

## 14. Comment sera piloté le projet ?

Les acteurs impliqués dans la réalisation d'un projet d'amélioration du service d'eau potable ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux impliqués dans la gestion du service d'eau potable<sup>15</sup>.

D'autre part, dans sa phase de conception, le projet est souvent porté par une ou un nombre réduit de structures. En revanche, sa mise en œuvre va associer de nombreux acteurs, en particulier dans le cas où le projet est l'objet d'une coopération Nord-Sud. Il est important de bien définir les rôles, les responsabilités et les relations de tous les acteurs qui seront associés au projet.

### Définir qui jouera un rôle dans le projet

Le diagnostic des acteurs en présence va permettre de déterminer sur quels acteurs locaux le projet va reposer.

Parmi ceux-ci, on retrouvera de manière récurrente **la commune** (maître d'ouvrage du service de l'eau ou instance d'organisation de la vie locale), **les services de l'Etat** (appui technique à la commune, garant du respect du cadre sectoriel), **les usagers et leurs représentations** et des ONG locales.

A ces acteurs locaux vont s'ajouter d'éventuels partenaires techniques ou financiers :

- des ONG, associations de ressortissants, du Nord
- des collectivités locales du Nord
- des bailleurs de fonds.

### Préciser qui décide dans le projet

Parmi les rôles que vont jouer ces acteurs, on peut distinguer ceux liés au **pilotage** du projet et ceux se cantonnant à l'**exécution** d'activités.

Les fonctions liées au pilotage du projet consistent notamment en :

- la responsabilité vis-à-vis des bailleurs
- la représentation institutionnelle
- le suivi opérationnel
- l'exécution budgétaire

- la production des rapports d'activité et des rapports financiers
- le choix des prestataires
- les réorientations stratégiques

**Le maître d'ouvrage du service de l'eau potable doit nécessairement jouer un rôle central** dans le pilotage du projet. Théoriquement, il doit assumer la responsabilité du projet, mais dans la pratique il ne dispose pas toujours des compétences et moyens pour assumer cette responsabilité. Pour pallier à cette difficulté, la responsabilité du projet est souvent déléguée à une ONG. Une autre solution consiste à former un comité de pilotage du projet présidé par le maître d'ouvrage, ce qui induit souvent une meilleure implication de ce dernier dans le projet.

Associer certains acteurs aux prises de décisions permet de s'assurer de leur implication tout au long du projet et de préparer le rôle qu'ils joueront dans le futur service (notamment les représentants des usagers, les services de l'Etat, le futur gestionnaire du service...).

### Contractualiser la répartition des rôles

Le bon déroulement du projet passe par une définition claire et précise des rôles et responsabilités de chaque partie prenante.

Pour cela, il est nécessaire :

- de **bien définir les différentes instances de pilotage** (comité de pilotage, suivi opérationnel, supervision, ...)
- de **contractualiser les relations** entre les parties prenantes (lettre d'engagements, protocole d'accord, convention de partenariat, etc.)

### Prévoir un dispositif de suivi-évaluation du projet

Pour faciliter le pilotage du projet et suivre sa mise en œuvre, il est nécessaire de construire un dispositif de suivi-évaluation : il s'agit de définir quels éléments du projet seront suivis, avec quels moyens et pour quelle restitution.

<sup>15</sup> Voir question n°2

### **Infos : Le suivi-évaluation : un outil pour piloter les projets**

Le suivi-évaluation est un dispositif qui appuie le pilotage du projet, en permettant de le suivre et de l'analyser tout au long de sa mise en œuvre.

Concrètement, un dispositif de suivi-évaluation est composé d'indicateurs qui permettent de suivre les résultats progressivement obtenus, d'analyses plus approfondies qui complètent les indicateurs (évaluation à mi-parcours, enquêtes, réunions d'échanges...) et d'outils permettant de centraliser les données recueillies et de les présenter aux décideurs de façon synthétique.

En premier lieu, le suivi-évaluation permet de piloter un projet de façon performante et professionnelle. Il permet aux décideurs de disposer d'une information régulière et objective, sur la base des questions qui les préoccupent vraiment. Ainsi les décideurs sont en mesure de prendre des décisions pour redresser la barre à temps lorsque cela s'avère nécessaire et apporter des améliorations au projet.

Un dispositif de suivi-évaluation permet aussi d'apporter une information ciblée et régulière à des personnes précises (acteurs du projet, partenaires), afin de les tenir au courant de l'avancée du projet.

### **Recommandations**

Trouver le bon **équilibre entre gouvernance participative et efficacité** : associer largement les acteurs clefs au pilotage du projet permet de prévenir un certain nombre de blocages liés à une opposition de principe de certains au projet. Cependant, des instances de pilotage trop élargies peuvent être handicapantes dans la prise de décision.

### **Pour aller plus loin...**

- *Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement*. F3E, pS-Eau, ARENE Ile-de France, 2011.
- *Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte : quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement*, Gret, 2011