandations de base propres à toute méthodologie de projet de développement s'appliquent, des points d'attention particuliers ont été identifiés :

- S'appuyer sur son expertise principale et choisir le niveau de complexité au regard de ses capacités ;
- Rester cohérent avec l'ADN et les compétences de sa structure ;
- Se donner le temps d'évoluer vers une approche multisectorielle et d'inscrire son action dans la durée ;
- Impliquer les acteurs locaux dès les premières phases du projet afin qu'ils puissent à terme s'approprier la gestion des services mis en œuvre ;
- Bien communiquer avant et pendant la mise en œuvre des activités auprès des partenaires locaux sur la logique partenariale établie et les évolutions relatives au déploiement du projet par rapport aux autres interventions menées sur le territoire ;
- S'appuyer sur les structures d'appui et d'accompagnement ici et dans les pays d'intervention pour être orienté, conseillé et épaulé dans la concrétisation puis la valorisation de son action.

## Pour aller plus loin

[Le site www.services-essentiels.org](http://www.services-essentiels.org)

Pour retrouver infos, contacts et tout nos documents en téléchargement, dont :

[Les fiches acteurs](#)

Sur le site [www.services-essentiels.org](http://www.services-essentiels.org), dans l'onglet « outils », l'entrée « Fiches acteurs ».

[Les fiches pays](#)

Sur le site [www.services-essentiels.org](http://www.services-essentiels.org), dans l'onglet « outils ».

[Pour l'amélioration de l'accès aux services essentiels – tome 2](#)

Sur le site [www.services-essentiels.org](http://www.services-essentiels.org), dans l'onglet « outils ».





# 1% EAU-ASSAINISSEMENT ÉNERGIES DÉCHETS



Si la mise en oeuvre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) puis, à partir de 2015, des objectifs de développement durable (ODD), a permis des progrès significatifs dans l'accès aux services essentiels, le chemin qui reste à parcourir demeure important, notamment dans les pays à faibles revenus.

Dans le monde, (1) 1 personne sur 4 n'a pas accès à une eau salubre, 2 sur 3 en Afrique subsaharienne, et près d'1 personne sur 2 à un système d'assainissement sûr, 4 sur 5 en Afrique subsaharienne (OMS et UNICEF, données 2020) ; (2) 1 personne sur 10 n'a pas accès à l'électricité, essentiellement en Afrique subsaharienne (Banque mondiale, données 2018) ; (3) et 1 personne sur 2 n'a pas accès à des installations contrôlées d'élimination des déchets (Programme des Nations unies pour l'environnement, données 2020). L'adoption d'une approche multisectorielle, associant les secteurs de l'Eau/Assainissement, l'Énergie et/ou les Déchets, apparaît comme une réponse pertinente pour améliorer de façon efficace et durable l'accès aux services essentiels et plus globalement le développement d'un territoire. Toutefois, cette approche reste encore peu connue et documentée.

Face à ce constat, le pS-Eau, le Réseau Cicle, AMORCE, la CIRMA et cinq RRMA (Centraider, SO Coopération, Lianes Coopération, Gescod, BFC International) ont engagé un chantier de capitalisation d'envergure dans le cadre de leur programme « Rapprochement de l'animation des 1% solidaires Eau/Assainissement-Énergie-Déchets » afin de recueillir les expériences et les pratiques des acteurs et actrices engagés dans la mise en oeuvre ou le soutien financier de ce type de projet. Leur objectif : produire de la connaissance pour accompagner les acteurs souhaitant s'engager dans cette démarche. Cet ouvrage constitue la première production issue de cette dynamique.

S'appuyant sur de nombreux exemples et témoignages, il apporte des clés de lecture aux porteurs de projet s'inscrivant dans une action de coopération et/ou de solidarité internationale. Il vise en outre à les accompagner dans le développement ou la consolidation de leur approche, en leur fournissant des éléments de réflexion sur la phase de montage de leur projet (conception, formulation et stratégie de financement).



Avec le soutien financier de :

