



Prise en compte de 7 projets

The slide features a purple header with a navigation menu: Introduction, La prise en compte du contexte, La gestion sociale, La gouvernance stratégique, La gestion opérationnelle, Le suivi et l'évaluation, and La dynamique territoriale. Below the header, the title 'Prise en compte de 7 projets' is displayed. On the left, a sidebar lists: Présentation, Bibliothèque, and Version imprimable. The main content area shows a world map with seven project locations marked: KAOLACK (Sénégal), BOBO-DIOULASSO (Burkina Faso), BANFORA (Burkina Faso), BANGANGTE (Cameroun), DSCHANG (Cameroun), VIENTIANE (Laos), and PHNOM PENH (Cambodge). Below the map is a row of five small images: a person on a boat, a traditional wooden house, a modern building, a rainbow, and a traditional building. At the bottom left is a green house icon with the word 'ACCUEIL'. At the bottom center is a video player control bar with a play button and volume icon.

Les éléments qui vont suivre s'appuient sur l'étude de 7 projets d'eau et d'assainissement réalisés dans des métropoles francophones d'Asie et d'Afrique avec l'appui de l'Association Internationale des Maires Francophones. Cette étude a été menée à partir d'enquêtes de ressenti social effectuées sur le terrain et suite aux échanges avec les élus locaux de ces 7 villes.

Les axes de notre recherche

Les axes de notre recherche

- Présentation
- Bibliothèque
- Version imprimable

- Identifier dans des projets d'eau et d'assainissement les facteurs clés du succès
 - Définir un modèle partageable et reproductible

ACCUEIL

L'objectif de cette étude est de déterminer s'il existe des facteurs clés de succès, partageables, reproductibles et transposables pour d'autres projets. Il s'agit d'apporter quelques repères pour guider l'action de ceux qui, demain, porteront ces projets.

Les axes de notre recherche

Introduction La prise en compte du contexte La gestion sociale La gouvernance stratégique La gestion opérationnelle Le suivi et l'évaluation La dynamique territoriale

Les axes de notre recherche

Des solutions de proximité, simples et éprouvées, dans l'esprit de l'AIMF

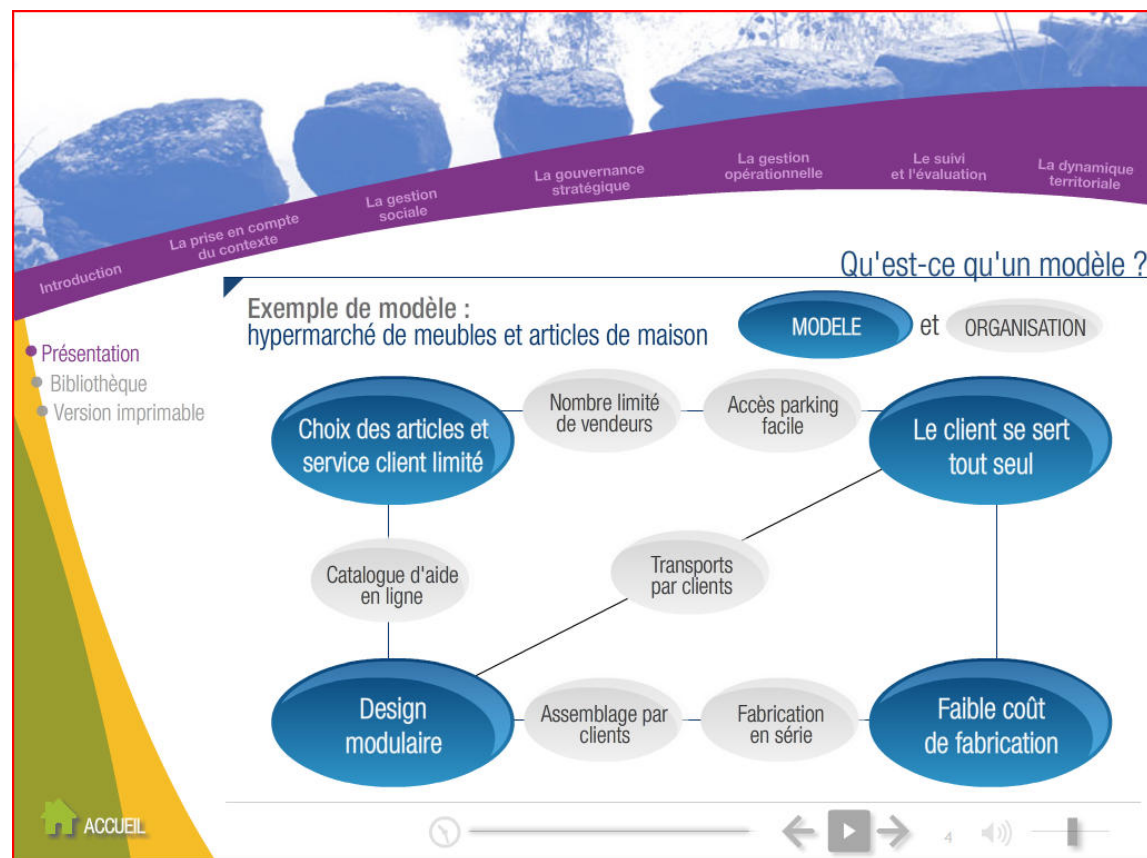


Proximité : locales, circuits courts
Simplicité : rapides, facilement réalisables
Éprouvée : résultat d'un partage de bonnes pratiques

ACCUEIL

Dans cette recherche, nous avons privilégié les solutions simples, éprouvées et locales.

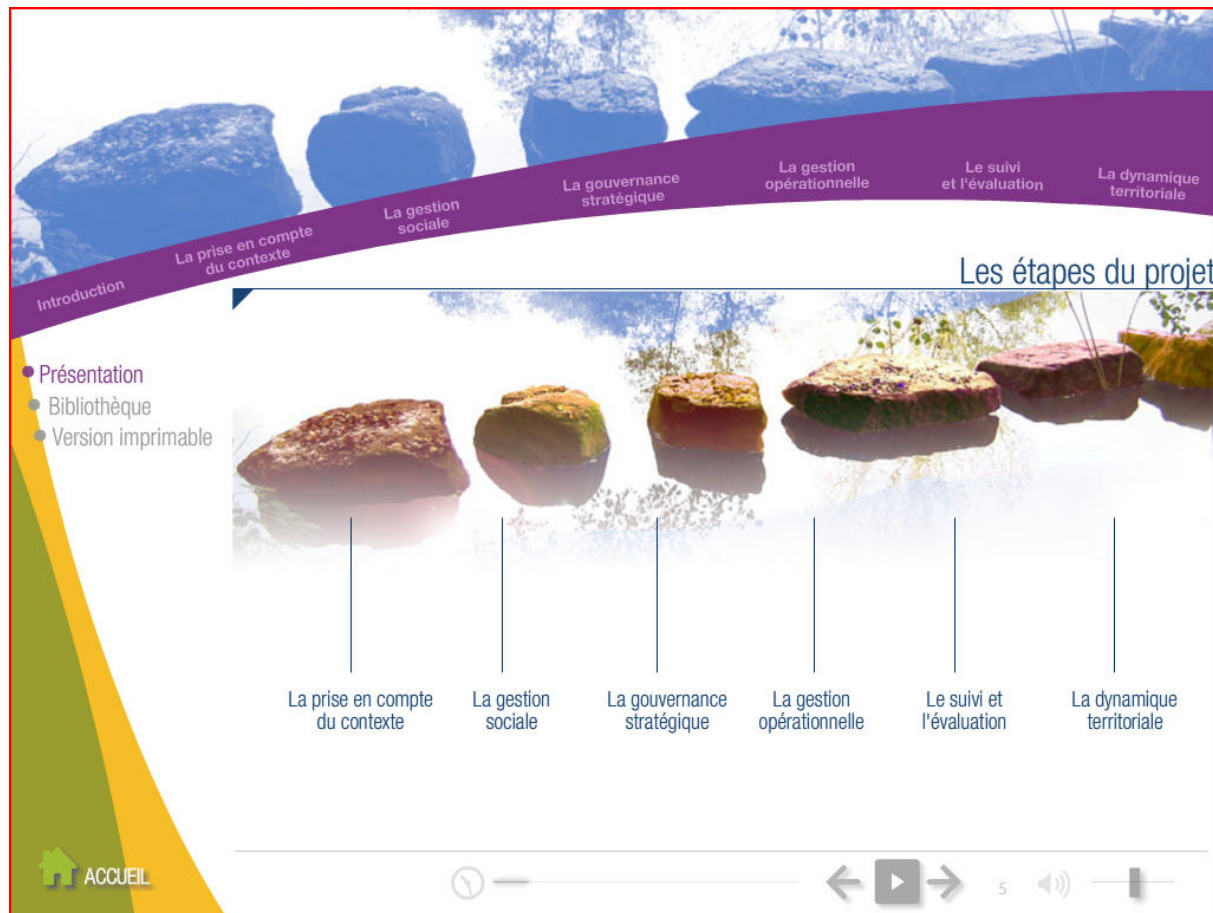
Qu'est-ce qu'un modèle



Avant de rentrer dans les premières conclusions, nous souhaitons faire un détour par la notion de modèle ; pas le modèle mathématique qui se déclinerait automatiquement pour chaque projet mais plutôt le modèle comme structuration porteuse de points d'ancrage solides, robustes et déclinables.

Prenons l'exemple de cet hypermarché bien connu qui vend à prix raisonnable des meubles et articles de maison. Nous observons plusieurs principes : l'agencement est conçu pour que le client se serve tout seul, le choix des articles de maison est limité et les meubles ont un design modulaire. Tout ceci permet une organisation simplifiée comprenant une fabrication d'éléments en série, un nombre limité de vendeurs, un accès routier, un parking facilité et des documentations d'assemblage simples. Cette organisation constitue autant d'étapes à franchir pour assurer la réussite de l'implantation d'un nouveau supermarché.

Les étapes du projet



Les pierres de gué représentées ici symbolisent les points d'appui du modèle. Chaque pierre de gué correspond à une étape du projet.

Prise en compte du contexte

La première « étape » concerne la prise en compte du contexte.

Introduction

La prise en compte du contexte

La gestion sociale

La gouvernance stratégique

La gestion opérationnelle

Le suivi et l'évaluation

La dynamique territoriale

Les étapes du projet

- Présentation
- Bibliothèque
- Version imprimable

La prise en compte du contexte

La gestion sociale

La gouvernance stratégique

La gestion opérationnelle

Le suivi et l'évaluation

La dynamique territoriale

ACCUEIL

6

Prise en compte du contexte



Un projet local d'accès à l'eau et à l'assainissement ne part pas de visions strictement politiques ou techniques ; il part d'un besoin fort et exprimé par les usagers. Il est fait « avec » eux et non pas simplement « pour » eux. Cette volonté manifeste des usagers doit être accompagnée d'une volonté politique pérenne et durable qui est « l'énergie du projet ».

A partir de ce besoin exprimé, l'étude du projet peut commencer afin de quantifier les éléments techniques et économiques, mais aussi pour repérer les acteurs en place, le système de décision, les leviers et freins au projet. Un point clé à étudier est la capacité des usagers à s'organiser pour s'approprier et rationaliser l'usage des biens communs.

Ce point est très important dans le modèle qui se dégage : il entraîne une appropriation du projet par les usagers qui se traduit par une participation à la définition du besoin, à la réalisation des travaux, à l'entretien, à la maintenance et à la gestion de « leur » réseau et équipement. Elle amène une optimisation du coût et un ajustement des infrastructures au plus près des besoins des usagers.

Prise en compte du contexte



Au delà des coûts de réalisation technique, le coût associé à la partie prise en compte du contexte, qui est un poste à part entière, est souvent bien moins estimé. Or c'est un facteur clé de succès.

Le repérage des acteurs d'un projet permet d'identifier :

- les associations en place (jeunes, commerçants, femmes, parents d'élèves...)
- les leaders en présence (chefs religieux, chefs de villages, élus...)
- les dispositifs à mettre en place (associations d'usagers, comité de gestion...)

Avec ces associations et ces responsables, il s'agit de déterminer :

- Les scénarios d'implantation,
- Les programmes de formation à l'entretien et la maintenance
- Le degré d'implication dans la partie travaux,
- La tarification acceptable, le recouvrement, les règles de gestion,
- Le partage entre la petite maintenance et la maintenance plus lourde.

Gouvernance



L'étape suivante concerne la gouvernance, qui est tout aussi essentielle à la réussite d'un projet – si ce n'est plus – que les aspects techniques et financiers.

Nous traiterons ici trois aspects de la gouvernance :

- La gestion sociale
- La gouvernance stratégique
- Et la gestion opérationnelle

Ces trois niveaux de gouvernance s'articulent. Chaque niveau a ses valeurs, son organisation et son calendrier.

La conduite et le pilotage du projet doivent permettre l'alternance entre études techniques, phases de consultation des parties prenantes et phases de validation.

Gestion sociale



Abordons tout d'abord la gestion sociale.

Gestion sociale

The slide features a background image of large, mossy rocks. A purple banner at the top contains the following text from left to right: 'Introduction', 'La prise en compte du contexte', 'La gestion sociale', 'La gouvernance stratégique', 'La gestion opérationnelle', 'Le suivi et l'évaluation', and 'La dynamique territoriale'. On the left side, there is a vertical menu with the following items: 'Présentation' (highlighted with a purple dot), 'Bibliothèque', and 'Version imprimable'. The main content area is divided into two blue boxes. The first box is titled 'Maîtrise d'oeuvre sociale' and contains two numbered points: '1. Prise en compte des spécificités socio-culturelles locales : croyance et pratiques, contexte socio-politiques et relations entre les groupes sociaux, statuts et rôle des femmes...' and '2. Pédagogie sur le prix de l'eau : tarification et acceptation du paiement, financement du fonctionnement, de la gouvernance et la gestion de projet.' Below these boxes, there are two quotes. The first quote is attributed to BOBO-DIOULASSO and reads: « Il faut intégrer le volet ressenti social dès le début du projet et en mesurer le coût. ». The second quote is attributed to DSCHANG and reads: « Si on n'associe pas la population en amont, il y a un risque de non-acceptation du paiement en aval. ». At the bottom left, there is a green house icon and the word 'ACCUEIL'. At the bottom center, there is a navigation bar with a play button and other controls.

Introduction

La prise en compte du contexte

La gestion sociale

La gouvernance stratégique

La gestion opérationnelle

Le suivi et l'évaluation

La dynamique territoriale

Gestion sociale

- Présentation
- Bibliothèque
- Version imprimable

Maîtrise d'oeuvre sociale

1. Prise en compte des spécificités socio-culturelles locales : croyance et pratiques, contexte socio-politiques et relations entre les groupes sociaux, statuts et rôle des femmes...

2. Pédagogie sur le prix de l'eau : tarification et acceptation du paiement, financement du fonctionnement, de la gouvernance et la gestion de projet.

BOBO-DIOULASSO

« Il faut intégrer le volet ressenti social dès le début du projet et en mesurer le coût. »

DSCHANG

« Si on n'associe pas la population en amont, il y a un risque de non-acceptation du paiement en aval. »

ACCUEIL

La gestion sociale tient une place particulièrement importante car un projet d'eau ou d'assainissement tient plus d'un projet de société que de la seule réalisation technique. On peut véritablement parler de maîtrise d'œuvre sociale, qui est symétrique à une maîtrise d'œuvre technique.

La prise en compte des particularités socio - culturelles locales est une étape essentielle pour assurer l'appropriation et la durabilité des projets d'eau et d'assainissement. Une étude locale doit être menée en amont du projet, par un organisme spécifique, afin d'établir un diagnostic détaillé des spécificités locales : croyances et pratiques, contexte socio-politique et relations entre les groupes sociaux, statut et rôle des femmes...

Cette étude permet de prendre des décisions quant au développement ou non du projet et de solliciter des financements avec confiance et succès en cas de décision positive.

Une pédagogie spécifique quant au prix de l'eau est également indispensable. Le prix de l'eau est à traiter de manière particulière dans le message adressé aux bénéficiaires. Payer une eau qui était jusqu'à présent gratuite demande une vraie pédagogie. Il s'agit de tester le montant acceptable et de faire comprendre que ce que l'on paye est le service, c'est-à-dire le transport, le traitement de l'eau, les installations... Il s'agit aussi de faire comprendre l'importance du gain apporté en termes d'amélioration sanitaire et de temps libéré.

Gestion sociale : les usagers, acteurs du projet

The screenshot shows an interactive presentation interface. At the top, a purple banner contains a navigation menu with the following items: Introduction, La prise en compte du contexte, La gestion sociale, La gouvernance stratégique, La gestion opérationnelle, Le suivi et l'évaluation, and La dynamique territoriale. The main title 'La gestion sociale : les usagers, acteurs du projet' is displayed in the center. On the left, a sidebar lists: Présentation, Bibliothèque, and Version imprimable. The main content area features four sections, each with a title, a description, and a small image:

- BANGANGTE**: Sensibilisation par une ONG locale. Image shows a group of people outdoors.
- PHNOM PENH**: Forum d'échanges avec la population sur la thématique de l'eau. Image shows a woman speaking into a microphone.
- DSCHANG**: « La non prise en compte de la population en amont du projet est le principal facteur d'échec. » Image shows a group of people in a rural setting.
- KAOLACK**: « Ce qui fait pour moi mais sans moi se fait presque contre moi » Image shows a group of people gathered around a thatched-roof structure.

At the bottom left, there is a green house icon and the word 'ACCUEIL'. At the bottom center, there is a video player control bar with a play button, a progress bar, and a volume icon.

A travers cette démarche interactive, c'est tout un travail de responsabilisation, de citoyenneté, de pratique de la concertation qui se met en place. Ce travail permet de faire évoluer les mentalités et de mieux situer l'action publique, pour une meilleure cohérence du développement territorial et l'animation de la gouvernance.

L'appui des services techniques ad hoc de la collectivité ou, si elle n'en a pas, d'une ONG ou d'un organisme d'intermédiation sociale, est indispensable dans ce domaine.

Gouvernance stratégique



Abordons maintenant la seconde composante de l'étape « Gouvernance » : la gouvernance stratégique.

Gouvernance stratégique

The slide features a navigation bar at the top with the following items: Introduction, La prise en compte du contexte, La gestion sociale, La gouvernance stratégique, La gestion opérationnelle, Le suivi et l'évaluation, and La dynamique territoriale. Below the navigation bar, the title 'Gouvernance stratégique' is displayed. To the left, there are links: Présentation, Bibliothèque, and Version imprimable. The main content area contains a diagram titled 'Coordination et convergence des acteurs' with the BANFORA logo and the quote '« Le maire, c'est l'énergie du projet »'. The diagram shows 'Gestion stratégique' at the center, connected to four surrounding entities: 'Politiques nationale et régionales', 'Autorités publiques', 'Acteurs locaux', and 'Gestionnaires techniques et financiers'. A box labeled 'Société civile' is also connected to the central 'Gestion stratégique'. At the bottom, a red text box states: 'La gouvernance est aussi - si ce n'est plus - importante que les aspects techniques et financiers'. The slide includes a footer with an 'ACCUEIL' button and a video player interface with a progress bar and controls.

Introduction La prise en compte du contexte La gestion sociale La gouvernance stratégique La gestion opérationnelle Le suivi et l'évaluation La dynamique territoriale

Gouvernance stratégique

Coordination et convergence des acteurs

BANFORA
« Le maire, c'est l'énergie du projet »

Politiques nationale et régionales

Autorités publiques

Acteurs locaux

Gestion stratégique

Société civile

Gestionnaires techniques et financiers

La gouvernance est aussi - si ce n'est plus - importante que les aspects techniques et financiers

ACCUEIL

Le Maire, à travers un comité de pilotage, doit s'assurer de la cohérence entre les décisions locales et les politiques nationales ou régionales dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

L'une de ses décisions stratégiques concerne le mode de gestion du contrat d'eau et d'assainissement. En fonction de la stratégie définie, mais également d'autres facteurs comme le cadre législatif national, la commune peut choisir de déléguer l'exploitation des services à un opérateur extérieur, ou de la confier à un service communal de l'eau et de l'assainissement (qui peut être éventuellement partagé avec d'autres communes).

Enfin, le Maire doit jouer un rôle de coordination entre les différents acteurs intervenant sur le territoire (autres autorités administratives, société civile, usagers, gestionnaires techniques, financeurs, partenaires...)

Gouvernance stratégique



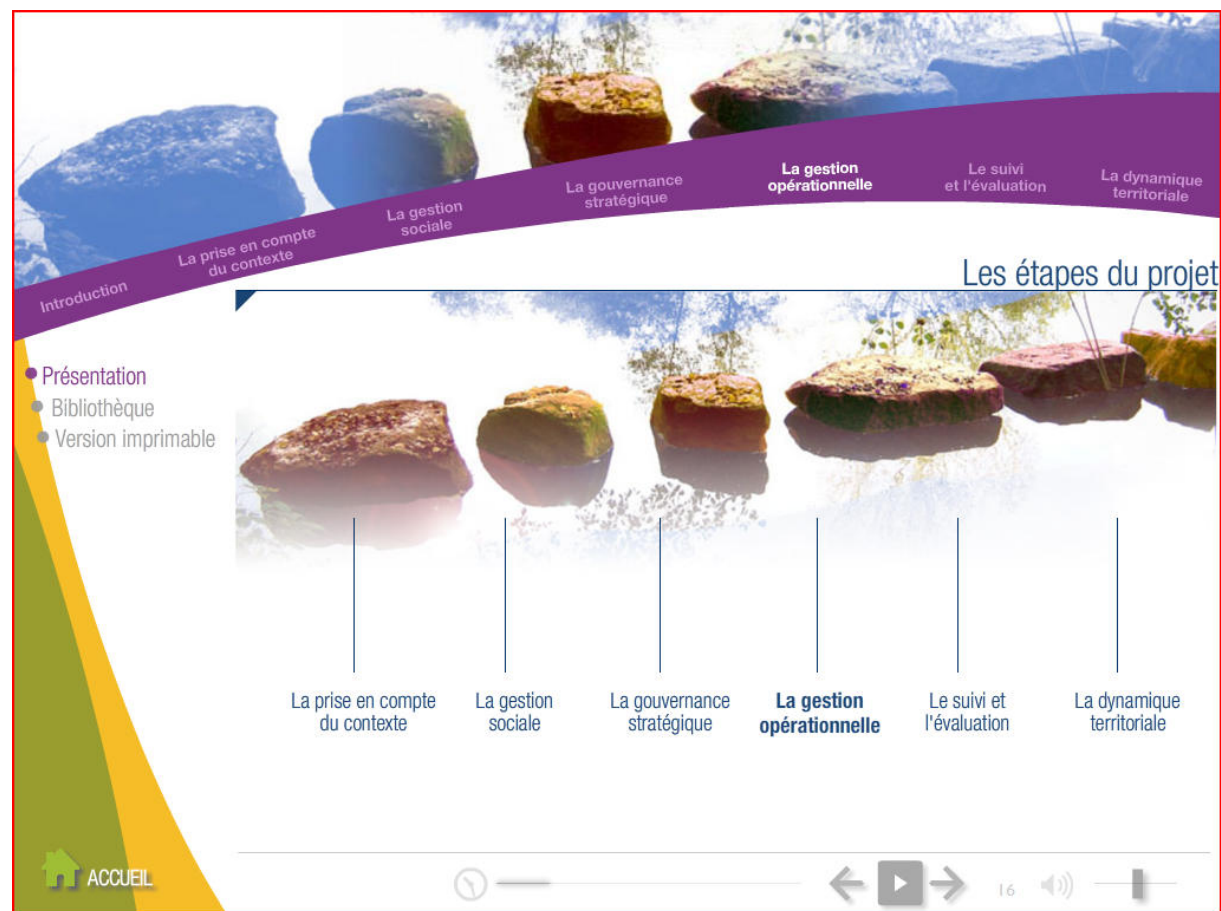
Ces différents acteurs peuvent avoir des logiques contradictoires ; il s'agit d'harmoniser leurs logiques individuelles dans une perspective de cohérence supérieure et d'instaurer une confiance et une convergence des acteurs.

La gouvernance stratégique s'effectue tout d'abord en rappelant le sens et la cohérence du projet, c'est-à-dire la raison pour laquelle nous faisons les choses : il faut s'assurer que les acteurs du projet se retrouvent autour de valeurs fortes, qui animent le projet. Le partage de ces valeurs permet de créer un socle commun qui unit et qui, paradoxalement, permet aux points de vue différents de se libérer en toute confiance.

Un autre point d'appui de la gouvernance stratégique pourrait s'appeler la transparence : dans le processus de prise de décisions, dans la recherche d'une approche objective, et dans la pédagogie développée dans la mise en œuvre du projet.

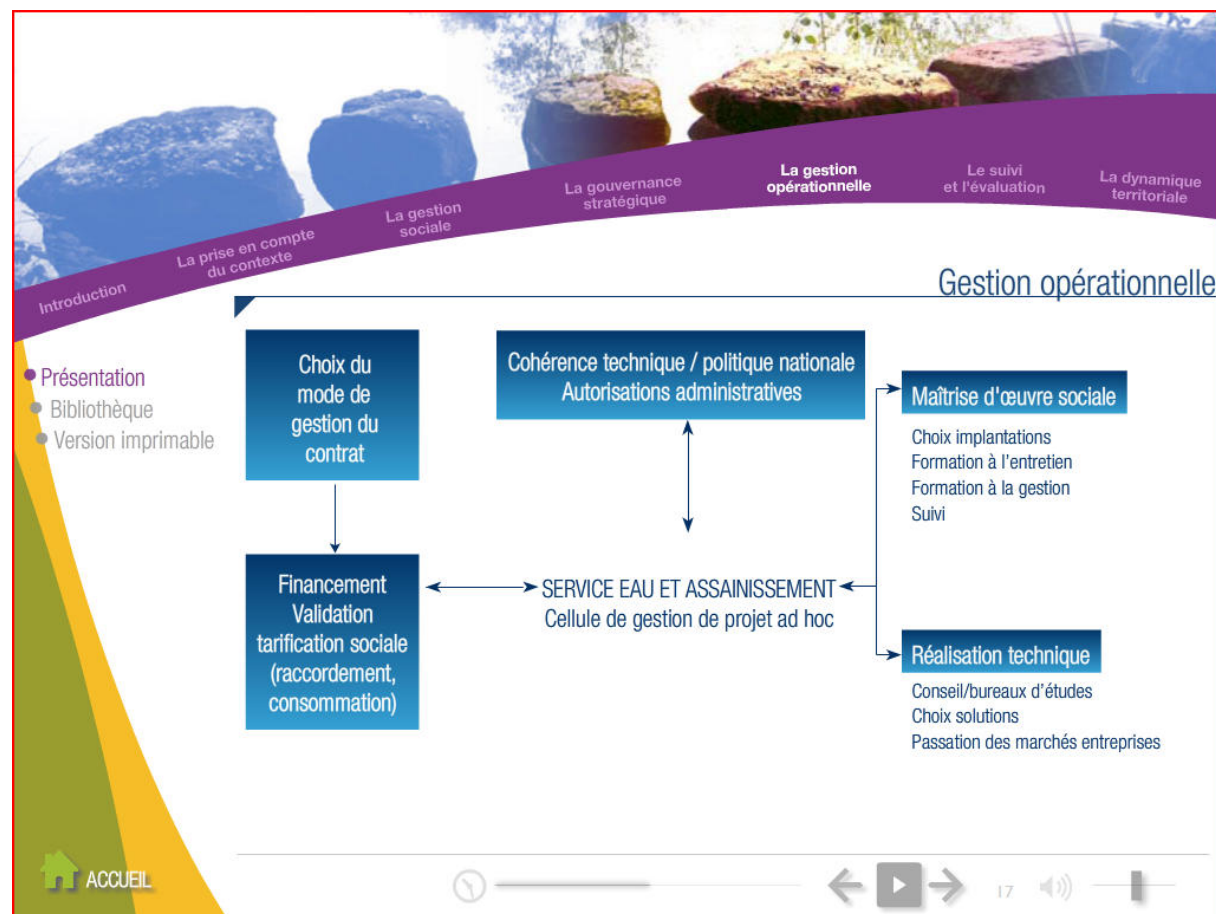
Enfin, l'écoute et la reconnaissance sont indispensables pour alimenter l'énergie et la confiance.

Gestion opérationnelle



Abordons enfin la dernière composante de l'étape « gouvernance » : la gestion opérationnelle.

Gestion opérationnelle



La gestion opérationnelle est confiée aux services techniques de la collectivité.

Leur rôle est déterminant quel que soit le mode de gestion choisi, c'est à dire que la commune soit maître d'ouvrage ou que le service soit en régie directe ou en gestion déléguée. Les compétences des services techniques doivent être adaptées en fonction de chaque mode de gestion et devront être renforcées en conséquence.

Comme nous l'avons vu, la maîtrise d'œuvre technique travaille de concert avec la maîtrise d'œuvre sociale. Les usagers sont parties prenantes tout au long de la chaîne du projet.

Articulation des trois niveaux de gouvernance



Chacune des composantes de la gouvernance véhicule des valeurs, qui influent sur les dispositifs mis en place.

L'articulation de chaque niveau de gouvernance est de la responsabilité de l'élu qui assure la vision globale, l'identification et le respect de chaque partie prenante et la garantie du bien commun. Ce niveau de gouvernance s'appuie sur un comité de pilotage.

La gestion sociale valorise le respect mutuel, l'écoute et la participation de chacun aux propositions. Cette gouvernance s'appuie sur des associations d'usagers et des comités de gestion.

La gouvernance stratégique a comme valeurs le sens du bien commun et la valorisation de l'intelligence collective. Elle vise à favoriser la cohérence globale du projet.

Enfin, la gestion opérationnelle s'appuie sur des valeurs de cohérence des moyens par rapport aux objectifs et autres programmes ainsi que sur des valeurs d'équité dans la passation des marchés. Ce niveau s'appuie sur une cellule projet *ad hoc*.

Système de suivi et d'évaluation



La troisième étape essentielle pour la réussite d'un projet concerne le système de suivi et d'évaluation mis en place.

Système de suivi et d'évaluation

The slide features a navigation menu at the top with the following items: Introduction, La prise en compte du contexte, La gestion sociale, La gouvernance stratégique, La gestion opérationnelle, **Le suivi et l'évaluation**, and La dynamique territoriale. On the left side, there is a vertical menu with: Présentation (selected), Bibliothèque, and Version imprimable. The main content area is titled 'EXEMPLE DE KAOLACK' and contains the following text and diagram:

EXEMPLE DE KAOLACK

« Avec la formation, nous mettons les habitants sur la bonne voie. »
« Il faut une organisation dédiée à l'information-communication et au suivi-évaluation »

The diagram consists of three stacked blue boxes:

- Comité de pilotage et d'évaluation (élus, techniciens, acteurs locaux, usagers)
- Système et indicateurs de mesures rapports annuels
- Plan de progrès annuel

At the bottom left, there is a green house icon and the word 'ACCUEIL'. At the bottom right, there is a video player control bar with a play button, a progress bar, and the number '20'.

Une fois le projet lancé, il s'agit de conserver le comité de pilotage pour le suivre, consolider les acquis, conforter les bonnes pratiques et mettre en place un système de mesures quantitatives et qualitatives simples, cohérentes et opérationnelles pour compléter les perceptions sensibles par des éléments plus objectifs. Tout cela doit se traduire par un plan de progrès annuel.

Les indicateurs



Le suivi et l'évaluation d'un projet passent par la mise en place d'indicateurs. Certains de ces indicateurs mesurent des moyens, d'autres des résultats à court ou long termes.

Un indicateur n'est pas un but en soi, il mesure l'avancée sur un chemin par rapport à une finalité. Plusieurs indicateurs cohérents sont plus significatifs qu'un seul et la perception qualitative a toute sa valeur.

Les indicateurs peuvent être financiers, techniques, humains ou de gouvernance.

Les indicateurs financiers concernent l'investissement initial, le taux de recouvrement, les autres projets développés par la suite.

Les indicateurs techniques sont assez facilement cernables, ce sont des kms de tuyaux, des volumes d'eau distribuée. Mais on peut prendre en compte aussi des indicateurs de disponibilité et d'état des installations.

Les indicateurs humains sont essentiels, on peut mesurer le nombre de personnes desservies mais surtout le temps économisé, l'amélioration de la santé et le nombre de personnes formées suite à ce projet.

La gouvernance pourra être mesurée à travers le nombre de réunions, mais des éléments plus qualitatifs comme l'amélioration du lien social sont majeurs dans l'appréciation.

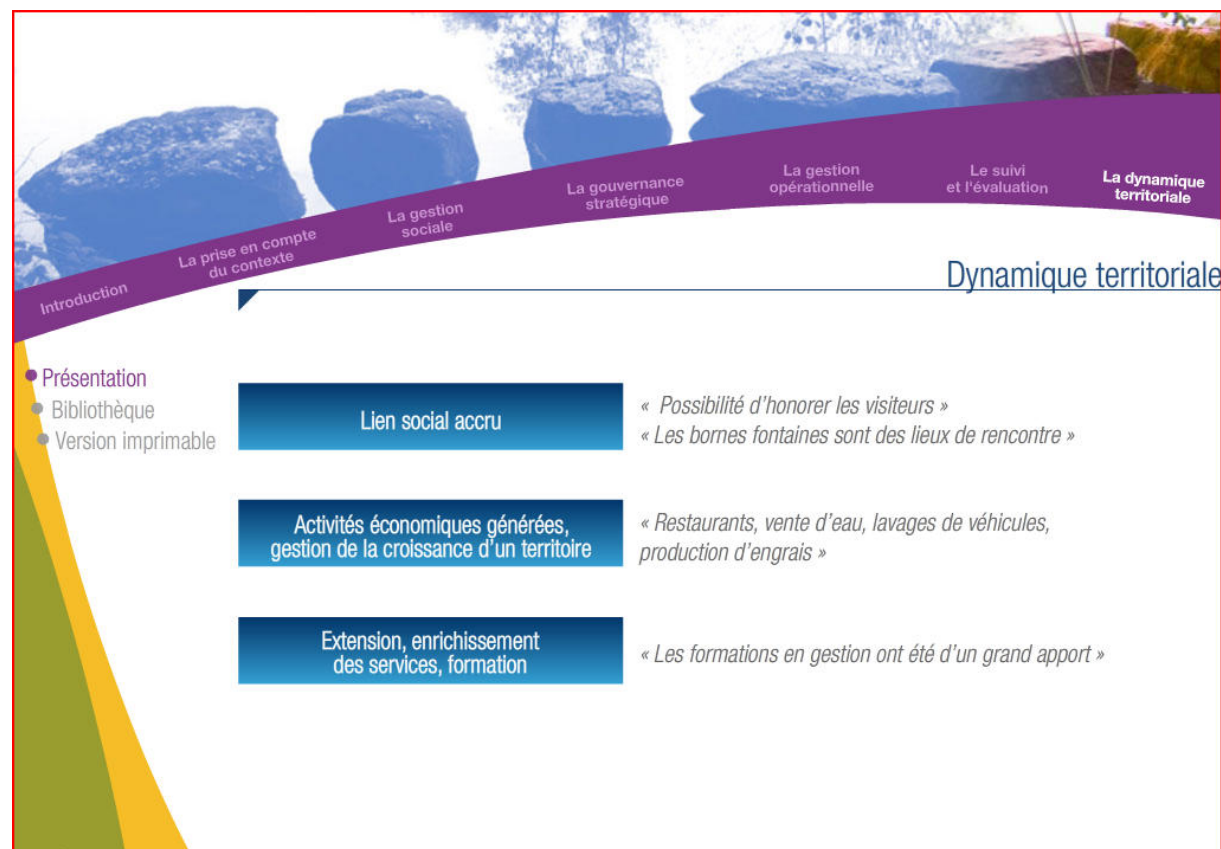
Des enquêtes régulières auprès des citoyens permettent de cerner l'avancée réelle des projets et la satisfaction des usagers.

Dynamique territoriale



La quatrième étape concerne la dynamique territoriale.

Dynamique territoriale



Un projet d'eau et d'assainissement modifie les comportements, crée du lien social à travers le processus de concertation, mais aussi des emplois et un apprentissage de la gestion. C'est le levain d'une dynamique territoriale. Il s'agit d'accompagner le mouvement pour créer d'autres activités pouvant s'appuyer sur ce processus et ces structures. Par la multiplication des activités et des emplois qui peuvent se développer, se crée un lien social entre les différents acteurs d'un territoire permettant ainsi sa structuration et son développement.

The diagram shows a sequence of 10 steps in a curved banner:

- Introduction
- La prise en compte du contexte
- La gestion sociale
- La gouvernance stratégique
- La gestion opérationnelle
- Le suivi et l'évaluation
- La dynamique territoriale

Below the banner, the text "Etapes classiques et étapes spécifiques" is displayed.

Etapes classiques

Projet	Etudes	Travaux	Exploitation	Evaluation
--------	--------	---------	--------------	------------

Etapes spécifiques

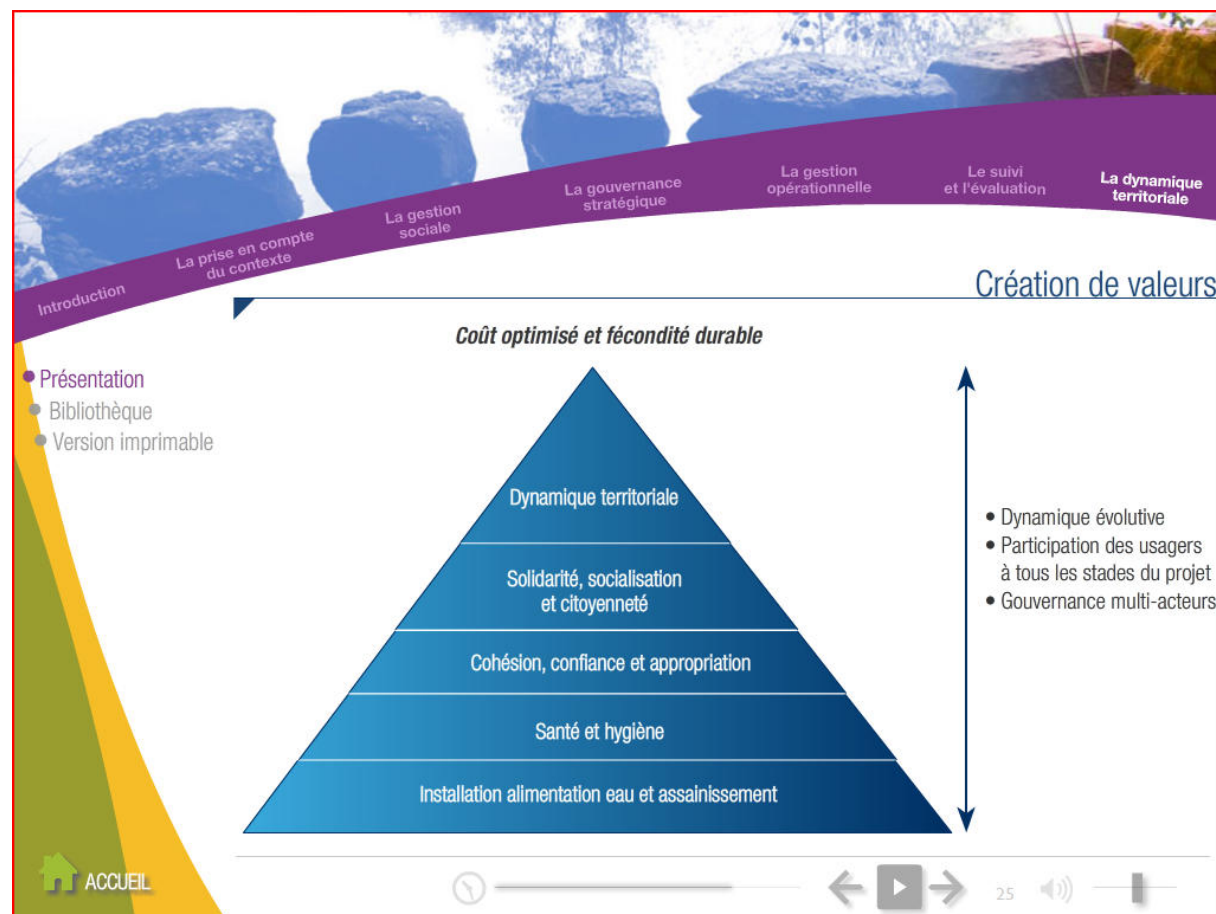
Habitant d'un quartier	Usagers : acteurs, responsable du service	
	Gouvernance multi-acteurs Suivi des engagements	
	Adaptation permanente	

Premier élément spécifique : l'habitant devient un usager acteur et responsable du service. Il est pris en compte à tous les stades du projet. Sa concertation est intégrée à la conception et mise en œuvre du projet.

Le deuxième élément est la gouvernance multi acteurs. Elle doit pouvoir assurer le respect de chaque acteur, la valorisation de l'intelligence collective, la richesse des solutions et l'énergie de la confiance.

Enfin, le dernier élément spécifique concerne la prise en compte du cheminement des projets : les quartiers desservis sont fortement évolutifs et en cours de structuration, la flexibilité et réactivité dans les réponses apportées sont des facteurs de réussite.

Création de valeurs



Un modèle puissant produit de la valeur durable. Les valeurs de notre modèle sont multiples. Le premier niveau de valeur est la proximité des points d'eau et la perspective d'un environnement propre. Mais au-delà, il s'agit de temps gagné, d'une meilleure santé, de cohésion sociale, d'apprentissage de la citoyenneté, d'une gestion responsable d'un bien commun, de la création d'autres activités. Et tout cela pour un coût optimisé. Nous ne sommes plus ici dans une efficacité immédiate mais dans une fécondité durable.

Etapes clés et appuis possibles AIMF



Pour aider la réalisation des projets concrets, au-delà des ressources financières, l'AIMF apporte une assistance à maîtrise d'ouvrage à toutes les étapes de la mise en œuvre : diagnostic préalable, assistance à la gouvernance, évaluation du projet et bien sûr accès à l'expérience du réseau.

L'AIMF est également un lieu de partage d'expériences et de savoir-faire entre des élus confrontés à des réalités comparables. Ces échanges sont capitalisés à travers des outils pédagogiques et méthodologiques ainsi que des fiches de bonnes pratiques. Tous ces éléments sont accessibles sur la banque de données du site internet de l'AIMF.

Documentation



Les documents relatifs à la gestion locale de l'eau et de l'assainissement ont été regroupés dans la bibliothèque que vous pouvez consulter en cliquant ici.