



Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon France ☎ +33 4 72 77 87 50

ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org

EVALUATION DU PROGRAMME DE COOPERATION DECENTRALISEE DANK

RAPPORT FINAL

Paschaly Chery

Mame Tacko Diallo Gaye

David Hacquin

Jean Claude Kryos Njutapvouï

Corinne Lajarge

Août 2017

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 1/ 75

Sommaire

Liste des sigles et abréviations	3
1. Introduction.....	4
2. Rappel des enjeux, objectifs et du déroulement de l'évaluation.....	6
3. Bilan du programme.....	8
4. DANK : un programme ambitieux aux résultats nuancés mais encourageants	22
4.1 Une amélioration des services	22
4.2 Des agences qui fonctionnent mais restent fragiles	24
4.2.1 En Guinée et au Cameroun, des capacités opérationnelles renforcées pour les agences mises en place	24
4.2.2 En Guinée et au Cameroun, des capacités stratégiques faibles mais qui commencent à s'installer.....	25
4.2.3 En Haiti, des capacités opérationnelles créées, mais des capacités stratégiques encore balbutiantes.....	27
4.3 Une maîtrise d'ouvrage communale et une gouvernance à l'échelle territoriale peu renforcée.....	29
4.4 Une appropriation et une compréhension par les habitants des enjeux de l'hygiène publique difficiles à mesurer	31
5. Pertinence de la démarche partenariale et de l'approche soft / gouvernance du programme... ..	32
5.1 Une démarche partenariale reconnue et appréciée.....	32
5.2 Une relation partenariale qui a toutefois rencontré des difficultés.....	34
5.3 ...mais qui a eu un effet dynamisant et d'innovation sur les territoires et entre les territoires.....	35
5.3.1 Sur le territoire des villes partenaires en Afrique	35
5.3.2 Sur le territoire de Nantes le programme a favorisé quelques initiatives	35
5.3.3 Des relations Sud-Sud qui donnent des idées d'actions publiques, qui se matérialisent parfois et produisent des effets	37
5.4 Un rayonnement des Collectivités Territoriales et un renforcement de leur légitimité en coopération décentralisée	38
5.4.1 Une reconnaissance des savoir-faire des Collectivités Territoriales	38
5.4.2 Une reconnaissance de l'approche en matière de coopération décentralisée	39
6. Prospective.....	40
6.1 Un resserrement géographique à réfléchir	40
6.2 Clarifier ce que signifie concrètement élaborer et mettre en œuvre une politique publique, et les rôles des acteurs concernés.	41
6.3 Re-préciser politiquement et techniquement les objectifs d'un futur programme	42
6.4 S'appuyer sur des équipes techniques renforcées.....	43
6.5 Mieux articuler l'action des CT et des ONG.....	44
6.6 Le point de vue des bailleurs et des réseaux.....	44
7. Conclusion	45

Liste des sigles et abréviations

ACEA : Agence Communale de l'Eau et de l'Assainissement
AFD : Agence Française de Développement
AMAGA : Associations des Maires de Grand'Anse
AMGED : Agence Municipale de Gestion des Déchets
AMEE : Agence Municipale de l'Eau et de l'Energie
AG : Assemblée Générale
CA : Conseil d'Administration
CIEDEL : Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CT : Collectivités Territoriales
CVUC : Cités et Villes Unies du Cameroun
DAECT : Direction de l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales
DANK : Dschang, Amaga, Nantes, Kindia
GIE : Groupement d'Intérêt Economique
GIZ : Agence de coopération gouvernementale allemande
G44 CA : Guinée 44 Coopération Atlantique
MSCI : Mission Solidarité et Coopération Internationale
NM : Nantes Métropole
SNAPE :
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PCD : Plan Communal de Développement
UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

1. Introduction

Intercommunalité de 24 communes, Nantes métropole est un territoire historiquement, culturellement et économiquement ouvert sur le monde. Comme la grande majorité des métropoles françaises, Nantes Métropole évolue dans un contexte national et mondial où les dynamiques d'alliance et d'internationalisation des villes sont de plus en plus stratégiques pour le développement de leur territoire.

Dans sa stratégie de relations internationales, Nantes Métropole a développé depuis le début des années 90 des partenariats de coopération décentralisée avec des collectivités territoriales en Afrique et en Amérique centrale :

- Avec la Commune de Dschang au Cameroun depuis 1992 ;
- Avec la Commune de Kindia en Guinée depuis 2007, en partenariat avec 5 communes de Nantes Métropole et avec l'ONG Coopération Atlantique – Guinée 44 ;
- Et avec l'Association des Maires de Grand'Anse en Haïti depuis 2010, suite au séisme de janvier 2010.

Trois dimensions traversent les relations, programmes et actions de coopérations bilatérales entre Nantes Métropole et chacune de ses collectivités territoriales partenaires :

- L'accompagnement de la décentralisation et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales nées de processus de décentralisation récents ;
- L'appui à la l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques locales dans des domaines de compétences partagés ;
- L'amélioration des conditions de vie des habitants de ces communes par l'amélioration des services publics de l'eau, de l'assainissement, de gestion des déchets et des risques naturels et sanitaires.

Les collectivités territoriales partenaires de Nantes Métropole se trouvent dans des contextes nationaux dont certaines caractéristiques sont assez proches :

- Des processus de réformes institutionnelles dans lesquels la décentralisation est assez récente et peine à s'installer pleinement ;
- Des collectivités territoriales qui ont hérité de nombreuses compétences (Eau, assainissement, transports urbains, développement économique...), mais que leurs ressources publiques (humaines, techniques, financières...) leur permettent difficilement d'assumer ;
- Une fonction de maîtrise d'ouvrage difficile à assurer, associée à une maîtrise d'œuvre locale souvent rare et faible ;
- Une démographie urbaine croissante et une exigence accrue de la part des habitants pour des services publics de base de qualité (accès à l'eau, à l'éducation, à la santé...).

Les défis que doivent relever ces collectivités territoriales pour améliorer l'environnement et les conditions de vie de leurs habitants peuvent s'organiser autour de 3 dimensions : le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre et de gestion, et l'amélioration de la gouvernance locale.

Le programme DANK s'inscrit dans la continuité des actions de coopération bilatérale entre les quatre collectivités territoriales et leurs territoires, et met au cœur de sa dynamique la volonté d'une responsabilité partagée dans son élaboration, son pilotage, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation.

D'une durée de 4 ans, le programme DANK s'est déroulé d'octobre 2012 à décembre 2016 (période d'exécution), et visait à « améliorer le cadre et les conditions de vie des citoyens des collectivités partenaires en partant du dialogue social (entre la société civile et les acteurs institutionnels de chaque territoire) pour améliorer et mettre en œuvre des politiques locales d'hygiène publique (eau, assainissement, déchets, gestion des risques), et en mettant en place des outils de bonne gouvernance et d'organisation du territoire, tout en profitant des croisements d'expérience des quatre partenaires ». Elaboré par les 4 collectivités partenaires, il a été pensé de manière à privilégier le soutien au « soft », la mise en relation entre collectivités, et une planification souple. La définition et la programmation de ses actions s'est faite au fil de l'eau lors des comités de pilotage.

Le programme DANK s'est aussi appuyé sur des principes partenariaux sur lesquels se sont accordés les 4 Collectivités Territoriales lors de la formulation :

- « La recherche d'un rapport d'égalité entre les partenaires ;
- L'autonomie et la responsabilisation des partenaires pour les déclinaisons du programme sur leurs territoires ;
- Le contrôle a posteriori des dépenses effectuées ;
- La primauté donnée à l'élaboration de stratégies et à l'organisation de services pérennes, plutôt qu'à la réalisation d'infrastructures ;
- L'examen collectif et comparatif des actions menées, par le biais de restitutions sur les quatre territoires concernées ;
- La préférence pour le financement de personnels employés et choisis par les collectivités partenaires, selon leurs critères, plutôt que d'expatriés ;
- L'accent sur l'échange d'expérience entre partenaires. »

Concrètement, un comité regroupant à la fois des élus et des techniciens des quatre collectivités partenaires a été mis en place pour piloter le programme. Celui-ci s'est réuni chaque année pour faire le bilan de l'année écoulée et adapter les activités à mener l'année suivante. Cette planification glissante a permis d'ajuster les activités du programme en tenant compte de l'évolution des contextes et des capacités des acteurs. Les comités de pilotage ont été aussi l'occasion de d'échanges croisés, d'approfondissement de sujets communs, et de mises en relation.

Les quatre partenaires étaient liés par un document programme conjoint définissant les objectifs, les résultats attendus, les principes et les actions à mener, ainsi que les principales modalités de mise en œuvre du programme. DANK était aussi adossé à des conventions bilatérales entre Nantes Métropole et chacune des collectivités partenaires.

Nantes Métropole a assuré la coordination et l'animation technique du programme, le suivi administratif et financier général, ainsi que la représentation des partenaires auprès des bailleurs tels que l'État français, la Région des Pays de la Loire, l'Union européenne, etc.

Chaque Collectivité était responsable de la déclinaison du programme sur son territoire, depuis l'élaboration de ses stratégies jusqu'à la mise en œuvre des actions retenues. Elles élaboraient et validaient individuellement leurs actions, bien que celles-ci doivent entrer dans le cadre de la stratégie globale du programme et de ses thématiques. En particulier, chaque collectivité gérait en pleine responsabilité une partie du budget du programme. Autant que de besoin, la MSCI a appuyé les techniciens des collectivités partenaires dans le suivi de leur gestion.

Le budget prévisionnel du programme était de 930 000 € dont :

En dépenses :

- 80 % affectées aux actions du programme : appui au fonctionnement des services, études, échanges croisés, expertises
- 9 % au cofinancement d'infrastructures (projets pilotes)

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 5/ 75

- 7 % à l'accompagnement, la formation, et aux actions de sensibilisation
- 5 % aux frais administratifs

En recettes :

- 32 % apporté par Nantes Métropoles
- 23,5 % apporté par les Collectivités partenaires de Nantes Métropoles
- 55,5 % de co-financement de l'Etat français, dans le cadre du Contrat de Plan Etat - Région

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du programme DANK commanditée par Nantes métropole en lien avec ses partenaires. Elle a été accompagnée par le F3E et réalisée par une équipe de 5 consultants du CIEDEL sur la période allant de décembre 2016 à juillet 2017 et dans les 4 pays concernés.

2. Rappel des enjeux, objectifs et du déroulement de l'évaluation

Les enjeux de cette évaluation, tels que présentés au démarrage du processus, se situent à trois niveaux :

- ➔ Stratégique : mesurer les effets de l'approche partenariale et des méthodes de travail pour montrer et démontrer l'intérêt pour Nantes Métropoles et ses Collectivités partenaires de l'approche promue par le programme ; décider des évolutions à conduire dans leurs relations, objectifs, stratégies, dispositifs et actions de coopération ; permettre de construire un argumentaire vis-à-vis des partenaires techniques et financiers autour de nouvelles modalités de relations partenariales dans le champ de la coopération décentralisée.
- ➔ Technique : identifier les actions, expériences et pratiques efficaces et pertinentes susceptibles d'être valorisées, renforcées, poursuivies... qu'il s'agisse des politiques, stratégies ou actions dans le domaine de l'hygiène publique ou des modalités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme de coopération ; identifier ce qui a fonctionné (ou moins bien fonctionné), comprendre pourquoi, en particulier dans la recherche de financements par les collectivités partenaires pour soutenir leurs actions propres.
- ➔ Financier : Dans un contexte où les financements publics destinés à soutenir les relations et actions de coopération décentralisée se tarissent, identifier et décider des orientations de la coopération et, le cas échéant, de stratégies de mobilisation de ressources complémentaires pour agir ; identifier de nouveaux modes de relation possibles avec les bailleurs (actuels ou potentiels).

L'évaluation a concerné le programme mis en œuvre par les 4 collectivités territoriales partenaires et par les acteurs de leurs territoires de 2012 à 2016 ; elle visait quatre objectifs :

- Apprécier la stratégie d'intervention, dont les principes fondateurs sur lesquels elle s'appuie, et mesurer les actions, résultats et effets du programme au regard de ce qui était prévu.
- Apprécier les dispositifs (modalités, instruments...) mis en œuvre pour faire vivre la coopération entre collectivités territoriales et entre territoires, ainsi que pour élaborer, piloter, mettre en œuvre, gérer et suivre le programme.
- Apprécier la stratégie et identifier les effets du programme sur le renforcement de la légitimité des collectivités territoriales comme maître d'ouvrage local dans leur pays, et sur

leur implication et la diffusion de leurs expériences dans les réseaux nationaux de collectivités territoriales. Apprécier les effets induits.

- Juger de la pertinence et de la cohérence du programme dans la politique et les stratégies de coopération décentralisée de Nantes Métropole.

Pour piloter et contribuer au processus, un comité de pilotage à Nantes Métropoles et des comités de suivi dans chacune des villes partenaires ont été mis en place.

La dimension prospective était un élément important de cette évaluation, tant dans son processus que dans les résultats qui en étaient attendus. Elle devait en effet permettre de :

- décider des évolutions à conduire tant du point de vue de la relation partenariale, que des objectifs et contenus de la coopération, et des dispositifs à mettre en œuvre ;
- nourrir le dialogue avec les partenaires techniques et financiers sur une nouvelle approche de la coopération ;
- identifier les articulations possibles d'un futur programme avec les politiques des bailleurs de fonds ;
- identifier les changements d'échelles possibles et souhaités avec les associations de collectivités locales au Cameroun et en Guinée

Dans la démarche évaluative cela s'est traduit par une attention particulière à associer les 4 Collectivités Territoriales et leurs principaux partenaires à chaque phase du processus : cadrage, phase terrain, temps partagés de validation des constats et analyses, restitution croisée des résultats dans chaque pays... . En d'autres termes, cette évaluation s'est inscrite dans les valeurs d'échanges, d'apprentissage collectif, de respect de l'autonomie et de coresponsabilité chères à la coopération entre les 4 Collectivités. Dans le même esprit, un atelier prospectif final réunissant l'ensemble des partenaires se tiendra à Nantes avant fin 2017.

Un bémol cependant : la démarche ambitionnait d'impliquer les représentants des bailleurs actuels ou potentiels aux différentes étapes clés de l'évaluation ; Malgré leur invitation systématique aux comités de pilotage ainsi qu'à la restitution finale dans chaque pays, il a été difficile de les mobiliser en dehors des temps d'entretiens individuels.

Plus précisément, l'évaluation s'est déroulée en 7 étapes¹ :

- La préparation qui s'est terminée par une réunion de cadrage avec le commanditaire le 23 novembre ;
- En décembre 2016, mise en place des comités de suivi et la réalisation d'un premier bilan du programme par l'exploitation des documents fournis et quelques entretiens exploratoires ;
- De janvier à mars 2017, phase terrain dans les 4 pays dont le tableau ci-dessous reprend les périodes de mise en œuvre.

Pays	Période de réalisation
Cameroun	Du 11 au 19 janvier à Dschang Des entretiens à Yaoundé entre le 22 janvier et le 1 ^{er} février Restitution à chaud le 3 février à Dschang
Guinée	Du 18 au 28 janvier à Kindia et Conakry
Haïti	Du 1 ^{er} au 10 février à Grand'Anse Restitution à chaud le 9 février à Jérémie Des entretiens le 20 février à Port au Prince
France	Du 27 février au 3 mars à Nantes

¹ Pour plus de détails, notamment sur le déroulé des étapes et la méthodologie employée, cf. note de cadrage en annexe 1.

	Restitution à chaud le 3 mars Du 6 au 30 mars : entretiens téléphoniques pour les personnes qui n'ont pas pu être rencontrées à Nantes et ailleurs en France.
--	--

- Février et mars 17, rédaction de rapports d'évaluation pays sous forme de matrice par questions évaluatives. Ces rapports ont été diffusés respectivement à chaque comité de suivi, puis au comité de pilotage ;
- En avril, rédaction du rapport provisoire d'évaluation du programme ;
- Restitution dans chaque pays des résultats de l'évaluation (Kindia le 20 avril, Jérémie le 21 avril, Dschang le 23 mai, Nantes en deux temps le 24 avril et en mai) ;
- Finalisation du rapport en juillet ;
- L'atelier prospectif final devrait se tenir avant la fin de l'année 2017. Initialement prévu plus tôt dans l'année, un temps de maturation paraît nécessaire à Nantes Métropole pour réfléchir à sa politique et ses stratégies de coopération internationale avant d'entrer en dialogue avec ses partenaires.

L'équipe mobilisée par le CIEDEL était constituée de 5 consultants : Un chef de mission (David Hacquin), et 4 consultants pays (Guinée : Mame Tacko Diallo Gaye ; Cameroun : Jean Claude Kryos Njutapvou ; Haïti : Paschaly Chery ; France : Corinne Lajarge).

Au total pour les 4 pays concernés, l'équipe d'évaluation aura réalisé :

- plus de 90 entretiens semi-directifs (25 en France, 28 en Guinée, 24 au Cameroun, et 14 en Haïti),
- des entretiens groupés avec les équipes des agences et de l'AMAGA,
- des visites terrain sur les ouvrages réalisés dans le cadre des projets pilotes,
- des entretiens groupés avec les responsables et techniciens des organisations gestionnaires des équipements,
- des entretiens informels avec les usagers autour de ces ouvrages,
- une restitution à chaud dans chaque pays,
- un questionnaire sur le partenariat auquel 36 personnes ont répondu.

Pour Dschang, Kindia et l'AMAGA, un rapport pays a été produit² et transmis à chaque comité de suivi. Les éléments de la phase France³ ont été directement intégrés et valorisés dans le rapport final.

3. Bilan du programme

Cette partie fait la synthèse des bilans par action (activités réalisées, résultats et impact), réalisés sur la base de la documentation exploitée et croisée avec les informations recueillies durant les phases terrains. Pour en simplifier la compréhension, nous avons fait le choix de répartir des activités prévues et des résultats et impacts attendus tels que formulés dans le document de programme. Pour chaque pays, ces bilans ont permis de préparer l'évaluation et d'orienter le choix des entretiens et des visites ; ils sont présentés dans le détail en annexe de chaque rapport pays.

Trois remarques préalables :

- La documentation fournie étant particulièrement dense, et il n'a pas été toujours facile de trouver les informations recherchées.

² Les rapports figurent en annexe 3

³ Liste des entretiens réalisés en France en annexe 4

- Lors des entretiens ou observations sur le terrain il n'a pas été possible de vérifier l'ensemble des activités identifiées lors de la revue documentaire. En effet, celles-ci ont été particulièrement nombreuses et variées, et le temps de l'évaluation ne permettait pas de le faire.
- Enfin, le programme ne formulait pas d'objectifs et de résultats/impact spécifiques au territoire Nantais ou à Nantes Métropoles. Les appuis – conseils envisagés ainsi que les accueils sur le territoire nantais ou dans les services de la Métropole ont été construits comme des moyens pour contribuer au renforcement des capacités des partenaires.

Toutefois, l'évaluation, sans prétendre à l'exhaustivité, confirme que la grande majorité des activités décidées en comités de pilotage du programme ont été mises en œuvre. Les résultats attendus sont globalement atteints ; les impacts, même s'il commence à se faire sentir pour certains (adoption de comportements adaptés, amélioration de la qualité et de l'accès aux services...), sont plus difficiles à vérifier. On note aussi un bon effet levier qui a permis aux Collectivités Territoriales partenaires de mobiliser des financements complémentaires à hauteur de plus de 3 350 000 €⁴ pour renforcer leur offre de service eau et déchets :

- Kindia : 423 635 € dont 200 000 € sur le programme filets sociaux sur 10 sites et l'intégration de 17 forages dans le parc de l'ACEA⁵
- Dschang : 2 826 405 Euros sur 7 projets dont 2 concernent l'énergie ; la Commune a aussi été lauréate du prix FEICOM 2016.⁶
- AMAGA : 100 000 € de cofinancement obtenus pour le programme ville propre à Anse d'Hainault et des dons en équipement de Food for the Poor.

Pour faciliter la lecture du bilan de DANK, la synthèse est présentée sous forme d'un tableau reprenant par action les grandes catégories d'activités prévues, ainsi que les résultats et impacts attendus tel que formulé dans le document de programme.

⁴ Ce qui représente un peu plus de 3,5 fois le budget du programme DANK, et près de 11 fois les financements apportés par Nantes Métropoles.

⁵ Pour plus de détail sur les cofinancements mobilisés par Kindia durant DANK, cf. annexe 6.

⁶ Pour plus de détail sur les cofinancements mobilisés par Dschang durant DANK, cf. annexe 5.

TABLEAU BILAN DU PROGRAMME DANK

Code couleur pour les activités

	De nombreuses activités ont été programmées lors des comités de pilotage ; celles-ci ont été majoritairement mises en œuvre.
	Quelques activités ont été programmées lors des comités de pilotage ; celles-ci ont été majoritairement mises en œuvre.
	Peu d'activités réalisées. Les activités définies lors des comités de pilotage ont été difficiles à réaliser ; ou alors peu d'activités ont été programmées.
	Pas d'activité réalisée. soit non programmée ; soit programmée mais pas mise en œuvre.
	Pas d'information

Code couleur pour les résultats et impacts

	Les activités ont produit les résultats ou l'impact escompté. Des indicateurs vérifiables permettent de le confirmer.
	Les activités commencent à produire des résultats ou à avoir de l'impact. Des indicateurs vérifiables permettent de le confirmer.
	Les activités ne produisent pas encore de résultats visibles ou n'ont pas encore l'impact escompté
	Il est difficile de vérifier si les activités ont produit des résultats ou commencent à avoir un impact. Soit parce qu'il n'y a pas d'indicateurs, soit parce que ceux-ci même s'ils ont été définis ne sont pas renseignés.
	Pas d'information

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 10/ 75

ACTION 1 : Contribuer à la compréhension des enjeux de l'hygiène publique par les citoyens et à leur implication pour l'améliorer

ACTIVITES

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
Organisation d'actions de sensibilisation, notamment en direction des femmes				De nombreuses actions réalisées à destination de publics variés (relais communautaires, usagers, écoles...) dans les 3 pays.
Identification et mobilisation de personnes relais, notamment féminines				Dans chaque pays un processus de formation de personnes relais et d'appui à la sensibilisation a été mis en œuvre, adapté au contexte, enjeux, publics.
Suivi de l'efficacité des campagnes et mesures correctives				Des activités de suivi ont été mises en œuvre soit par les techniciens lors de leurs sorties sur le terrain, soit par le biais d'enquêtes, soit en mesurant un indicateur clé (ex : évolution du paiement de l'eau à Kindia)
Contrôle des comportements des habitants et sanction des contrevenants				Il est difficile d'être proactif sur le contrôle des comportements des habitants, encore plus sur la sanction, dans des contextes où les pouvoirs publics locaux construisent progressivement et parfois difficilement leur légitimité, et où les problèmes d'hygiène publique sont complexes. Peu d'activités réalisées dans ce sens.
Information et encouragement à s'impliquer en direction des services nationaux				Cela est très fort à Kindia et à Dschang, où les acteurs nationaux et leurs représentants au niveau local sont bien associés au pilotage et au suivi de l'intervention des Agences. Cela a été plus difficile en Haïti où le dialogue et la confiance avec les services de l'Etat restent à construire.
Encadrement et coordination des actions de sensibilisation des acteurs extérieurs				Un positionnement et une légitimité à coordonner les actions extérieures sur leur territoire qui commence à se construire à Kindia et à Dschang. Pas encore le cas à Grand'Anse.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 11/ 75

RESULTATS ET IMPACT ATTENDUS

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
<i>RESULTATS QUALITATIFS</i>				
Les relais de la société civile connaissent les enjeux de l'hygiène publique et de la réduction des risques et les techniques d'animation et de sensibilisation en la matière				A Kindia et à Dschang, des relais identifiés (gérants de points d'eau, chefs de quartier, enseignants, OCB...) ont été formés. Il est difficile de mesurer leur niveau d'activité de sensibilisation. Il est intéressant de noter la mobilisation en réaction à des événements particuliers pour lesquels des activités de sensibilisation ont été mise en place afin d'en réduire les risques : A Kindia, campagne de sensibilisation suite aux inondations de 2013, et campagne de sensibilisation suite au virus EBOLA de 2014 ; en Haïti, sensibilisation lors de l'épidémie de Choléra.
La population a conscience des comportements liés à l'eau et aux déchets qui peuvent être néfastes pour la santé				Des indicateurs permettent de commencer à mesurer des changements pour Dshang. A Kindia, nous n'en avons pas identifié. A Grand'Anse, les résultats du diagnostic initial (2014) sur les 12 communes ne sont pas encore connus. Toutefois, l'AMAGA a mené en mars 2014 un diagnostic social dans le centre-ville d'Anse d'Hainault et dans l'un de ses villages ; Les résultats permettent de connaître les comportements des habitants de la commune, et la méthode utilisée est perfectible et reproductible dans les autres communes
La population adopte des comportements responsables dans ces domaines				On observe quelques changements d'attitudes ou de pratiques dans chaque territoire (meilleure acceptation du paiement de l'eau, diminution de dégradations, nettoyage des zones de dépôts d'ordure...). Mais difficile de conclure pour « la population » qui est une cible trop imprécise.
<i>RESULTATS QUANTITATIFS</i>				

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: cieedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 12/ 75

Au moins 15 relais de la société civile sont formés dans chaque collectivité				Nous n'avons pas pu le vérifier pour Grand'Anse.
Au moins un document de communication (affiche, brochure...) a été réalisé dans chaque collectivité				De nombreux outils de communication ont été produits à Dschang (DVD, affiches...); l'AMAGA n'a pas produit de document de communication, hormis un doc d'information sur les tricycles. Nous n'avons pas identifié d'outils pour Kindia.
<i>IMPACT</i>				
Dans chacune des collectivités partenaires, les citoyens adhèrent aux politiques d'hygiène publique et de réduction des risques, et adaptent leurs comportements individuels afin de concourir à leur succès				Les changements d'attitude et de pratiques constatées de certains usagers et gestionnaires, croisés à des discours plutôt positifs sur l'action des villes, peuvent laisser penser que l'appropriation se diffuse progressivement à Dschang et Kindia. Pas d'indicateur qui permette de le dire pour le territoire de Grand'Anse.
Les métiers liés à ces politiques publiques sont mieux considérés et leur utilité reconnue.				Quelques indicateurs pour Dschang : Les usagers sont fiers de leur centre de tri ; dans certains comités locaux de gestion des points d'eau, on enregistre un nombre croissant de candidatures pour les postes à pourvoir. Pas d'indicateur pour Grand'Anse et Kindia.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

ACTION 2 : Mettre en place une gouvernance efficace et pérenne permettant la participation de tous les acteurs concernés par les domaines de l'eau, l'assainissement, les déchets et la gestion des risques naturels et sanitaires.

ACTIVITES

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
Réalisation d'un diagnostic initial				Des diagnostics antérieurs à DANK et actualisés en début de programme à Dschang et Kindia. A Grand'Anse le diagnostic initial s'est appuyé sur les livres blancs des communes et a été plus intuitif et sommaire.
Création d'un cadre de concertation et d'instances de décision, garantes d'une intégration des femmes				Des instances de concertation ont été mises en place dans chaque pays. Les instances de décisions et de coordination des acteurs sont essentiellement les CA des Agences à Kindia et Dschang. En Haïti, des comités de pilotage communaux ont été mis en place dans les 12 communes.
Elaboration et suivi de stratégies formalisées				A Dchang et Kindia, les Plans Communaux de Développement fixent des objectifs pour les services de l'eau et des déchets, mais ils sont arrivés à terme. Des stratégies d'amélioration et de pérennisation des services commencent à être pensées. Mais elles ne sont pas toujours formalisées, et donc pas toujours suivies. Les objectifs et programmations techniques et financières des Agences (AMEE, AMGED, ACEA) sont formalisés chaque année. Seule Dchang dispose d'une réelle stratégie pour ces déchets avec le schéma directeur produit par l'AMGED en 2016.
Pilotage et mise en œuvre de la stratégie (gestion, encadrement des investissements des acteurs extérieurs, recherches de moyens)				A Kindia et à Dschang, les agences assurent la gestion et la maintenance des installations. Les services aux usagers mis en place fonctionnent ; des activités sont mises en œuvre

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 14/ 75

de fonctionnement pérennes, évaluation)				pour essayer de les étendre et les améliorer. Toutefois toutes les charges de fonctionnement (en particulier les salaires) ne sont pas encore couvertes par les recettes des services et par les dotations communales et nationales. A Grand'Anse, la maintenance des équipements (tricycles) n'est pas assurée par toutes les communes et la recherche de moyens pour pérenniser le fonctionnement des services a peu avancé.
Reconnaissance des personnels et du sens de leurs métiers				Cette activité concernait surtout Nantes Métropole Elle a été effective surtout lors de l'accueil en stage à Nantes Métropole de techniciens des Villes partenaires..
Information et encouragement à s'impliquer en direction des services nationaux				Des activités sont mises en œuvre dans chaque pays pour informer les services nationaux (transmissions de documents, contacts directs...) et pour les impliquer (dans les CA des Agences ; lors des ateliers ou séminaires de formation...). Cela fonctionne plutôt bien en Guinée et au Cameroun ; c'est plus difficile en Haïti (moins de réponse et de présence de DINEPA)

RESULTATS ET IMPACT ATTENDUS

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
<i>RESULTATS QUALITATIFS</i>				
Les instances locales de concertation et de décision sont respectées et intègrent les femmes				Les instances locales de concertation existent. A Kindia et Dchang, elles sont confondues avec les CA des Agences. A Grand'Anse, l'AMAGA fait office d'espace de concertation intercommunal. Des règles sont prises pour favoriser l'intégration des femmes dans les espaces de concertation et de décision.
Les diagnostics initiaux sont réalistes et pertinents				Les diagnostics dans le domaine de l'eau pour les 3 CT ne sont pas assez fins et formalisés pour pouvoir juger de leur réalisme et de leur pertinence.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 15/ 75

				Le schéma directeur des déchets à Dschang semble réaliste et adapté au contexte et défis pour Dschang.
RESULTATS QUANTITATIFS				
Un diagnostic des services urbains est effectué dans chacune des trois collectivités du Sud				Les diagnostics eau ont été mis à jour à Dschang et à Kindia. A Dschang, le service des déchets dispose d'un schéma pluriannuel. A Grand'Anse, il n'y a pas de diagnostic des services urbains.
Un plan d'action par collectivité				Difficile d'avoir des éléments sur ce résultat. Il existe une programmation des activités liées au programme, des plans de travail annuel des Agences... mais pas de plan d'action des collectivités par rapport à leur stratégie de services urbains.
IMPACT				
Dans chacune des collectivités partenaires, une stratégie pertinente et pérenne en matière d'hygiène publique est mise en place, et ce, dans une logique de gouvernance où tous les acteurs concernés par les domaines de l'eau, l'assainissement, les déchets et la gestion des risques sanitaires et naturels sont impliqués dans le cadre de concertation.				A Kindia et à Dschang, des Agences fonctionnent et avancent sur le chemin de l'autonomie. Il n'y a pas de cadres de concertation communaux en tant que tels ; les CA des Agences en font office. A Grand'Anse, des comités de pilotage communaux ont été mis en place mais leurs responsabilités se sont limitées au suivi des activités du programme.
Les métiers liés aux services urbains sont mieux considérés et leur utilité reconnue.				Pas d'indicateur d'impact en tant que tel. L'observation croisée aux entretiens démontre l'émergence des compétences métiers en gestion des déchets à Dschang et à Kindia, et en gestion de l'assainissement à Dschang (gestionnaires de latrines publiques)

ACTION 3 : Faire en sorte que chacun des partenaires connaisse les points forts des trois autres et bénéficie de leur expérience pour renforcer ses capacités propres.

ACTIVITES

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
Formation et transfert de compétences acquises				Des activités de formation ont été réalisées dans les 3 collectivités territoriales. Ces formations portent essentiellement sur des questions techniques : compostage, suivi budgétaire et comptable, formation à distance sur la chloration des sources, animation à l'hygiène publique. Les transferts de compétences ont été plus nets entre Kindia et Dschang.
Stages				Des activités d'échanges, des stages d'immersion sud-sud, sud-nord... ont été mis en œuvre. Ils ont concerné un nombre restreint de personnes : élus, directeurs et certains techniciens des Agences : animateurs, composteurs, responsables administratifs et financiers
Mise en commun des questions et de la recherche de réponse - Echanges d'expériences et de méthodes sur : l'implication des femmes, l'encadrement et le contrôle des actions d'acteurs extérieurs (ONG, ..), la manière d'informer les services nationaux et de les encourager à s'impliquer				Des échanges sur ces questions ont eu lieu, en particulier lors des temps de comité de pilotage du programme. Les échanges croisés (physique ou à distance) ont été plus denses et réguliers entre Dschang et Kindia (sur la gestion des agences communales, sur la collecte et la valorisation des déchets, sur la formalisation des délégations de services publics...)

RESULTATS ET IMPACT ATTENDUS

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
<i>RESULTATS QUALITATIFS</i>				
les échanges formalisés et les rencontres				Plutôt oui pour Dschang et Kindia, en particulier sur les

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 17/ 75

entre homologues aboutissent à des solutions effectives				aspects techniques liés au compostage, à la gestion des points d'eau ou à la gouvernance des agences Moins vrai pour l'AMAGA et pour ses techniciens qui considèrent que les choix techniques (compostage) des 2 autres CT sont peu adaptés à Haïti.
le personnel d'une collectivité ayant bénéficié d'une formation transfère ses compétences à ses homologues				Nous n'avons pas d'information pour mesurer ce résultat.
des échanges d'expériences et de méthodes effectifs permettent de trouver des solutions adaptées pour une meilleure implication des femmes, un encadrement et un contrôle des acteurs extérieurs plus effectif et des services nationaux correctement associés.				C'est le cas pour Dschang qui a identifié des améliorations à conduire dans la gouvernance de ses Agences (intégrer les services de l'Etat). Pas d'indicateur d'évolution spécifique à Kindia. Pas d'information sur ce résultat à Grand-Anse.
RESULTATS QUANTITATIFS				
5 corps de métiers ont noué des relations de collègues de proximité : élus thématiques en matière de services urbains, directeurs d'autorités organisatrices, animateurs/sociologues, gestionnaires de services, techniciens eau/assainissement/déchets				A Kindia, les corps de métier techniques intervenant sur les ouvrages sont organisés en fédération. Mais ce n'est pas un résultat du programme. Nous n'avons pas assez d'information pour mesurer ce résultat à Grand'Anse et à Dschang.
IMPACT				
Des échanges réguliers constructifs et pédagogiques sont mis en place entre les quatre partenaires dans le but de renforcer les capacités de chacun grâce à un transfert d'expertise, de connaissances et de compétences. L'accent sera mis sur les domaines transversaux relatifs à l'implication des femmes, celle des services nationaux et l'activité des acteurs extérieurs.				Il y a, à travers les échanges croisés, des partages de savoir-faire et d'expérience qui aboutissent parfois à une appropriation d'expertise, de connaissances ou de pratiques. Les domaines abordés sont plutôt techniques. La question de l'implication des femmes est abordée mais de manière secondaire. Les effets des échanges croisés profitent surtout à Dschang et à Kindia, moins à Grand'Anse, et peu à Nantes.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 18/ 75

ACTION 4 : Améliorer l'accès des citoyens aux services urbains par la réalisation d'infrastructures pilotes et complémentaires adéquates.

ACTIVITES

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
Réalisation de chantiers-école et d'investissements pilotes par les collectivités partenaires				Dans les trois pays, le programme DANK a permis de soutenir la réalisation d'infrastructures en lien avec les priorités des CT. Il s'agit d'investissement qui ont permis soit d'étendre/améliorer le service existant, soit d'expérimenter une modalité de mise en œuvre (comme à Grand'Anse avec le projet ville propre de ramassage des ordures par tricycles dans les bourgs centraux des communes) ; expérimentation en Grand' Anse d'un nouveau type de latrines, adapté aux zones rocheuses et au littoral.
Recherche de financements pour des investissements complémentaires				A Dschang, le programme DANK a permis un effet levier important dans la mobilisation de ressources d'investissements complémentaires (975 000 €) A Kindia, des financements obtenus pour soutenir des micro-projets « filets sociaux » (200 000 €) Plus tenu pour l'AMAGA (100 000 €) Ceci s'explique par des enjeux spécifiques à chaque CT : à Dschang il s'est agi de créer des programmes. A Kindia, d'asseoir une gouvernance sur des programmes de tiers (canal+) ou co-construits (Edukindia). En Grand' Anse, il s'agissait de créer un programme (Anse d'hainault) et de capter des dons de matériel et prestations (Food For The Poor)

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 19/ 75

Réalisation d'investissements complémentaires par les collectivités partenaires (pour mémoire, car cette activité dépend de l'obtention de financements externes au programme)				Des infrastructures complémentaires ont été réalisées à Dschang, un peu moins à Kindia, avec des cofinancements obtenus auprès de coopération (UE, AFD), de l'Etat, ou de réseau d'appui aux CT (AIMF). A Grand'Anse, l'AMAGA a été soutenu par le collectif du Grand Ouest pour la réalisation de son siège + programme Anse D'hainault. + Captation de dons de Food For the Poor
--	--	--	--	---

RESULTATS ET IMPACT ATTENDUS

	Dschang	Kindia	Grand'Anse	Constats clés transversaux
<i>RESULTATS QUALITATIFS</i>				
Les politiques publiques élaborées par les trois collectivités du Sud font l'objet d'expérimentation et de début de mise en pratique				L'action publique commence tout juste à se structurer. L'accent a été essentiellement mis sur le soutien au démarrage ou au fonctionnement des instruments techniques (agences...)
<i>RESULTATS QUANTITATIFS</i>				
Dans chacune des trois collectivités du Sud, une infrastructure pilote ou un chantier école a été réalisé en respectant les bonnes pratiques				Dans chaque CT, des infrastructures ont été réalisées. Elles peuvent être parfois innovantes dans le contexte (centre de compostage à Dschang, latrines écologiques...) Il n'est pas possible de dire si ces infrastructures seront pilotes dans l'avenir. Toutes les infrastructures visitées fonctionnent ; certaines présentent des faiblesses techniques et/ou de gestion.
Un dossier de cofinancement, au minimum, est déposé pour chacune des collectivités partenaires du Sud				Plusieurs dossiers ont été déposés par Dschang et Kindia pour améliorer ou étendre leurs services L'AMAGA a mobilisé un cofinancement pour la construction de latrines et d'un projet eau potable pour la Commune d'Anse d'Hainault.
<i>IMPACT</i>				

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 20/ 75

<p>Dans chacune des collectivités partenaires, des infrastructures pilotes répondant aux besoins des citoyens sont construites et leur permettent de bénéficier d'un meilleur accès aux services urbains. L'obtention de financements externes au programme permettra d'accroître les investissements réalisés en matière d'eau, d'assainissement, de déchets et de gestion des risques naturels et sanitaires</p>				<p>La dynamique est en cours pour Dschang et Kindia. A Grand'Anse, c'est trop tôt pour l'observer.</p>
--	--	--	--	--

4. DANK : un programme ambitieux aux résultats nuancés mais encourageants

Le programme DANK, issu d'une histoire partenariale ancienne notamment entre la métropole nantaise, Dschang et , avait des ambitions que l'on pourrait qualifier d'audacieuses : il s'agissait, en s'appuyant sur une approche renouvelée du partenariat, de permettre tout à la fois d'améliorer les politiques publiques locales d'hygiène publique – en d'autres termes, de renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage dans les domaines de l'eau et de l'assainissement -, de mettre en place des outils de bonne gouvernance et d'organisation du territoire, d'améliorer l'accès aux services par la population et d'améliorer la connaissance des enjeux liés à l'eau et au traitement des déchets par les habitants des communes. Il s'agissait enfin, grâce au programme, de renforcer la légitimité des collectivités territoriales du Sud sur ces deux sujets, vis-à-vis de l'Etat et des Partenaires techniques et financiers.

Si l'approche apparaît pertinente et les objectifs cohérents entre eux, la durée d'un tel programme, et les difficultés particulières du contexte durant la période, n'ont pas permis d'atteindre tous ces objectifs ; les résultats sont encourageants mais l'appui demande à être poursuivi ; et les ambitions doivent être reformulées de manière plus réalistes.

4.1 Une amélioration des services

Le programme DANK a permis d'améliorer l'accès à l'eau et la gestion des déchets dans les territoires des collectivités du Sud, en particulier pour les communes de Dschang et Kindia.

Pour l'accès à l'eau, les projets pilotes choisis par les collectivités ont permis d'améliorer les infrastructures existantes par des travaux de réhabilitation ou d'extension sur le réseau sous maîtrise d'ouvrage déléguée des agences. Les activités de sensibilisation des usagers et d'appui à la gestion des points d'eau (formation des comités de gestion, règles et outils mis en place) ont aussi contribué à renforcer la qualité et l'accès au service.

Il faut toutefois noter que les questions liées à la gestion des points d'eau et au paiement du service restent difficiles à travailler dans des contextes où les habitudes poussent à rechercher une eau « gratuite », et où l'organisation du service est un défi face au scepticisme des usagers sur la capacité de la puissance publique à l'assurer. On constate, par exemple, un refus des usagers à payer l'eau sur certains points à Dschang, ou, autre exemple, un retour à l'utilisation de l'eau de pluie en saison des pluies à Kindia.

En outre, la question du prix de l'eau est une problématique complexe qui demande à être travaillée sur le long terme et de manière stratégique car elle revêt plusieurs dimensions :

- Technique : les choix d'investissements, les modalités de gestion... ;
- Economique : la recherche d'un équilibre de l'exploitation ;
- Sociale et Culturelle : les croyances, normes sociales, habitudes d'accès et de consommation de l'eau ;
- Sanitaire : les risques de maladie hydrique, la pollution de l'eau... .

Elle pourrait l'être comme un des objets concrets de réflexion/action croisées dans un futur programme.

= Prospective : dans les relations entre les services techniques de Nantes Métropole et ceux des Communes et Agences de Dschang et Kindia, introduire ce sujet comme objet de travail. Il pourrait prendre la forme dans chaque collectivité territoriale d'un groupe de réflexion/action pour affiner les constats et l'analyse du problème, identifier des axes de changements et des stratégies/ processus pour agir..., puis partager avec les autres collectivités territoriales sur les analyses/pratiques/ etc....

En ce qui concerne la gestion des déchets et de l'assainissement, le service s'est amélioré à Dschang et à Kindia, et a commencé à se mettre place dans les Communes membres de l'AMAGA.

C'est un effet du programme DANK qui a permis :

- La mise en place de l'AMGED et un accroissement du tri et de la valorisation des déchets à Dschang : projet MageTV ; 2 plateformes de compostage ; formation technique du coordonnateur du pôle valorisation... .
- L'amélioration de la collecte et du tri des déchets à Kindia avec aujourd'hui 4 GIE agissant dans 36 quartiers, une conscientisation des acteurs de la filière pour affiner le tri, et une prise de conscience de certains usagers qui amènent directement leurs déchets à la plateforme.
- - A Kindia et Dschang, le démarrage du fonctionnement de latrines publiques et la mise en place d'une gestion des toilettes scolaires.
- La mise en place du projet « ville propre » en Haïti, mais qui n'a finalement fonctionné que dans 4 des 12 communes du département de Grand 'Anse du fait des dérives constatées dans l'utilisation des tricycles par les autorités intérimaires durant la période de transition.
- L'introduction en Grand Anse d'un nouveau type de latrines composteuses, adaptées aux sols rocheux et au littoral.

De manière transversale, les principales améliorations constatées portent sur :

- La réhabilitation et l'extension des équipements qui permettent d'étendre l'accès aux services ;
- La gestion de proximité des équipements (points d'eau ; plateforme de tri) et le service de ramassage/tri/valorisation des déchets ;
- Les modalités de contractualisation et de suivi entre les Agences (ou l'AMAGA) et les gestionnaires des services ;
- La sensibilisation des usagers.

Toutefois, l'amélioration constatée de la qualité et de l'accès à ces services reste très fragile. La pérennité de ceux-ci est encore lointaine. En effet :

- une partie encore non négligeable des ressources qui permettent de faire fonctionner les services est d'origine externe : A Dschang, en 2016, les ressources propres de l'AMEE n'ont couvert que 26% des dépenses de fonctionnement et 38 % de sa masse salariale annuelle ; A Kindia, la masse salariale de l'Agence est couverte à hauteur d'environ 50 % par la Commune, 40 % par DANK, et 10 % par Coopération Atlantique (chiffre constant entre 2013 et 2016) ;
- l'entretien, la réhabilitation et l'investissement dans de nouvelles infrastructures restent financés de l'extérieur ;
- ni les communes, ni les agences n'ont de stratégie d'autonomisation et de pérennisation du service. Seule l'AMGED à Dschang dispose d'un schéma directeur des déchets récemment élaboré avec l'appui d'un VSI (2016)

= Prospective : travailler à l'élaboration d'un schéma d'amélioration de la pérennité des services, dans une logique de schéma directeur avec des résultats précis à atteindre (taux de couverture, CE prévisionnel...) et des étapes/paliers pour y parvenir ; définir quelques cibles et indicateurs de suivi pour mesurer l'évolution de la couverture et de l'équilibre économique. Ce pourrait être un deuxième objet concret de travail dans le cadre d'un futur programme.

4.2 Des agences qui fonctionnent mais restent fragiles

Le programme DANK a accompagné la mise en place et la structuration d'agences dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (Cameroun et Guinée) qui ont des vraies capacités opérationnelles mais peu de capacités stratégiques et dont la pérennité reste à construire.

4.2.1 En Guinée et au Cameroun, des capacités opérationnelles renforcées pour les agences mises en place

A Kindia, l'ACEA est née d'un programme précédent, le programme « Facilité Eau ».

Au Cameroun, l'AMEE (eau et énergie) est née en 2012 juste au démarrage de DANK et l'AMGED (gestion des déchets) est plus récente et a été créée durant le programme.

L'évaluation confirme que le programme DANK a contribué à renforcer les capacités opérationnelles des agences :

- en permettant le recrutement de techniciens pour renforcer les équipes ;
- en facilitant les échanges entre agences autour de questions techniques ;
- en permettant l'accueil d'élus en responsabilité des politiques publiques de l'eau/assainissement/hygiène publique et de responsables et techniciens des Agences ou services communaux dans les services de la Métropole à Nantes.

Les principales capacités opérationnelles renforcées sont celles :

- de sensibilisation et conscientisation des habitants et des usagers des services à l'hygiène publique,
- d'appui à la gestion des équipements de proximité,
- d'organisation, planification programmation du travail des équipes techniques,
- de gestion administrative et financière,
- de mise en œuvre technique : compostage, petits entretiens des équipements et des réseaux... .

Ces capacités permettent déjà aujourd'hui d'améliorer la qualité des services rendus (amélioration de la satisfaction confirmée par l'étude réalisée à Dschang sur le service de l'eau), et d'enclencher une dynamique vertueuse de renforcement de la confiance entre les Communes qui organisent progressivement le service et les usagers du service public.

4.2.2 En Guinée et au Cameroun, des capacités stratégiques faibles mais qui commencent à s'installer

En dehors de l'AMGED qui dispose d'un document stratégique (schéma directeur des déchets pour la Commune), les Agences n'ont pas de vision et d'objectifs à long terme de développement du service de l'eau, de l'énergie et de l'assainissement. Les directeurs des agences et les membres des Conseils d'Administration se réfèrent aux plans de développement communaux comme documents stratégiques. Mais à Dschang comme à Kindia, ceux-ci sont arrivés à terme ; ils sont aussi très ambitieux au regard des marges de manœuvre réelles des collectivités territoriales ; et ils sont insuffisamment précis sur les objectifs d'évolution des services publics d'hygiène publique (Plan de développement communal = liste de courses).

Dans les trois agences, les mécanismes et instruments de pilotage stratégique manquent : pas de diagnostic mis à jour, pas de schéma ou plan stratégique, pas d'objectifs-cibles d'amélioration de l'accès ou de la qualité des services, peu de dynamiques de concertation communale au-delà des Assemblées Générales annuelles des Agences... Avec une nuance pour l'AMGED ; Cette dernière s'est dotée en 2016 d'un schéma directeur des déchets pour la Commune.

Les cycles de « planification- programmation - mise en œuvre » sont essentiellement orientés sur la dimension technique et financière des services, pour lesquels des outils commencent à être mis en place (planification technique et financière annuelle, budget prévisionnel annuel, programmations techniques mensuelles avec ajustement hebdomadaire, reporting mensuel et annuel.....). Ils ne sont pas inscrits dans une planification et une stratégie de long terme.

Sans vision et planifications stratégiques claires et précises, il est donc difficile de construire des outils de pilotage et de suivi de l'évolution des services. Les outils de suivi mis en place, quand ils existent, sont destinés à suivre les activités programmées (suivi technique), et à suivre les dépenses et recettes (suivi budgétaire).

Toutefois, à Dschang, le programme DANK a contribué à renforcer deux savoir-faire stratégiques de l'AMGED qui lui permettent de renforcer son autonomie :

- *Un savoir-faire de mobilisation de financement* : recherche, identification et mobilisation des financements externes pour soutenir l'investissement (extension de réseau, ou MageTV nouvelle plateforme de compostage), et une partie du fonctionnement des agences (en particulier les salaires des agents). Les salariés de l'AMGED sont aujourd'hui en capacité de rechercher et d'avoir accès à l'information, de se positionner dans des réseaux (veille stratégique), de saisir des opportunités, et enfin de mobiliser d'autres acteurs pour construire une alliance stratégique et mobiliser des ressources complémentaires. Mais ces savoirs faire sont concentrés dans les mains de 2 personnes (Directeur AMGED, Coordonnateur du pôle valorisation des déchets). Cette compétence, utilisée tant par les 2 Agences que la Commune, est fragile car entièrement liée à la fidélisation de ces personnes ressources.
- *Un savoir-faire d'élaboration et de pilotage de programme* : DANK a permis au Directeur de l'AMGED de s'approprier les postures, les responsabilités, les savoir-faire de pilotage/animation...d'un partenariat de projet à plusieurs collectivités territoriales. Il s'est appuyé sur cette expérience pour positionner la commune de Dschang comme chef de file d'un

projet de gestion intégrée des déchets, de l'eau et de l'assainissement (PIGeDEA) à 5 Collectivités camerounaises, que la délégation de l'Union européenne cofinance.

On peut donc conclure que :

- l'AMEE (Dschang) dispose des capacités pour gérer le service existant, mais manque de portage et pilotage stratégique.
- l'ACEA (Kindia) dispose des capacités pour gérer l'existant mais risque d'être dépassée si ses activités venaient à croître trop rapidement ; l'Agence manque de portage et pilotage stratégique mais elle est en capacité de saisir certaines opportunités d'amélioration de son service lorsqu'elles se présentent (ex : mobilisation de financement auprès de l'Etat guinéen pour 2 micro-projets « filets sociaux », afin de constituer des brigades de nettoyage)
- l'AMGED est bien armée pour gérer son service et étendre son activité, même si elle peut encore renforcer ses instruments et outils ; elle dispose de capacités stratégiques (capacité à piloter un programme multi-acteurs, capacité à aller chercher des ressources financières à l'extérieur, capacité à dialoguer avec l'Etat)

Le programme DANK a donc contribué à renforcer ces capacités :

- en permettant aux Agences de se mettre en mouvement et de construire des savoirs faire au fil de l'eau sur des objets concrets (les projets-pilotes) ;
- en aidant à mettre en place des mécanismes et outils simples de planification – programmation et gestion pour les activités du programme, dont les Agences se sont parfois inspirées pour mettre en place leurs propres outils de gestion de service ;
- en permettant aux directeurs et agents de partager sur leurs pratiques (échanges croisés en particulier entre Dschang et Kindia).

Toutefois ces capacités opérationnelles et stratégiques ne reposent que sur quelques personnes : un ou deux élus dans chaque Collectivités Territoriales, les directeurs de chaque agence, et quelques techniciens spécialisés. Pour l'AMGED, la capacité stratégique repose essentiellement sur son Directeur. Le renforcement est le fait de personnes plus que d'institutions : si ces personnes venaient à partir, les organisations risqueraient d'en être fortement fragilisées.

Enfin, l'appropriation de ce volet stratégique a été différent selon les partenaires :

Dschang, qui dispose de directeurs eau et déchets et d'un responsable partenariats, et d'une volonté politique constante, a été en mesure de formaliser des programmes et de trouver leurs financements.

Kindia, qui ne dispose que d'un directeur eau /déchets et pas de responsable partenariats, et où la volonté politique a été bridée par l'attente des élections, n'a pas élaboré de programme seule et a plus difficilement capté des financements ; Elle a surtout géré l'existant et saisi des opportunités (transfert des forages du SNAPE.

En Grand' Anse, où se sont succédés plusieurs chargées de mission, et où le portage politique a été compliqué par l'articulation AMAGA / Communes et par la destitution des Maires, la gestion de l'existant (tricycles) et l'élaboration de programmes ont été plus difficiles encore.

En conclusion, le programme DANK a contribué à accompagner les Agences sur le chemin de leur autonomie. Mais elles demeurent très fragiles, dépendantes de l'extérieur pour leur fonctionnement, et les services qu'elles développent et mettent en œuvre ne sont pas encore pérennes.

= Prospective : Poursuivre l'accompagnement de l'autonomisation des agences, en ciblant des objectifs de renforcement négociés, tant opérationnels que stratégiques, avec un point d'attention sur le renforcement de l'autonomie (gagner en indépendance) : renforcer quelques compétences clés essentielles à internaliser.

Par exemple, et pour passer à une étape de structuration supplémentaire, le niveau atteint d'organisation des services paraît suffisant pour commencer à travailler sur de nouveaux axes de renforcement comme :

- l'amélioration des instruments de pilotage stratégique, technique et financier (dépasser la logique gestionnaire) ;
- les enjeux/stratégies de mobilisation des ressources propres de la Commune (redevances qui rejoint le prix du service + fiscalité locale propre dont les taxes foncières car grands centres urbains à Dschang et Kindia) ;
- ...

Pour ce faire, il serait utile de mixer les modalités d'appui, avec une densité suffisante : appui perlé (stratégique ou technique) ; missions d'appui techniques ciblées ; parcours de formation individualisés avec formation/stages d'immersion/découvertes de pratiques utiles....

4.2.3 En Haiti, des capacités opérationnelles créées, mais des capacités stratégiques encore balbutiantes

Le programme DANK a permis à l'AMAGA de se doter de personnel dont l'association départementale de Maires ne disposait pas encore, et de compétences pour commencer à fonctionner, en finançant les postes des techniciens chargés d'animation et du chargé de mission.

L'appui des Collectivités du Grand Ouest, en articulation avec le programme DANK, a permis à l'AMAGA de se doter d'un siège et de financer le poste d'administratrice.

Après 4 années de programme, l'AMAGA a commencé à renforcer ses capacités opérationnelles :

Sur le plan technique, l'AMAGA dispose d'un savoir-faire d'animation/sensibilisation dans le domaine de l'hygiène publique, et de capacités à appuyer les communes dans la programmation de leur service de collecte des déchets.

Sur le plan administratif et financier, l'AMAGA a renforcé ses capacités de gestion au fil de l'eau notamment grâce à l'appui à son administratrice par la MSCJ (stage à Nantes, appui du chargé de mission lors de ses missions).

En revanche, sur le plan organisationnel et du pilotage ou de l'appui à la mise en œuvre de services d'assainissement, l'AMAGA n'a pas beaucoup progressé. L'instabilité institutionnelle à laquelle elle a dû faire face ne lui a pas permis d'élaborer et de structurer sa vision stratégique à long terme, ou de mettre en place des démarches et instruments de définition de ses priorités, de pilotage de son action, d'organisation de service d'appui aux Communes membres...

En outre, l'AMAGA manque de vision, de capacités stratégiques et d'une articulation claire avec les communes et les services de l'Etat. Durant le processus d'évaluation, nous n'avons pas réussi à identifier de vision commune entre les maires pour le territoire, de stratégies formalisées, d'actions communes... en dehors de celles mises en œuvre et financées dans le cadre de du programme DANK ou des projets de

coopération décentralisée. L'AMAGA reste une association de personnes physiques regroupant les Maires des Communes du département de la Grand'Anse ; et bien que le cadre juridique haïtien⁷ le permette, le projet de passer au stade d'une intercommunalité est très récent. Enfin, la dynamique interne à l'AMAGA ne semble avoir été ou être portée que par quelques personnes (l'ancien Président, l'actuel Président et ancien trésorier).

Ces constats peuvent s'expliquer par :

- une période instable en Haïti qui a vu la dynamique associative AMAGA perturbée avec l'installation de délégations spéciales dans les communes en 2014 et 2015, puis l'élection de nouvelles équipes municipales en 2016. En outre, il a été aussi difficile de fidéliser les personnes (et donc les compétences) qui occupent la fonction de chargé de mission de l'AMAGA ; Trois chargés de mission se sont succédés en 4 ans. Le tableau ci-dessous donne une vision rapide du turn-over.

Tableau 2 : Évolution dans les postes durant le programme

	2013	2014	2015	2016
Le Bureau de l'AMAGA				
Président				
- Jean Claude Fignole				
- Joel Georges				
Tresorier				
- Joel Georges				
Le personnel de l'AMAGA				
Administratrice				
- Marie Edith Pierre				
Chargé de mission				
- Frantz BRICE				
- Guetching Gaspard				
- Francois Nobert				
Techniciens animateurs				
- Baduel Jean Alex				
- Michel Louverture				

- L'hypothèse d'une perception floue ou hétérogène des enjeux, de l'intérêt et des objectifs d'une intercommunalité dans la Grand'Anse, d'abord par les principaux intéressés c'est à dire les maires des Communes, et ensuite par les acteurs (de la coopération, de l'Etat) qui les accompagnent. Ce point n'a pas été vérifié mais les discours croisés entre les acteurs rencontrés le suggèrent.

⁷

L'article 216 du décret de 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Commune stipule que « les communes limitrophes peuvent s'associer en vue de la réalisation ou de l'exploitation en commun d'ouvrages ou d'institutions d'intérêt intercommunal ». Toutefois le décret est muet sur les modalités.

= Prospective : accompagner pour construire le sens, la vision, les objets communs ; le contexte est plus propice après 5 ans de zones de turbulence politiques et institutionnelles, avec l'installation des nouvelles équipes municipales, et le retour à l'ordre constitutionnel (Président installé, parlement renouvelé). En d'autres termes, il s'agirait de franchir une étape supplémentaire vers la construction d'une intercommunalité ; dans ce cas, l'expérience et l'appui de Nantes Métropoles seraient particulièrement utiles.

4.3 Une maîtrise d'ouvrage communale et une gouvernance à l'échelle territoriale peu renforcée.

Le programme Dank n'a pas permis d'améliorer significativement la maîtrise d'ouvrage communale dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ni la gouvernance à l'échelle territoriale.

En effet, nous avons constaté que :

- Les diagnostics communaux et les PCD réalisés avant le programme, avec l'appui d'autres programmes que DANK, n'ont pas été utilisés comme des documents stratégiques pour engager un processus d'élaboration de politiques publiques communales sectorielles. Comme très souvent, il y a confusion entre la production d'un document de référence et le processus qu'il est censé enclencher et soutenir ; on s'arrête à la production du plan qui reste peu utilisé comme instrument de pilotage et que l'on sort lorsqu'on a besoin de présenter ses projets à un bailleur potentiel.
- Il n'existe pas de documents stratégiques d'orientation ou de planification communale dans les secteurs concernés. Seule l'AMGED a élaboré un schéma directeur des déchets pour la commune de Dschang.
- Les communes ne se sont pas positionnées comme organisatrices et régulatrices des services de l'eau et de l'assainissement sur leur territoire. Elles ont par défaut laissé cette responsabilité aux Agences, en leur déléguant la maîtrise d'ouvrage sans que celles-ci ne soient en mesure de l'assurer (pas les compétences techniques, pas la légitimité à le faire...La question des rôles respectifs et des articulations entre les agences et les collectivités pourraient être intéressante à retravailler dans le cadre d'une réflexion plus large sur les modalités de gestion des services en régie ou en délégation de services publics.
- Seule la Commune de Dschang subventionne le fonctionnement de ses agences pour leur permettre d'équilibrer leurs comptes d'exploitation.
- La gouvernance a été travaillée sous l'angle de l'amélioration de la gestion des équipements de proximité (points d'eau, plateformes de tri, collecte des déchets par les tricycles...), et de l'amélioration du pilotage, de la prise de décision, et de la gestion au sein des agences.
- Par contre la gouvernance territoriale de l'eau, de l'assainissement et de l'énergie (sous la forme d'une concertation communale permanente entre l'Etat, les collectivités, le concessionnaire, les agences, les usagers) n'a pas été travaillée comme telle.
- Toutefois, les trois territoires sont entrés dans une démarche d'intercommunalité (eau à Dschang et Kindia, déchets en Grand' anse)

Quatre causes nous semblent avoir contribué à cette faible maîtrise d'ouvrage et gouvernance territoriale.

Derrière les mots, des représentations différentes

Les notions de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'ouvrage déléguée, de maîtrise d'œuvre, de gestionnaire ne sont pas claires pour les élus et techniciens des agences que nous avons rencontrés.

Les notions de gouvernance et de politiques publiques locales restent également floues.

Ces notions sont particulièrement présentes dans le langage commun du monde du développement, mais elles renvoient à des réalités complexes et pluridimensionnelles (juridique, administrative, technique, gestionnaire...) derrière lesquelles les personnes mettent des sens et des contenus différents.

De quoi parle-t-on quand on parle de politique publique ? De quelle gouvernance parle-t-on ? Par exemple, lorsqu'on évoque la question de la gouvernance des agences, on aborde les questions liées aux modalités de prise de décision, au pilotage, à la gestion... des organisations. Si par gouvernance on entend par contre la manière dont se rencontrent, s'organisent, se concertent, décident les acteurs du secteur sur un territoire défini...alors on parle de gouvernance territoriale. Dans la pratique, cette confusion ou généralisation dans les termes peut expliquer pourquoi l'amélioration de la gouvernance de l'hygiène publique n'a été traitée que sous l'angle du fonctionnement des points d'eau (ou du ramassage pour les déchets) et de l'organisation et du fonctionnement des instances de décision des Agences.

Défendre et porter la décentralisation n'est pas chose facile dans le contexte d'Etats fragiles

Dans des contextes institutionnels et politiques où la décentralisation piétine, se positionner comme une collectivité territoriale organisatrice de ses services publics est un défi difficile à relever et un risque potentiel pour les élus qui le portent. En effet, les enjeux de pouvoirs au niveau national et local, et les enjeux de contrôle des recettes publics dans un contexte de ressources rares, provoquent de l'instabilité dans le fonctionnement des institutions et des administrations publiques. La décentralisation peut aussi être vécue comme un danger par le pouvoir central (risque de perte de contrôle dans des régimes à bout de souffle) ; ce qu'il concède d'une main en termes de responsabilités et de ressources pour les assurer, il tente de le récupérer de l'autre. En témoignent les situations rencontrées en Guinée et en Haïti (élections locales retardées : mise en place de délégations spéciales ; ressources transférées faibles et irrégulières sans commune mesure avec les compétences transférées) et la zone de turbulence politique que traverse le Cameroun (revendication d'une plus grande autonomie par les Régions anglophones). Dans ces contextes, s'engager dans une démarche d'élaboration, de structuration, et de mise en œuvre de services publics locaux exige une forte volonté, un engagement sans faille, et une perspicacité à toute épreuve qu'il n'est pas toujours facile à assumer sur le long terme.

L'histoire de la formulation du programme : une agrégation de volonté et d'intérêts propres à chaque territoire

Le programme DANK a été formulé par les quatre collectivités dans une logique d'assemblage des attentes et besoins exprimées par chacune. Bien qu'elles se soient mises d'accord sur les règles du jeu de la relation partenariale et sur les objets de coopération et du programme (suite logique des actions partenariales antérieures sur les services publics, en particulier de l'eau, à Dschang et Kindia), les résultats attendus et les actions qui en découlent sur chaque territoire sont en décalage avec l'ambition d'accompagner la structuration de politiques publiques locales concertées. En effet, chaque collectivité, puisqu'elle avait la main sur les activités du programme (dans la logique d'autonomie de chaque partenaire), a choisi d'affecter les financements à des postes ou des activités qui ne sont pas au niveau de la structuration, mais plutôt à la réalisation d'actions concrètes, à un niveau plus immédiat, plus opérationnel. C'est ici que le contraste est fort entre Dschang, Kindia et Grand' Anse, qui sont sur la logique d'avancer en marchant (de construire une stratégie au fil des actions et expériences) et Nantes Métropole qui définit et planifie ses processus avant le premier pas.

Un élargissement sans doute trop rapide des thématiques (de l'eau aux déchets)

Il ne s'agit pas ici de remettre en question l'importance des enjeux, et des attentes en matières de services publics ; toutefois, s'approprier les compétences collectives d'élaboration, de pilotage, de mise en œuvre et de suivi de politiques publiques locales dans un contexte de ressources rares (humaines, techniques, financières) est plus facile en se centrant sur un objet concret plutôt que sur plusieurs dans un premier temps.

= Prospective :

Travailler à accompagner la structuration de politiques publiques locales est un processus long et complexe, en particulier dans un contexte où la puissance publique est fragile et la décentralisation en panne, il serait sûrement plus pédagogique de cibler un service public « support » pour travailler à renforcer les capacités communales et des agences. Si les communes veulent ensuite mobiliser ces savoir-faire sur d'autres services, elles seront libres de le faire. En d'autres termes, garder les mêmes ambitions sur le volet renforcement des capacités, mais moins se disperser sur les objets d'appui.

Une piste pourrait être de repositionner le renforcement institutionnel aux communes et à l'intercommunalité AMAGA comme objet central de la coopération, pour accompagner le renforcement du pilotage politique et stratégique de leur action publique (travailler sur le renforcement des services techniques, administratifs et financiers, sur le management des services, sur l'appropriation du sens de l'action publique territoriale....) = contribuer à construire et renforcer la légitimité à piloter et mettre en œuvre les services publics locaux.

4.4 Une appropriation et une compréhension par les habitants des enjeux de l'hygiène publique difficiles à mesurer

Il est difficile de dire si le programme a contribué à une meilleure compréhension des enjeux de l'hygiène publique par les habitants et à leur implication pour l'améliorer.

Des activités de sensibilisation/conscientisation à l'hygiène publique ont été réalisées dans les 3 territoires. Mais il n'est pas toujours facile de réaliser un état des lieux précis de ces activités, car ni les agences ni les services de l'AMAGA n'ont mis en place d'outils de suivi. Pour savoir ce qui a été fait, il faut se reporter aux comptes rendus d'activités, ou aux rapports mensuels ou annuels, dans lesquels les informations ne sont pas traitées de manière homogène dans le temps. A Jérémie, nous n'avons pas eu accès aux comptes rendu ou rapports d'activités des animateurs hygiène publique.

Une enquête a cependant été réalisée à Dschang⁸ pour, entre autre, mesurer le niveau de satisfaction des usagers du service de l'eau. Mais elle n'a eu lieu qu'une fois, et en milieu de programme, et ne permet donc pas de mesurer des évolutions.

⁸ Analyse du degré de satisfaction des populations sur l'offre du service d'eau potable par la Commune de Dschang et éléments d'une stratégie d'autonomisation de l'Agence Municipale de l'Eau et de l'Energie (AMEE) en 2017, mai 2015, Dr Meli M Vivien, GIE université de Dschang.

Prospective : Pour un futur programme :

- Mettre en place quelques outils simples de suivi, du type d'activités réalisées, ou, sur quoi, et du public touché
- Identifier quelques indicateurs clés et suffisamment aisés à collecter pour mesurer l'amélioration de la compréhension des enjeux et l'implication des habitants. Construire un dispositif de suivi simple pour ne pas produire une usine à gaz couteuse en ressources et en énergie. Par exemple, il pourrait être intéressant d'identifier ces indicateurs en début de programme, puis de faire réaliser, sur la base d'un échantillon raisonné d'habitants, des enquêtes régulières (le rythme dépendra de la nature des indicateurs) pour mesurer les évolutions.
- Si un objectif d'accompagnement du changement dans les représentations et les pratiques (eau, déchets, énergie...) est visé, proposer de réaliser des enquêtes ciblées Connaissances – Attitudes – Pratiques en début de programme et en fin de programme pour mesurer les évolutions.

5. Pertinence de la démarche partenariale et de l'approche soft / gouvernance du programme

5.1 Une démarche partenariale reconnue et appréciée

La relation partenariale est basée sur des principes clairement énoncés en début de programme ; elle est généralement bien appréciée.

Pour en mesurer la perception, nous avons systématiquement abordés cette dimension dans nos entretiens et proposé aux personnes présentes aux réunions de restitution à chaud dans chaque pays de répondre à un questionnaire⁹.

L'objectif était de pouvoir recueillir la perception qu'ont les principaux acteurs de leur relation partenariale et de celle-ci dans le programme DANK, de manière à :

- identifier les points d'accord et de désaccord dans chaque pays et entre pays ;
- alimenter les réponses aux questions évaluatives portant sur la dimension partenariale et ses effets ;
- préparer l'animation d'un débat sur l'évolution de la relation et l'action partenariale entre les CT lors de l'atelier prospective prévu à Nantes avant fin 2017.

Le questionnaire était structuré en deux grandes catégories de questions :

⁹ Cf. annexe 2. Notons qu'à ce stade de l'évaluation le questionnaire n'a pas été dispensé aux principaux acteurs de Nantes Métropoles (CT et territoire) impliqués dans le programme. Nous avons envisagés de le faire, comme dans les autres pays, au moment du temps de restitution à chaud après la phase terrain, mais celle-ci a eu lieu en comité restreint.. Rappelons aussi que le but de cet exercice est de pouvoir alimenter la réflexion sur l'évolution de la relation partenariale entre les CT dans l'avenir.

- Les premières sont orientées sur le fonctionnement de la relation dans ses différentes dimensions : valeurs, sens, objectifs, répartition des rôles et responsabilités, information, concertation, prise de décision, gestion, suivi-évaluation...
- Les secondes sur ce que produit la relation/action partenariale dans le programme DANK.

L'exploitation des réponses, même si elle ne permet pas de tirer de conclusions au regard du nombre de personnes qui y ont répondu et de leur niveau d'implication dans la relation partenariale, souligne quelques traits saillants. Croisée avec les éléments recueillis lors de nos entretiens, nous pouvons conclure que, globalement, la relation partenariale durant le programme et ses effets sont jugés très positifs à Dschang, positif à Kindia, et un peu plus mitigé par l'AMAGA.

En effet :

- Les principes de base sont connus et partagés, et sont considérés comme pertinents pour faire vivre la relation entre collectivités et le programme DANK ; le dialogue est considéré comme de qualité.
- Les responsabilités et rôles de chaque partenaire ont été bien définies, mais la perception d'une répartition équilibrée de ceux-ci durant la mise en œuvre programme est plus mitigée.
- Le partenariat est perçu comme ayant dynamisé et renforcé les relations entre acteurs des territoires

Plus spécifiquement, les mécanismes et les outils mis en place pour faire vivre et mettre en œuvre le programme sont bien appréciés à Dschang, un peu moins à Kindia, et de façon plus mitigée et hétérogène à Grand'Anse. Cette perception concerne :

- la prise de décision ;
- la mobilisation des ressources proportionnelles à ses possibilités et aux engagements réciproques ;
- le niveau de compétences nécessaires pour assurer ses responsabilités durant le programme ;
- Le renforcement des capacités : analyse des besoins spécifiques, priorités et modalités de mise en œuvre.... Toutefois, même s'il n'est pas jugé suffisant, les capacités opérationnelles et stratégiques sont perçues comme renforcées.

Un point particulier concerne l'approche par le « soft » voulu par les partenaires du programme. Elle s'est avérée pertinente.

Pour mémoire, trois dimensions caractérisent les options stratégiques du programme :

- mettre au cœur du partenariat et du programme le renforcement de la gouvernance de l'hygiène publique par le soutien aux collectivités territoriales et à leurs dispositifs de gestion du service ;
- valoriser les ressources, connaissances, expériences... respectives et les partager dans une logique de renforcement réciproque (« échanges croisés ») ;
- s'appuyer sur un objet – ici des projets pilotes pour améliorer l'accès ou la qualité des services – comme support concret de renforcement des capacités de l'organisation des services, de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, et d'amélioration de la gouvernance

Au-delà des résultats et effets présentés dans le chapitre précédent, cette approche stratégique a permis :

- de répondre à une attente forte des collectivités territoriales du sud dont les besoins en investissements sont importants pour améliorer le service de l'eau, de l'assainissement, des déchets et de l'énergie,
- tout en renforçant progressivement les compétences individuelles et organisationnelles à gérer ces services.

Cette logique de « fil rouge concret » sur lequel s'agrège le processus de renforcement des capacités a permis de franchir des paliers dans le niveau d'autonomie.

5.2 Une relation partenariale qui a toutefois rencontré des difficultés...

Bien que la relation, l'action et les dispositifs partenariaux aient été globalement bien appréciés, le programme DANK a rencontré un certain nombre de difficultés :

- ➔ Arrêt des financements de la région Pays de Loire de manière unilatérale pour la dernière année du programme, qui a contraint la MSCJ à trouver des financements alternatifs auprès de la DAECT. Ce qui montre à la fois la capacité d'adaptation et de l'Etat français et de la MSCJ.
- ➔ Une relation de territoire à territoire déséquilibrée
 - Des relations régulières entre Kindia et Dschang, mais assez peu avec les communes qui constituent l'AMAGA.
 - Peu d'action sur le territoire de Nantes Métropoles hormis l'accueil de stagiaires, des comités de pilotage, un échange entre collectivités du sud en coopération avec les communes de l'agglomération, un atelier international impliquant les associations de communes et les financeurs.
- ➔ Des renouvellements (ou départ) des personnes sans transmission qui ne permettent pas de garder la mémoire de la démarche, des principes du programme, et qui ne facilite pas l'appropriation. Cela vaut plus pour l'AMAGA et Kindia que pour Dschang.
- ➔ Un pilotage politique et technique difficile compte-tenu du turn over des personnes.
- ➔ Des motivations différenciées selon les territoires. L'objet principal pour les collectivités du Sud était d'apporter le service de l'eau aux habitants ; elles n'avaient pas forcément conscience de la nécessité de mettre en place des politiques publiques dans le domaine de l'eau et l'assainissement. L'objectif d'échange très présent dans la stratégie de Nantes Métropoles pour contribuer à renforcer les capacités des personnes et des organisations (Agences, services des Collectivités Territoriales, élus...) n'était pas prioritaire pour les Collectivités du Sud
- ➔ Une différence d'approche entre Nantes Métropole et Coopération Atlantique sur l'accompagnement et le renforcement de la Commune de Kindia dans l'amélioration des services publics de l'eau et de l'assainissement. Malgré un discours sur le nécessaire renforcement de la commune, Coopération Atlantique opte pour des actions de renforcement des services plus dans une logique de substitution que dans une approche d'appui institutionnel.

5.3 ...mais qui a eu un effet dynamisant et d'innovation sur les territoires et entre les territoires

5.3.1 Sur le territoire des villes partenaires en Afrique

A Dschang, on peut noter :

- Une dynamique positive et vertueuse de mobilisation autour des services de l'eau, des déchets et de l'énergie : les agences travaillent avec de nombreux acteurs dans la commune, mobilisent des petits artisans, dialoguent avec les usagers de leurs réseaux... ;
- L'expérimentation du tri et la valorisation des déchets en compost pour l'agriculture péri-urbaine fonctionne, et laisse entrevoir des perspectives nouvelles pour la commune dans la gestion de ses déchets pour l'ensemble du territoire ;
- Autour de l'eau, il y a une organisation en Comités Locaux de Gestion qui implique ses membres, les artisans, la commune à travers l'AMEE, les autorités traditionnelles quelque fois et les populations elles-mêmes.
- Autour de l'assainissement, il y a une organisation en comités d'hygiène dans les écoles primaires qui implique l'école à travers un enseignant, la commune à travers l'AMEE, les bénéficiaires que sont les enfants.

A Kindia :

- De nouveaux GIE de collecte des déchets se sont mis en place ;
- Les relations entre acteurs de l'eau s'inscrivent dans une dynamique positive et vont dans le sens d'un compromis pour améliorer l'accès à l'eau.
- Le programme Edukindia, qui s'appuie sur les personnels financés par DANK, fait le lien entre l'ACEA et le milieu scolaire.

Dans le département de Grand'Anse, le dialogue entre les Maires a permis :

- de mettre en place les conditions (mieux se connaître, se faire confiance...) d'une dynamique intercommunale ;
- De tester des modalités et règles d'organisation collective, prémisses d'une intercommunalité ;
- De mettre un objet potentiel en mouvement (la gestion des déchets et l'assainissement), prémisses d'un service public intercommunal.

La mise en place de comités de pilotage des actions du programme dans chaque commune durant la phase de deux années de délégation spéciale a contribué à maintenir le dialogue entre les anciens Maires et les agents intérimaires.

5.3.2 Sur le territoire de Nantes le programme a favorisé quelques initiatives

Même si pour l'instant ces initiatives restent marginales, le programme a permis à des acteurs du territoire Nantais :

- De valoriser leur expertise technique en la mettant à disposition des CT partenaires ou d'acteurs de leur territoire, par des missions d'appui ou des accueils en stage : Compostri pour l'appui à l'expérimentation du tri sélectif et du compostage ; SafeWater pour la diffusion d'un système innovant et peu coûteux de potabilisation de l'eau (fontaines envoyées en Haïti pour répondre à l'urgence post cyclonique).
- De mettre en place des projets qui mobilisent au-delà des acteurs de l'eau (acteurs de l'éducation, acteurs culturels, santé) et font naître de nouveaux partenariats entre acteurs des territoires.

Cela n'était pas un résultat attendu de DANK, mais le programme a aussi et parfois contribué par les relations établies entre territoires :

- à répondre à des besoins propres spécifiques de certains acteurs : s'approvisionner en cacao dans une filière courte et équitable pour développer une offre de produits transformés à destination de clients Nantais (Choc Hola), promouvoir une innovation technique (Safe Water) ;
- à soutenir l'éducation au développement et à la citoyenneté : relations entre écoles (Ecole publique de Nzong 2 à Dschang et école Saint Clair de Nantes ; perspectives de relation entre la Faculté de Sciences Agronomiques de Dschang et l'école d'Agriculture de Nantes).

Ces actions, pour intéressantes qu'elles soient, sont plus ponctuelles que le fruit d'une stratégie pensée de mise en relation des acteurs. Ceci s'explique par deux raisons :

- la personne en charge de la coopération au sein de la MSCJ ne dispose pas du temps nécessaire à la mobilisation des acteurs, et la personne qui travaille en direct avec les acteurs du territoire nantais le fait en soutien à leurs actions, sans lien avec les territoires du programme Dank ;
- Nantes Métropole a jusqu'à présent plus pensé sa coopération comme une projection vers l'extérieur que comme un atout pour son propre territoire. Le travail préalable d'expression des attentes des organisations nantaises reste à faire.

Pourtant, nous avons noté une vision plutôt claire et partagée de la coopération décentralisée chez nos interlocuteurs de Nantes Métropoles et des acteurs que nous avons rencontrés à Nantes. Tous sont convaincus que :

- Une coopération décentralisée a du sens si elle est orientée en vue du renforcement de capacités des partenaires, en l'occurrence les collectivités territoriales ;
- Cette coopération doit se faire dans une logique d'intérêt mutuel ;
- La coopération décentralisée avec des autorités locales des pays en développement, même si ces dernières œuvrent dans des contextes très différents de celui de Nantes Métropole, peut produire des résultats intéressants et indispensables aujourd'hui dans le cadre de l'internationalisation des villes et des territoires. Les effets de cette coopération peuvent se faire à l'échelle des institutions publiques mais aussi à l'échelle des acteurs du territoire et plus globalement en termes de dynamique locale entre acteurs et institutions.
- La coopération peut contribuer au rayonnement national et international de la collectivité et du territoire (c'est déjà le cas), et il y a aujourd'hui nécessité de recherche de l'intérêt pour le territoire nantais tout en acceptant que ce n'est pas facile d'y travailler.

Il y a donc une vision partagée des enjeux de l'implication de la ville de Nantes et de Nantes Métropole dans une relation de coopération décentralisée et plus globalement dans un projet multi partenarial comme le programme DANK.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 36/ 75

Cependant, du fait de la difficulté de mobilisation des services de la métropole durant le programme DANK, on ne peut encore en mesurer les effets. Deux éléments d'explication possibles :

- les attentes pour la métropole (son territoire et ses services) n'ont pas été clairement identifiées au démarrage du programme. L'idée que la coopération décentralisée avec les pays du Sud peut avoir un effet sur les territoires du nord est récente, et peine à s'imposer comme une évidence au moment du montage des projets.
- peu de personnes des services techniques ont été mobilisés (sauf lors des stages à Nantes de techniciens des autres collectivités partenaires), en raison notamment d'une insuffisance de précision dans le cahier des charges des stages et des besoins d'appui au Sud, et d'un déficit de partage autour des enjeux réels de cette coopération. (Les besoins exprimés, ressentis comme flous, n'ont pas été jugés prioritaires au sein des services).

5.3.3 Des relations Sud-Sud qui donnent des idées d'actions publiques, qui se matérialisent parfois et produisent des effets

→ De Kindia vers Dschang :

Dchang a intégré les services techniques déconcentrés de l'Etat au Conseil d'Administration de l'AMEE et de l'AMGED, après un voyage d'échange à Kindia, suite à une prise de conscience de l'effet possible : facilitation, accès à l'information, crédibilité vis-à-vis des bailleurs pour démontrer que l'on travaille avec l'Etat.

Les échanges entre CT du sud ont permis de s'inspirer d'initiatives chez les autres, en dehors de l'objet du programme :

- Dschang s'est inspiré de la pratique du pavage de route et a inscrit un engagement budgétaire en 2017 pour faire de même à Dschang = solution technique à un problème ;
- Dschang a découvert la pratique d'arbres fruitiers comme arbres ornementaux.

→ De Dschang vers Kindia :

L'expertise de décantation des déchets apprise à Dschang a permis la production d'un compost apprécié par les producteurs. On peut parler d'harmonisation et de renforcement des approches.

La capitalisation du système de gestion des déchets aboutissant au tri et compostage est apprise à Dschang de même que l'expérience de la gestion des décharges.

Les stages et mission d'échange ont permis :

- de découvrir les pratiques, d'échanger sur les systèmes de gestion et outils de gestion (GYKA à Dschang) ;
- d'échanger sur les dynamiques de d'organisation et de gestion du service avec d'autres communes (le directeur et l' élu référent eau) ; cela a permis une prise de conscience et une amélioration de la gestion ;
- d'améliorer les conditions de travail à Kindia par des échanges sur les pratiques de gestion des déchets à Nantes, et de compostage à Dschang).
- La gestion des latrines publiques, plus avancée à Dschang, n'a cependant pas été transposée à Kindia

Kindia a aussi sollicité l'assistance de Dschang pour l'analyse de la qualité de l'eau.

➔ **Entre AMAGA et les 2 communes africaines**

Les relations sont plus difficiles. En effet les réalités vécues sont en décalage, que ce soit au niveau de l'autonomie des collectivités territoriales, des territoires, de l'état de la Décentralisation, du type de services à mettre en place.... . En outre, les relations entre Haïti et le continent africain, marquées par le sceau d'une histoire complexe, sont parfois ambivalentes et ne facilitent pas toujours les échanges.

Pour Dschang, les relations avec Haïti ont été difficiles à maintenir le référent du programme DANK en Haïti a changé 3 fois. Il a été difficile d'avoir une relation continue.

Toutefois, les échanges ont permis :

- Avec Kindia et Dschang, le partage d'un dispositif de chloration avec une proposition d'accompagnement pour mise en place du service ;
- Pour Kindia, de mieux comprendre l'importance de la gestion de stock et de faire face à Ebola (on a gardé reliquat appui intrants suite à des inondations selon modèle AMAGA).

Les échanges croisés et les comités de pilotage internationaux organisés sur chacun des territoires ont été l'occasion pour les techniciens et des élus de l'AMAGA de prendre connaissance des différentes expériences et des actions menées par les autres ; cela a été aussi pour eux l'occasion de se présenter et de faire connaître leurs réalisations. Mais cela n'a pas été suivi de beaucoup d'effets concrets.

➔ **Le développement de relations franco-françaises**

Le programme DANK a demandé aux collectivités territoriales françaises impliquées dans le « Collectif Grand Ouest » de trouver une organisation de travail et un mode de mobilisation/mutualisation de ressources respectives pour accompagner le processus de renforcement institutionnel de l'AMAGA. Ceci leur a permis de mieux se connaître et a permis aux plus petites communes de renforcer leurs capacités en matière de coopération décentralisée. Ces dernières semblent commencer à s'ouvrir à de nouvelles approches en matière de coopération décentralisée.

5.4 Un rayonnement des Collectivités Territoriales et un renforcement de leur légitimité en coopération décentralisée

La relation de coopération et le programme DANK permettent le rayonnement des collectivités territoriales parties prenantes et renforcent leur légitimité dans les champs de la décentralisation et de la coopération décentralisée

5.4.1 Une reconnaissance des savoir-faire des Collectivités Territoriales

Les compétences de Dschang et de Kindia en matière de mise en place de politique et services public communaux dans les domaines de l'eau et de l'assainissement sont aujourd'hui reconnues dans leur pays. Au Cameroun et en Guinée, les expériences des deux communes sont généralement bien connues et reconnues par les réseaux nationaux de collectivités locales, par l'Etat, et par les partenaires au développement rencontrés. Elles inspirent d'autres communes et certaines organisations d'appui qui souhaitent pouvoir s'appuyer sur leur expérience.

En effet, dans des contextes nationaux où les processus de décentralisation sont en panne, les initiatives et pratiques de mise en place de services publics communaux sont plutôt rares et, lorsqu'elles fonctionnent, attirent l'attention des collectivités territoriales qui cherchent à s'affirmer, ainsi que les organisations qui les soutiennent.

Au Cameroun, la ville de Dchang est fortement sollicitée pour partager son expérience de mise en place d'agences avec d'autres collectivités territoriales : par le Programme National de Développement Participatif, par la GIZ, par les autres communes du département de Bafoussam, ou par le biais de CVUC. Le PNDP dans la région de l'Ouest a par exemple financé et organisé le voyage de 22 maires à Dschang pour partager l'expérience de la Commune dans la gestion des compétences Eau et Déchets. Autre exemple : lors de la phase terrain d'évaluation, Dschang s'apprêtait à accueillir d'autres communes camerounaises pour une formation de 2 jours sur la gestion des déchets dans le cadre du programme MAgeTV. Dernier exemple, on peut citer le positionnement en chef de file de Dschang pour la mise en œuvre d'un programme sur la gouvernance de l'eau et de l'assainissement dans 5 Communes du Cameroun.

En Guinée, l'expérience de Kindia est aussi sous les projecteurs et attire l'intérêt d'autres collectivités territoriales, de certaines Directions Nationales, et d'acteurs d'appui (coopérations bilatérales ou agences de développement). L'UNICEF a par exemple mené une étude diagnostic sur le modèle de gestion de l'eau et de l'assainissement mis en place à Kindia et se déclare prêt à contribuer à réaliser un plaidoyer au niveau national pour soutenir la gestion décentralisée de ce type de services publics ; la SNAPE souhaite expérimenter le modèle ACEA dans 14 communes de Guinée forestière ; et la Coopération Technique Belge s'est inspirée de l'expérience de Kindia dans le processus d'élaboration de son propre programme d'appui à la Commune de Kankan.

En Haïti, l'initiative de l'AMAGA est identifiée par la Direction des collectivités territoriales qui reconnaît que cette association de Maires est la plus dynamique parmi les 10 associations existantes dans le pays.

De manière transversale, les expériences sont aussi connues et reconnues par les organisations faïtières nationales de communes, et Nantes Métropoles a contribué à les faire connaître au-delà des frontières nationales par une stratégie d'interface et de valorisation dans des espaces plus larges (atelier de 2015 à Nantes réunissant les villes partenaires, les réseaux nationaux de Collectivités Territoriales, des représentants de l'UE, Plateforma...)

Au-delà de la reconnaissance dont font aujourd'hui l'objet les collectivités territoriales impliquées dans le programme Dank, il y a un risque qu'elles ne puissent faire face aux demandes d'appui et de témoignages. En outre les expériences menées ne sont pas modélisables partout et restent encore fragiles. Il y a donc une vigilance à avoir, pour permettre à ces collectivités de continuer à se renforcer, tout en reconnaissant leur rôle à appuyer d'autres villes de leur pays.

5.4.2 Une reconnaissance de l'approche en matière de coopération décentralisée

En France, DANK est identifié par l'AFD comme un programme phare qui illustre une des catégories de ses modes d'intervention en partenariat avec les collectivités territoriales pour accompagner et

renforcer les capacités des CT du Sud et appuyer l'élaboration et la structuration de politiques publiques locales. L'AFD reconnaît l'originalité de la démarche portée par Nantes Métropoles.

6. Prospective

Le programme Dank a tenu bon malgré un certain nombre de difficultés grâce, entre autres :

- à une volonté politique certaine, et une vision partagée du rôle prépondérant des communes dans le développement ;
- au sérieux, à l'engagement et à l'implication des interlocuteurs et des techniciens engagés ;
- à la qualité de la relation partenariale ;
- aux capacités d'adaptation des personnels de MSCl sur laquelle le pilotage technique et l'animation du programme ont fortement reposé.

DANK a produit des résultats intéressants mais fragiles, qu'il nous paraît essentiel de consolider. Si les parties prenantes font le choix d'un nouveau programme, ce qui nous paraît pertinent, des conditions doivent être remplies.

6.1 Un resserrement géographique à réfléchir

Comme indiqué précédemment, nous constatons des contextes et réalités assez différents entre d'une part Kindia et Dschang, et d'autre par Grand'Anse, en terme de caractéristiques des territoires, d'enjeux de développement, de modalités d'organisation des services, de niveau d'autonomie des collectivités territoriales, d'avancée des réformes et processus de Décentralisation...

Entre Nantes Métropole, Kindia et Dschang, les relations et les ambitions sont clairement orientées sur les enjeux de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage communale, d'accompagnement de la maîtrise d'œuvre, et de renforcement de la gouvernance territoriale pour améliorer la qualité de services urbains essentiels. Dschang et Kindia sont aujourd'hui face au défi, dans leur contexte respectif de décentralisation, de renforcer leurs capacités à élaborer, piloter, mettre en œuvre et suivre leurs propres politiques locales d'hygiène publique.

En Haïti, le renforcement de l'AMAGA a du sens en soi mais le contexte et les enjeux pour les communes du département de Grand'Anse sont différents. Le Territoire de l'AMAGA est vaste, essentiellement rural, avec des distances importantes à parcourir ; l'intercommunalité y est balbutiante mais elle semble incontournable pour répondre à des besoins de services mutualisés entre et pour les Communes dans un contexte de ressources extrêmement rares ; Cependant la dynamique intercommunale est à construire, la définition du sens et des objets de mutualisation aussi.

Dans cette situation, il nous semble plus pertinent de :

- poursuivre la dynamique de coopération avec Dschang et Kindia autour d'un programme de renforcement institutionnel et des capacités à assurer leurs rôles et responsabilités d'organisatrice des services d'hygiène publique.
- poursuivre la coopération avec l'AMAGA dans le cadre du collectif Grand'Ouest, en mettant en place un programme concerté d'appui à la structuration de l'intercommunalité autour d'un objet concret à rediscuter avec l'ensemble des Communes du département de la Grand'Anse. Une fois l'objet défini, il pourrait s'agir pour le collectif Grand'Ouest de soutenir le processus de structuration et de maturation de l'AMAGA vers une intercommunalité de services, en particulier par le renforcement des compétences ou l'appui au recrutement d'agents expérimentés.

Les échanges croisés pourront bien entendu se poursuivre entre Collectivités Territoriales des 4 pays, voire plus (autres CT avec lesquelles Nantes et Nantes Métropoles sont en coopération), sur des objets et selon des modalités qui sont encore à définir. Par ex : dynamique d'échanges entre toutes les CT en coopération avec Nantes Métropole sur l'organisation des services urbains ; ou formation croisée à deux ou trois collectivités sur des sujets d'intérêts communs. L'interface pourrait être animée par la MSCl, à condition de lui en donner les moyens et les ressources humaines nécessaires.

6.2 Clarifier ce que signifie concrètement élaborer et mettre en œuvre une politique publique, et les rôles des acteurs concernés.

L'évaluation a constaté un flou concernant l'appropriation par les acteurs eux-mêmes de leur rôle en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques. Aider à mieux appréhender ces rôles clés nous paraît une condition nécessaire de réussite d'un futur programme :

- rôle et responsabilités de pilotage des politiques publiques pour les nouveaux maires ou les nouvelles équipes municipales
- rôle et responsabilités de pilotage d'une maîtrise d'ouvrage déléguée par les directeurs des agences
- rôle et responsabilités des gestionnaires du service
- analyse des avantages et limites des choix d'organisation de services entre régie et délégation de services publics
- ...

Pour cela, le rôle de Nantes Métropoles pourrait être d'accompagner la réalisation d'un diagnostic plus précis des besoins en renforcement institutionnel, de proposer des objectifs et des processus de renforcement suffisamment denses et selon des modalités variées (mission d'appui technique ciblée, accueil en stage dans les services ou sur le territoire, mise en place de parcours de formation individualisés pour les techniciens des agences, ...).

En outre, une définition plus précise des stages (accueil à Nantes) ou de mobilisation d'agents (mise à disposition d'expertise ou de « tutorat » entre collègues homologues) permettrait sans doute de lever les difficultés concernant la mobilisation des agents de NM.

Le financement de ces mobilisations de ressources humaines à Nantes Métropole ou dans les villes accompagnantes (Dschang, Kindia, CT du Grand Ouest...peut être inclus dans les futurs programmes comme il l'a été dans le programme DANK, et permettre ainsi à ces collectivités de coopérer sans s'affaiblir (emploi de personnels supplémentaires sur le temps du programme)

6.3 Re-préciser politiquement et techniquement les objectifs d'un futur programme

La nécessité de repenser les objectifs politiques de cette coopération doit se faire à deux niveaux.

Chaque collectivité concernée doit conduire un dialogue interne entre élus (à la coopération, mais aussi dans les domaines sectoriels concernés (eau / déchets / environnement ?) afin de valider collectivement la volonté d'engagement dans un nouveau programme.

Ceci est particulièrement vrai au sein de Nantes Métropole (et en articulation avec la ville de Nantes) dans la mesure où l'inflexion politique choisie permettra ou non la mobilisation des services techniques. Or comme cela a été précisé plus haut, il y a un vrai enjeu de renforcement institutionnel des collectivités territoriales partenaires du Sud. En outre, il est affirmé par certaines personnes de la collectivité Nantaise qu'une culture de l'international est aujourd'hui indispensable pour les personnes des services métropolitains.

Dans un deuxième temps la réflexion doit être reprise entre les collectivités territoriales partenaires. Un éclaircissement des termes du débat doit être conduit, afin que chaque partenaire s'engage en connaissance de cause. Le renouvellement des équipes techniques et du personnel politique impose un nouveau partage autour des enjeux et des objectifs politiques de la coopération entre les villes.

Techniquement, l'enjeu du prochain programme pourrait être de permettre aux collectivités territoriales des pays du Sud d'assurer véritablement leur responsabilité d'organisatrice des services de l'eau potable, de l'assainissement et des déchets, tout en réunissant les conditions de pérennisation des agences. Toutefois :

- *un travail d'éclaircissement est à faire pour préciser ce qui est compris par les parties prenantes derrière les notions clés du programme* : gouvernance territoriale, politique publique locale, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'ouvrage déléguée, communale, maîtrise d'œuvre, délégation de services publics... Certaines notions n'ont pas été travaillées entre partenaires (au nord, au sud, nord/sud), d'autres l'ont été au début du programme mais il y eu des renouvellements de personnes (délégations spéciales, chargé de mission AMAGA...)
- *il y a une nécessité d'être plus précis sur ce qu'est le renforcement de capacité et sur les modalités de sa mise en œuvre* : la MSCI, en lien avec ses partenaires, doit se doter d'une vision plus précise du renforcement de capacité (sur la base de diagnostics institutionnels et territoriaux) : qui est à renforcer, pourquoi (en fonction de quel problème concret rencontré sur le terrain, comment (quels sont les approches, méthodes, outils indispensables au travail du technicien qui vient en formation? Si une personne des services techniques nantais est mobilisée, quel est le problème précis en lien avec sa venue ?). Par exemple, si des stages sont organisés pour des élus et/ou techniciens des villes partenaires il est indispensable de préparer plus précisément les missions et de leur donner un contenu opérationnel afin que les sujets abordés en stage soient partagés et réinvestis concrètement au retour.

6.4 S'appuyer sur des équipes techniques renforcées

Un programme multi-pays, pluri-acteurs, à forte dimension partenariale, avec une recherche d'effets leviers, demande à être piloté et animé. Ce qui nécessite d'avoir des ressources humaines affectées, du temps et de la disponibilité, des compétences rares (animation de dynamique partenariale, fonctionnement en réseau, interface, interculturalité, ingénierie de renforcement de capacités...).

- Pour Dschang, quelques personnes très impliquées dans leur commune ont développé ces compétences (anciens de la Cellule Partenariat / Développement / Communication, Maire et 2 adjoints) ;
- Pour Kindia, cela tient à un nombre de personnes plus limité (ancien Maire, Adjoint délégué à l'Eau, Directeur de l'ACEA) ;
- Pour l'AMAGA, son Président de 2013 à 2015 a essentiellement joué ce rôle.

Pour Nantes, la réduction drastique des effectifs de la MSCJ a fait peser un poids trop grand sur les épaules du chargé de mission et de l'assistante du service. En particulier, trois points doivent être soulignés :

- d'une part leurs postes sont partagés entre Nantes métropole et par la ville de Nantes ;
- d'autre part le positionnement institutionnel du chargé de mission ne lui permet pas de mobiliser facilement les personnes au sein de Nantes Métropole qui pourraient apporter leur expertise technique au sein du programme ;
- enfin le travail en réseau (au sein du collectif grand ouest) s'il est garant d'une approche mutualisée de la coopération, génère des coûts réels en termes de temps de travail. Les bailleurs privilégient (y compris par des incitations financières) la mutualisation des partenariats de coopération ; Ils oublient que ce travail en réseau a des coûts transactionnels importants, qui absorbent beaucoup de temps et d'énergie (déplacements pour des réunions, partage des approches, négociations sur les objectifs, les manières de travailler, etc.)

Le programme DANK, a été pensé et construit à un moment où le service de la MSCJ comptait un personnel plus étoffé. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le futur projet devra donc faire le choix entre un programme dimensionné à l'échelle des moyens disponibles, ou prévoir un renforcement de l'équipe. En outre, cette question se pose sans doute en termes similaires dans les collectivités territoriales partenaires.

Pour répondre à ce besoin de renforcement de l'équipe, des pistes peuvent être explorées dans le cadre du processus de réorganisation des services en cours :

- Mieux valoriser les complémentarités et articulations possibles entre le chargé de mission coopération décentralisée et la personne en charge de l'appui au secteur associatif, pour permettre d'augmenter l'impact d'un programme tel que DANK sur le territoire métropolitain.
- Rapprocher la Coopération de la Francophonie, et la MSCJ du service dédié à la francophonie,
- éclaircir le rôle des directions techniques, et les engagements qu'elles prendraient pour la durée du programme

6.5 Mieux articuler l'action des CT et des ONG

Dans un contexte où :

- Il est difficile pour les collectivités territoriales du Sud de jouer un réel rôle « d'autorité organisatrice » car la décentralisation n'est pas aboutie, parce qu'elles n'ont pas forcément la main par exemple sur la tarification de l'eau, ou parce que se positionner en coordination face à l'Etat peut être un exercice périlleux... ;
- les moyens pour la coopération décentralisée et l'action internationale des villes se raréfient et s'orientent de plus en plus sur des enjeux de développement économique pour les territoires du Nord.
- vu de France, les CT et les ONG s'opposent sur les modalités d'intervention plus qu'elles ne se rapprochent (ex : Coopération Atlantique / Nantes Métropole)

L'enjeu est de trouver la voie qui permette de sortir de ces divergences. Pour renforcer leurs capacités à produire et organiser du service public, les CT et les organisations avec lesquelles elles travaillent, au-delà de s'accorder sur le sens, doivent dialoguer pour construire des approches, et des modalités d'intervention cohérentes.

Ceci demande une posture d'accompagnement et d'animation que pourrait assurer Nantes Métropoles sur son territoire, et chaque Commune partenaire sur le sien.

6.6 Le point de vue des bailleurs et des réseaux

Le programme DANK rencontre le soutien unanime aussi bien des réseaux que des bailleurs. « *DANK c'est notre projet phare* » déclare l'AFD. Il est relativement bien identifié par les interlocuteurs interviewés. D'une part les territoires d'intervention sont connus voire même reconnus comme des zones à fort potentiel, en matière d'expérimentation de nouvelles manières de travailler, et le pari semble fait que les communes de Kindia et de Dschang sont en capacité d'être leader dans leurs pays respectifs vis-à-vis des autres collectivités territoriales. Les bailleurs sont donc dans une perspective de continuité de leur accompagnement à cette coopération décentralisée en réseau, qui peut avoir un effet d'exemplarité aussi bien dans les pays du Sud (pour accompagner le processus de décentralisation) que pour les collectivités du nord (y compris à l'échelle européenne) par rapport à la coopération décentralisée.

➔ Sur l'approche

Si les personnes interviewées n'ont pas une connaissance détaillée du programme, elles ont une perception juste de l'approche proposée dans le cadre de DANK. La place centrale accordée à la collectivité territoriale dans la dynamique de développement est affirmée. En outre cette place n'est pas cantonnée, comme c'est souvent le cas dans les coopérations décentralisées, dans le fait de choisir les actions, le reste du processus étant dans les mains de la collectivité territoriale du Nord. Il s'agit bien plutôt ici de permettre à la collectivité du sud de jouer pleinement son rôle de maîtrise d'ouvrage. Autrement dit, il lui revient de définir les actions, piloter leur mise en œuvre, lancer les appels d'offre si nécessaire, contrôler et réceptionner les travaux quand il y en a. La collectivité du Nord joue un rôle d'accompagnement, soit budgétaire soit technique, mais ne doit pas se substituer à son homologue.

On peut constater que les réseaux et les bailleurs semblent rester cependant dans une approche classique de la coopération, qui n'identifie pas celle-ci comme pouvant produire des effets dans les territoires au Nord. En outre, les bailleurs ne semblent pas tous sur la même approche en ce qui concerne l'aide budgétaire (qui met pleinement la collectivité du Sud en responsabilité).

→ Sur les effets constatés

Même sans connaître le programme dans tous ses détails, les personnes interrogées au niveau des bailleurs et réseaux constatent une montée en compétence des personnes au sein des collectivités du Sud, en particulier à Dschang et à Kindia : les dossiers que ces dernières leur proposent directement sont « *plus costauds qu'il y a quelques années* ». Cependant ceci nous renvoie à la question de la fragilité des institutions accompagnées. Si ces compétences sont maîtrisées seulement par quelques personnes, il y a un risque pour la collectivité de les perdre si la personne s'en va.

→ Sur les perspectives

Les réseaux et bailleurs accordent une importance particulière à la collaboration avec les réseaux nationaux de collectivités territoriales notamment en Guinée et au Cameroun.

Une discussion est donc à approfondir avec les bailleurs : pour faire connaître ce qui est fait plus en détail, pour dégager des opportunités de collaborations plus précises, que ce soit en termes de cofinancement ou d'appui méthodologique. Ce dialogue est à construire avec les collectivités territoriales partenaires, puisqu'elles sont amenées à porter elles-mêmes les demandes de cofinancement, avec l'appui de Nantes Métropole. Il s'agit d'un travail important à réaliser (en temps), et il serait peut-être judicieux de se rapprocher du service qui gère des projets européens au sein de Nantes métropole afin de bénéficier de leur expertise en termes de montage de projet.

7. Conclusion

Le programme DANK avait pour ambition de contribuer à « améliorer le cadre et les conditions de vie des citoyens des collectivités partenaires en améliorant et mettant en œuvre des politiques publiques locales d'hygiène publique (eau, assainissement, déchets, gestion des risques), et en mettant en place des outils de bonne gouvernance et d'organisation du territoire, tout en profitant des croisements d'expériences des quatre partenaires ». Elaboré par les quatre Collectivités partenaires, il a été pensé, piloté et animé de manière à privilégier le soutien au « soft », la mise en relation entre collectivités, et une planification souple.

In fine, DANK a permis d'améliorer l'accès à l'eau et de la gestion des déchets dans les territoires des collectivités du Sud, en particulier pour les communes de Dschang et Kindia. Il a accompagné la mise en place et la structuration d'agences dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (Cameroun et Guinée) qui ont des vraies capacités opérationnelles mais peu de capacités stratégiques et dont la pérennité reste à construire ; les Agences sont sur le chemin de leur autonomie, mais elles demeurent très fragiles, dépendantes de l'extérieur pour leur fonctionnement, et les services qu'elles développent et mettent en œuvre ne sont pas encore pérennes. En Haïti, après 4 années de programme, l'AMAGA a commencé à renforcer ses capacités opérationnelles sur le plan technique, administratif et financier ; En revanche, sur le plan organisationnel et du pilotage ou de l'appui à la mise en œuvre de services d'assainissement, l'AMAGA n'a pas beaucoup progressé, principalement en raison

de l'instabilité politique et institutionnelle du pays et d'un turn over important des personnes. L'AMAGA manque aussi de vision, de capacités stratégiques et d'une articulation claire avec les communes et les services de l'Etat.

Le programme Dank n'a cependant pas permis d'améliorer significativement la maîtrise d'ouvrage communale dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ni la gouvernance à l'échelle territoriale. Et il est difficile de mesurer l'appropriation et la compréhension par les habitants des enjeux de l'hygiène publique faute d'instruments de suivi.

La dimension partenariale était une dimension importante du programme. Globalement, la dynamique partenariale et ses effets produits sont jugés très positifs à Dschang, positif à Kindia, et un peu plus mitigé par l'AMAGA. Malgré certaines difficultés, le partenariat a eu un effet dynamisant et d'innovation sur les territoires et entre les territoires, surtout pour les Collectivités africaines et haïtienne ; les relations Sud-Sud ont d'ailleurs parfois donné des idées d'actions publiques qui se sont matérialisées et ont produit des effets (sur les systèmes de gestion, sur des questions techniques...) Sur le territoire de Nantes le programme a favorisé quelques initiatives ; mais ces actions, pour intéressantes qu'elles soient, sont plus ponctuelles que le fruit d'une stratégie pensée de mise en relation des acteurs. En effet, Nantes Métropole a jusqu'à présent plutôt pensé sa coopération comme une projection vers l'extérieur que comme un atout pour son propre territoire.

Enfin le programme a contribué au rayonnement des Collectivités Territoriales engagées et à un renforcement de leur légitimité en coopération décentralisée, par une reconnaissance de leur savoir-faire, et par une reconnaissance de l'approche en matière de coopération décentralisée en particulier par l'AFD.

DANK a donc produit des résultats intéressants mais fragiles, qu'il nous paraît essentiel de consolider. Si les parties prenantes font le choix de s'engager dans un nouveau programme, ce qui paraît pertinent tout à fait pertinent, des conditions doivent cependant être remplies :

- Réfléchir à un resserrement géographique : en effet, les contextes et réalités sont assez différents entre d'une part Kindia et Dschang, et d'autre par Grand'Anse, en terme de caractéristiques des territoires, d'enjeux de développement, de modalités d'organisation des services, de niveau d'autonomie des collectivités territoriales, d'avancée des réformes et processus de Décentralisation... . Dans ce contexte, il semble pertinent de poursuivre la dynamique de coopération avec Dschang et Kindia autour d'un programme de renforcement institutionnel et de capacités d'organisation des services d'hygiène publique, et d'orienter la coopération avec l'AMAGA dans le cadre du collectif Grand'Ouest, vers un appui concerté à la structuration de l'intercommunalité autour d'un objet concret.
- Mettre en place une démarche de soutien à l'appropriation par les acteurs de leur rôle en matière d'élaboration et mise en œuvre d'une politique publique. Le rôle de Nantes Métropoles pourrait être d'accompagner la réalisation d'un diagnostic plus précis des besoins en renforcement institutionnel, de proposer des objectifs et des processus de renforcement suffisamment denses et selon des modalités variées (mission d'appui technique ciblée, accueil en stage dans les services ou sur le territoire, mise en place de parcours de formation individualisés pour les techniciens des agences, ...).
- Redéfinir les contours politiques et techniques du futur programme en deux temps : Conduite par chaque collectivité concernée d'un dialogue interne entre élus à la coopération, mais aussi dans

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 46/ 75

les domaines sectoriels concernés (eau / déchets / environnement) afin de valider collectivement la volonté d'engagement dans un nouveau programme ; Réflexion entre les collectivités territoriales partenaires dans la mesure où le renouvellement des équipes techniques et du personnel politique impose un nouveau partage autour des enjeux et des objectifs politiques de la coopération entre les villes. L'objet concret d'un futur programme pourrait être de permettre aux collectivités territoriales des pays du Sud d'assurer véritablement leur responsabilité d'organisatrice des services de l'eau potable, de l'assainissement et des déchets, tout en réunissant les conditions de pérennisation des agences.

- S'appuyer sur des équipes techniques renforcées : Un programme multi-pays, pluri-acteurs, à forte dimension partenariale, avec une recherche d'effets leviers, demande à être piloté et animé. Ce qui nécessite d'avoir des ressources humaines affectées, du temps et de la disponibilité, des compétences particulières. Le futur projet devra faire le choix entre un programme dimensionné à l'échelle des moyens disponibles, ou prévoir un renforcement de l'équipe.
- Mieux articuler l'action des CT et des ONG, et accompagner le dialogue indispensable à la construction d'approches, et de modalités d'intervention cohérentes ; Nantes Métropoles pourrait jouer ce rôle d'interface et d'animation sur son territoire, et chaque Commune partenaire sur le sien.
- Approfondir la discussion avec les bailleurs, qui reste dans une approche classique de la coopération sans identifier clairement ses effets possibles dans les territoires au Nord, pour mieux faire connaître ce qui est fait dans le détail, et pour dégager des opportunités de collaborations plus précises, que ce soit en termes de cofinancement ou d'appui méthodologique.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Note de Cadrage

ANNEXE 2 : Questionnaire Partenariat.

ANNEXE 3 : Rapports Pays (dont liste des entretiens pays)

ANNEXE 4 : Liste des entretiens France

ANNEXE 5 : tableau des cofinancements mobilisés par la Commune de Dschang

ANNEXE 6 : Cofinancements mobilisés par Kindia



Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon France ☎ +33 4 72 77 87 50

ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org

ANNEXE 1
EVALUATION DU PROGRAMME DE
COOPERATION DECENTRALISEE DANK

Note de cadrage

Sommaire

1. Points de repères sur l'évaluation	2
2. Enjeux, champs et objectifs de l'évaluation	5
3. Questions évaluatives	7
4. Déroulement de l'évaluation	10
5. Calendrier	18

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 49/ 75

1. Points de repères sur l'évaluation

Intercommunalité de 24 communes, Nantes métropole est un territoire historiquement, culturellement et économiquement ouvert sur le monde. Comme la grande majorité des métropoles françaises, Nantes Métropole évolue dans un contexte national et mondial où les dynamiques d'alliance et d'internationalisation des villes sont de plus en plus stratégiques pour le développement de leur territoire.

Dans sa stratégie de relations internationales, Nantes Métropole a développé depuis le début des années 90 des partenariats de coopération décentralisée avec des collectivités territoriales en Afrique et en Amérique centrale :

- Avec la Commune de Dschang au Cameroun depuis 1992 ;
- Avec la Commune de Kindia en Guinée depuis 2007, en partenariat avec 5 communes de Nantes Métropole et avec l'ONG Coopération Atlantique – Guinée 44 ;
- Et avec l'Association des Maires de Grand'Anse en Haïti depuis 2010, suite au séisme de janvier 2010.

Trois dimensions traversent les relations, programmes et actions de coopérations bilatérales entre Nantes Métropole et chacune de ses collectivités territoriales partenaires :

- L'accompagnement de la décentralisation et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales nées de processus de décentralisation récents ;
- L'appui à la l'élaboration et à la mise en œuvre de politique publique locale dans des domaines de compétences partagés ;
- L'amélioration des conditions de vie des habitants de ces communes par l'amélioration des services publics de l'eau, de l'assainissement, de gestion des déchets et des risques naturels et sanitaires.

La coopération décentralisée de Nantes Métropole se caractérise aussi par :

- Un pilotage assuré par une mission Solidarités et Coopérations Internationales rattachée à la Direction Générale Déléguée à la cohésion sociale dont les ressources humaines sont mutualisées entre la ville de Nantes et Nantes Métropole, et une validation politique par les élus de Nantes Métropole ;
- Le choix de limiter le nombre et les objets de ses coopérations, de privilégier les relations directes entre collectivités territoriales (entre élus, entre services), tout en associant à ses relations et actions les acteurs des territoires ;
- Une posture de renforcement et d'accompagnement de l'autonomie de ses collectivités territoriales partenaires ;
- La volonté de faire de l'international un moteur d'ouverture et d'innovation pour ses propres services ;
- Une stratégie d'intégration et d'alimentation de réseaux d'autorités locales nationaux et internationaux pour y partager ses expériences et contribuer à diffuser des innovations (AFCCRE, CUF, CVUC, l'Association des Municipalités de Guinée...).

Les principes qui fondent son action sont les suivant ¹⁰: «

- La recherche d'un rapport d'égalité entre les partenaires ;
- L'autonomie et la responsabilisation des partenaires pour les déclinaisons du programme sur leurs territoires ;
- Le contrôle a posteriori des dépenses effectuées ;
- La primauté donnée à l'élaboration de stratégies et à l'organisation de services pérennes, plutôt qu'à la réalisation d'infrastructures ;
- L'examen collectif et comparatif des actions menées, par le biais de restitutions sur les quatre territoires concernées ;
- La préférence pour le financement de personnels employés et choisis par les collectivités partenaires, selon leurs critères, plutôt que d'expatriés ;
- L'accent sur l'échange d'expérience entre partenaires. »

D'une durée de 4 ans, le programme DANK a été élaboré par les 4 collectivités partenaires. Il a été pensé et mis en œuvre de manière à privilégier le soutien au « soft », la mise en relation entre collectivités, et une planification souple. La définition et la programmation de ses actions s'est faite au fil de l'eau lors des comités de pilotage.

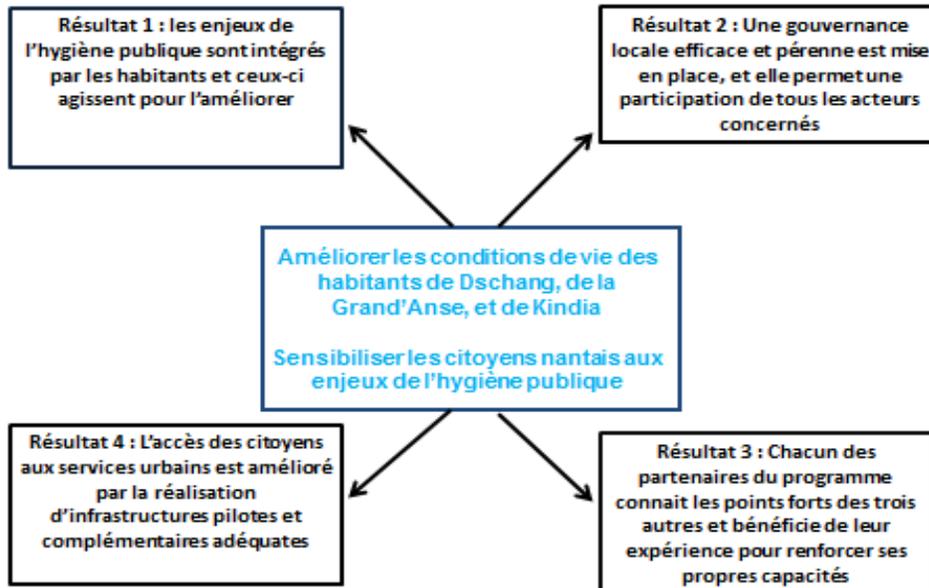
DANK visait à « améliorer le cadre et les conditions de vie des citoyens des collectivités partenaires en partant du dialogue social (entre la société civile et les acteurs institutionnels de chaque territoire) pour améliorer et mettre en œuvre des politiques publiques locales d'hygiène publique (eau, assainissement, déchets, gestion des risques), et en mettant en place des outils de bonne gouvernance et d'organisation du territoire, tout en profitant des croisements d'expérience des quatre partenaires ».

D'un montant prévisionnel de 930 000 Euros et cofinancé à hauteur de 45 % par l'Etat français, le programme est aussi cofinancé par les quatre collectivités territoriales partenaires en fonction de leur potentiel de contribution en numéraire ou en valorisation.

Les **quatre résultats attendus** et grandes **catégories d'actions** du programme sont schématisés page suivante

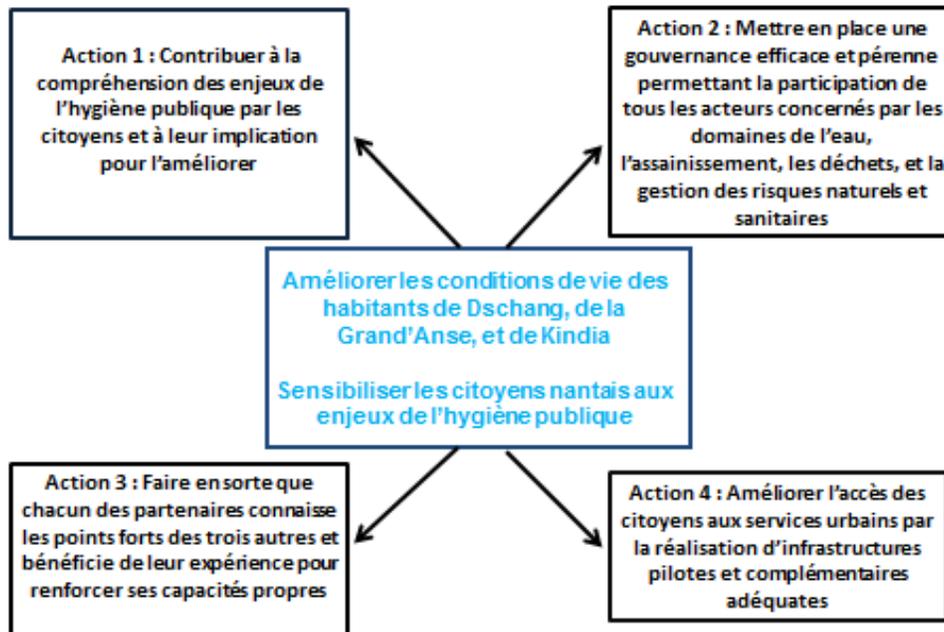
¹⁰ TDR de l'évaluation p. 10

Résultats Attendus



2

Actions mises en œuvre :



1

CIEDEL

1. Enjeux, champs et objectifs de l'évaluation

L'évaluation externe porte sur l'évaluation du programme DANK qui s'achève. Elle revêt une double dimension rétrospective et prospective, et ses enjeux se situent à trois niveaux :

Ses enjeux se situent à trois niveaux :

- **Stratégique** : les résultats de l'évaluation doivent permettre aux parties prenantes de :
 - = Mesurer les effets de l'approche partenariale et des méthodes de travail **pour montrer et démontrer l'intérêt pour Nantes Métropoles (en interne) et ses Collectivités partenaires de l'approche promue par le programme ;**
 - = **décider des évolutions à conduire dans leurs relations, objectifs, stratégies, dispositifs et actions** de coopération ;
 - = **construire un argumentaire vis-à-vis des partenaires techniques et financiers** autour de nouvelles modalités de relations partenariales dans le champ de la coopération décentralisée.
- **Technique** : le processus d'évaluation doit permettre aux collectivités territoriales partenaires :
 - = **d'identifier les actions, expériences et pratiques efficaces et pertinentes susceptibles d'être valorisées, renforcées, poursuivies...** qu'il s'agisse des politiques, stratégies ou actions dans le domaine de l'hygiène publique ou des modalités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme de coopération.
 - = **Identifier ce qui n'a pas fonctionné et comprendre pourquoi**, en particulier dans la **recherche de financements** par les collectivités partenaires pour soutenir leurs actions propres.
- **Financier** : Dans un contexte où les financements publics destinés à soutenir les relations et actions de coopération décentralisée se tarissent, l'évaluation doit permettre à Nantes Métropole et ses collectivités territoriales partenaires :
 - = **d'identifier et de décider des orientations de leur coopération et, le cas échéant, de stratégies de mobilisation de ressources complémentaires pour agir.**
 - = **Identifier de nouveaux modes de relation possibles avec les bailleurs** (actuels ou potentiels)

Le champ de l'évaluation concerne le programme mis en œuvre en partenariat par les 4 collectivités territoriales partenaires et par les acteurs de leurs territoires (2012-2016).

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- **Apprécier la stratégie d'intervention**, dont les principes fondateurs sur lesquels elle s'appuie, et **mesurer les actions, résultats et effets du programme au regard de ce qui était prévu.**

- **Apprécier les dispositifs (modalités, instruments...) mis en œuvre** pour faire vivre la coopération entre collectivités territoriales et entre territoires, ainsi que pour élaborer, piloter, mettre en œuvre, gérer et suivre le programme.
- **Apprécier la stratégie et identifier les effets du programme sur le renforcement de la légitimité des collectivités territoriales** comme maître d'ouvrage local dans leur pays, et sur leur implication et la diffusion de leurs expériences dans les réseaux nationaux de collectivités territoriales. **Il s'agira aussi de montrer comment le programme a produit des effets induits (renforcement des capacités des Collectivités Territoriales du Sud à répondre à des Appels à projet ou à des Appels d'Offre, à construire des coopérations communales (Cameroun, Guinée), et à s'engager dans d'autres coopérations avec des réseaux de collectivités (Haïti)).**
- **Juger de la pertinence et de la cohérence du programme dans la politique et les stratégies de coopération décentralisée de Nantes Métropole.**

2. Questions évaluatives

1. Effectivité, efficacité et pertinence de la stratégie d'intervention et des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs et les résultats du programme.

Dans chaque pays et pour chaque collectivité territoriale et territoire concerné :

- **Les objectifs du programme sont-ils atteints ? Les programmations annuelles ont-elles été mises en œuvre ? Des ajustements ont-ils été réalisés au fil du programme ?**
Pour quelles raisons et avec quels résultats ?
- Le programme a-t-il permis de **renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, de gestion des services, et améliorer la gouvernance locale** dans le domaine de l'hygiène publique (eau, assainissement, déchets, gestions des risques naturels et sanitaires) ?
Là où des actions pilotes ont été mises en œuvre, le programme a-t-il permis d'améliorer le cadre et les conditions de vie des habitants ?
- **La stratégie et les actions mises en œuvre** dans et par les communes partenaires de Nantes Métropole **ont-elles contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques locales concertées d'hygiène publique**, et au **renforcement de la viabilité et de la pérennité des services** ? Un regard particulier sera porté sur :
 - L'appropriation par les acteurs impliqués de leurs rôles et responsabilités dans le pilotage, la gestion et le suivi des services (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, gestion, gouvernance) ;
 - Les effets levier du programme sur la mobilisation de ressources complémentaires pour étendre ou renforcer les services d'hygiène publique mis en place : réalisation ou réhabilitation d'infrastructures complémentaires, ou de nouvelles infrastructures pilotes... ;
 - Les modalités d'exploitation des services : gestion technique et financière, maintenance et renouvellement des infrastructures... ;
 - L'adaptation des choix techniques et des modes de gestion choisis au contexte, aux attentes des usagers... ;
 - La pertinence d'avoir privilégié un financement du « soft » (RH, échanges...) plutôt que du « hard » (infrastructures) ;
 - L'implication et la place et le rôle des femmes dans les actions et activités du programme, en particulier celles liées à la sensibilisation pour un changement de représentations et de comportements.
- En outre, dans son action 3, le programme Dank a pour objectif de faire en sorte qu'il existe un renforcement mutuel des capacités des partenaires : les évaluateurs chercheront à voir **en quoi Nantes Métropole a bénéficié d'un renforcement de capacité et quels sont les effets de ces coopérations sur son territoire** : Des actions ont-elles eu lieu à Nantes, des effets sur les services et sur les élus en charge de l'eau et de l'assainissement ont-ils été repérés. Les citoyens ont-ils bénéficiés d'actions de sensibilisation dans ce domaine ?

2. **L'efficacité, la pertinence, et les éventuels effets des dispositifs (modalités, instruments...) mis en œuvre pour élaborer, piloter, mettre en œuvre, gérer et suivre le programme et la dynamique partenariale**

- Quels ont été les mécanismes et **modalités de pilotage, de décision, d'animation, de suivi des relations** de coopération et du programme ? Comment ont-ils fonctionné et comment ont-ils été appréciés par les principaux acteurs ?

• **Les principes de base du programme (relations égales etc...) sont-ils jugés pertinents** par les partenaires ?

- Le pilotage, l'animation, le suivi et les modalités d'échange et de partage durant le programme ont-ils permis à chacune des collectivités territoriales :

- **D'avoir sa place dans la relation et de prendre ses responsabilités** dans la vie du partenariat et dans le déroulement du programme ? : meilleur équilibre dans la prise de décision, l'animation, la mobilisation des ressources...

- De **mieux se connaître** (soi-même, et les autres) : contexte, vision, valeurs, intérêts, forces et faiblesses...

- D'**identifier des expériences et pratiques utiles** chez les autres pour améliorer leurs propres politiques ou services ?

- De **construire de nouvelles relations bilatérales ou multilatérales** avec les autres collectivités partenaires du programme ? : autour de quel (s) enjeux (x) et objectif (s) ? sur quel (s) objet (s) ? sous quelle forme ?...

3. **Les effets du programme sur le renforcement de la légitimité des collectivités territoriales comme maître d'ouvrage local dans leur pays, sur l'innovation, et leur reconnaissance dans les réseaux nationaux et internationaux de collectivités territoriales...**

- La dynamique partenariale du programme a-t-elle **favorisé le développement ou le renforcement de relations** et, le cas échéant, la **mise en œuvre de nouvelles actions** :

- Entre acteurs des territoires concernés,
- Entre services des collectivités territoriales (à l'interne, et entre services des collectivités territoriales partenaires),
- Entre les collectivités territoriales et l'Etat,
- Entre les collectivités territoriales et leurs réseaux nationaux respectifs,
- Entre Nantes Métropole et les réseaux nationaux qu'elle a investis (AIMF...).

- Si oui, **sur quoi, pourquoi, comment** ... ? Ces relations et/ou actions ont-elles contribué : à atteindre les objectifs du programme ? à renforcer la légitimité des collectivités territoriales dans leurs responsabilités de maître d'ouvrage de l'hygiène publique sur leur territoire ? à améliorer les services publics ? à innover en matière de

gouvernance des services ? à produire des changements et de l'innovation dans les pratiques des services techniques ?...

- **Quels sont les effets du programme, de l'approche partenariale, et des méthodes de travail pour Nantes Métropole ?**

4. **Prospectives**

La dimension prospective est une **dimension essentielle** de l'évaluation.

La démarche et le processus doivent permettre de :

- **décider des évolutions à conduire tant du point de vue de la relation partenariale, que des objectifs et contenus de la coopération, et des dispositifs à mettre en œuvre ;**
- **nourrir le dialogue avec les partenaires techniques et financiers sur une nouvelle approche de la coopération ;**
- **identifier les articulations possibles d'un futur programme avec les politiques des bailleurs de fonds ;**
- **identifier les changements d'échelles possibles et souhaités avec les associations de collectivités locales au Cameroun et en Guinée**

3. Déroulement de l'évaluation

Etape 1 : Cadrage de l'évaluation

Période de réalisation : Novembre S47

Livrable : Note de cadrage

Réunion de cadrage de l'évaluation 23/11/2016 (à distance)

Objectif :

- Valider les enjeux, objectifs et questions évaluatives
- Valider le calendrier
- Attentes particulières du commanditaire

Etape 2 : Mise en place des comités de suivi dans les CT partenaires, bilan du programme et préparation des missions

➤ **Mise en place des comités de suivi**

Des comités de suivi seront constitués dans chaque commune. Pour des raisons de fonctionnalité, nous proposons que chaque comité ne soit constitué que de personnes impliquées dans le programme et disponibles pour y consacrer du temps. Chaque comité sera autonome dans son mode d'organisation et de fonctionnement, et devra tenir une **première réunion dès son installation** pour partager les enjeux, les objectifs et les questions qui seront traitées durant l'évaluation. Le calendrier sera aussi validé.

Les consultants pays appuieront à distance la mise en place de ces comités de suivi.

➤ **Bilan du programme**

Période de réalisation : Décembre (S50 et S51)

Livrable : Etat des lieux du programme

Il s'agit de réaliser **premier bilan descriptif du programme DANK : pilotage, suivi, financement, actions et activités réalisées...**

Pour ce faire, l'équipe de consultant réalisera un bilan descriptif pour la Collectivité territoriale et le territoire dont il a la responsabilité :

- Pour Kindia et la Guinée : Mame Tacko Diallo Gaye
- Pour Dschang et le Cameroun : Jean Claude Kryos Njutapvou
- Pour Grand'Anse et Haïti : Paschaly Chery
- Pour Nantes Métropole et la France, et la synthèse du bilan : David Hacquin et Corinne Lajarge.

Pour ce **bilan descriptif** et pour le pays dont il a la responsabilité, chaque consultant :

- Réalisera à distance (par téléphone, skype...) **4 ou 5 entretiens exploratoires** qui permettront d'approfondir l'histoire, les enjeux, les stratégies et les actions du programme et plus globalement de la coopération ;
- **Exploitera les ressources documentaires collectées** durant l'étape de cadrage ou à l'issue des entretiens exploratoires (conventions de coopération, conventions d'objectifs, délibérations, notes internes, rapports...).

Cette étape permettra aussi de **préciser l'échantillon des acteurs** à rencontrer en Guinée, au Cameroun, en Haïti, et en France.

Entre l'étape de cadrage et les missions de terrain, un temps incompressible **d'interphase de trois semaines** est prévu pour permettre l'organisation optimale des missions de terrain (Information des personnes à rencontrer ; organisation des visites, ateliers, prise de rendez-vous, organisation logistique ...).

Etape 3 : Evaluation en France et dans les pays de coopération

La méthodologie proposée s'inspire fortement de la méthodologie de recherche en sciences sociales pour la construction du modèle d'analyse à partir des questions évaluatives, pour l'échantillonnage, ainsi que pour l'élaboration des outils de collecte, de traitement et d'analyse des matériaux.

Cinq modalités de collecte seront employées :

- (i) Des **entretiens semi-directifs** avec des acteurs clés (institutionnels, techniques ou financiers) de la coopération et du programme ;
- (ii) Des rencontres sous forme d'**ateliers et focus group** (avec les associations d'utilisateurs, avec les cadres de concertation, avec les gestionnaires des services...) ;
- (iii) Des **rencontres avec les bénéficiaires** du programme et en particulier avec des utilisateurs des services publics (eau, assainissement, déchets, gestion des risques naturels et sanitaires), ainsi que des visites de terrain.

- (iv) **L'analyse des enquêtes ou des résultats des systèmes de mesure de la satisfaction sur les services proposés**, si de tels systèmes ou enquêtes ont été mis en place durant le programme.
- (v) **Le diagnostic de la relation partenariale entre collectivités territoriales**, en s'appuyant sur une grille de diagnostic conçue à cet effet. Les résultats de ce diagnostic serviront à alimenter l'analyse de la relation et les évolutions du partenariat.

Afin de laisser une large place à la parole des acteurs du Sud et d'alimenter finement les échanges et réflexions sur les évolutions à conduire dans la coopération, **la phase terrain de l'évaluation débutera par les communes africaines et l'intercommunalité haïtienne.**

De manière concrète, **la première phase terrain aura lieu à Dschang et au Cameroun, et sera réalisée par 2 consultants** : le chef de mission et le consultant camerounais. Cette phase terrain sera l'occasion de tester la démarche, la méthode, et les outils (guide d'entretien, grilles de dépouillement et d'analyse), de les préciser et les ajuster si besoin. Ces éléments seront ensuite partagés avec les 2 autres consultants pour leur permettre de réaliser leur mission d'évaluation dans leurs pays respectifs. Les deux consultants français réaliseront **dans un second temps la partie France de l'évaluation.**

Les périodes d'évaluation dans chaque pays seront programmées afin que les résultats et réflexions prospectives (rapport succinct par pays) de chaque mission viennent alimenter la mission suivante.

Mission	Période prévue	Rapport succinct
Cameroun	11 au 21 janvier	22 janvier
Guinée	18 au 28 janvier	29 janvier
Haïti	25 janvier au 4 février	5 février
France	6 au 11 février	12 février

De plus, le consultant chef de mission assurera le pilotage et l'animation de l'interface entre les membres de l'équipe durant toutes les phases de l'évaluation. Pour ce faire, les modalités de contact et d'interface seront les suivantes :

- In situ, lors des temps de mission conjointe chef de mission – consultant pays (Cameroun, France),
- A distance, et en bilatéral pour les phases d'évaluation spécifiques à chaque collectivité territoriale et pays
- A distance, et en collectif pour les phases de travail sur les constats et analyses croisés, et pour la réflexion prospective.

➤ **Phase 1 : Mission d'évaluation au Cameroun**

➤ *Période de mise en œuvre* : Janvier 2017 (S2 et S3)

➤ *Livrable* : Rapport succinct « pays »

- **Un suivi du processus au fil de l'eau**

Durant cette phase, les deux consultants veilleront à partager les constats, les analyses et les réflexions prospectives avec le comité de suivi local. Pour cela, deux temps de travail seront programmés durant le processus (au début, et à la fin de la mission terrain)

- **Des entretiens individuels ou collectifs**

Les deux consultants se répartiront la réalisation des entretiens.

La liste des entretiens proposée n'est pas exhaustive ; elle sera affinée durant la phase de cadrage. A ce stade, il est raisonnable d'envisager **entre 20 et 25 entretiens sur la base d'un échantillon raisonné**.

Il s'agira de rencontrer, entre autres :

A Yaoundé

- Le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France, l'Agence Française de Développement
- Quelques partenaires techniques et financiers par rapport à la question de la nouvelle approche de la coopération
- La Camerounaise des eaux
- CAMWATER
- Communes et Villes Unies du Cameroun
- Le Centre des Métiers de la Ville

A Dschang:

- Le Maire de la Commune
- Le ou les adjoints ayant en charge les compétences Eau, Assainissement, Déchets, Gestion des risques
- Quelques élus de la Commune ayant un regard historique sur la coopération (l'ancien Maire...)
- L'équipe de l'Agence Municipale de l'Eau et de l'Energie
- La cellule coopération et partenariat de la ville
- Le service d'hygiène et de salubrité
- Le service de l'urbanisme et du droit des sols
- Les services déconcentrés de l'Etat
- Les gestionnaires de réseaux
- ...

- **Des visites sur le terrain (rencontres des acteurs et observations)**

- Chantiers école et investissements pilotes réalisés avec l'appui du programme
- Equipements et infrastructures réalisées et/ou réhabilitées durant le programme grâce aux financements complémentaires trouvés
- Equipements et infrastructures réalisées par d'autres acteurs (Etat, ONG...) sur le territoire communal
-

- **L'animation d'ateliers**

- Avec le cadre de concertation communal mis en place
- Avec les artisans et entreprises mobilisés sur des savoir-faire nouveaux
- Avec les personnes relais identifiées pour sensibiliser sur l'hygiène publique
- Avec les organisations d'usagers des services

De manière transversale durant les entretiens, visites, ateliers... une attention particulière sera portée sur les éléments qui permettront de mesurer le degré d'autonomie, de viabilité et de pérennité des services publics de l'eau, de l'assainissement, des déchets, et de gestion des risques naturels et sanitaires.

- **Une restitution à chaud au comité de suivi**

A l'issue de la phase terrain, un atelier de restitution à chaud au comité de suivi des premiers résultats, analyses et éléments prospectifs, sera organisé sur une demi-journée. Ce temps pourra, si le comité de suivi le souhaite, être ouvert à l'ensemble des principaux acteurs impliqués dans le programme DANK.

Un rapport succinct de l'évaluation au Cameroun (principaux constats/analyses/recommandations) sera partagé par les 2 consultants avec l'équipe d'évaluation. Il servira à alimenter le rapport provisoire global.

➤ **Phase 2 : Missions d'évaluation en Guinée et en Haïti**

- | |
|--|
| ➤ Période de réalisation : Janvier 2017 S3 + S4 et Février S5 |
| ➤ Produit : Rapport succinct Haïti et Guinée |

Les missions d'évaluation en Haïti et en Guinée seront réalisées par les consultants respectifs dans chaque pays.

La démarche sera similaire à celle employée au Cameroun :

- Suivi du processus au fil de l'eau
- Entretiens individuels et collectifs

- Visites sur le terrain
- Animation d'ateliers
- Restitution à chaud au comité de suivi

Elle sera néanmoins adaptée, ainsi que les outils de collecte/traitement, aux contextes particuliers (longue période intérimaire dans les Communes en Haïti du fait des incertitudes politiques et institutionnelles, post-urgence liée au passage de l'ouragan Matthew...) et aux acteurs rencontrés. Sans être exhaustif à ce stade, il s'agira des mêmes catégories d'acteurs :

Au niveau national :

- Réseaux de collectivités territoriales
- Ministères et/ou Directions nationales (Eau, Santé, Environnement... ; Décentralisation)
- SCAC / AFD
- Bailleurs du secteur hygiène publique (idem Cameroun pour autre approche coopération internationale)

Au niveau communal :

- Elus et techniciens des Communes (de l'AMAGA pour Grand'Anse)
- Responsables et techniciens des agences locales
- Gestionnaires des services
- Usagers des services et organisations/associations les représentant
- Personnes relais pour la sensibilisation
- Services déconcentrés de l'Etat
- ...

Les consultants bénéficieront :

- Du retour méthodologique et des premiers résultats de la mission au Cameroun
- D'un « back up » réalisé à distance par le chef de mission pour finaliser la préparation des missions, accompagner les analyses, et produire le rapport succinct « pays »

➤ **Phase 3 : mission d'évaluation en France :**

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Période de réalisation : Février S6 ➤ Produit : Rapport succinct France |
|--|

Cette partie de l'évaluation sera réalisée par les deux consultants français. Elle se déroulera en deux temps :

- **Une série d'entretiens individuels ou collectifs (15 à 20)**

Les collectivités territoriales :

- Nantes Métropole : Elus ; MSCl ; services techniques (Eau, Assainissement, Déchets) ; agents des services urbains
- Communes ayant des relations de coopération ou impliquées dans celles de Nantes métropoles : 6 collectivités territoriales du Grand ouest en coopération avec Grand'Anse

Les principaux partenaires financiers du programme :

- Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
- Région Pays de la Loire

Les acteurs impliqués ou bénéficiaire de la coopération (6 à 8, à préciser) :

- Coopération atlantique – Guinée 44
- Des personnes ayant expérimenté les processus d'échanges (visites, stages, formation et transfert de compétences...) : Elus, directeurs, techniciens, animateurs...
- Autres organisations (agence de l'eau ? entreprises ? associations ?)

Des réseaux nationaux, internationaux et européens comme : l'AIMF, le Conseil des Communes et Régions d'Europe, le PS-eau.

- **Une restitution à chaud de la mission France**

A l'issue de la phase terrain, les consultants partageront leurs constats/analyses avec la MSCl et les principaux acteurs de Nantes Métropoles impliqués dans la coopération et le programme DANK. Cet atelier de 2h sera organisé avec la MSCl.

Un rapport succinct de l'évaluation en France (principaux constats/analyses/recommandations) sera partagé avec les autres consultants de l'équipe d'évaluation. Il servira à alimenter le rapport provisoire global

Etape 4 : Rédaction du rapport final provisoire et restitution

- | | |
|---|---|
| ➤ | Période de réalisation : Février S7 + S8 |
| ➤ | Produit : Rapport final provisoire |

Les évaluateurs rédigeront **un rapport final provisoire**. Ce rapport, relativement court (60 – 80 pages maximum) visera à répondre aux enjeux de l'évaluation en traitant en détail de chaque question évaluative.

A visée stratégique et opérationnelle, le rapport renverra en annexe tous les éléments qui ne seraient pas directement liés aux enjeux et aux questions évaluatives, et fera une place importante aux recommandations et aux scénarii prospectifs.

Cette étape de production du rapport d'évaluation nécessitant un travail approfondi de croisement des constats et des analyses, **les consultants travailleront en atelier à distance durant trois jours**, et pour préparer l'animation des ateliers de restitution dans les communes partenaires de Nantes Métropoles.

Le rapport sera transmis aux comités de pilotage et de suivi, au minimum quinze jours avant la tenue **d'ateliers de restitution qui se tiendront au mois de mars** dans chaque pays. Nous proposons que les collectivités territoriales réunissent leurs comités de suivi élargis aux acteurs impliqués dans la coopération et le programme. Animé par le consultant « pays », ces ateliers viseront à :

- **Présenter et débattre des résultats de l'évaluation** : cette partie sera animée de manière à partager les constats et analyses (forces/faiblesses/contraintes/opportunités) des expériences des autres collectivités partenaires membres du programme (regards croisés) et du programme globalement ;
- **Débattre des propositions d'orientation** : cette partie sera animée de manière à mettre les acteurs en situation de projection dans l'avenir, sur la base de l'analyse de leur propre expérience et des expériences de leurs collectivités partenaires.

A l'issue de chaque atelier, un compte rendu sera rédigé par les consultants dont les conclusions viendront alimenter la rédaction du rapport final.

Etape 5 : Rédaction du rapport final et atelier prospectif final

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Période de réalisation : Avril et mai.➤ Produit : Rapport final et Atelier prospectif |
|--|

Sur la base des observations faites, le chef de mission rédigera le **rapport final définitif**. Ce rapport comportera une synthèse de 10 pages maximum.

Une **atelier prospectif final en mai** 2017 à Nantes permettra, sur la base des résultats de l'évaluation, d'animer un débat sur les perspectives d'évolution de la coopération décentralisée.

4. Calendrier

Etapas			déc-16				janv-17				févr-17				mars-17	avr-17	mai-17
	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8			
Etape 1 : Cadrage de l'évaluation																	
1.1. Réunion de cadrage	23-nov																
Etape 2 : Etat des lieux du programme + préparation des missions terrain																	
2.1 Mise en place des comités de suivi dans les CT partenaires																	
2.2 Information des comités de suivi sur les enjeux +objectifs + questions évaluatives + calendrier																	
2.3 Bilan des activités et résultats (travail sur docs er qqes entretiens explo) pour chaque pays																	
2.4 Entretiens France avec acteurs clés (à Nantes)					21 +22												
2.5 Synthèse de l'état des lieux du programme																	
2.4 Organisation des missions terrain (interphase)																	
Etape 3 : Evaluation dans les pays de coopération et en France																	
3.1 Mission d'évaluation au Cameroun									11 au 21								
3.2 Missions d'évaluation en Guinée										18 au 28							
3.3 Mission d'évaluation en Haïti											25 au 4 fév						
3.4 Mission d'évaluation en France																	
Etape 4 : Rédaction rapport final provisoire et restitutions																	
4.1 Atelier de formalisation du rapport à distance																	
4.2 Ateliers de restitution en France et dans les Pays																	
Etape 5 : Rédaction du rapport final et restitution finale																	
5.1 Rédaction du rapport final																	
5.2 Atelier prospectif final																	

5.

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 66/ 75

ANNEXE 2 : Questionnaire partenariat

Consignes pour l'utilisation du questionnaire

L'objectif est de pouvoir recueillir la perception qu'ont les principaux acteurs du programme DANK et de leur relation partenariale, de manière à :

- Identifier les points d'accord et de désaccord dans chaque pays et entre pays
- Alimenter nos réponses aux questions évaluatives portant sur la dimension partenariale et ses effets
- Mais surtout, préparer l'animation d'un débat sur l'évolution de la relation et l'action partenariale entre les CT lors de l'atelier de restitution fin mars.

Le questionnaire est structuré en deux grandes catégories de questions :

- Les premières sont orientées sur le fonctionnement de la relation dans ses différentes dimensions : valeurs, sens, objectifs, répartition des rôles et responsabilités, information, concertation, prise de décision, gestion, suivi-évaluation...
- Les secondes sur ce que produit la relation/action partenariale dans le programme DANK.
-

Le questionnaire concerne les personnes qui ont été impliquées directement dans la relation partenariale c'est-à-dire :

- Les élus et techniciens des Collectivités territoriales ;
- Les responsables des agences (techniciens ou membre des CA les plus impliqués) ;
- Les personnes qui, dans chaque Collectivité territoriale, ont été impliquée/associée aux activités d'échanges croisés, de mobilité....

Les bénéficiaires finaux (comité de gestion locaux, usagers...) et les acteurs du second cercle (faitières nationales, directions nationales, concessionnaires...) ne sont pas concernés.

Les modalités d'administration du questionnaire ont été les suivantes

- Administration de la restitution à chaud, à la fin.
- Le questionnaire doit être rempli en 15 mn maximum (les réponses doivent être données le plus spontanément possible)
- Le questionnaire est anonyme et il a été demandé aux personnes qui le remplissent d'être le plus honnête possible.
- Il a été expliqué en introduction à quoi le questionnaire devait servir : identifier les convergences et divergences de perception pour pouvoir animer un débat sur la relation et l'action partenariale lors de l'atelier de restitution général.
- Les réponses ont été traitées par pays

RAPPEL DU CODE COULEUR	Tout à fait d'accord	D'accord	Mitigé	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne peut pas se prononcer	Ne veut pas se prononcer
------------------------	----------------------	----------	--------	--------------	----------------------	--------------------------	--------------------------

CIEDEL

DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE PARTENARIAT AMAGA

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Les principes de base qui fondent la relation entre les 4 Collectivités territoriales sont connus et partagés							
Les principes de base du programme sont pertinents							
Le programme a permis un meilleur équilibre dans la relation							
Le dialogue est de qualité (liberté de parole, écoute mutuelle, prise en compte des problèmes de chacun dans l'animation du partenariat...)							
Le programme DANK a été élaboré de manière concertée entre les 4 Collectivités territoriales							
Les objectifs et résultats du programme sont partagés							
Les responsabilités et rôles de chaque partenaire ont été bien définis							
Chaque partenaire a joué un rôle et eu des responsabilités dans le programme DANK							
Les rôles et responsabilités ont été répartis de manière cohérente en fonction des capacités et savoir-faire de chacun							
Les circuits d'information sont clairs et fonctionnels							
Les mécanismes de prise de décision et de gestion du programme permettent à chacun des partenaires d'être responsable de sa mise en œuvre sur son territoire							
Les instances de prise de décision et leurs modalités de fonctionnement sont clairement identifiées							
Les décisions sont discutées et partagées							
Chacun apporte des ressources proportionnelles à ses possibilités							
Les engagements réciproques sont respectés							
Le dispositif de gestion du programme est clair et outillé							
La gestion financière du programme est transparente							
Les personnes en charge de la gestion ont les compétences nécessaires							
Le dispositif de suivi-évaluation du programme est clair et outillé							
Les personnes en charge du suivi-évaluation ont les compétences nécessaires							
Des mécanismes de gestion des problèmes et des conflits sont prévus							
La dimension renforcement des capacités a fait l'objet d'un travail spécifique d'analyse des besoins							
Les priorités de renforcement de capacités ont été négociées, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre							
Les modalités de renforcement de capacités sont pertinentes (pilotage concerté, échanges croisés, stages, appui technique ciblé...)							
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent de mieux connaître les autres et d'identifier leurs points forts							
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent d'identifier chez les autres des expériences et pratiques utiles pour soi							
Ces expériences et pratiques découvertes permettent l'innovation chez soi							
Le programme a permis de gagner en poids et en influence							
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre acteurs des territoires							
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les services techniques des Collectivités territoriales							
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et l'Etat							
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et les réseaux nationaux de Collectivités							
La dynamique partenariale permet de s'inscrire dans de nouveaux réseaux nationaux ou internationaux.							
Les capacités opérationnelles des Collectivités territoriales partenaires ont progressé							
Les capacités stratégiques des Collectivités territoriales partenaires ont progressé							
Les capacités opérationnelles des acteurs impliqués dans le programme ont progressé							
Les capacités stratégiques des acteurs impliqués dans le programme ont progressé							

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 69/ 75

RESULTAT DU QUESTIONNAIRE DSCHANG

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Les principes de base qui fondent la relation entre les 4 Collectivités territoriales sont connus et partagés											
Les principes de base du programme sont pertinents											
Le programme a permis un meilleur équilibre dans la relation											
Le dialogue est de qualité (liberté de parole, écoute mutuelle, prise en compte des problèmes de chacun dans l'animation du partenariat...)											
Le programme DANK a été élaboré de manière concertée entre les 4 Collectivités territoriales											
Les objectifs et résultats du programme sont partagés											
Les responsabilités et rôles de chaque partenaire ont été bien définis											
Chaque partenaire a joué un rôle et eu des responsabilités dans le programme DANK											
Les rôles et responsabilités ont été répartis de manière cohérente en fonction des capacités et savoir-faire de chacun											
Les circuits d'information sont clairs et fonctionnels											
Les mécanismes de prise de décision et de gestion du programme permettent à chacun des partenaires d'être responsable de sa mise en œuvre sur son territoire											
Les instances de prise de décision et leurs modalités de fonctionnement sont clairement identifiées											
Les décisions sont discutées et partagées											
Chacun apporte des ressources proportionnelles à ses possibilités											
Les engagements réciproques sont respectés											
Le dispositif de gestion du programme est clair et outillé											
La gestion financière du programme est transparente											
Les personnes en charge de la gestion ont les compétences nécessaires											
Le dispositif de suivi-évaluation du programme est clair et outillé											
Les personnes en charge du suivi-évaluation ont les compétences nécessaires											
Des mécanismes de gestion des problèmes et des conflits sont prévus											
La dimension renforcement des capacités a fait l'objet d'un travail spécifique d'analyse des besoins											
Les priorités de renforcement de capacités ont été négociées, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre											
Les modalités de renforcement de capacités sont pertinentes (pilotage concerté, échanges croisés, stages, appui technique ciblé...)											
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent de mieux connaître les autres et d'identifier leurs points forts											
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent d'identifier chez les autres des expériences et pratiques utiles pour soi											
Ces expériences et pratiques découvertes permettent l'innovation chez soi											
Le programme a permis de gagner en poids et en influence											
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre acteurs des territoires											
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les services techniques des Collectivités territoriales											
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et l'Etat											
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et les réseaux nationaux de Collectivités											
La dynamique partenariale permet de s'inscrire dans de nouveaux réseaux nationaux ou internationaux.											
Les capacités opérationnelles des Collectivités territoriales partenaires ont progressé											
Les capacités stratégiques des Collectivités territoriales partenaires ont progressé											
Les capacités opérationnelles des acteurs impliqués dans le programme ont progressé											
Les capacités stratégiques des acteurs impliqués dans le programme ont progressé											

RESULTAT DU QUESTIONNAIRE KINDIA

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Les principes de base qui fondent la relation entre les 4 Collectivités territoriales sont connus et partagés																		
Les principes de base du programme sont pertinents																		
Le programme a permis un meilleur équilibre dans la relation																		
Le dialogue est de qualité (liberté de parole, écoute mutuelle, prise en compte des problèmes de chacun dans l'animation du partenariat...)																		
Le programme DANK a été élaboré de manière concertée entre les 4 Collectivités territoriales																		
Les objectifs et résultats du programme sont partagés																		
Les responsabilités et rôles de chaque partenaire ont été bien définis																		
Chaque partenaire a joué un rôle et eu des responsabilités dans le programme DANK																		
Les rôles et responsabilités ont été répartis de manière cohérente en fonction des capacités et savoir-faire de chacun																		
Les circuits d'information sont clairs et fonctionnels																		
Les mécanismes de prise de décision et de gestion du programme permettent à chacun des partenaires d'être responsable de sa mise en œuvre sur son territoire																		
Les instances de prise de décision et leurs modalités de fonctionnement sont clairement identifiées																		
Les décisions sont discutées et partagées																		
Chacun apporte des ressources proportionnelles à ses possibilités																		
Les engagements réciproques sont respectés																		
Le dispositif de gestion du programme est clair et outillé																		
Les personnes en charge de la gestion ont les compétences nécessaires																		
Le dispositif de suivi-évaluation du programme est clair et outillé																		
Les personnes en charge du suivi-évaluation ont les compétences nécessaires																		
Des mécanismes de gestion des problèmes et des conflits sont prévus																		
La dimension renforcement des capacités a fait l'objet d'un travail spécifique d'analyse des besoins																		
Les priorités de renforcement de capacités ont été négociées, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre																		
Les modalités de renforcement de capacités sont pertinentes (pilotage concerté, échanges croisés, stages, appui technique ciblé...)																		
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent de mieux connaître les autres et d'identifier leurs points forts																		
La stratégie, les activités et les modalités d'animation du programme permettent d'identifier chez les autres des expériences et pratiques utiles pour soi																		
Ces expériences et pratiques découvertes permettent l'innovation chez soi																		
Le programme a permis de gagner en poids et en influence																		
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre acteurs des territoires																		
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les services techniques des Collectivités territoriales																		
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et l'Etat																		
La dynamique partenariale permet de renforcer les relations entre les Collectivités territoriales et les réseaux nationaux de Collectivités																		
La dynamique partenariale permet de s'inscrire dans de nouveaux réseaux nationaux ou internationaux.																		
Les capacités opérationnelles des Collectivités territoriales partenaires ont progressé																		
Les capacités stratégiques des Collectivités territoriales partenaires ont progressé																		
Les capacités opérationnelles des acteurs impliqués dans le programme ont progressé																		
Les capacités stratégiques des acteurs impliqués dans le programme ont progressé																		

ANNEXE 3 : Rapports Pays

1. [Rapport Haïti](#)
2. [Rapport Cameroun](#)
3. [Rapport Guinée](#)

ANNEXE 4 : Liste des entretiens France

	Nom	Fonction	Date	Lieu
1	Marie-Hélène Nedelec	VP coop déc	2 mars	MSCI
2	Antoine Longet	Chargé de mission MSCI	Plusieurs entretiens	MSCI Téléphone
3	Jérôme Onno	cabinet	28/02	Mairie
4	Philippe Marest	DG Services urbains	30/02	Direction
5	Maurice Berthiau	Ex MSCI	21/12 et 27/02	Lieu unique
6	Yves Gouriten	Ex Mission intégration des services publics	2 mars	Lieu unique
7	Sophie Lelchat	Agence de l'eau	28/02	Agence de l'eau
8	Raynaldo Fortun	DG délégué à la Cohésion Sociale	22/12	Mairie
9	Sandra Meslin Cyril Deneufve	Cellule gestion direction de l'eau	2 mars	Direction de l'eau
10	Héloïse Even	Chargée de mission à la direction des déchets	2 mars	Direction des déchets
11	Nicolas Debon	DG entreprises et attractivité internationale	27 mars	Par téléphone
12	Dominique Guilmin	CD Côtes d'Armor	27/02	Par téléphone
13	Nadine Maréchal (directrice adjointe) et Jean-François Le Guevel	Lannion Trégor Communauté	28/02	Par téléphone
14	Yannick Pont			Rdv annulé
15	Elsa Cardinal Pierre Delerme	Directrice et Président de Coopération Atlantique – Guinée 44	1 ^{er} mars	
16	Marion Foucher et Ivan Schaven	Choc Hola	27 février	Dans leur boutique
17	Flora Gordet	Fondation Agir ensemble / Safe Water cube	1 ^{er} mars	Lieu unique
18	Gildas Salun	Elu ville de Nantes, adjoint à la coopération décentralisée	28/02	Mairie
19	Dany Joly	Responsable éclairage public	01/03	Nantes Métro
20	Pierre Gadé	Elu, Mairie d'Orvaut	27/02	Par téléphone
21	Joël Savary	MAEDI, DAECT	7/02	MAEDI
22	Quentin Bérinchy	AFD	14/02	Tél
23	Ariana Aredsi	AIMF	30 mars	Tél
24	Boris Tohhauser	Plateforma, conseiller exécutif	29 mars	Par téléphone
25	Célia Diaz	MSCI	2 mars	MSCI

CIEDEL

Centre International d'Etudes pour le Développement Local

10 place des archives 69002 Lyon tel:04 72 77 87 50 e-mail: ciedel@univ-catholyon.fr site: www.ciedel.org p 73/ 75

**ANNEXE 5 : Mobilisation de cofinancements complémentaires obtenus par la
Commune de Dschang grâce à DANK**

N°	Intitulé du Projets	Montant de financement FCFA	Année d'obtention du financement	Partenaires
1	Projet d'approvisionnement en eau potable et à l'assainissement dans la Commune de Dschang	250.000.000	2013	AIMF, AELB, Nantes et Commune de Dschang
	Projet de Maitrise de la gestion du traitement et de déchets solide Municipaux dans la Commune de Dschang	400.000.000	2014	UE, Nantes Métropole, GEVALOR, SYCTOM et Commune de Dschang
3	Projet de gestion des déchets dans la Commune de Dschang	250.000.000	2013	PRODESO, ELANS, Commune de Dschang
4	Projet de construction de deux microcentrales hydro électrique	410.000.000	2015	AFD, Nantes Métropole, ESF et Commune de Dschang
5	Projet d'éclairage public par 100 panneaux solaire	184.000.000	2014	KFW, FEICOM, Commune de Dschang
6	Projet Intercommunal pour la gestion durable de l'Eau et de l'Assainissement	310.000.000	2016	UE, Nantes Métropole, Vasanello, EUROBIOPARCK, les Communes de Dschang, Kye Ossi, Fongo Tongo, Nkong zem, Douala 5eme
7	Affiliation de la Commune de Dschang à l'Association Africaine de l'eau (voyage de partage d'expérience avec 3 pays africains)	30.000.000	2014	AAE, Commune de Dschang
8	Lauréat du prix FEICOM 2016	20.000.000	2016	FEICOM
Total		1 854 000 000 FCFA	2 826 405 Euros	

CIEDEL

ANNEXE 6 : Mobilisation de cofinancements complémentaires par Kindia

- Programmes filets sociaux sur 10 sites) et intégration de 17 forages dans le parc de l'ACEA (Sarakoléa, Manquepas Mosquée, Yéolé, Fissa Ecole, Abattoir 1, Caravansérail, Cacia 1, Banlieue, Sambaya et Gangan) en 2014. **Montant financement : 200 000 euros**
- Signature d'une Convention cadre avec CA/Guinée 44 sur le partenariat le 1^{er} /01/2017 pour une durée de six mois (Janvier – Juin 2017)) ; **Montant convention : 4 000 Euros soit = 667 Euros / mois.**
- Pérennisation d'une équipe élève en formation au centre de formation professionnel font des stages au niveau de ACEA sous forme de chantier école en collaborations avec les artisans) créée grâce au cofinancement de la DATU, (direction de l'administration territoriale et de l'urbanisme;**Objet** : destruction des dépotoirs sauvages et curage des caniveaux **Période** : 2012 - 2013 **Nombre de personnes** : 100 personnes concernées et impliquées. **Budget total en 02 lots = 35 000 euros.**
- **FPAKI** **Objet** : élève en formation au CFP font des stages sous forme de chantier école.**Période** : 2013 – 2014 **Nombre de personnes** : 60 élèves. **Budget total : 3.500 euros**
- La Mairie a décidé d'inscrire dans son budget communal de 2015, un montant pour soutenir le volet assainissement notamment la fidélisation de ses femmes balayeuses ; soutient effectif des femmes pendant au moins trois mois dont deux fois par semaine. **Montant du budget : 2.500 Euros.**
- Réception définitive des infrastructures sanitaires dotées des dispositifs de lavage des mains dans 06 écoles du projet EDU-KINDIA et 05 points d'eau (03 sources, 02 Forages) dans le projet KINDIA 2015 en 2014. : **Couts des investissements** : = **72 835 Euros.**
- **KINDIA 2015 : Aménagement 5 points d'eau** Pour les deux forages 02 forages : **Couts des investissements : 32 000 Euros.**
- Pour l'aménagement de trois sources dont Koukou, Lassidanya et Dalanya fonctionnelles : **Couts des investissements : 14 500 Euros.**
- 01 projet de 06 mois réalisé en 2014 par ONUDI en collaboration avec la Commune Urbaine de Kindia partant sur la consolidation de la paix en milieu juvénile et féminin qui a employé 50 femmes et 50 Jeunes ; le CPCK a été mis en place en 2014 par ONUDI avec comme objectif de réunir les acteurs de : **Coût de construction d'un Hangar = 53 000 Euros ; Coût de fonctionnement de la plate-forme de compostage pendant 3 mois = 3 500 Euros ; Coût pour les femmes balayeuses = 2 800 Euros.**

TOTAL : 423 635 €

CIEDEL