



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
AU CYCLE II EN GESTION DES PROJETS**

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES PROJETS

ANNEE ACADEMIQUE: 2014 - 2015

**PERENNISATION DES ACQUIS DES PROJETS
DE DEVELOPPEMENT A LA MAIRIE DE
COTONOU : CAS DU PCA**

REALISE ET SOUTENU PAR

Steven B. M. BIADJA

SOUS LA DIRECTION DE

MAITRE DE STAGE

Ginette N. AZAGNANDJI

Chef Cellule Technique Cotonou

MAITRE DE MEMOIRE

Dr Olivier B. CAPO-CHIH

Enseignant à l'ENAM

Avril 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Dr Edgard GBINLO

VICE-PRESIDENT : Dr Thomas CARRENA

MEMBRE : Césaire AMOUSSOU

**L'ECOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEUR AUTEUR**

DEDICACE

- A ma tendre épouse Bernice ZINSOU ;
- A mon adorable enfant Teddy ;
- A ma merveilleuse famille.

REMERCIEMENTS

Par cette opportunité, qu'il nous soit permis de remercier :

- Monsieur Olivier CAPO-CHICHI à qui il nous est particulièrement agréable d'exprimer nos salutations de gratitude pour avoir accepté de diriger nos travaux de fin de formation ;
- Tout le personnel administratif de l'ENAM pour le dévouement au travail ;
- Tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier aux professeurs de la filière gestion de projet, pour la formation reçue ;
- Madame Ginette Noliste AZAGNANDJI notre maître de stage qui malgré, ses occupations a su se mettre à notre disposition dans la réalisation de cette œuvre. Recevez, Madame l'expression de notre sincère reconnaissance ;
- Monsieur Tamégnon AGUESSY qui a été d'une grande contribution dans la réalisation de ce mémoire ;
- Tout le personnel de la Mairie de Cotonou sans lequel cette œuvre n'aurait pu se réaliser.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AIMF : Association Internationale des Maires Francophones

APD : Aide Publique au Développement

AQICO : Assainissement des Quartiers Inondables de Cotonou Ouest

CDQ : Comité de Développement des Quartiers

CPC : Cellule de Participation citoyenne

DPDM : Direction de la Prospective et du Développement Municipal

DST: Direction des Services Techniques

IEC: Information Education Communication

INDH: Initiative Nationale pour le Développement Humain

MEHU: Ministère de l'Environnement de l'Habitat et de l'Urbanisme

ODQ: Observateur de Quartier

OMD: Objectif du Millénaire pour le Développement

PCA: Paris-Cotonou-Abidjan

PTF: Partenaire Technique et Financier

SEHRAU: Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

UVICOCI : Union des Villes et Communes de Côte-d'Ivoire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Etat des lieux : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces	27
Tableau 2: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	28
Tableau 3: Tableau de Bord de l'étude	37
Tableau 4 : Echantillon de l'étude	40
Tableau 5: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°1 ...	46
Tableau 6: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°2...	48
Tableau 7: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°3 ...	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme du Projet PCA.....	12
Figure 2: Positionnement de la Cellule technique de Cotonou	13
Figure 3: Organigramme de la cellule technique de Cotonou.....	14
Figure 4: Lien inter relationnel des comités et de la cellule technique	15

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°1	47
Graphique 2 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°2	48
Graphique 3 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°3	50

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activités : Actions, entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques.

Bassin XX : Domaine qui couvre une superficie de 535 ha, avec une population proche de 100.000 habitants, 5 quartiers et 3 arrondissements dans 2 Communes (Abomey-Calavi et Cotonou). L'ensemble des couloirs d'écoulement correspond à l'unique zone non encore bâtie à l'intérieur du Bassin XX, avec une superficie totale de 66,7 ha. En dehors de cette zone, presque toute la superficie du bassin XX est déjà bâtie.

Cadre logique : Outil de conception et de conduite de projet, il incorpore un dispositif de suivi et d'évaluation. C'est une méthode de gestion axée sur les résultats (GAR).

Coopération au développement: Le terme "coopération" désigne dans son acception première, un acte réalisé en commun par deux ou plusieurs personnes ou institutions. Dans cet acte, les acteurs se fixent ensemble un même objectif qu'ils visent d'atteindre en combinant leurs ressources selon des règles bien précises. Une coopération signifie donc qu'il y a un diagnostic partagé sur une difficulté et implique qu'une action commune est plus avantageuse qu'une action entamée par un seul des acteurs ; le résultat se veut être à terme positif.

Durabilité : Vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après tarissement des financements externes.

Projet : Ensemble complexe de tâches et d'activités ayant pour but la production et la livraison d'un extrant, d'un bien ou service déterminé dans le respect de contraintes des ressources (information, organisation, temps, humaine, financière et matérielle).

Projet de développement : Intimement liés à l'innovation et au changement, tous les projets sont des projets de développement, en ce qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de l'organisation. L'expression « projet de

développement », toutefois, désigne habituellement une catégorie particulière de projets : ceux qui sont réalisés dans les pays en développement avec l'assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale (Boutinet).

RESUME

L'aménagement et la gestion concertée des zones urbaines vulnérables, notamment les zones inondables et insalubres, représentent une contrainte majeure à l'amélioration du cadre urbain et à une meilleure prestation de services de la part des Municipalités des Villes d'Abidjan (Côte d'Ivoire) et de Cotonou (Bénin). Dans le cadre d'un partenariat entre la Ville de Paris, la Commune de Cotonou, le District d'Abidjan, l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire et l'Université des Collectivités, un Programme de "Développement de savoir-faire municipaux dans l'aménagement de zones inondables et insalubres à Abidjan et Cotonou" a été initié et mis en œuvre avec la participation financière de l'Union Européenne, de la ville de Paris et les municipalités bénéficiaires.

Notre étude nous a permis de relever la problématique relative à la pérennisation des acquis du projet. Plus spécifiquement, les problèmes identifiés sont : l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et aménagements dans la ville de Cotonou ; la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et aménagements réalisés ; la non intégration dans l'organigramme de la ville de Cotonou de la cellule technique du projet. Après l'analyse et la recherche des causes aux problèmes identifiés nous avons, à travers une méthodologie appuyée sur l'entretien et le questionnaire, abouti aux diagnostics suivants :

- L'insuffisance de ressources financières se trouve à la base de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de Cotonou ;
- L'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale est à l'origine de la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et aménagements réalisés ;
- Le chevauchement de la fin du projet avec les élections communales et municipales au Bénin est la cause de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.

Le diagnostic établi nous a ensuite permis de proposer des solutions aux différents problèmes relevés ainsi que les conditions leurs mises en œuvre.

SOMMAIRE

DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	vii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
Introduction générale:	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE GENERAL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	4
PARAGRAPHE1 : Cadre institutionnel de l'étude	4
PARAGRAPHE2 : Observation de stage : restitution des résultats obtenus du projet à Cotonou	15
SECTION2 : Ciblage de la problématique et cadre théorique de l'étude	26
PARAGRAPHE 1 : Inventaire des problèmes et choix de la problématique	26
PARAGRAPHE 2 : Cadre théorique de l'étude	31
CHAPITRE DEUX : DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE A LA PRESENTATION ET A L'INTERPRETATION DES RESULTATS	38
SECTION1 : Méthodologie de l'étude et revue de littérature	39
PARAGRAPHE1 : Méthodologie de l'étude	39
PARAGRAPHE2 : Revue de littérature	42
SECTION2 : Présentation, interprétation des résultats et suggestions	46
PARAGRAPHE1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses	46
PARAGRAPHE2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	53
Conclusion générale :	58
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	62

Introduction générale:

La décentralisation entamée au Bénin depuis 2003 a donné lieu à de nouvelles orientations de l'administration territoriale, qui désormais se structure en collectivités territoriales décentralisées dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. La commune constitue ainsi le cadre institutionnel pour l'exercice de la démocratie à la base. Elle est l'expression de la décentralisation et le lieu privilégié de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques locales. Aussi, le développement local repose-t-il désormais sur des actions mobilisant non seulement les initiatives locales des collectivités décentralisées et des habitants eux-mêmes mais aussi et surtout des Aides Publiques au Développement (APD) extérieures, c'est-à-dire des coopérations soit entre le pouvoir central et des coopérants étrangers ou, soit entre les communes elles-mêmes et lesdits coopérants.

Dans le cadre de ces coopérations, la Commune de Cotonou en association avec la Ville de Paris, le District d'Abidjan, l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire, l'Université des Collectivités et Agrisud International, ont élaboré un programme de gestion concertée des zones urbaines vulnérables dénommé : «Développement de savoir-faire municipaux dans l'aménagement de zones inondables et insalubres à Abidjan et Cotonou », en acronyme projet «Paris-Cotonou-Abidjan (PCA)». Mis en œuvre du 01 novembre 2011 au 31 août 2015, le projet a eu pour objectif de formaliser des partenariats entre collectivités locales et Etats en matière d'aménagement, d'urbanisme et de préservation de l'environnement ; de faciliter l'implication des acteurs non étatiques dans la mise en valeur des espaces urbains non constructibles et dans la résolution des problèmes d'assainissement et de lutte contre l'insalubrité.

La mise en œuvre des activités du projet à Cotonou a permis d'obtenir des résultats probants sur trois (03) volets que sont : (i) le renforcement de capacité de 30 cadres de la Mairie de Cotonou, du Ministère de l'Environnement de l'Habitat et de l'Urbanisme (MEHU) et de la société civile par des formations sur l'aménagement intégré des espaces urbains ; (ii) l'application des savoir-faire à des situations concrètes d'aménagement, d'assainissement et de mise en valeur des zones insalubres sur un site d'intervention retenu dans la ville de Cotonou et prenant en

compte une implication à toutes les étapes des populations bénéficiaires; (iii) la capitalisation et restitution concertée des méthodes acquises.

Notre étude nous a permis de relever quelques dysfonctionnements qui ont émaillé la bonne exécution du projet et qui ont négativement influencé son rendement. Par ailleurs, nous avons également relevé lors de notre étude certaines faiblesses qui constituent une véritable barrière à une durabilité du projet. C'est dans la perspective de contribuer à un impact durable des acquis du projet, que nous avons choisi orienter notre recherche sur la problématique de la pérennité des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables. Ainsi, le thème de notre mémoire s'intitule-t-il : **«Pérennisation des acquis des projets de développement à la Mairie de Cotonou : cas du PCA»**. Cette étude vise pour objectif d'analyser le mécanisme de pérennisation de ces acquis, ce qui contribuera à moyen et long terme à perpétuer d'une manière générale les acquis des projets de développement mis en œuvre dans la ville de Cotonou et dont la Mairie est partie prenante.

Les résultats de notre étude se présentent à travers le plan ci-après :

- Chapitre premier : du cadre général au cadre théorique de l'étude ;
- Chapitre deuxième : de la méthodologie de l'étude à la présentation et à l'interprétation des résultats.

**CHAPITRE PREMIER : DU CADRE
GENERAL AU CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE**

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

A travers cette section, il sera présenté la structure d'accueil du stage ainsi que le projet objet de l'étude.

PARAGRAPHE1 : Cadre institutionnel de l'étude

1. Le cadre général de l'étude : Mairie de Cotonou

1.1. Cadre législatif de la ville de Cotonou

L'organisation politique et administrative de la commune de Cotonou est régie, à l'instar des communes de Porto-Novo et de Parakou par deux lois, à savoir : la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant Organisation des Communes en République du Bénin et la loi N° 98-005 du 15 janvier 1999 portant Organisation des Communes à Statut Particulier. La ville de Cotonou est subdivisée en 13 arrondissements, et les arrondissements en 164 quartiers. L'arrondissement n'est doté ni de personnalité juridique ni d'autonomie financière, conformément à l'article 34 de la loi N°97-28 du 15 janvier 1999 portant Organisation de l'Administration Territoriale en République du Bénin.

En application de la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes en République du Bénin, en son article 12 relatif à la composition numérique du conseil, le Conseil Municipal de Cotonou est composé de 49 Conseillers Municipaux élus au suffrage universel direct, pour un mandat de cinq (05) ans. Le Conseil Municipal est tenu conformément à l'article 16 de la loi susvisée, de se réunir obligatoirement en session ordinaire quatre fois l'an, aux mois de mars, juin, septembre et novembre. Chaque session ne peut excéder quatre (04) jours. Les sessions du Conseil Municipal de Cotonou s'étendent en moyenne sur deux jours. Le Conseil peut également se réunir en session extraordinaire sur convocation du Maire ou à la demande motivée de la majorité absolue des membres du Conseil Municipal ou en cas de prescription par l'autorité de tutelle.

Le Maire et ses adjoints forment la Municipalité qui se réunit au moins une fois par mois. La municipalité ne constitue cependant pas un organe de la commune. Il s'agit d'une structure consultative et de suivi de l'action municipale. En qualité d'ordonnateur, l'essentiel de la responsabilité financière incombe au Maire qui

engage les dépenses et signe les mandats pour ordonnancement. Il signe également les certificats et ordres de recettes, fait les arbitrages de trésorerie nécessaires dans la programmation des dépenses.

1.2. Cadre institutionnel de la ville de Cotonou

L'arrêté Municipal 2011/N°095/MCOT/SG/SP du 10 octobre 2011 portant Réorganisation, Attributions et Fonctionnement des Services de la Mairie de Cotonou structure l'organisation de l'administration à deux niveaux à savoir : les services centraux de la Mairie et les services auxiliaires d'arrondissements.

1.2.1. Des services centraux de la Mairie de Cotonou

Les services centraux de la Mairie se composent comme suit :

- Le Maire : il est le Chef de l'administration ;
- Les trois Adjoints au Maire ;
- Le Cabinet du Maire : il comprend le Secrétariat Particulier du Maire ; le Secrétariat Particulier des Adjoints ; le Directeur de Cabinet ; le Directeur Adjoint de Cabinet ; le Directeur de la Police Municipale ; le Chef du Protocole ; le Chargé de Mission aux Affaires Politiques ; le Chargé de Mission à l'Economie et aux Finances ; le Chargé de Mission pour les Relations Internationales et à la Coopération Décentralisée ; le Chargé de Mission à l'Enseignement, à la Culture et aux Activités Sportives et, le Chargé de Mission à la Communication et aux Relations Publiques ;
- Le Secrétariat Général : il comprend le Secrétaire Général ; le Secrétaire Général Adjoint, le Service du Courier Central ; le Service des Transmissions radio ; le Service du Conseil Municipal ; le Service de l'Informatique et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et les Directions Techniques à savoir : la Direction des Services Administratifs et Juridiques ; la Direction des Ressources Humaines ; la Direction des Services Economiques et Financiers ; la Direction des Services à la Population ; la Direction de la Prospective et du Développement Municipal et la Direction des Services Techniques ;
- Le Contrôle Général : relève directement de l'autorité du Maire.

1.2.2. Les services auxiliaires d'arrondissements

Les services auxiliaires d'arrondissements regroupent les services municipaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement. Ils se composent comme suit :

- Le Secrétariat Administratif d'Arrondissement ;
- Le bureau de l'Etat Civil ;
- La régie Auxiliaire de Recette.

2. Le cadre spécifique de l'étude : Projet PARIS-COTONOU-ABIDJAN

2.1. Présentation du Projet

Au Bénin comme en Côte d'Ivoire, le processus de décentralisation a débuté dans les années 90. Les collectivités locales sont compétentes, entre autres, dans l'aménagement, l'habitat, l'urbanisme, les infrastructures, l'environnement, l'hygiène, la salubrité, les investissements économiques et l'action sociale ; elles votent et exécutent le budget. Toutefois, elles n'ont pas les capacités financières et de ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de stratégies de développement local intégrées. Dans le domaine de l'assainissement à Cotonou, les planifications et le schéma directeur d'aménagement n'ont pas réussi à freiner la dégradation du littoral (érosion côtière, rejets des eaux usées) qui se répercute sur les conditions de vie de la population (mauvaise évacuation des eaux usées, déficience du traitement des déchets). Dans les deux pays, un renforcement des capacités des autorités locales améliorera la coordination de leurs actions avec les services de l'État et la société civile. L'appropriation des programmes d'aménagement par les usagers et l'entretien de ces zones sont essentiels pour la durabilité des projets en cours. C'est dans ce cadre que le Maire de Cotonou et le Gouverneur du District d'Abidjan, membres fondateurs de l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), ont demandé au Maire de Paris, Président de l'AIMF, de les accompagner dans l'amélioration de leur environnement. Paris a une forte expérience dans l'assainissement, sur des projets menés par des ONG françaises ou au travers d'accords de coopération décentralisée.

2.1.1. Les Objectifs du projet

Le PCA présente deux objectifs globaux puis un objectif spécifique.

❖ Objectif global 1

Contribuer à formaliser des partenariats entre les collectivités locales (Commune de Cotonou, District et deux communes cibles à Abidjan) et les États en matière d'aménagement de l'espace public et d'urbanisme. Le projet vise à structurer les rapports entre ces institutions pour harmoniser les points de vue, bien identifier les moyens et les dispositifs dont disposent les différents pouvoirs publics en matière d'aménagement et définir une réglementation claire en matière d'accès au foncier. Cette gestion concertée des zones urbaines vulnérables entre États et collectivités permettra de conduire des projets ambitieux au profit des populations.

❖ Objectif global 2

Faciliter l'implication des acteurs non étatiques dans la résolution des problèmes d'assainissement (santé publique), dans l'amélioration des conditions de vie des populations, dans la lutte contre la pauvreté et dans la promotion d'activités génératrices de revenus. Le projet vise à impliquer les organisations de la société civile, les représentants des autorités traditionnelles et les populations dans la mise en valeur des zones insalubres ciblées. Elles seront les garants d'une pérennisation des acquis du projet. Cette implication permettra une amélioration du cadre de vie sur les sites nouvellement aménagés, en cohérence avec les stratégies de transformation urbaine et permettra la sensibilisation et la responsabilisation de la population riveraine ciblée. En conséquence, ce projet renforcera la responsabilisation des acteurs non étatiques dans la gestion de ces zones et dans la mise en réseau d'acteurs stratégiques, proches des populations concernées.

❖ Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, le PCA vise :

- à renforcer les capacités des collectivités locales partenaires pour gérer l'aménagement des espaces urbains inondables et insalubres de manière concertée avec les États et la société civile ;

- à préserver de manière durable l'environnement urbain, par l'assainissement et la mise en valeur des zones vulnérables, par la création d'espaces verts et de terres agricoles.

2.1.2. Les résultats attendus du projet

Les résultats du projet sont :

❖ Des compétences de gestion concertée des espaces urbains inondables et insalubres sont développées

Les formations dispensées aux cadres des différentes institutions renforceront leur savoir-faire en matière : de planification stratégique territoriale intégrée ; de politiques de développement économique et social ; de gestion du foncier et des plans d'occupation des sols ; de gestion de partenariats opérationnels ; et de montage de projets d'aménagement d'espaces urbains vulnérables.

❖ L'environnement est préservé par l'aménagement d'espaces verts et de terres agricoles

L'aménagement d'espaces verts, de terres agricoles et le développement d'activités génératrices de revenus, telles que le maraîchage, permettront aux populations de s'approprier les zones assainies et favoriseront la pérennité des activités au profit d'un développement durable de ces zones. Deux sites par ville seront aménagés conformément à un cahier des charges et à des études de faisabilité. Des partenariats opérationnels seront mis en place en impliquant les bénéficiaires afin que ces nouvelles zones soient aménagées de façon durable.

❖ Les méthodes et outils d'intervention à destination des collectivités locales, sont élaborés

Les méthodes et outils établis, conformément aux cadres politiques par les États et validés par les différents niveaux d'acteurs, permettront d'engager des projets d'aménagement dans d'autres zones. En capitalisant les informations disponibles pour ce projet, un manuel pratique destiné aux collectivités sera rédigé et diffusé permettant la pérennisation des méthodes acquises. Un séminaire sous

régional destiné au partage de l'expérience permettra d'identifier d'autres collectivités désireuses de s'approprier la méthode d'assainissement des zones inondables, dans la zone côtière du Golfe de Guinée.

❖ **Publications prévues :**

Les documents ci-après devront être produits

- Etat des lieux des zones ciblées par le projet : il s'agit d'un diagnostic permettant aux différents acteurs du projet de définir les priorités d'aménagement sur 4 zones pilotes. Pour ce faire, ils disposeront des plans de zonage, des cadres de concertation, des études de faisabilité et des termes de références prévus pour cibler les formations ;
- Programmes locaux d'aménagement : les acteurs impliqués dans le projet développeront de manière concertée les plans de développement locaux. Ils établiront au préalable des termes de référence communs pour faciliter la coordination des actions de tous les partenaires. Des conventions de compétences et des contrats de performances seront également élaborés pour assurer la cohérence entre les actions des services municipaux et des services gouvernementaux ;
- Rapports d'évaluation et d'ajustement : des rapports d'activités mensuels seront édités par les cellules techniques qui assurent le suivi du projet dans chacune des deux villes. Ils permettront d'évaluer l'avancée du projet et de recadrer les actions si nécessaire. Des rapports semestriels seront publiés par la cellule de coordination permettant également une évaluation des résultats obtenus ;
- Rapports d'expertise : Les formations des élus, des cadres locaux et étatiques donneront lieu à l'impression de manuels de formation et de rapports d'évaluation des formations. Toutes les missions d'appui effectuées par la Ville de Paris feront également l'objet de rapports ;
- Manuel pratique d'aménagement des zones urbaines insalubres et inondables à usage des collectivités locales ;
- Document stratégique donnant de grandes lignes directrices élaborées en commun par l'ensemble des partenaires pour la gestion de projets futurs sera publié et diffusé par chacune des collectivités locales ;

- Rapports des audits financiers prévus durant le projet.

2.2. Organisation du Projet PCA

Dans ce titre, tous les organes du PCA seront présentés.

2.2.1. Organisation générale du Projet PCA : Rôle des acteurs

❖ Le Comité de Pilotage

Il veille à la bonne gouvernance du projet, et en assure le suivi et le monitoring durant toute sa réalisation. Ses réunions auront lieu alternativement à Abidjan et à Cotonou, tous les 6 mois, après la réunion de lancement. Ce Comité, composé du demandeur et des partenaires, conviera à ses réunions les autres parties prenantes, les services ministériels concernés et des représentants actifs de la société civile dans le domaine environnemental afin d'assurer le suivi et l'évaluation interne de l'ensemble du projet.

❖ La Ville de Paris

Porteur du projet et responsable de sa mise en œuvre vis-à-vis de la Commission européenne, elle apporte via la cellule de coordination un appui dans la conception des manuels et des documents stratégiques. Elle apporte également ses conseils au Maire de la Commune de Cotonou et au Gouverneur d'Abidjan dans l'organisation de la rencontre sous régionale.

❖ La Ville de Cotonou et le District d'Abidjan

Appuyés respectivement par les cellules techniques de Cotonou et d'Abidjan, ils assurent en tant que principaux maîtres d'ouvrage la collecte d'informations et sont responsables de l'organisation des ateliers de discussion permettant de négocier et valider les lignes directrices nécessaires à la publication d'un manuel pratique. Ils sont chargés de la diffusion du manuel pratique. Les services étatiques concernés fournissent l'ensemble des informations relatives à leur participation au projet et participent aux ateliers de discussion.

❖ **L'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) et l'Université des Collectivités**

Co-maîtres d'ouvrage du projet, elles sont responsables de la capitalisation, du traitement et de la mise en forme des informations collectées. Elles animent les ateliers de discussion et proposent les lignes directrices du manuel, et après validation de celles-ci par l'ensemble des partenaires, rédigent le contenu.

❖ **Agrisud International**

Organisation Non Gouvernementale basée en France, elle apporte sa compétence pour la mise en valeur agricole des espaces urbains et en conseil aux producteurs. Elle se charge du recrutement de deux (02) volontaires internationaux ; dispose de représentants au sein des cellules techniques du projet ; participe à la réalisation des TDR ; à la formation et à l'appui-conseil aux bénéficiaires directs ; et à l'évaluation finale permettant la pérennisation des actions.

❖ **L'École Polytechnique de Turin**

Elle travaille dans le cadre du projet « Assainissement des Quartiers Inondables de Cotonou Ouest » et apporte son expertise et son savoir-faire à travers 4 sessions de formations, notamment sur la gestion du foncier et de l'occupation des sols.

❖ **Cellule de Coordination**

Basée à Cotonou, elle est l'interface institutionnelle qui rend compte de l'avancement du projet au comité de pilotage et à la Ville de Paris, sur la base des retours effectués par les cellules techniques.

❖ **Cellules Techniques (Cotonou et Abidjan)**

Principaux acteurs exécutifs, elles sont chargées du suivi/monitoring des 4 projets pilotes et de leur évaluation. Elles assurent la mise en place du système de monitoring ; font une évaluation à mi-parcours ; une évaluation-bilan finale et assurent le suivi et l'évaluation du cadre méthodologique sur le long terme. La première cellule sera rattachée à la Commune de Cotonou, et la seconde sera logée

au sein de l'Université des Collectivités et mise à disposition des communes ciblées à Abidjan. Elle rendra compte de son travail au District d'Abidjan et à l'UVICOCI.

❖ **Volontaires Internationaux**

Sur la base d'un programme de travail établi de commun accord et validé par tous les partenaires, les volontaires internationaux :

- Sont rattachés aux cellules techniques dont ils dépendent directement ;
- Rendent compte aux cellules techniques et à Agrisud sur l'exécution de leur programme de travail ;
- Participent aux formations ;
- Accompagnent l'ensemble du processus d'aménagement des sites pilotes ;
- Contribuent à la réalisation des travaux et des produits de capitalisation ;
- Sont évalués par les cellules techniques et la cellule de coordination, en partenariat avec Agrisud.

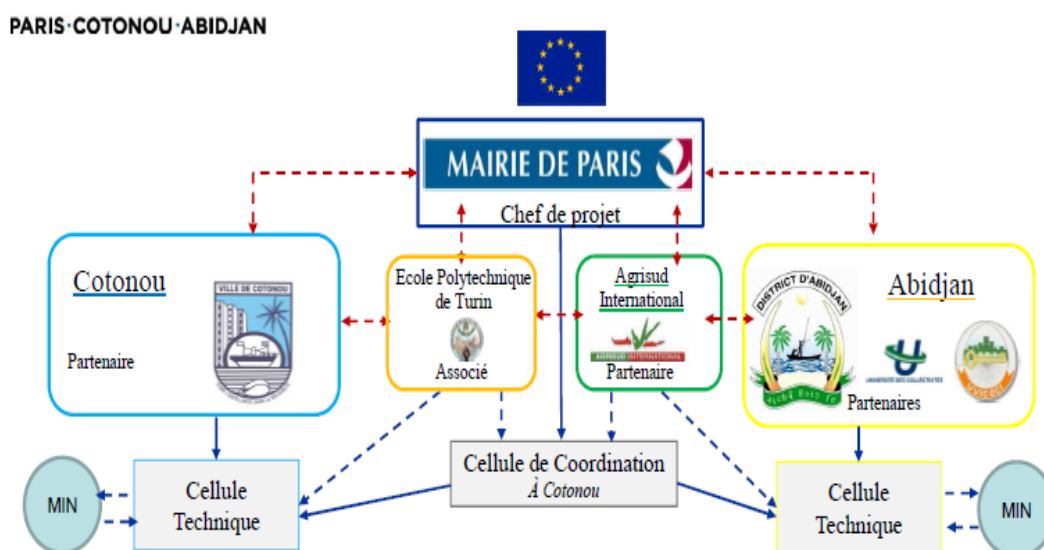


Figure 1: Organigramme du Projet PCA

2.2.2. Organisation spécifique du Projet PCA à Cotonou

❖ La Cellule Technique

Principal acteur en charge de la mise en œuvre des activités du projet, la Cellule Technique se compose :

- D'un responsable de la Cellule ;
- D'un assistant technique ;
- D'un agent administratif comptable ;
- D'un secrétaire ;
- D'un chauffeur.

La Cellule Technique tisse des relations fonctionnelles horizontales avec les directions communales et les autres acteurs du territoire concernés par l'aménagement de zones inondables et insalubres.

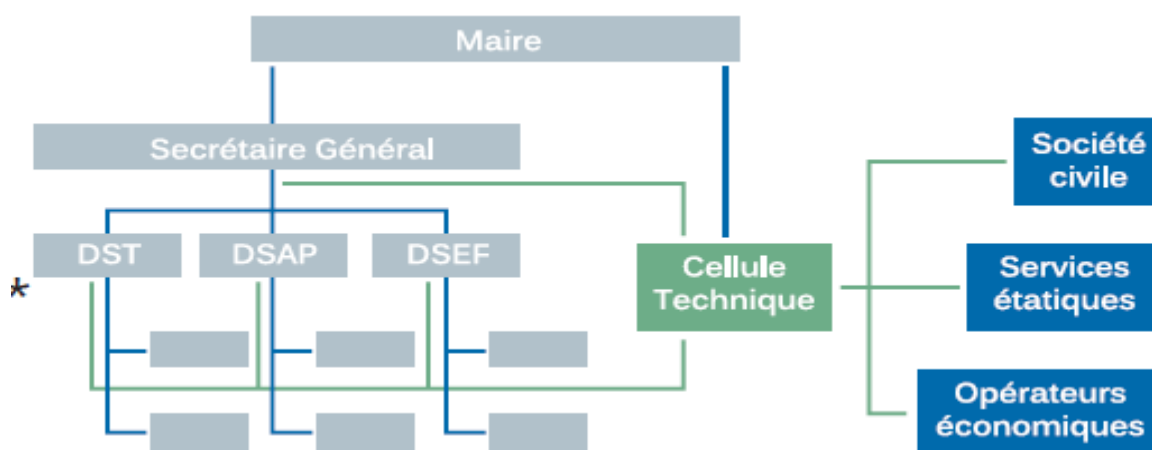


Figure 2: Positionnement de la Cellule technique de Cotonou

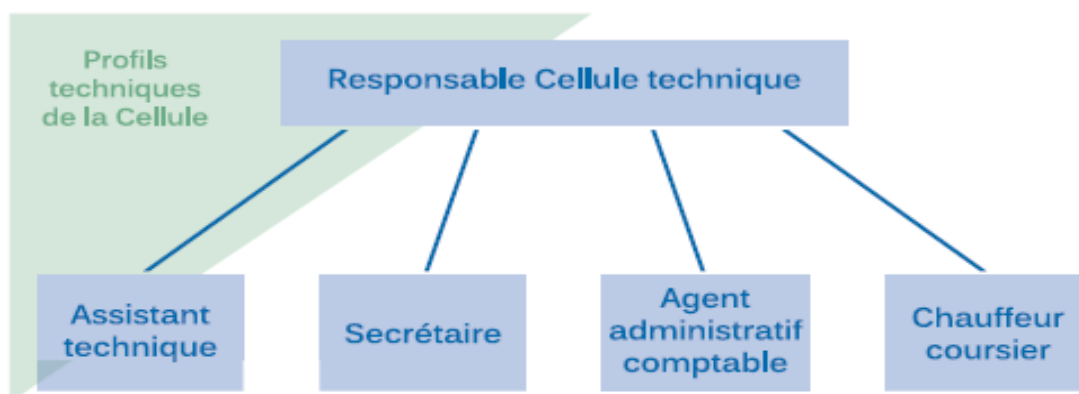


Figure 3: Organigramme de la cellule technique de Cotonou

❖ **Comité de suivi**

Organe de suivi des activités menées par la Cellule Technique en interface directe avec le Maire, il a pour objectif de rendre compte des activités menées par la Cellule Technique pour les orientations. Il se compose du Directeur de Cabinet, du Directeur des Services Techniques et du Directeur des Services Economiques et Financiers.

❖ **Comité technique**

Organe responsable de la préparation des travaux du comité de pilotage, il a pour objectif d'analyser les difficultés rencontrées, de susciter les réflexions et les échanges entre parties-prenantes. Il se compose du Directeur de Cabinet, des représentants des services techniques et des partenaires techniques.

❖ **Comité de pilotage**

Organe responsable de l'élaboration et du suivi du calendrier du projet, il engage les mesures correctives au besoin. Il se compose des partenaires institutionnels et/ou techniques, du Maire ou du Directeur de Cabinet.

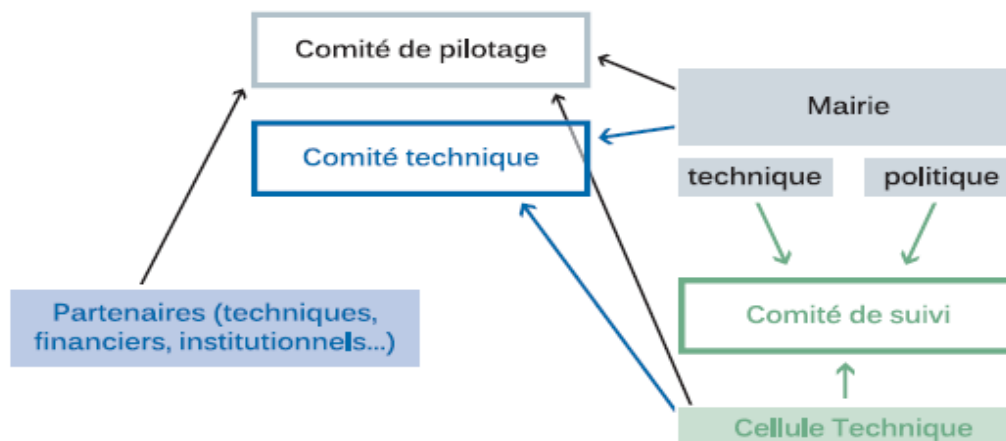


Figure 4: Lien inter relationnel des comités et de la cellule technique

Il convient de noter la mise en place et le fonctionnement de tous les organes prévus pour la mise en œuvre des activités du projet (force). Toutefois, nous avons remarqué l'absence d'une structure responsable au niveau de la Mairie de Cotonou du suivi des projets (faiblesse).

PARAGRAPHE2 : Observation de stage : restitution des résultats obtenus du projet à Cotonou

La restitution des résultats du projet se fera suivant les trois volets ci-après :

- Renforcement des capacités des collectivités locales et de leurs partenaires par des formations sur l'aménagement intégré des espaces urbains ;
- Application des savoir-faire à des situations concrètes d'aménagement, d'assainissement et de mise en valeur des zones insalubres sur deux sites d'intervention retenus dans la ville de Cotonou ;
- Capitalisation et restitution concertée des méthodes acquises.

1. La formation de différents acteurs

Activité N°1 du projet, le renforcement des capacités des collectivités locales et de leurs partenaires par des formations sur l'aménagement intégré des espaces urbains s'est voulu une activité de développement des compétences de gestion concertée des espaces urbains inondables et insalubres à la fois au niveau des collectivités locales, des services étatiques et des acteurs de la société Civile. Dans

ce cadre, trois (03) sessions de formations ont été réalisées sur la période du projet suivant les thématiques ci-après.

1.1. Montage, mise en œuvre et évaluation, capitalisation, communication sur les projets d'aménagement d'espaces urbains vulnérables

Ce cycle de formation dispensé par Agrisud constitue la première étape du programme de formation et, a pour objectif d'harmoniser les méthodes de travail des personnes impliquées dans la mise en œuvre du PCA (cellule technique, services techniques municipaux et ministériels associés, partenaires et représentants de la société civile). La thématique de l'insalubrité en milieu urbain est en effet une problématique complexe qui concerne de nombreux acteurs aux compétences différentes et qui nécessite de ce fait une mise en cohérence des savoirs et des savoir-faire.

Plus spécifiquement, ce cycle de formation vise l'amélioration de la capacité des participants à :

- Elaborer des propositions d'intervention pour l'aménagement urbain de zones insalubres ;
- Mettre en œuvre les interventions et participer à leur évaluation ;
- Capitaliser les bonnes pratiques (le PCA est un projet pilote et a pour vocation la reproduction des acquis sur d'autres sites vulnérables à l'échelle nationale dans les pays et à l'échelle de la sous-région) ;
- communiquer dans le cadre de ces interventions auprès des différents publics (populations bénéficiaires des actions, partenaires, bailleurs de fonds, etc.).

Il est mis en œuvre à travers l'organisation de séances théoriques et d'exercices d'application pour le transfert des méthodes et outils de la gestion du cycle de projet. Déroulée du 03 au 07 décembre 2012, cette formation a connu la participation de dix-neuf (19) personnes à savoir :

❖ Mairie de Cotonou :

- Deux (02) cadres de la Direction des Services Techniques ;

- Deux (02) cadres de la Direction de la Prospective et du Développement Municipal ;
- Un (01) cadre de la Direction des Services Economiques et Financiers ;
- Un (01) cadre de la Direction des Services à la Population ;
- Un (01) cadre de la Direction des Ressources Humaines ;
- Quatre(04) représentants des 9^e et 13^e arrondissements de Cotonou.

❖ **Services de l'Etat central :**

Un seul représentant des Services de l'Etat central en provenance du Ministère de l'Environnement de l'Habitat et de l'Urbanisme (MEHU) a effectivement pris part aux différentes sessions de formations constituant l'activité première du projet. Il faut cependant noter l'absence du représentant du Ministère de la Décentralisation de la Gouvernance Locale et de l'Administration Territoriale (MDGLAT), lequel faisait partie des structures attendues pour participer aux différentes sessions de formations du projet.

❖ **Projet PCA :**

Six (06) cadres de la Cellule technique de Cotonou ont participé à cette session de formation.

❖ **Société civile :**

La société civile a été représentée par le responsable d'une Organisation Non Gouvernementale intervenant dans le domaine de l'assainissement au niveau du 13^e arrondissement de la ville de Cotonou.

1.2. La Planification locale et l'aménagement du territoire au niveau supra-local

La formation sur cette thématique s'est faite en deux sessions différentes, l'une déroulée à Cotonou du 25 février au 08 mars 2013 et l'autre à Abidjan du 24 février au 7 mars 2014, et a connu à chaque session une délégation des deux villes d'Abidjan et de Cotonou. Au total, 33 cadres de Cotonou et d'Abidjan ont été formés au cours des deux sessions.

❖ **Première session à Cotonou**

La formation s'inscrit dans le cadre du premier volet du projet (renforcement des capacités) et s'est déroulée sur deux semaines. Elle fait suite à la première formation consacrée au «Montage, la mise en œuvre et l'évaluation/capitalisation/communication sur les projets d'aménagement d'espaces urbains vulnérables» dispensée par l'ONG Agrisud-international en décembre 2012 à Cotonou et à Abidjan.

Cette seconde formation a été interactive. Il n'y a pas eu de formateurs proprement dits, mais un expert associé à chaque jour de formation pour partager ses expériences et animer les débats. Les deux semaines ont donc consisté en un partage d'expériences entre les participants. Elles ont été donc dédiées au partage d'expériences et au développement de relations entre techniciens de la ville d'Abidjan et ceux de Cotonou. Ainsi les thèmes ci-après ont été développés durant les dix jours de la formation :

- Décentralisation Administrative et Aménagement du Territoire ;
- Caractères de l'Urbanisme Opérationnel : Planification Générale et Planification Sectorielle ;
- Liens entre Planification de l'Occupation des Sols et la Planification de la Mobilité et des Transports ;
- Aspects Pratiques de l'Urbanisme (gouvernement et gouvernance) : Forme de Planification Concertée et Participation Citoyenne ;
- Aspects Pratiques de l'Urbanisme (gouvernement et gouvernance) : Instrument de Réhabilitation des Quartiers et Amélioration du Cadre de Vie
- Le Rôle de l'Evaluation dans les Pratiques de la Planification Locale : Aspects Economique et Faisabilité des Projets ; Forme et Instruments de Mise en Œuvre des Projets ;
- Les Rapports avec les Citoyens et leur Participation aux Choix Publics : Planification Participative (community planning) et Procédure Inclusive d'Aménagement du Territoire ;
- Les Rapports entre l'Etat, les Communes et les Organismes des Gouvernements Intermédiaires: Rôles et Fonctions ;
- Les Rapports Publics-Privés dans l'Aménagement du Territoire ;

- La Question Foncière : Aspects Institutionnels (les cadastres) et Droit de la Construction (Le rôle du marché immobilier et la valeur légale des plans d'urbanisme).

❖ **Deuxième session à Abidjan**

Cette deuxième session de formation faisant suite à la première déroulée à Cotonou, a poursuivi le renforcement des capacités des cadres en vue d'un meilleur aménagement des zones inondables et insalubres en milieu urbain et pour la pérennisation des acquis du projet. Ils sont issus précisément de la Mairie de Cotonou, du District d'Abidjan, des communes bénéficiaires du projet (Cocody et Adjamé), des ministères en charge de la Construction et de la Décentralisation, de l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire, de l'Université des Collectivités et des représentants de la société civile. Ainsi durant cette seconde session, deux thèmes ont été présentés aux participants à savoir :

- la Programmation Territoriale et ses Instruments ;
- l'Atelier Projet de la Conception au Projet d'une Petite Transformation Urbaine.

Ces deux thèmes ont été dispensés sous plusieurs modules à savoir :

- Module n°1 : Aménagement du territoire ;
- Module n°2 : Aperçu sur les acteurs institutionnels de la Décentralisation Administrative et les Rôles des différents acteurs ;
- Module n°3 : Rôles et Compétences des Acteurs dans l'Aménagement et la Planification du Développement Local en Côte-d'Ivoire ;
- Module n°4 : Approche Participative dans la Conduite des Projets d'Aménagement Urbain ;
- Module n°5 : Instruments et Méthodes d'Aménagement selon les Niveaux du Territoire ;
- Module n°6 : Quelques Instruments Opérationnels au Niveau Communal ;
- Module n°7 : Instruments de Planification et de Programmation du Développement Local en Côte-d'Ivoire et au Bénin.

Toutes les activités prévues dans le cadre du «renforcement des capacités» ont été parfaitement exécutées, et ont connu la participation effective de tous les acteurs identifiés à savoir : cadres de la Mairie de Cotonou et de l'Etat central ; société civile (force). Toutefois, nous avons noté une faible implication des cadres représentant l'Etat central et la société civile, qui n'ont eu droit qu'à un seul représentant (Faiblesse).

2. Les aménagements et la mobilisation sociale

L'activité 2 du projet consiste à aménager et à mettre en valeur de manière durable deux sites pilotes par commune dans les zones urbaines les plus vulnérables (insalubres et inondables), en créant des espaces verts (poumons verts), en développant un maraîchage respectueux de l'environnement et d'infrastructures sociocommunautaires et structurants sur le plan de l'urbanisme.

Pour assurer la viabilité de ces aménagements, les collectivités doivent mobiliser et solliciter l'adhésion des populations et des acteurs non étatiques concernés. Le projet vise à impliquer les organisations de la société civile, les représentants des autorités traditionnelles et les populations dans la mise en valeur des zones insalubres ciblées. Elles seront les garants d'une pérennisation des acquis du projet. Cette implication permettra une amélioration du cadre de vie sur les sites nouvellement aménagés, en cohérence avec les stratégies de transformation urbaine et permettra la sensibilisation et la responsabilisation de la population riveraine ciblée. En conséquence, ce projet renforcera la responsabilisation des acteurs non étatiques dans la gestion de ces zones et dans la mise en réseau d'acteurs stratégiques, proches des populations concernées.

2.1. La mobilisation sociale

Dans le cadre de la mise en œuvre du PCA, la mobilisation sociale a constitué l'une des innovations qui ont permis l'atteinte des objectifs du projet. Elle a été effectuée par la mise en place d'une cellule de participation citoyenne et de la sélection d'une organisation dénommée observateur de quartier.

❖ **La Cellule de Participation Citoyenne**

Dans le but d'impliquer la population dans la conduite des activités du projet, il a été mis sur pied une Cellule de Participation Citoyenne (CPC). Cet organe a facilité le dialogue entre la cellule technique, les usagers directs des espaces à aménager, et les organisations de la société civile directement concernées. Cela a favorisé la conception d'un aménagement qui répond aux besoins des populations ainsi qu'aux potentialités de développement économique de la zone ciblée.

La mise en place de la CPC s'est faite à l'issue d'une assemblée informative et électorale au cours de laquelle les populations ont-elles mêmes désigné leurs représentants au sein de ladite cellule. Elle est constituée de cinq membres à savoir :

- Un représentant des jeunes ;
- Un élu local ;
- Une représentante des femmes ;
- Un opérateur économique ;
- Un représentant des sages.

Ensuite, deux jours de formation ont été dédiés à leur endroit sur leurs « rôles et responsabilités en matière de veille citoyenne et sur les techniques de lobbying et de plaidoyer pour une meilleure gouvernance locale » les 12 et 13 février 2014 à la maison des jeunes d'Agla.

❖ **Observateurs de Quartier**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une campagne d'information, d'éducation et de communication à l'endroit des riverains sur les bons comportements à adopter en matière d'hygiène et d'assainissement milieu urbain, il a été procédé au recrutement d'une organisation communautaire de base dont les membres sont dénommés Observateurs de Quartier (ODQ). Les ODQ sont des ressources humaines (Groupements/associations de femmes, de jeunes) existantes dans le quartier dont le projet PCA a décidé de développer les capacités afin qu'elles puissent informer, éduquer et communiquer pendant la mise en œuvre et continuer au terme du projet PCA. C'est dans ce cadre qu'une association dénommée "3AFD" a été sélectionnée et affectée à cette mission.

Pour remplir convenablement sa mission, l'3AFD a préalablement bénéficié d'une formation de trois jours sur les techniques d'animation et de communication les 26, 27 et 28 décembre 2013.

La mise en place de la CPC et la sélection de l'ODQ constituent une grande innovation dans la conduite des activités du PCA puisqu'elles ont contribué à la gestion participative du projet (force). Cependant, les actions de mobilisation sociale effectuées durant la mise en œuvre du projet ont été interrompues dès sa fin. Cela a entraîné l'arrêt de la sensibilisation des populations riveraines quant aux comportements à adopter en milieu inondable et à l'entretien des infrastructures d'assainissement, ce qui à terme va affecter la durabilité des aménagements réalisés par le projet (faiblesse).

2.2. Les aménagements effectués

Dans le cas de la réalisation de l'Activité2 du Projet PCA « Mise en œuvre des aménagements et pérennisation des activités», deux sites ont été retenus au quartier Agla dans le 13^e arrondissement de la ville de Cotonou. Il s'agit des abords des collecteurs X11 et X9a qui ont été réalisés de 2009-2010 dans le cadre du projet Assainissement des Quartiers Inondables de Cotonou Ouest (AQICO).

Les deux sites retenus ont fait l'objet par la SEHRAU d'une étude de faisabilité assortie de propositions d'aménagement pour chacun des sites. Les résultats de cette étude ont été présentés dans un rapport soumis aux appréciations des Directions Techniques de la Ville de Cotonou d'une part, puis à celles des structures de la société civile retenues dans le cadre la mobilisation sociale. Les différentes observations émises par ces dernières ont été prises en compte dans le rapport définitif produit et dont les résultats ont été soumis à la validation du comité de pilotage (force).

Il convient de noter qu'au regard des investissements à consentir pour l'aménagement des deux sites retenus, et compte tenu de la dotation financière disponible pour tous les travaux d'aménagement, il a été soumis à l'avis du comité de pilotage que toutes les ressources financières disponibles soient dirigées vers l'aménagement du seul site aux abords du collecteur x11. C'est ainsi que dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité 2 du PCA, les aménagements n'ont été effectifs que sur un seul site au lieu de deux prévus.

La consistance des travaux effectués sur le site du collecteur x11 à Agla se présente comme suit :

- Terrassements et planage du site ;
- Construction de 70 regards dessableurs pour piéger le sable et engazonnement des abords de ces derniers ;
- Elargissement de la passerelle piétonne de franchissement du collecteur ;
- Construction de Toilettes publiques et raccordements eau potable et eaux usées : dames (4 cabines) et hommes (2 cabines et 2 urinoirs) ;
- Plantations de Gaiacum officinale (400) et Ficus benjamina (100).

Ces travaux effectués ont été réalisés avec beaucoup de difficultés du fait de l'insuffisance des moyens financiers. L'état actuel des infrastructures n'augure pas d'un bon suivi et laisse perplexe quant à ce qui concerne la durabilité des ouvrages. A titre illustratif, tous les 70 regards dessableurs engazonnés sont encombrés soit par le sable, l'eau ou les herbes. Par ailleurs, plus de la moitié des plants mis en terre sont desséchés. Cela laisse entrevoir une faiblesse du dispositif d'entretien des infrastructures publiques ainsi que des aménagements dans la ville de Cotonou. Il faut également noter la faible implication des cadres représentant l'Etat central dans le suivi des travaux réalisés (faiblesses).

3. La restitution et capitalisation des acquis

Activité 3 du Projet PCA, la capitalisation des acquis a consisté à formaliser les expériences pour obtenir un savoir et des savoir-faire utilisables par des acteurs qui n'auraient pas participé aux actions.

La démarche mise en œuvre a été la suivante :

- Décrire les pratiques mises en œuvre dans le cadre du projet PCA ;
- Analyser ces pratiques et en tirer les éléments clés ;
- Diffuser les produits et intégrer les savoirs dans les actions futures.

Cette démarche a permis de produire un dossier de synthèse sur les thèmes ci-après :

- Le projet Paris-Cotonou-Abidjan (PCA), une coopération décentralisée dans l'aménagement urbain : Une structure dédiée à l'aménagement des zones inondables et insalubres au sein de la collectivité : la Cellule Technique ;
- La formation des acteurs du processus de concertation pour l'aménagement ;
- Concertation multi-acteurs : la mobilisation sociale ;
- Concertation multi-acteurs : la mobilisation des services techniques ;
- Rôle de la Cellule Technique dans le processus d'identification et de programmation des aménagements ;
- Processus d'identification et de programmation d'aménagements de sites ;
- Mise en place d'une coopération Sud-Sud pour l'aménagement en milieu urbain.

La restitution des acquis du projet s'est faite à l'occasion d'un séminaire sous régional qui s'est déroulé à Cotonou le 19 février 2015 à la salle de Conférence de la Mairie de Cotonou. Ont participé à ce séminaire, les délégations de plusieurs villes à savoir : Paris ; Abidjan ; Dakar ; Bamako ; Ouagadougou ; Lomé ; Parakou ; Abomey-Calavi et Porto-Novo. Cela a été l'occasion pour ces villes de partager à travers la restitution des connaissances acquises à travers le PCA, l'expérience de Cotonou et d'Abidjan dans l'aménagement des espaces urbains insalubres et inondables. A l'issue de ce séminaire sous régional, les recommandations ci-après ont été faites dans le but de la pérennisation des acquis du projet PCA :

- Définir les modalités d'appui, de renforcement et d'accompagnement des Services techniques des collectivités : transfert des savoir-faire PCA ;
- Coordonner les actions entre les structures d'accompagnement du développement local notamment les Collectivités, l'Administration, la Société civiles et les populations ;
- Garantir le positionnement institutionnel des Cellules techniques : au sein du District Autonome d'Abidjan (Agence d'Urbanisme et de Prospective) et au sein de la Direction des Services Techniques de Cotonou ;
- Mettre à disposition les savoirs et savoir-faire aux plans national et international.

La capitalisation et la restitution des acquis du projet, représentent le mécanisme de pérennisation des acquis du PCA défini lors de sa formulation (force).

Cependant, nous avons pu noter que certaines actions prévues n'ont pu être réalisées affaiblissant ainsi les résultats du projet. Ce sont :

- Le cadre de concertation entre les collectivités locales et l'Etat central, les plans d'aménagement locaux et le document stratégique de gestion des projets élaborés de manière concertée entre les différents acteurs du projet, qui n'ont pu être réalisés par le Projet ;
- L'intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou suivant les recommandations du séminaire sous régional de restitution n'est pas encore effectuée. A ce sujet, il faut noter l'intégration par le District d'Abidjan dans son organigramme de la cellule technique du projet.

SECTION2 : Ciblage de la problématique et cadre théorique de l'étude

A travers cette section nous allons procéder à l'identification suivie du choix de la problématique de notre étude, puis en définir le cadre théorique.

PARAGRAPHE 1 : Inventaire des problèmes et choix de la problématique

1. L'inventaire des problèmes

Cet inventaire se fera à travers une analyse SWOT du cadre de l'étude et du projet PCA.

1.1. Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Elle a consisté à identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces se rapportant au cadre de l'étude. Il s'agit d'une analyse qui identifie les opportunités et menaces de l'environnement externe au projet, ainsi que les forces et faiblesses relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de l'environnement interne et dont la synthèse se présente dans le tableau n°1 de la page 27.

1.2. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Les problèmes identifiés ont été regroupés par centre d'intérêt dans le tableau n°2 de la page 28.

Tableau 1: Etat des lieux : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - existence des documents de projets - mise en place de tous les organes du projet - utilisation de l'approche participative lors des activités du projet - implication des différents services municipaux et étatiques lors de la mise en œuvre du projet - implication des populations à toutes les étapes de l'exécution du projet - prise en compte des observations des populations dans les aménagements effectués - capitalisation des expériences du projet par l'élaboration d'un manuel pratique d'aménagement de zones urbaines insalubres et inondables à usage des collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence d'un cadre formel de concertation entre l'Etat et les communes pour l'aménagement de zones insalubres et inondables - absence de plan de diffusion du manuel pratique d'aménagement de zones urbaines insalubres et inondables à usage des collectivités locales - absence d'un document stratégique donnant de grandes lignes directrices élaborées en commun par l'ensemble des partenaires pour les gestions futures - défaut d'un aménagement de zone insalubre inondable, proposé par les bénéficiaires des formations notamment les cadres de la Direction des Services Techniques - faible implication des cadres représentant l'Etat dans l'identification et la conception des aménagements de la zone retenue dans le cadre de l'activité 2 du projet. - insuffisance de ressources financières affectées aux différents aménagements lors de la mise en œuvre du projet - Inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou - suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés - Non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - disponibilité du rapport "diagnostic et propositions d'aménagement du second site situé aux abords du collecteur x9a" - disponibilité du rapport des recommandations sur la capitalisation des acquis du projet - Adhésion massive des populations lors des actions de mobilisation de sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - redéploiement à l'interne du personnel de la Municipalité de Cotonou : risque d'affectation à d'autres postes des cadres ayant bénéficié des formations dans le cadre du PCA ; - insuffisance de ressource financière pour l'entretien des aménagements effectués, notamment des plants - traversée de la passerelle par les véhicules poids lourd - actions des riverains tendant à la non pérennité des ouvrages et des aménagements effectués - présence d'un petit élevage citadins (chèvres, cochons) pouvant nuire fortement au développement de la végétation.

Source : Notre recherche

Tableau 2: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	Efficacité du projet	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence d'un cadre formel de concertation entre l'Etat et les communes pour l'aménagement de zones insalubres et inondables - Absence de plan de diffusion du manuel pratique d'aménagement de zones urbaines insalubres et inondables à usage des collectivités locales - Absence d'un document stratégique donnant de grandes lignes directrices élaborées en commun par l'ensemble des partenaires pour les gestions futures 	Faible rendement du projet	Problématique relative au faible rendement du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables
2	Exécution du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut d'un aménagement de zone insalubre et inondable, proposé par les bénéficiaires des formations notamment les cadres de la Direction des Services Techniques. - Faible implication des cadres représentant l'Etat dans l'identification et la conception des aménagements de la zone retenue dans le cadre de l'activité 2 du projet. - Insuffisance de ressources financières affectées aux différents aménagements lors de la mise en œuvre du projet 	Défauts lors de la mise en œuvre des activités du projet	Problématique liée aux défauts lors de la mise en œuvre du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables
3	Pérennisation des acquis du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou - suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés - Non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou 	Limites à la pérennisation des acquis du projet	Problématique de la pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables

Source : Notre synthèse

2. Le choix et la justification de la problématique

2.1. Choix de la problématique

De l'analyse SWOT du cadre de l'étude et du projet, il se dégage trois problèmes majeurs que sont :

- Le faible du rendement du projet ;
- Les défauts lors de la mise en œuvre des activités du projet ;
- Les limites à la pérennisation des acquis du projet.

A l'issue de l'intervention, et après exécution par le projet de toutes les activités prévues dans le cadre logique, notre analyse SWOT nous révèle quelques insuffisances qui influent les résultats du projet. Il s'agit notamment des faiblesses identifiées dans l'analyse et qui peuvent être scindées sous deux groupes : d'une part un premier groupe qui concerne d'une façon générale l'exécution du projet (le faible rendement du projet et les défauts lors de la mise en œuvre des activités du projet), et puis d'autre part un problème relatif à sa durabilité.

Le projet ayant déjà atteint son terme, nous pensons qu'il serait profitable d'axer notre recherche sur sa durabilité. Toutefois, nous avons pu relever que la résolution des problèmes liés au faible rendement du projet et les limites à la pérennisation, impacterait la durabilité du PCA.

En effet, le problème relatif au faible rendement du projet concerne certaines attentes définies lors de la formulation du PCA qui à terme devraient assurer sa durabilité. Ce sont :

- la création d'un cadre formel de concertation entre l'Etat et les communes pour l'aménagement de zones insalubres et inondables ;
- l'édition et la diffusion de manuel pratique d'aménagement de zones urbaines insalubres et inondables à usage des collectivités locales ;
- l'élaboration d'un document stratégique donnant les grandes lignes directrices élaborées en commun par l'ensemble des partenaires pour les gestions futures.

Cependant, ne pouvant axer notre recherche que sur un seul problème à la fois, nous avons choisi l'orienter sur le problème relatif aux limites à la pérennisation des acquis du projet.

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes énumérés ci-dessus relatifs aux limites à la pérennisation du projet que nous avons choisi de mener notre réflexion sur le thème «**Pérennisation des acquis des projets de Développement à la Mairie de Cotonou : cas du PCA**».

2.2. Justification de la problématique choisie

La ville de Cotonou à l'instar de plusieurs autres communes du Bénin bénéficie des Aides Publiques au Développement (APD) qui pour la plupart se traduisent par des projets exécutés par le biais de coopérations bilatérales ou multilatérales. C'est le cas du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables, dont le coût global s'élève à 1 274 052 EURO soit 834 504 060 F CFA et financé à hauteur de 75% par l'Union Européenne et de 25% par la Ville de Paris.

L'APD représente « l'ensemble des financements alloués à des programmes de coopération technique, d'aide-projet ou aide-sectorielle, de soutien macroéconomique ou de contributions volontaires par des institutions internationales. Pour être comptabilisés en APD, et représenter ainsi l'effort de coopération internationale au développement engagé par un Etat membre de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE), ces financements doivent bénéficier aux pays pauvres et aux pays à revenu intermédiaire dont la liste est remise à jour annuellement par le Comité d'Aide au Développement (CAD) ».

La question de l'efficacité des APD dans la contribution au développement des pays bénéficiaires se pose avec acuité, et cela beaucoup plus à la fin des actions auxquelles elles ont soit totalement ou partiellement aidées à réaliser. En effet, la participation des APD au développement des pays pauvres ne pourra être appréciable qu'au vu de leur contribution à résoudre les problèmes des bénéficiaires dans le temps. La durabilité des projets de développement en général et ceux financés par APD en particulier constitue une problématique majeure qui nécessite une attention particulière pour la continuité desdites aides.

La problématique de la pérennisation des acquis des projets sur financement APD n'est pas un sujet nouveau pour la ville de Cotonou, et se retrouve d'ailleurs au

cœur des actions du PCA, qui en effet intervient à la suite du projet AQICO (Assainissement des Quartiers Inondables de Cotonou Ouest) ayant réalisé des ouvrages d'assainissement dans la ville de Cotonou notamment les collecteurs X9a et X11, lesquels ont été transformés progressivement en réceptacles d'ordures et déchets solides ménagers.

En effet, financé par l'Union Européenne, le projet AQICO comportait deux composantes : la composante «travaux» et la composante «Appui Institutionnel, surveillance et contrôle des travaux». L'objectif général du Projet AQICO était de «contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population, particulièrement celles des groupes les plus vulnérables». Pour ce faire, ses investissements ont permis d'une part la réalisation d'un réseau de collecteurs pour l'assainissement du bassin xx et d'autre part d'entreprendre des actions d'information, de sensibilisation, d'éducation et de formation de manière à développer tant auprès des populations que des collectivités locales des capacités de prise en charge des infrastructures réalisées. La poursuite de cet objectif s'est faite à travers la participation active de la population du bassin XX à l'espace de dialogue ouvert par le projet. Ainsi, le projet AQICO s'inscrivait déjà dans une vision d'actions participatives de gestion et d'entretien des ouvrages d'assainissement, lesquelles actions se sont poursuivies avec le PCA.

En résumé, le projet PCA constitue un prolongement du projet AQICO et ainsi adhère à une vision de développement d'aptitudes par la Mairie de Cotonou pour pouvoir assurer la pérennité des ouvrages publics d'assainissement en association avec les populations riveraines. C'est dans la recherche de la perpétuation des actions entreprises par le projet que nous avons choisi orienter notre recherche sur la problématique de la pérennisation des acquis du PCA.

PARAGRAPH 2 : Cadre théorique de l'étude

1. Les objectifs de l'étude

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il convient de rappeler les problèmes à résoudre :

- problème général : les limites à la pérennisation des acquis du projet
- Problèmes spécifiques :

- Inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou ;
- suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés ;
- Non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou.

1.1. Objectif général

Analyser le mécanisme de pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables.

1.2. Objectifs spécifiques

D'une manière spécifique, nous avons les objectifs suivants :

➤ Objectif spécifique n°1

Identifier les facteurs de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements en place dans la ville de Cotonou.

➤ Objectif spécifique n°2

Déterminer les causes de la suspension des actions de sensibilisation sur la pérennisation des acquis du projet et proposer un moyen de perpétuation de ces actions.

➤ Objectif spécifique n°3

Apprécier l'opportunité de l'intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.

2. Les causes et les hypothèses

Les causes et les hypothèses de l'étude concernent essentiellement le niveau spécifique.

2.1. Causes et hypothèses relatives à l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou

Les causes liées à l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou identifiées sont :

- l'insuffisance de ressources financières affectées à l'entretien des ouvrages publics ;
- l'incivisme des populations de Cotonou.

L'article 88 de la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin stipule que la commune a la charge : de la réalisation et de l'entretien des routes, pistes et ouvrages d'art sur son territoire ; de la réalisation et de l'entretien des voies urbaines et leurs réseaux d'assainissement en zones agglomérées ; etc.

Au niveau de la ville de Cotonou, cette mission est assurée par la Direction des Services Techniques (DST), qui est responsable de toutes les questions liées à la réalisation et à l'entretien des ouvrages publics. Le dispositif mis en place par la DST pour l'entretien des ouvrages et des aménagements dans la ville de Cotonou repose essentiellement sur le "système faire-faire " et basé sur des contrats de prestations fournies par des partenaires privés contre paiement. L'efficacité de ce dispositif dépend alors de la capacité de la Municipalité de Cotonou à faire couvrir tout l'espace géographique de la ville pour un entretien régulier de ses infrastructures. Il apparaît alors évident que l'insuffisance de ressources financières est la cause la plus probable de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou. L'hypothèse relative au problème spécifique n°1 s'intitule alors **«l'insuffisance de ressources financières est à la base de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de Cotonou»**

2.2. Causes et hypothèses relatives à la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés

Les causes relatives à la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés identifiées sont :

- L'arrêt du paiement des acteurs de la mobilisation sociale à la fin du projet ;
- L'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale.

L'implication des populations riveraines dans la mise en œuvre du projet visait comme objectif principal une meilleure adéquation entre les pratiques sociales et sanitaires d'une part, puis les problématiques environnementales (eaux usées, insalubrité du site) et des expertises principalement techniques d'autre part. Dans un cadre plus large, ces activités avec les populations visent à renforcer et à généraliser les relations entre citoyens et autorités locales pour le développement et la gestion des quartiers. Elle s'est faite par des actions de communication sur le projet ; de sensibilisation et d'information sur le fonctionnement des ouvrages d'assainissement, sur les bonnes pratiques sanitaires garantissant l'équilibre des zones vulnérables post-aménagements et la réduction des maladies ; le partage des problèmes et besoins du quartier avec les riverains ; l'identification des aménagements prioritaires souhaités et explications sur les propositions retenues et celles non retenues.

La mise en œuvre de cette mobilisation sociale a été possible grâce aux appuis technique, logistique et financier du projet, lesquels étaient définis à travers un contrat de partenariat entre le projet PCA et les acteurs. Aux termes dudit contrat, les actions de mobilisation sociale sont prévues pour couvrir une période douze (12) mois au terme de laquelle elles seront arrêtées. Ainsi, aucun mécanisme de perpétuation des actions de mobilisation sociales n'avait été défini par le projet PCA à son achèvement. Nous pouvons alors conclure que les actions de mobilisation sociale s'inscrivaient dans une dynamique de prestations fournies pour le compte du PCA. Alors, nous pensons que l'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale est la cause la plus probable de la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des

ouvrages et des aménagements réalisés. Ainsi, l'hypothèse relative au problème spécifique n°2 s'énonce alors comme suit : **«l'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale est à l'origine de la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés».**

2.3. Causes et hypothèses relatives à la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou

Les causes liées à la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou sont :

- Le chevauchement de la fin du projet avec les élections communales et municipales au Bénin ;
- L'absence de structure faitière des projets à la Mairie de Cotonou;
- La restriction du budget de la Mairie de Cotonou.

La pérennisation de la cellule technique du projet par son intégration dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou vise à poursuivre et à étendre les expériences acquises dans l'aménagement et la mise en valeur des zones vulnérables pour les collectivités de la sous-région. Ainsi, la cellule devra avoir pour mission d'appuyer, de renforcer et d'accompagner les services techniques des collectivités ; de coordonner les actions entre les structures d'accompagnement du développement local notamment les collectivités, l'administration, la société civile et les populations et, de mettre à disposition les savoirs et savoir-faire aux plans national et international.

La cellule technique dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou jouerait alors un rôle d'assistance conseil auprès de la DST de la ville qui est restée depuis toujours l'unique structure responsable des questions liées à l'assainissement de la ville. Alors il apparaît fondamental de définir clairement quelles seront les missions qui reviennent à la Cellule Technique, en prenant soin d'éviter tout chevauchement avec celles de la DST. La prise en compte de la cellule technique, nécessite la mise à disposition de ressources suffisantes pour son fonctionnement. En effet, lors de la mise en œuvre du projet, la cellule technique a fonctionné avec un total de six agents tous à la charge du projet. Il revient alors au budget communal de prendre en charge toutes les dépenses afférentes au fonctionnement de cette cellule. Nous pensons

alors que la cause la plus évidente au problème spécifique n°3 est alors la restriction du budget de la Mairie de Cotonou. Ainsi, l'hypothèse relative à ce problème spécifique est : «**La restriction du budget de la Mairie de Cotonou est à l'origine de la non intégration de la cellule technique du projet dans son l'organigramme**».

3. Le Tableau de Bord de l'Etude

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs fixés, les causes probables des problèmes ainsi que les hypothèses de travail identifiées peuvent être résumés dans un Tableau de Bord de l'Etude (TBE) que nous présentons ci-après :

Tableau 3: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		Limites à la pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables.	----	----	Analyser le mécanisme de pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables.
Niveaux spécifiques	1	Inefficacité du Dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou	L'insuffisance de ressources financières pour l'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou.	L'insuffisance de ressources financières se trouve à la base de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de Cotonou.	Identifier les facteurs de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements en place dans la ville de Cotonou
	2	Suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés	L'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale	L'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale est à l'origine de la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés.	Déterminer les causes de la suspension des actions de sensibilisation sur la pérennisation des acquis du projet et proposer un moyen de perpétuation de ces actions.
	3	Non intégration de la cellule technique du Projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou	La restriction du budget de la Mairie de Cotonou	La restriction du budget de la Mairie de Cotonou est à l'origine de la non intégration de la cellule technique du projet dans son organigramme	Apprécier l'opportunité de l'intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou

Source: Notre recherche

**CHAPITRE DEUX : DE LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE A LA
PRESENTATION ET A
L'INTERPRETATION DES RESULTATS**

SECTION1 : Méthodologie de l'étude et revue de littérature

PARAGRAPHE1 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude a consisté en la collecte de données sur le domaine en étude. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons adopté une méthodologie à double pans : d'un côté une approche théorique se basant sur des considérations théoriques et de l'autre, une approche empirique fondée sur les enquêtes.

1. L'approche théorique de l'étude

L'approche théorique nous a permis de rassembler la documentation que requiert notre sujet de recherche. Nous avons exploré, à cet effet, diverses sources d'informations :

- Notre recherche s'est d'abord orientée vers les mémoires rédigés par des étudiants en fin de cycle à l'ENAM qui ont abordé le même domaine de recherche que notre étude. Cela nous a permis, à travers leurs travaux, d'identifier les approches de solution apportées aux différentes problématiques. De même, la bibliographie exploitée dans ces travaux nous ont permis d'élargir le champ de nos recherches ;
- Ensuite, dans la recherche d'une meilleure appréhension de notre étude et compte tenu de sa spécificité, nous avons exploité plusieurs documents qui ont abordé la question de la pérennité des projets au niveau de la Mairie de Cotonou. Il s'agit essentiellement des rapports d'évaluation de projets précédemment exécutés au niveau de la Mairie de Cotonou. Dans ce cadre, nos recherches ont été menées au niveau de la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM). Enfin, nous avons aussi consulté plusieurs documents externes, des ouvrages et des sites web sur le développement et la pérennisation des projets.

2. L'approche empirique de l'étude

L'approche empirique a consisté à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données auprès des différents acteurs dont l'analyse aboutira à vérifier les hypothèses posées. Elle a consisté également à faire la présentation des résultats obtenus. La collecte des données est une étape très importante d'une étude scientifique qui permet de vérifier parmi les causes multiples d'un problème scientifique, la cause la plus plausible.

2.1. Echantillonnage

En raison de la spécificité de notre problématique, nous avons choisi de nous entretenir strictement avec des personnes averties. Ainsi, nous avons d'une part ciblé tous les cadres et acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PCA, puis d'autre part des cadres de l'administration municipale qui interviennent dans le champ de notre étude, et également quelques personnes au sein des populations bénéficiaires du projet. A ce titre, un échantillon de trente-trois (33) personnes a été constitué et réparti comme suit :

Tableau 4 : Echantillon de l'étude

Individus	Nombre
Cadres de la cellule technique du projet	02
Cadres de la Mairie de Cotonou acteur du PCA	05
Cadres de la Mairie de Cotonou non acteur du PCA	06
Acteurs de la mobilisation sociale	03
Cadres de la SERHAU SA	02
Populations riveraines	15
Total	33

Source : notre étude (année 2016)

Il faut noter que la collecte des données au niveau des riverains s'est faite à travers un questionnaire administré par groupe de cinq riverains à la fois. Ainsi, un total de trois (03) groupes de riverains a été questionné lors de nos enquêtes. Cette technique est dénommée technique du focus groupe.

2.2. Techniques et outils de collecte de données

Les techniques utilisées pour la collecte des données de notre étude sont l'entretien et le questionnaire. Ainsi, nous avons élaboré un guide d'entretien qui nous a permis d'interviewer les cadres de l'administration municipale. Quant au questionnaire, il a été administré aux acteurs de la cellule et aux autres acteurs du PCA, ce qui nous a permis de mieux appréhender certains aspects de la mise en œuvre du projet. Enfin, un questionnaire particulier a été réalisé et nous a permis d'appréhender d'une part le degré de satisfaction des populations sur les activités de mobilisations sociales effectuées et d'autre part d'évaluer la pérennité desdites activités.

2.3. Techniques de traitement des données

Le traitement des données recueillies grâce au guide d'entretien, au questionnaire et à la recherche documentaire, est réalisé manuellement. Les différentes opinions et réflexions qui sont dégagées des réponses obtenues, ou des données recueillies lors de la collecte sont mises sous forme exploitable après traitement manuel et récapitulées de façon synthétique par catégorie d'enquêtés.

3. Les difficultés rencontrées

Comme toute entreprise humaine, la présente étude a été jalonnée de bien de difficultés que nous avons dû surmonter grâce à notre détermination. Ainsi, on pouvait noter l'indisponibilité de certains acteurs du projet notamment du coordonnateur ainsi que des acteurs de la mobilisation sociale. Ces personnes compte tenu de leurs obligations personnelles n'étaient souvent pas disponibles pour nous recevoir. C'est aussi le cas de certains responsables de la Mairie de Cotonou qui étaient souvent préoccupés par des questions d'ordre professionnel. Aussi, nous n'avons pas vite commencé notre stage à la Mairie de Cotonou, ce qui nous a empêché d'effectuer notre recherche au moment de la mise en œuvre du projet, et de rencontrer tous les acteurs qui y ont pris une part active. Il convient également de souligner que notre étude aurait pu tenir compte des autres structures sous tutelle du pouvoir central ayant participé aux activités du projet notamment du MEHU, pour avoir une vision transversale des difficultés identifiées lors de notre

étude afin de proposer une solution globale aux problèmes liés aux zones insalubres et inondables dans la ville de Cotonou. A tout cela s'ajoute le difficile accès aux archives de la Mairie de Cotonou, ce qui a constitué un frein dans la constitution documentaire. Malgré ces difficultés, nous avons pu collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche.

PARAGRAPHE2 : Revue de littérature

Comme dans toute recherche, la revue de littérature nous permet de nous assurer des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Dans ce cadre, plusieurs documents ont été consultés afin de définir les différents concepts liés à la problématique de la pérennité des projets de développement en général et sur l'entretien des infrastructures et aménagements en milieu urbain en particulier.

1. La pérennité des projets

De nombreux écrits existent sur la problématique de la pérennité des projets de développement, qui reste une condition sine qua non à l'obtention de l'impact recherché par lesdits projets. C'est dans cette idée que Scheirer et Dearing (2011) affirmaient que l'évaluation de la pérennité est utile aux décideurs afin de s'assurer que les populations puissent continuer de profiter des bénéfices des projets au-delà de la période d'implantation, lorsque le financement se retire. Selon Ahmed Akhchichine, Ministre de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche Scientifique à Marrakech (Maroc), la pérennité est une méthodologie et une culture qui doivent marquer l'ensemble des projets dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). S'exprimant ainsi à l'ouverture d'une rencontre nationale sur l'INDH, initiée sous le thème "la pérennité au service du développement", il a ajouté que cette pérennité qui concerne les différents aspects du projet, se veut un critère de la réussite de tout projet sociétal.

Lorsqu'un projet arrive à son terme, il n'est pas toujours évident d'assurer sa pérennité ou de rendre les effets du projet durables. Parfois, les projets sont abandonnés faute de soutien financier, institutionnel ou politique. Parfois, c'est simplement le résultat d'un manque de moyens ou de connaissances. Jean Maximin

Andrianantoandro, coordonnateur de la cellule Organisation Paysanne au sein du Projet Haut Bassin du Maghreb Mandrare (PHBM) résume en un mot le principe adopté par le projet pour sa pérennité en terme de désengagement : « L'objectif est que les habitants puissent continuer le développement même quand le Projet n'est plus ». Aussi, suggère-t-il le transfert des avoirs et des savoirs. En matière de transfert des avoirs au titre du désengagement du projet, il s'agit d'identifier, de responsabiliser et de former les futurs acquéreurs chargés de la gestion des matériels et immobiliers. Et c'est dans ce contexte que s'inscrivent les actions du PCA, qui d'ailleurs vise à assurer la pérennité du projet AQICO par le renforcement des capacités des acteurs de la Municipalité de Cotonou. En Effet, comme indiqué dans le rapport de la SERHAU SA : « Le défaut d'entretien des collecteurs est une menace pour leur durée de vie et un facteur aggravant l'inondation à Cotonou. Le projet PCA doit alors être accompagné simultanément du renforcement de capacité d'intervention de la DST de Cotonou » (rapport diagnostic et propositions d'aménagement, SERHAU SA, 2014).

Plusieurs outils d'évaluation de la pérennité et de la pérennisation des projets ont été développés. Bélanger (2014) avait identifiés quelques outils pour l'évaluation de la pérennité. D'après ses recherches, l'utilisation d'une carte conceptuelle, permet de déterminer les domaines liés à la pérennité (stabilité des fonds, support politique, partenariat, capacité organisationnelle, adaptation du programme, évaluation de programme, communication, impact sur la santé publique et planification stratégique), et permet de développer une compréhension commune de la pérennité. Un autre outil d'évaluation de la pérennité et de la pérennisation a été développé et appliqué par Ridde, Pluye et Queuille en 2006. Cet outil permet, via des entrevues semi structurées autour de 15 questions, d'analyser cette pérennité et de la classer de faible à haute. En ce qui a trait à la pérennisation, il existe également un guide d'entrevue visant à définir les événements favorables ou défavorables à la pérennisation.

2. L'entretien d'infrastructure

L'entretien est l'ensemble des mesures propres à conserver ou à rétablir la capacité fonctionnelle de la construction, sans modifications majeures dans la valeur et l'utilisation. L'entretien est dit « courant » lorsqu'il s'agit essentiellement de

conserver. Dans ce cas, c'est un ensemble d'interventions simples et régulières permettant de maintenir l'ouvrage en bon état de fonctionnement.

Selon CAPO (2008), l'entretien irrégulier des caniveaux crée de nombreux dépôts solides, obstruant de fait la circulation de l'eau. Le problème d'entretien des ouvrages d'assainissement est une question majeure qu'il faut prendre en compte dès la réalisation des ouvrages car comme indiqué dans le document stratégique de gestion et d'entretien des infrastructures réalisées par le projet AQICO : « négliger et différer l'entretien des infrastructures, entraînent non seulement des travaux coûteux de reconstruction ou de remise en état, mais exerce également une influence défavorable en retardant le développement national dans tous les secteurs de l'économie. Une bonne conception du système de gestion et d'entretien des infrastructures plus précisément des collecteurs permet donc de diminuer les frais de santé, d'améliorer la condition de vie des populations, et d'assurer un bon écoulement des eaux. Le succès d'un bon entretien dépend de la disponibilité d'un personnel convenablement formé et expérimenté». Cela suppose la mise en œuvre d'une stratégie efficace pour y parvenir. En la matière, l'expérience montre que deux stratégies différentes sont les principaux choix possibles : la stratégie de conservation de la valeur et la stratégie de rénovation ou d'accroissement de la valeur. Pour la stratégie de conservation de la valeur, le but principal est de maintenir la construction en état, en conservant sa capacité d'utilisation au niveau de confort usuel et en gardant son affectation première. Selon les objectifs fixés par le maître d'ouvrage et la complexité de l'ouvrage, les interventions peuvent se situer à différents niveaux :

- **L'entretien courant**

Dans ce cas, les travaux doivent s'effectuer automatiquement, sans contrôle ou surveillance particuliers (les travaux de curage et de petites réfections pour les collecteurs).

- **L'entretien programmé**

Il s'applique principalement aux différentes parties des ouvrages. Il s'agit d'une surveillance régulière comprenant si nécessaire, une remise en état ou un remplacement de certaines parties de l'ouvrage (garde-corps, bouche avaloir, joint de dilatation etc.).

Pour ce qui est de la stratégie de rénovation ou d'accroissement de la valeur, elle concourt à des interventions d'envergure dans l'intention non seulement d'assurer les travaux d'entretien, mais encore d'adapter la qualité de l'utilisation aux exigences nouvelles, par le biais de transformations ou d'aménagements des ouvrages (élargissement par exemple).

L'emploi de l'une ou de l'autre des deux stratégies nécessite la mise en place d'un dispositif performant, qui repose essentiellement sur la capacité technique des cadres des municipalités à assurer l'entretien des infrastructures. C'est pourquoi à l'instar du projet AQICO, le projet PCA a mis un accent particulier sur le renforcement de capacité des cadres de la Municipalité de Cotonou à travers plusieurs sessions de formation.

Par ailleurs, les problèmes liés à l'assainissement des zones urbaines ne pourront être résolus sans une concertation de tous les acteurs impliqués. C'est dans cet ordre d'idée que CAPO (2008) propose que tous les acteurs (communes, Ministères, représentants des populations, etc.) se concertent régulièrement (tous les trimestres ou tous les deux mois par exemple) sous la responsabilité d'un seul organisme. Aussi, poursuit-il que la Direction de l'Urbanisme pourrait assurer la présidence du cadre de concertation, et à ce titre sera chargée de convoquer les séances et d'en définir l'ordre du jour.

SECTION2 : Présentation, interprétation des résultats et suggestions

Cette section est essentiellement consacrée à la présentation et à l'analyse des données issues de l'enquête ainsi qu'aux suggestions pour la pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables.

PARAGRAPHE1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

1. La présentation et l'analyse des données

Les données mobilisées au cours de l'enquête sont présentées et analysées par problèmes spécifiques. Le seuil de vérification de nos hypothèses est fixé à 45% de réponse à une cause.

1.1. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

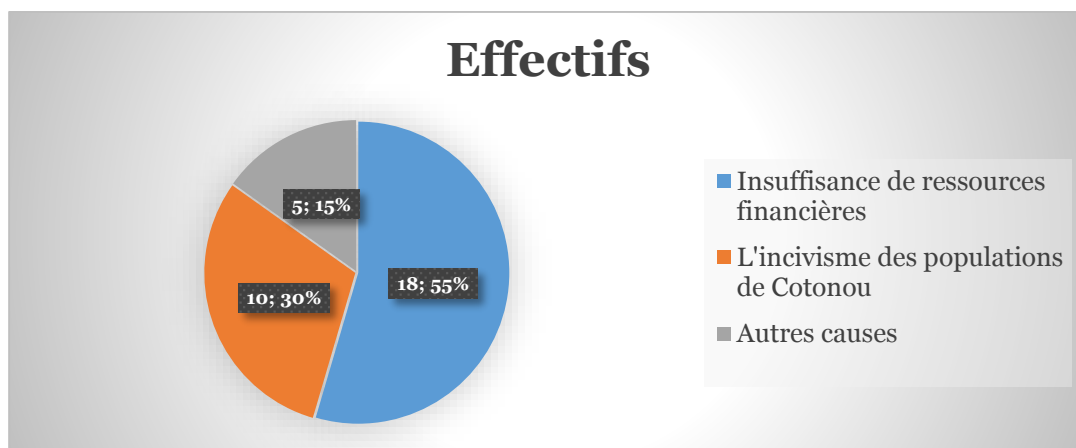
Il est important de souligner que les données concernant ce problème spécifique ont été recueillies sur la base d'un guide d'entretien et d'un questionnaire auprès des cadres de la Mairie de Cotonou ayant pris une part active dans la mise en œuvre du PCA ou non. Toutefois, les autres acteurs approchés ont pu nous livrer leurs opinions sur l'entretien des infrastructures dans la ville de Cotonou. Les réponses recueillies par l'échantillon questionné se présentent dans le tableau ci-après :

Tableau 5: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°1

Réponses données	Effectifs	Fréquence en %
Insuffisance de ressources financières	18	55
Incivisme des populations de Cotonou	10	30
Autres causes	5	15
Total	33	100

Source : Notre synthèse (année 2016)

Graphique 1 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°1



Le tableau n°5 ci-dessus nous renseigne que dix-huit (18) membres questionnés de l'échantillon soit 55% estiment que les ressources financières mises à disposition pour l'entretien des ouvrages public par la Mairie de Cotonou sont insuffisantes, ce qui est à l'origine de l'inefficacité du dispositif des entretiens des ouvrages publics. Dans nos échanges, les responsables municipaux approchés, tout en confirmant l'insuffisance des ressources financières affectées aux entretiens, en ont donné l'une des causes essentielles qui se trouve être l'insuffisance d'appui financier et matériel du gouvernement à l'endroit de la Commune de Cotonou. Ils estiment que le budget de la ville de Cotonou ne permet pas à la Mairie de prendre en charge toutes les dépenses liées à l'assainissement dans la ville.

Par ailleurs, dix (10) membres de l'échantillon soit 30% estiment que l'incivisme des populations anéantit les efforts d'assainissement et d'entretien des ouvrages publics effectués par la Municipalité de Cotonou. En effet, lors de nos entretiens avec les populations riveraines, nous avons pu noter qu'elles reconnaissent non seulement leur responsabilité dans l'insalubrité constatée au niveau des collecteurs, mais également les conséquences que cela engendre sur leur cadre de vie.

Par contre, cinq (05) membres de l'échantillon soit 15% ont évoqué une cause que nous n'avions pas identifiée dès le départ. Il s'agit pour ces derniers de l'abandon par la Mairie de Cotonou de son rôle de structure garante de la salubrité dans la ville de Cotonou. Ils ont également souligné le laxisme des agents de contrôle, responsables du contrôle et du suivi des travaux d'entretien réalisés, qui cautionnent des travaux mal exécutés. Les populations nous ont à titre d'exemple signifié que les

déchets extraits lors des curages des collecteurs sont souvent déposés à leurs alentours, et finissent par regagner les collecteurs.

1.2. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

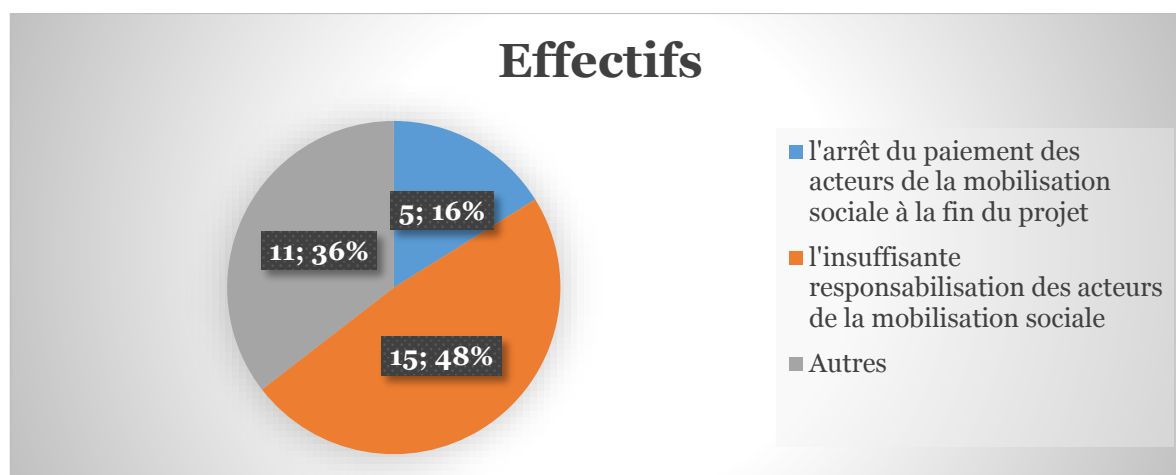
Les données concernant ce problème spécifique ont été recueillies auprès de l'échantillon constitué dès le départ. Les cadres de la SEHRAU n'ayant pas pris une part active dans les actions de mobilisation sociale et la réalisation des travaux réalisés, n'ont pas été soumis aux questions liées à ce problème spécifique. Les données obtenues sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau 6: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°2

Réponses données	Effectifs	Fréquences en %
Arrêt du paiement des acteurs de la mobilisation sociale à la fin du projet	05	16
Insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale	15	48
Autres	11	36
Total	31	100

Source : Notre synthèse (année 2016)

Graphique 2 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°2



La mobilisation sociale mise en œuvre dans le PCA constitue l'un des aspects positifs du projet. Elle est garante d'une implication très active des populations pour l'entretien des infrastructures et des aménagements effectués. Leurs actions entamées par le projet AQICO (avec la mise en place des observateurs de quartiers), se sont poursuivies par la suite avec le PCA. Les populations riveraines approchées lors de nos enquêtes, ont jugé très appréciables les actions de mobilisations sociales qui leurs ont permis d'appréhender certaines réalités liées à leur milieu de vie. Ainsi, les 15 riverains retenus soit 48% de l'échantillon estiment que ces actions doivent perdurer pour le bien-être des populations avoisinantes. Pour ces derniers les acteurs de cette mobilisation et notamment l'ODQ ne sont pas suffisamment responsabilisés pour poursuivre les campagnes d'information, d'éducation et de communication (IEC) mises en œuvre. En effet l'ODQ étant une organisation non gouvernementale sélectionnée par le PCA pour effectuer les campagnes d'IEC suivant un cahier de charge établi sur la durée du projet, ces actions ont pris fin dès la fin du projet. Par contre, 16% des personnes estiment que c'est l'arrêt des subventions accordées à l'ODQ pour effectuer les campagnes d'IEC qui serait plutôt à l'origine de la suspension des actions de mobilisation sociale. Enfin les cadres de la Mairie de Cotonou approchés sur ce sujet soit 36% de l'échantillon, estiment que le projet n'a pas pris en compte un dispositif déjà en place au niveau de tous les quartiers de Cotonou : les Comité de Développement de Quartier (CDQ). En effet, le CDQ, est un outil privilégié d'expression des habitants et de développement de la démocratie locale dans le quartier. Ces comités favorisent l'exercice d'une citoyenneté active et permettent de construire tous les éléments d'un meilleur "vivre ensemble". Ainsi, cet instrument de mobilisation sociale déjà pérennisé aurait pu être intégré au PCA pour assurer les actions de mobilisation sociale.

1.3. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

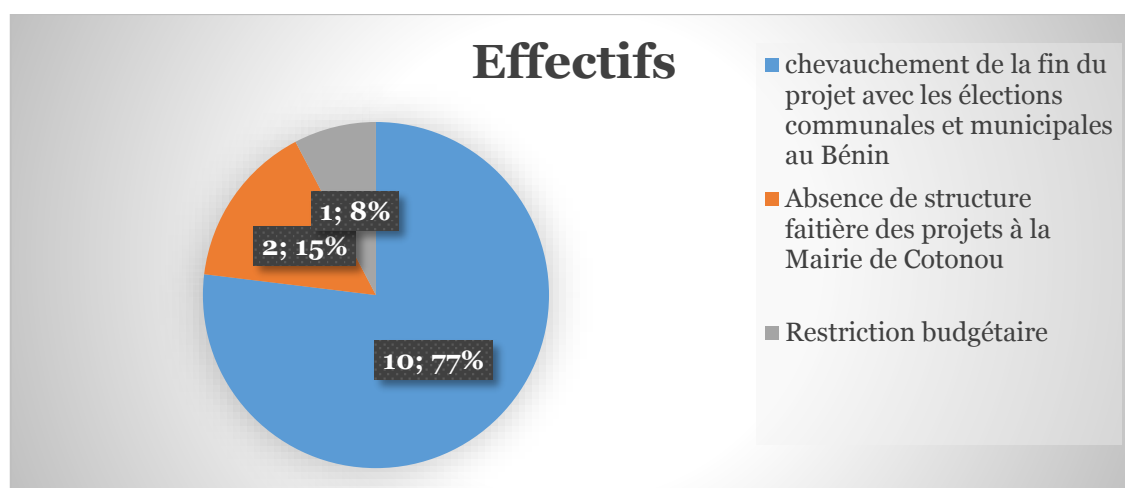
Compte tenu de la spécificité de ce problème, l'échantillon enquêté s'est limité aux cadres de la Mairie de Cotonou et de la cellule technique du projet. Les données obtenues sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau 7: Présentation des données collectées sur le problème spécifique n°3

Réponses données	Effectifs	Fréquences en %
chevauchement de la fin du projet avec les élections communales et municipales au Bénin ;	10	77
Absence de structure faitière des projets à la Mairie de Cotonou	2	15
Restriction budgétaire	1	8
Total	13	100

Source : Notre synthèse (année 2016)

Graphique 3 : Présentation des résultats sur le problème spécifique n°3



Le tableau n°7 ci-dessus nous révèle que 77% des personnes approchées estiment que ce sont les élections municipales qui ont conduit à l'installation d'une nouvelle équipe à la tête de la Municipalité de Cotonou qui est la cause fondamentale de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou, comme recommandé lors du séminaire sous régional de restitution organisé à Cotonou. En effet, nous avons été informé de la tenue très prochaine d'un séminaire municipal qui portera sur l'organigramme en place au niveau de la commune de Cotonou et débouchera sur des recommandations d'un nouvel organigramme plus adapté ses missions. Ce sera l'occasion d'après les cadres municipaux approchés d'étudier la question liée à l'intégration de la cellule technique du projet et de toutes les implications que cela engendrerait. Par ailleurs les cadres approchés nous ont soufflé que l'objectif visé par le séminaire en cours

d'organisation serait l'allègement de l'appareil de gestion de la Mairie de Cotonou qui selon eux est lourd.

Par contre les deux cadres de la cellule approchés, soit 15% de l'échantillon estiment que la non intégration de la cellule technique est plutôt due à l'absence de structure faitière des projets à la Mairie de Cotonou. Selon eux l'administration municipale ne dispose pas d'une structure responsable du suivi et de l'évaluation des projets. L'absence de cette structure qui devrait être un palier entre l'administration municipale et l'organe de direction des projets de la ville, crée la multiplicité des organes de liaison entre la mairie de Cotonou et les projets, et par conséquent, ne facilite pas la pérennité de ceux-ci.

Enfin, un des cadres approchés approuve la question liée à la restriction budgétaire de la mairie de Cotonou. Il nous a confié que les dépenses de fonctionnement de la Municipalité de Cotonou ont atteint le seuil imposé par les règlements en la matière au Bénin. Ainsi, pour ce dernier l'intégration de la cellule technique du projet aurait pour effet un dépassement du seuil défini par les indicateurs de performances.

2. La vérification des hypothèses et le diagnostic

Suite à l'analyse des enquêtes réalisées, nous pouvons porter les appréciations ci-après sur les hypothèses retenues :

2.1. Vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Rappelons que le problème spécifique n°1 s'intitule : L'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de Cotonou.

Les données recueillies sont les suivantes :

- L'insuffisance de ressources financières affectées à l'entretien des ouvrages publics : 55%
- L'incivisme de la population : 30%
- Autres : 15%

Ces résultats vérifient l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance de ressources financières se trouve à la base de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de de Cotonou.

2.2. Vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés

Les données recueillies sont :

- L'arrêt du paiement des acteurs de la mobilisation sociale à la fin du projet : 16%
- L'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale : 48%
- Autres : 36%

Ces résultats nous permettent de confirmer notre hypothèse selon laquelle, l'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale est à l'origine de la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés.

2.3. Vérification de l'hypothèse spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.

Les résultats obtenus sont :

- Le chevauchement de la fin du projet avec les élections communales et municipales au Bénin : 77% ;
- L'absence de structure faitière des projets à la Mairie de Cotonou: 15% ;
- La restriction budgétaire : 8%.

Au vu de ces résultats, notre hypothèse selon laquelle la restriction du budget de la Mairie de Cotonou qui serait à l'origine de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme, n'est pas vérifiée.

Ainsi, le chevauchement de la fin du projet avec les élections communales et municipales au Bénin est la réelle cause de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.

PARAGRAPHE2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Le diagnostic étant posé, il importe à présent d'explorer les pistes de résolution des problèmes identifiés et de préciser les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

1. Les approches de solutions

Les solutions pour améliorer le système de pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables, sont envisagées par problème spécifique.

1.1. Approches de solutions au problème de L'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de Cotonou

La question de financement des communes depuis l'avènement de la décentralisation a toujours été au cœur des débats. La nécessité d'accompagner les communes s'est souvent manifestée au regard des missions qui leurs reviennent, et cela surtout aux communes à statut particulier. L'assainissement au niveau de la ville de Cotonou constitue un gouffre pour les recettes de la ville ; et la question d'accroissement des recettes de la ville de Cotonou reste un sujet qui requiert une réflexion beaucoup plus approfondie, et qui par conséquent excèderait le cadre de la présente étude. Toutefois, nos recommandations sans prétention d'annihiler l'insuffisance de ressources financières destinées aux entretiens dans la ville de Cotonou, constituent des apports de solutions pour endiguer le problème.

La nécessité d'entretenir les infrastructures publiques est une obligation qui incombe aux communes. Les infrastructures réalisées grâce aux APD doivent requérir une attention particulière des responsables communaux, ainsi que ceux du

gouvernement dont l'appui financier reste indispensable aux communes. Les conventions de financement des projets peuvent constituer des outils de contrainte du gouvernement et des communes pour assurer pendant un délai qui y sera défini, l'entretien des infrastructures. En effet, la signature des conventions de financement pourrait être subordonnée à l'inscription d'une clause exigeant la prise en compte à la fin du projet par le Budget Général de l'Etat des charges afférentes à l'entretien des ouvrages réalisés. Ces ressources devront être mises à disposition des communes responsables desdits entretiens par les mécanismes de transfert de ressources existants. Le non-respect de cette disposition pourrait amener les partenaires techniques et financiers (PTF) à suspendre le financement de certains projets en cours d'exécution.

L'éligibilité d'une commune à un nouveau projet sur financement par APD doit dépendre de sa capacité à prendre soin des infrastructures déjà réalisées sur son territoire. Ainsi, il faudrait qu'une évaluation annuelle portant sur la gestion et l'entretien des infrastructures sociocommunautaires en général et plus particulièrement celles réalisées sur APD soit effectuée dans les communes. L'évaluation devra tenir compte du ratio montant du budget de la commune sur ressources affectées aux entretiens ; ce qui permettra d'apprécier l'effort des communes dans ce secteur. La présentation suivi de la publication du rapport de cette évaluation permettra d'une part à chaque commune de mesurer les efforts des autres, et d'autre part servira d'outil de renseignement pour les PTF sur les gestions passées et futures.

1.2. Approches de solutions au problème de Suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés

La cause retenue pour ce problème spécifique est l'insuffisante responsabilisation des acteurs de la mobilisation sociale. Il est également important de rappeler que l'une des causes de l'inefficacité du dispositif d'entretien des infrastructures dans la ville de Cotonou, est l'incivisme des populations. De ce fait, aucune véritable pérennisation des infrastructures n'est possible sans une adhésion forte des populations. Nous avons par ailleurs relevé lors de notre enquête l'existence des Comités de Développement des Quartiers (CDQ) qui sont des organes

d'interface entre l'administration municipale et les populations. Les CDQ ont pour objectifs l'amélioration, la valorisation et la promotion des quartiers. Ils sont le cadre privilégié de concertation et d'étude des projets relatifs aux quartiers, entre ses habitants, les associations, les entreprises du quartier, la commune et les différentes institutions intervenants dans le quartier. Tenant compte de tous ces atouts, il apparaît évident que les CDQ constituent l'outil majeur pour l'exercice d'une citoyenneté active, qui dès lors doivent assurer le rôle d'éveil des populations autour des bonnes pratiques en matières d'hygiène, de salubrité, et de préservation des infrastructures réalisées dans les quartiers. Ainsi, ces organes présents dans les quartiers doivent alors être investis des rôles de sensibilisateur des populations sur les bonnes pratiques en milieu urbain et de veille autour des infrastructures implantées dans leur quartier, bénéficiant à ce titre de l'appui logistique et financier de la Mairie de Cotonou.

1.3. Approches de solutions au problème de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou

Le renouvellement de l'exécutif de la municipalité de Cotonou lors des dernières élections municipales est la cause de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou. La pérennisation de cette cellule vise pour objectif, la perpétuation des acquis du PCA pour des aménagements futurs tant pour la commune de Cotonou que pour d'autres communes de la sous-région. Toutefois nous avons noté l'absence au sein de l'administration municipale d'une structure responsable du suivi-évaluation des projets exécutés dont la Mairie de Cotonou est partie prenante. Il est alors nécessaire de créer une structure au sein de la Mairie de Cotonou qui va constituer la mémoire de tous les projets exécutés, et aura à ce titre un rôle très étendu de structure de suivi des projets et programmes au niveau de la ville de Cotonou. Ainsi elle sera responsable de la pérennité des projets à travers des initiatives pouvant contribuer à la consolidation de leurs acquis. Ainsi cette structure aura pour mission de :

- opérer le suivi des actions prévues au titre du projet ;
- être le palier entre l'administration municipale et la coordination des projets ;

- tenir les rapports d'évaluation des projets ;
- suivre la mise en œuvre des recommandations issues des projets achevés.

2. Les conditions de mise en œuvre des solutions

Nous ferons certaines recommandations qui faciliteront la mise en œuvre des suggestions que nous avons faites.

2.1. Recommandations à l'endroit de la Mairie de Cotonou

❖ Condition de réalisation des solutions au problème de la suspension des actions de mobilisation sociale

Pour faire assumer pleinement la mission de mobilisation sociale aux CDQ, il est nécessaire de programmer des rencontres d'informations avec les responsables des CDQ. Plus concrètement, il faut :

- Instaurer des rencontres périodiques avec les CDQ selon un programme bien défini afin de mettre à leur disposition les informations utiles ;
- Elaborer un planning de travail avec les membres des CDQ ;
- Associer les CDQ aux travaux réalisés dans leurs quartiers respectifs ;
- Allouer une allocation forfaitaire pour le fonctionnement des CDQ ;
- Elaborer un rapport trimestriel sur les activités des CDQ dans les quartiers.

❖ Condition de réalisation des solutions au problème de la non intégration de la cellule technique du projet

Il est important que les autorités de la Mairie de Cotonou étudient favorablement dans le cadre du séminaire sur l'organigramme en cours d'organisation, la création d'une structure chargée du suivi-évaluation des projets. Pour ce faire, il faut :

- Identifier la place idéale pour la structure afin qu'elle puisse assurer de façon adéquate ses missions. Dans ce cadre, nous recommandons que la structure soit rattachée à la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM);

- Définir les attributions de la nouvelle structure tout en évitant qu'elles chevauchent avec celles d'autres services de la Mairie de Cotonou. La nouvelle structure devra être moins dans l'opérationnel ;
- Mettre à disposition de la structure des cadres disposant du profil adapté au suivi-évaluation des projets.

2.2. Recommandations à l'endroit du Gouvernement

Pour mettre en œuvre les solutions à l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics, nous recommandons la mise en place d'un cadre formel de concertation entre le gouvernement et les communes. Ce cadre sera un forum permanent d'échange sur la question liée à l'assainissement des villes, et un organe technique de coordination des actions entre l'Etat et les communes, ainsi que de l'évaluation des besoins de ces dernières pour l'entretien des infrastructures acquises sur APD. Cet organe aura aussi pour responsabilité l'évaluation des investissements publics par les communes pour l'entretien des infrastructures sociocommunautaires.

Conclusion générale :

La nécessité d'assurer la durabilité des projets de développement lorsqu'ils arrivent à terme demeure pour le gouvernement du Bénin une question fondamentale. C'est également le cas pour les communes qui, depuis l'avènement de la décentralisation constituent le socle pour l'amorce d'un véritable développement. La commune de Cotonou à l'instar des autres se trouve confrontée aux défis d'assurer pleinement la pérennité des acquis des projets de développement dans lesquels elle est partie prenante.

Notre étude dont le thème s'intitule «**Pérennisation des acquis des projets de développement à la Mairie de Cotonou : cas du PCA**» vient dans une certaine mesure proposer au niveau de la commune de Cotonou un système de pérennisation des acquis des projets de développement. Nous basant sur le projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement de zones inondables et insalubres à Abidjan et Cotonou (PCA), nous avons adopté une démarche fondée d'abord sur l'identification des faiblesses du PCA, ce qui nous a permis de choisir la problématique de la pérennité des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables. Ensuite, nous avons dans notre méthodologie adopté une approche théorique du sujet, qui nous a permis de rechercher les causes liées aux faiblesses identifiées, de formuler les hypothèses et les objectifs de recherche. Ainsi les objectifs ci-après ont-ils été formulés :

- Analyser le mécanisme de pérennisation des acquis du projet de développement des savoir-faire municipaux dans l'aménagement des zones insalubres et inondables;
- Identifier les facteurs de l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements en place dans la ville de Cotonou;
- Déterminer les causes de la suspension des actions de sensibilisation sur la pérennisation des acquis du projet et proposer un moyen de perpétuation de ces actions ;
- Apprécier l'opportunité de l'intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.

Ensuite à travers une méthode empirique, nous avons procédé à la vérification des hypothèses formulées. Cela nous a permis de confirmer les hypothèses spécifiques n°1 et n°2, de formuler une nouvelle hypothèse n°3 et enfin de proposer des approches de solution puis d'émettre quelques recommandations.

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrages**

- 1- AQICO (2011), Document de gestion et d'entretien des infrastructures réalisées par le projet AQICO ;
- 2- AQICO (juillet 2011), Rapport d'Evaluation Finale ;
- 3- Ashanti, M. (2008), «contribution à la durabilité des acquis du programme d'appui à la décentralisation et au développement communal (PDDC) dans la commune de Bassila», UAC, ENAM, cycle II ;
- 4- Belanger, M. (2014), «Comment améliorer la pérennisation des projets de Desrrallo», Université de Sherbrooke ;
- 5- CAPO, A. (2008) : «Urbanisation et risques naturels : cas de la ville de Cotonou en République du Bénin», Ecole Supérieure des Géomètres et Topographes 1 Boulevard Pythagore – 72000 LE MANS
- 6- Mairie de Cotonou (2008) : Plan de Développement Communal ;
- 7- Makpenon, M. (2005), Note sur la mission d'évaluation et de supervision des projets d'infrastructures et de développement urbain ;
- 8- Ogoussan, M. (2010), «La pérennisation des acquis du projet d'appui au développement des alternatives éducatives : Problèmes et approches de solutions » UAC, ENAM, cycle II
- 9- PCA (2016), Rapport d'Evaluation Finale ;

10- Scheirer, M. A. et Dearing, J. W. (2011). «Un programme de recherche sur la durabilité des programmes de santé publique», Journal américain de santé publique, 101(11), 2059-2067 ;

11-SERHAU SA (2014), Rapport diagnostic et proposition d'aménagement ;

➤ **Webographie**

12- Www : mémoire online.com, consulté le 20 Mars 2016 à 10h.

ANNEXES

Annexe1 : Cadre logique du projet PCA

	Logique d'intervention	Indicateur objectivement vérifiable	Source et moyen de vérification	Hypothèse
Objectifs globaux	<p>1- Contribuer à formaliser des partenariats entre collectivités locales (Commune de Cotonou, District et 2 communes cibles à Abidjan) et les États en matière d'aménagement de l'espace public et d'urbanisme. Le projet vise à harmoniser leurs points de vue, bien identifier les moyens dont disposent ces différents pouvoirs publics et de définir une réglementation claire en matière d'accès au foncier dans les zones inondables et insalubres. Cette gestion concertée permettra de mener des projets d'aménagement dans les quartiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concertations entre services des collectivités locales et des ministères - Fonctions et responsabilités des participants présents aux formations communes - Partenariats contractualisés pour la gestion des zones pilotes - Nombre de projets nouveaux initiés par les communes ciblées aux rencontres nationales et sous régionale 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des bénéficiaires des formations, - Rapports de formation des prestataires, - Compte rendu de chaque bénéficiaire, transmis à son administration de tutelle, - Compte-rendu des réunions entre services des collectivités et des ministères - Contrats d'exploitation des 4 sites, - Rapports d'évaluation ex-post des 4 sites pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> - Les services des collectivités locales et des ministères acceptent de mettre à disposition du temps de travail de leur personne pour suivre les formations et mettre en pratique les acquis - Les services des collectivités locales et des ministères jouent le jeu de la concertation, comme ils en ont affiché la volonté politique - Les structures de concertation mises en place (comité de pilotage notamment) arbitrent les éventuels différents de manière efficace - Les partenaires trouvent un accord sur une méthode concertée de gestion de l'assainissement des zones insalubres et inondables - Des accords sont établis entre Etats, collectivités et autorités traditionnels sur le statut du foncier, sur les procédures à appliquer pour déclarer les zones à aménager d'utilité publique et sur les modes de contrôle des utilisations faites des terrains par les pouvoirs publics - Les élus soutiennent le projet afin de porter le débat au niveau du conseil municipal, voire des gouvernements, et d'acter les décisions
	<p>2- Le projet vise à impliquer les organisations de la société civile, les représentants des autorités traditionnelles et les populations dans la mise en valeur des zones inondables et insalubres ciblées pour les sensibiliser et les responsabiliser, et ainsi pérenniser le projet et la mise en valeur des sites. Ils pourront améliorer leurs conditions de vie, lutter contre la pauvreté et promouvoir des activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déclarations publiques qui clarifient : droits fonciers, modes de régulation des conflits, types d'usage et redevances - Participation des représentants des bénéficiaires des aménagements aux formations sur le montage de projet - Consultations publiques dans chaque ville, réunissant toutes les acteurs du projet - Campagne de communication auprès des populations 	<ul style="list-style-type: none"> - Listes de présences aux réunions publiques, représentativité des participants - Listes de présence aux formations - Médias utilisés pour la communication : émissions radio, presse locale, tracts, etc. - Contrats de partenariat - Rapports d'évaluation des 4 sites 	

	génératrices de revenus.	<ul style="list-style-type: none"> - Actes de partenariat établis pour l'exécution des projets d'aménagement dans chacun des 4 sites retenus - Structuration des organisations locales (comités de quartier, groupements de producteurs maraîchers, comités d'usagers...). - Evaluation interne sur chacun des 4 sites. 		
Objectif spécifique	Renforcer les capacités des collectivités locales partenaires pour gérer l'aménagement des espaces urbains inondables et insalubres de manière concertée avec les États et la société civile; préserver de manière durable l'environnement urbain, par l'assainissement et la mise en valeur des zones vulnérables, par la création d'espaces verts et de terres agricoles	<ul style="list-style-type: none"> - Formations communes aux différents partenaires et aux populations - Contrats de partenariat entre collectivités et Etats et entre collectivités et société civile - Espaces de concertation créés (comité de pilotage notamment) - Consultations entre partenaires et populations sur l'aménagement des zones pilotes (et nombre et qualité des personnes présentes à ces consultations) - Nombre de nouveaux projets menés par les partenaires - Diffusion du manuel pratique et du document stratégique sur la méthode du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Listing de présence aux formations - Rapports de formation des prestataires - Arrêtés portant constitution du comité de pilotage et de la cellule de coordination - Contrats d'exploitation des 4 sites liant pouvoirs publics et représentants des usagers - Nombre de réunions de concertation regroupant l'ensemble des publics concernés sur chaque site - Termes de références de nouveaux projets d'aménagement inspirés de la méthode testée 	<ul style="list-style-type: none"> - A Abidjan, la situation politique est suffisamment stable pour permettre la mise en œuvre de l'activité 2 et l'extension des actions pilotes à d'autres sites et si les communautés adhèrent au projet et se mobilisent. - A Cotonou, le Ministère de la Décentralisation et le Ministère de la Réforme Administrative se chargent de la mise en œuvre du transfert des ressources financières vers les secteurs de l'assainissement des collectivités.
	R1 - Des compétences de gestion concertée des espaces urbains inondables et insalubres sont développées, conformément à la politique nationale, à la fois au niveau des collectivités locales, des	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines mises à disposition pour le projet - Structures de coordination mises-en place - Nombre de réunions entre cellules techniques et départements ministériels - Nombre et statuts des personnes formées 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêtés portant constitution du comité de pilotage et de la cellule de coordination - Décisions administratives portant création des cellules technique - Appels à candidatures pour la sélection des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Les services des collectivités locales et des ministères acceptent de mettre à disposition du temps de travail de leurs ressources humaines pour contribuer aux formations - Les services des collectivités locales et des ministères jouent le jeu de la concertation, comme ils en ont affiché la volonté politique - Les structures de concertation mises en place (comité de pilotage notamment) arbitrent les éventuels différents de manière efficace - Les partenaires trouvent un accord sur une méthode concertée de gestion de l'assainissement des zones inondables et insalubres

Résultats	services étatiques et des acteurs de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des formations sur l'analyse multifactorielle des problèmes liés à l'assainissement et à l'environnement - Recommandations des administrations sur les pratiques d'intervention concertées, formulées sur la base des acquis des formations - Débats aux conseils municipaux sur les attentes des populations en matière d'assainissement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des bénéficiaires des formations et rapports de formation des prestataires - Compte rendu de chaque bénéficiaire transmis à son administration de tutelle - Compte rendu de l'évaluation (participative) de l'impact des formations - Compte-rendu des conseils municipaux, résultats des votes - Nouvelles réglementations municipales sur l'assainissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Des diagnostics transversaux se dégagent - Les élus soutiennent le projet afin de porter le débat au niveau du conseil municipal, voire du gouvernement, et d'acter les décisions
	R2 - L'environnement est préservé par l'aménagement d'espaces verts, de terres agricoles et le développement d'activités à intérêt collectif ou génératrices de revenus	<ul style="list-style-type: none"> - 4 sites identifiés et sécurisés - Cadres de concertation entre institutions publiques dans chaque capitale - Campagne de communication auprès des populations - Termes de référence et réalisation de 4 études de faisabilité - Partenariats opérationnels exécutés pour les 4 sites - 4 sites aménagés conformément aux cahiers des charges élaborés - Formations des bénéficiaires des 4 sites - Des évaluations internes des projets d'aménagement sont réalisées à la fin 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des sites - Actes cadastraux - Contrats d'exploitation des sites - Nombre de réunions de concertation - Émissions radio, animations de quartier, plaquettes d'information - Nombre de bénéficiaires installés sur les sites - Listes de présence des formations des bénéficiaires - Nombre d'activités génératrices de revenu aménagées - Rapports d'évaluation ex-post des 4 sites pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> - Les collectivités et ministères trouvent un compromis sur le droit foncier des zones cibles, sur les modes de contrôle et sur les redevances - Les populations sont suffisamment informées et s'investissent dans les consultations car elles comprennent la pertinence et l'intérêt du projet - Des solutions sont trouvées pour les personnes contraintes de se déplacer le temps de l'aménagement - Les populations se réapproprient la mise en valeur et l'entretien des zones assainies - Les activités génératrices de revenus sont appropriées et pérennisées par les populations - Les 4 actions pilotes valident la méthode et consolident les partenariats entre collectivités, États et société civile
	R3 - Les méthodes et outils d'intervention à destination des collectivités locales, sont élaborées, conformément aux cadres politiques établis par les Etats, validés par les différents niveaux	<ul style="list-style-type: none"> - Un document stratégique est édité et diffusé - Un manuel pratique est édité et diffusé dans chacune des deux capitales partenaires - Bases de données consultables sur Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'exemplaires du document stratégique imprimés - Nombre d'exemplaires des manuels pratiques imprimés - Certificat de l'administrateur réseau pour la base de 	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs concernés donnent les informations nécessaires pour le manuel pratique - Les partenaires s'investissent efficacement dans la diffusion des outils de communication - Les moyens locaux de diffusion acceptent de relayer les informations sur le projet : radios en langues locales, crieurs publics... - Les restitutions du projet arrivent à toucher un large public : d'autres collectivités, les populations riveraines, d'autres bailleurs de fonds

	<p>d'acteurs et permettent d'engager des projets d'aménagement dans d'autres zones.</p>	<p>- Réunions entre collectivités et services étatiques dans d'autres zones insalubres - Engagement de nouveaux projets d'aménagement dans d'autres zones, notamment lancement de partenariats avec d'autres communes ou arrondissements et des organisations internationales</p>	<p>données Internet et manuels d'actualisation et d'utilisation - Compte-rendu et listes de présence aux ateliers de discussion - Compte-rendu du séminaire sous régional, listes de présence - Termes de références de nouveaux projets d'aménagements inspirés de la méthode testée</p>	<p>- La méthode validée par le projet est efficace et d'autres collectivités souhaitent se l'approprier</p>
	<p>A1 / R1 : Renforcement des capacités des Collectivités locales et de leurs partenaires</p> <p>A1-a: Renforcement opérationnel des services impliqués dans le projet, par la création de cellules techniques et par la mise à disposition de moyens logistiques</p> <p>A1-b: Formations sur les questions d'aménagement intégré des espaces urbains inondables et insalubres Diagnostic concerté des besoins en formations et des difficultés de collaboration entre institutions publiques 5 thèmes de formation sont abordés : Planification stratégique territoriale intégrée / Elaboration de politiques de développement économique et social local / Gestion du foncier et plans d'occupation des sols / Montage et gestion de partenariats institutionnels et opérationnels / Montage,</p>	<p>Les moyens matériels : - 1 bureau pour la cellule de coordination basée dans les mêmes locaux que la cellule technique de Cotonou (plus équipement) - 1 bureau par cellule technique d'Abidjan (plus équipement). Les ressources humaines : - Recrutement de personnel, le temps du projet, hébergé dans la cellule de coordination et les cellules techniques ; les collectivités partenaires engageront avant la fin du projet une concertation pour pérenniser les fonctions voire les pour pérenniser les fonctions voire les postes créés - Elus locaux, cadres des collectivités locales (Cotonou, Abidjan), de l'UVICOCI, de l'Université des Collectivités, cadres des services étatiques concernées, des universitaires, des représentants de la société civile et des communautés, des associations, dont les organismes accepteront de mettre du temps de travail à la disposition du projet. Dans ce cas, seuls les déplacements seront défrayés.</p>	<p>Sources d'information : - Rapports d'expertise : les formations des cadres locaux et étatiques (elles donneront lieu à l'impression de manuels de formation et de rapports d'évaluation des formations), études de faisabilité des projets d'aménagement, évaluation ex-post des projets, évaluation finale (et globale) du programme de coopération dans son ensemble - Les missions d'appui effectuées par la Ville de Paris et d'Agrisud International feront l'objet de rapports - Documents cadre des projets d'aménagement (conçus en harmonie avec les plans de développement locaux) - Documents administratifs (tels que les arrêtés portant création des comités de pilotage, de la cellule de coordination, des cellules techniques), contrats de partenariat (pour la mise en œuvre des projets d'aménagement), procès-verbaux des rencontres interinstitutionnelles et délibération des conseils municipaux ou de district</p>	<p>Les formations pourraient être compromises si : Les formations pourraient être compromises si :</p> <p>- Les personnes sélectionnées pour suivre les formations sont mobiles ou sont identifiées avec beaucoup de subjectivité (ne disposent des qualités appropriées et n'assument pas de responsabilités de haut niveau) - Les thèmes ne sont pas suffisamment pertinents et les méthodes d'animation et d'enseignement sont mal élaborées - Des problèmes logistiques (non fourniture du matériel de formation) ralentissent la mise en œuvre - La communauté de base n'est pas suffisamment impliquée (car insuffisamment structurée)</p> <p>Préconditions requises :</p> <p>- Une liste de cadres suppléants pour les formations sera établie en aval - Le comité de pilotage et la cellule de coordination resteront vigilants quant aux thèmes des formations et pourront les modifier pour qu'ils soient plus pertinents - Chaque formateur fera une évaluation pour adapter le contenu de la formation aux besoins des apprenants et éviter tout blocage ou défection éventuels ; il sera en outre recruté sur marché et devra rendre des comptes sur la qualité de la prestation qu'il fournit - L'organisation des formations sera préparée dès le début de l'activité 1 - Du matériel pédagogique et logistique est prévu pour ne pas bloquer le bon déroulement des formations</p>

	<p>mise en œuvre, gestion, suivi et évaluation de projets d'aménagement d'espaces urbains vulnérables</p>	<p>- Des experts extérieurs viendront, tout comme pour la cellule de coordination et le comité de pilotage, travailler dans les cellules techniques en cas de sollicitation.</p>	<p>- Comptes rendus des réunions publiques et des comités de pilotages - Rapports d'activités mensuels édités par les cellules Rapports d'activités mensuels édités par les cellules techniques qui assurent le suivi du projet dans chacune des deux villes pour évaluer le projet et recadrer les actions si nécessaire - Rapports semestriels publiés par la cellule de coordination pour mesurer l'avancée du programme et apprécier les résultats</p>	
	<p>A2 / R2 : Application des savoir-faire à des situations concrètes par la mise en valeur de zones inondables et / ou insalubres</p> <p>A2-a: Identification des sites d'aménagement et de mise en valeur / études de faisabilité</p> <p>A2-b: Mise en œuvre des aménagements et pérennisation des activités</p>	<p>- Ces ressources humaines mobilisées permettront de créer des réseaux d'acteurs coordonnés entre les différentes structures institutionnelles et acteurs non étatiques intervenant dans les domaines de l'environnement et de la lutte contre l'insalubrité</p>	<p>- Plans de zonage et cartographie des 4 zones ciblées par le projet - Trois audits financiers sont prévus durant le projet et feront l'objet de rapports - Publication des résultats obtenus : manuel pratique d'aménagement des zones urbaines inondables et insalubres et document stratégique donnant de grandes lignes directrices pour la gestion de projets futurs. Coûts de l'action : - Ressources humaines : salaires ; appuis ponctuels ; prise en charge des frais de séjour pour les déplacements internationaux - Voyages - Equipements, matériel et fournitures : véhicules ; mobilier ; machines ; pièces détachées ; autres - Autres coûts et services : publications ; études ; vérifications ; évaluations ; traductions ; conférences / séminaires ; actions de visibilité - Autres : financement des projets pilotes et expertise extérieure</p>	<p>Risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des conflits sociopolitiques peuvent apparaître, notamment entre élus locaux, chefs traditionnels et ministres - Réticence des populations quant au projet en cas de désinformation - Des litiges fonciers peuvent survenir, entre autres parce que le lotissement des habitations informelles se superpose parfois au cadastre urbain - A Abidjan, risque de faible appropriation par les bénéficiaires du projet à cause des expériences passées qui n'ont pas donné les résultats escomptés ; instabilité temporaire possible (période d'élection) ayant une incidence sur la disponibilité et la liberté d'intervention des collectivités partenaires (notamment en termes d'aménagement) <p>Les résultats peuvent ne pas être durables si :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cellules techniques n'assurent pas les moyens de fonctionnement sur le long terme - Les organisations locales n'arrivent pas à gérer les sites - Les activités génératrices de revenus sont peu rentables ou trop fragiles - Les sites sont dégradés ou pollués par les populations riveraines <p>Préconditions requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le comité de pilotage et la cellule de coordination se poseront si nécessaire en tant que médiateurs pour gérer les éventuels conflits - Une bonne communication est nécessaire de la part des collectivités locales, des cellules techniques et de la cellule de coordination. Il s'agira de rassurer les populations et de les sensibiliser. - Les collectivités communiqueront auprès des conseils municipaux - Des "crieurs publics" à Cotonou et les radios locales à Abidjan pourront transmettre un communiqué du Maire à la population en langues locales - Les contacts avec les élus responsables des zones seront permanents si un relogement provisoire des populations est nécessaire - Afin que les résultats du projet soient durables, de nombreuses évaluations et un monitoring efficace sont mis en place - A Abidjan : si le contexte politique au niveau national devait ralentir la conduite du projet, des efforts supplémentaires seront déployés pendant cette période depuis Cotonou, pour assurer un suivi des projets d'aménagement
	<p>A3 / R3 : Capitalisation et restitution concertée des acquis (démarche,</p>			<p>Le travail de capitalisation et de promotion politique de la démarche pourrait être compromis si :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La collecte des informations n'est pas efficace - Le reporting est complet, notamment du fait des réticences des acteurs

	<p>méthodes et outils)</p> <p>A3-a: Collecte et traitement des informations, développement de méthodes et d'outils</p> <p>A3-b: Restitution du programme et exportation de la méthode</p>			<p>à communiquer leurs données</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'on observe un désintérêt des acteurs pour cette 3ème étape du projet - Un mauvais ciblage des destinataires du guide pourrait faire perdre l'intérêt à la démarche. <p>Préconditions requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cellule de coordination et le comité de pilotage veillent au bon déroulement du reporting : Ils facilitent la collecte des informations et remobilisent les acteurs ; les collectivités locales sont également sensibilisées à la publication e à la diffusion du manuel - Les destinataires leur seront régulièrement rappelés par le comité de pilotage et par la cellule de coordination
--	--	--	--	--

Annexe2 : Questionnaire adressé aux groupes cibles et aux bénéficiaires finaux du projet PCA

Fiche d'enquête : N° Commune : Quartier de ville

Nom & prénoms de l'enquêté..... Sexe :.....Niveau d'instruction :

Groupe sociolinguistique Date de l'enquête.....

1- Connaissez-vous le Projet Paris-Cotonou-Abidjan (PCA) ? Oui Non

Activités réalisées	Oui	Non
Implication des bénéficiaires dans l'aménagement de zones insalubres et inondables ou dans la gestion des sites		
Sensibilisation des bénéficiaires sur l'aménagement de zones insalubres et inondables		
Animation des séances de formation		
Développement de maraîchage urbain		
Assainissement et protection des collecteurs		
Aménagement d'espaces verts		
Aménagement d'aire de jeu		
Mise en place de points de collecte des ordures ménagères		
Construction de latrines		
Autres (à préciser)		

2- Quelles sont les activités réalisées par le PCA dans votre localité ?

3- Avez-vous bénéficié de formation ? Oui Non

4- Si oui, combien de formation avez-vous bénéficié ?

5- Quelles sont les thématiques développées au cours des formations ?

6- Quels sont les effets des activités du PCA dont vous avez bénéficié ?

Effets positifs
Effets négatifs

7- Quelles sont les leçons ou expériences que vous avez tirées du projet PCA

8- Quelles sont selon vous les conditions pour un bon entretien des aménagements réalisés

9- Quelles sont vos suggestions ?

Annexe3 : Guide d'entretien soumis aux acteurs du projet et cadre de la Mairie de Cotonou

- 1- Quelles sont selon vous les forces et les faiblesses du PCA, et quelles leçons en sont issues ?
- 2- Pensez-vous que les objectifs du PCA sont déterminés sur la base d'un problème véritable au niveau des collectivités ?
- 3- Tous les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans quelle mesure ?
- 4- Les résultats obtenus ont-ils permis d'atteindre l'objectif spécifique ? Si oui dans quelle mesure ? si non pourquoi ?
- 5- A combien s'élève le coût de l'action réalisée à Cotonou ?
- 6- Quelles sont selon vous les faiblesses qui ont émaillé l'action lors de sa mise en œuvre ? ont-elles eu un impact direct sur les résultats du projet ?
- 7- Dans le cadre de l'activité 2 du projet, le choix du collecteur X11 pour la phase d'aménagement d'un site pilote, a-t-il été proposé par les bénéficiaires du projet (cadres de la DST, populations) ou relève-t-il d'une défaillance du projet de réalisation du collecteur qu'il a fallu corriger ?
- 8- Pensez-vous que les aménagements effectués pourront être préservés ? si oui comment ?
- 9- Dans le cadre de la pérennisation de la Cellule Technique par son intégration dans l'organigramme de la ville de Cotonou, quelles ont été les démarches de la coordination du projet pour que cela se fasse ?
- 10- Quelles sont selon vous les actions à mener pour la pérennisation des acquis du PCA : mobilisation sociale, aménagement ?

Table des Matières

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	vii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
Introduction générale:	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE GENERAL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	4
PARAGRAPHÉ1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	4
1. Le cadre général de l'étude : Mairie de Cotonou.....	4
1.1. Cadre législatif de la ville de Cotonou	4
1.2. Cadre institutionnelle de la ville de Cotonou	5
1.2.1. Des services centraux de la Mairie de Cotonou	5
1.2.2. Les services auxiliaires d'arrondissements	6
2. Le cadre spécifique de l'étude : Projet PARIS-COTONOU-ABIDJAN	6
2.1. Présentation du Projet	6
2.1.1. Les Objectifs du projet.....	7
2.1.2. Les résultats attendus du projet	8
2.2. Organisation du Projet PCA.....	10
2.2.1. Organisation générale du Projet PCA : Rôle des acteurs	10
2.2.2. Organisation spécifique du Projet PCA à Cotonou	13
PARAGRAPHÉ2 : Observation de stage : restitution des résultats obtenus du projet à Cotonou	15
1. La formation de différents acteurs	15
1.1. Montage, mise en œuvre et évaluation, capitalisation, communication sur les projets d'aménagement d'espaces urbains vulnérables.....	16
1.2. La Planification locale et l'aménagement du territoire au niveau supra- local	17
2. Les aménagements et la mobilisation sociale	20
2.1. La mobilisation sociale	20
2.2. Les aménagements effectués	22

3. La restitution et capitalisation des acquis	23
SECTION2 : Ciblage de la problématique et cadre théorique de l'étude.....	26
PARAGRAPH 1 : Inventaire des problèmes et choix de la problématique	26
1. L'inventaire des problèmes	26
1.1. Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)	26
1.2. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	26
2. Le choix et la justification de la problématique	29
2.1. Choix de la problématique.....	29
2.2. Justification de la problématique choisie.....	30
PARAGRAPH 2 : Cadre théorique de l'étude.....	31
1. Les objectifs de l'étude.....	31
1.1. Objectif général	32
1.2. Objectifs spécifiques	32
2. Les causes et les hypothèses	32
2.1. Causes et hypothèses relatives à l'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages publics et des aménagements dans la ville de Cotonou.....	33
2.2. Causes et hypothèses relatives à la suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés	34
2.3. Causes et hypothèses relatives à la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la ville de Cotonou	35
3. Le Tableau de Bord de l'Etude.....	36
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE A LA PRESENTATION ET A L'INTERPRETATION DES RESULTATS.....	38
SECTION1 : Méthodologie de l'étude et revue de littérature.....	39
PARAGRAPH1 : Méthodologie de l'étude.....	39
1. L'approche théorique de l'étude	39
2. L'approche empirique de l'étude.....	40
2.1. Echantillonnage	40
2.2. Techniques et outils de collecte de données.....	41
2.3. Techniques de traitement des données	41
3. Les difficultés rencontrées.....	41
PARAGRAPH2 : Revue de littérature	42
1. La pérennité des projets	42
2. L'entretien d'infrastructure	43
SECTION2 : Présentation, interprétation des résultats et suggestions.....	46
PARAGRAPH1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	46

1. La présentation et l'analyse des données	46
1.1. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1	46
1.2. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2	48
1.3. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3	49
2. La vérification des hypothèses et le diagnostic	51
2.1. Vérification de l'hypothèse spécifique n°1.....	51
2.2. Vérification de l'hypothèse spécifique n°2	52
2.3. Vérification de l'hypothèse spécifique n°3	52
PARAGRAPH2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	53
1. Les approches de solutions.....	53
1.1. Approches de solutions au problème de L'inefficacité du dispositif d'entretien des ouvrages et aménagements publics dans la ville de de Cotonou 53	
1.2. Approches de solutions au problème de Suspension des actions de sensibilisation des populations riveraines pour l'entretien et la pérennisation des ouvrages et des aménagements réalisés	54
1.3. Approches de solutions au problème de la non intégration de la cellule technique du projet dans l'organigramme de la Mairie de Cotonou.....	55
2. Les conditions de mise en œuvre des solutions	56
2.1. Recommandations à l'endroit de la Mairie de Cotonou.....	56
2.2. Recommandations à l'endroit du Gouvernement	57
Conclusion générale :	58
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	62

