

Initiative Développement
Centre de Ressources en Hydrauliques
Mutsamudu, Anjouan, Comores

Support pédagogique de la formation
Gestion Sociale de l'Eau
(20, 21, 22 janvier 2003)

Conseils aux formateurs concernant
Le diagnostic, la formation, l'accompagnement et le suivi
des Comités de Gestion de l'Eau Villageois

Jean Grimaud
Janvier 2003

Sommaire

I. DIAGNOSTIC	2
A. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC	2
B. METHODES D'ENQUETES	2
C. RECENSEMENT	3
II. CONTENU TECHNIQUE D'UNE FORMATION DE COMITE DE GESTION DE L'EAU	4
A. LA CHARTE DE L'EAU	4
1. Introduction, présentation	4
2. Réflexion	4
3. Engagement et signature	4
B. LE CODE DE L'EAU	5
1. Introduction : débat d'idées	5
2. Première lecture : accepter le principe des articles et faire des adaptations locales	5
3. Deuxième lecture : évaluation des recettes et des dépenses mensuelles	5
4. Mise en œuvre du code de l'eau	6
C. CONVENTION MAIRIE – CGE (ANNEXE)	7
D. LES MODALITES DE COTISATIONS	7
1. Introduction : débat d'idées	7
2. Le nouveau modèle de cotisation proposé	8
3. Mise en œuvre du système de cotisation	9
E. LA GESTION DE TRESORERIE DES COMITES	10
1. Introduction	10
2. Trajet obligatoire de l'argent	10
3. Tenue du cahier de caisse et de compte	11
4. Utilisation d'un carnet de reçus	12
5. Effectuer un bilan	12
6. Mise en œuvre	13
F. L'ADMINISTRATION ET L'AUTORITE DES COMITES	14
1. Statuts et règlement intérieur	14
2. Attribution des postes	15
3. Mise en œuvre	16
III. REFLEXION SUR LES OBJECTIFS ET LA MISE EN PRATIQUE D'UNE FORMATION DE COMITE DE GESTION DE L'EAU	17
A. CONNAITRE LES BENEFICIAIRES	17
1. La motivation à créer un Comité de Gestion de l'Eau	17
2. La motivation à faire partie du Comité et à quel poste	17
3. La motivation à recevoir une formation	18
4. Les compétences et les potentialités du groupe	19
5. L'esprit d'initiative et la prise de responsabilités	19
B. LE ROLE ET L'ATTITUDE DES FORMATEURS	20
1. Structure d'équipe et répartitions des tâches	20
2. L'élaboration des documents pédagogiques et des outils de gestion	21
3. La visite de terrain	21
4. La réunion	23
5. Séance de formation	24
C. MANŒUVRER OU "SURFER SUR UNE DYNAMIQUE ENDOGENE"	25
1. Caractères de la dynamique	25
2. Stratégie de formation	27

I. Diagnostic

A. Objectifs du diagnostic

Le diagnostic en Gestion Sociale de l'Eau a pour objectifs :

- de connaître les besoins en eau d'une population
- de connaître les ressources en eau d'un village
- de connaître les problèmes liés à l'eau d'un village
- de connaître la situation sociale d'un village

Un bon diagnostic nous permet :

- de rassembler les bonnes personnes dans un Comité de Gestion de l'Eau
- de permettre une participation communautaire satisfaisante au cours d'un chantier

B. Méthodes d'enquêtes

Il est clair que le diagnostic comprend autant d'aspects sociaux que techniques, d'aspects objectifs et mesurables que d'aspects subjectifs. Ces informations sociales sont souvent les plus délicates à obtenir car cela implique que les informateurs vont devoir parler de leurs voisins, et à porter sur eux des jugements de valeur. Il convient donc de suivre une méthodologie d'enquête appropriée afin d'obtenir un maximum d'informations vraies et utiles pour notre travail.

La méthode d'enquête utilisée est celle de l'entretien semi directif. Il s'agit d'une conversation ouverte avec une ou plusieurs personnes au cours de laquelle on s'exprime librement sur des thèmes que l'on veut aborder. L'enquêteur ne contraint pas trop la discussion par des questions fermées (c'est à dire des questions auxquelles on répond par oui / non ou un chiffre) mais oriente la conversation par des questions ouvertes. Il peut s'aider du guide de conversation présenté en *Annexe II* qui comporte une série de points à aborder pour chacun des thèmes. Tous ces thèmes et ces différents points n'ont pas la même importance et ne sont pas tous aussi facile à aborder.

Pour atteindre l'objectif qui est de connaître la situation sociale d'un village, il est nécessaire de faire une véritable enquête pour obtenir des informations sur des choses cachées que l'on ne dévoile pas d'emblée aux étrangers : les conflits, les groupes d'influence, les personnes clé et leurs caractéristiques personnelles.

On a la chance d'avoir à faire un diagnostic de la situation eau du village, à travers lequel on doit recueillir beaucoup d'informations techniques et objectives telles que l'état, le plan et l'histoire du réseau d'eau, l'utilisation de l'eau. Il faut se servir de ces thèmes comme passerelle vers les autres thèmes socio-politiques ou économiques plus difficiles à aborder dès le début. On peut facilement mélanger les thèmes et orienter les entretiens individuels vers la connaissance des personnes à travers leurs actions au niveau de l'eau et au niveau communautaire. Au cours des entretiens collectifs, on obtiendra facilement des informations objectives relatives à l'histoire du village et du réseau. La remémoration d'évènements passés est souvent plus efficace avec l'aide de plusieurs personnes bien choisies (âge, instruction).

Les enquêtes directives telles que celle présentée en *Annexe III* (hygiène de l'eau) doivent être répétées sur le même mode dans un grand nombre de foyer afin d'en tirer des statistiques. Le choix des foyers peut être fait de manière aléatoire en tirant au hasard les noms des personnes dans la liste du recensement. Ce type d'enquête peut être intéressant si l'on veut faire une étude d'impact sur les changements d'habitudes entre deux situations : avant et après projet par exemple.

C. Recensement

L'objectif du recensement est d'évaluer les besoins en eau d'une population à travers le nombre personnes présentes mais surtout d'appréhender les modalités de gestion de l'eau que l'on va mettre en place dans le village, grâce au nombre de robinets privés et publics et au nombre de foyers susceptibles de payer une cotisation.

La mise en œuvre du recensement se fait par une séance de formation des recenseurs, au cours de laquelle on explique les objectifs et la méthode de recensement (*Annexe IV*). En particulier il est nécessaire de bien clarifier la notion de foyer et de cour que l'on souhaite faire apparaître dans le recensement, par rapport aux notions de famille (élargie) et de maison. On se base sur l'unité du foyer qui est la petite famille et les personnes dépendantes (un vieux, une sœur, un enfant adopté). C'est sur cette unité que l'on définit les cotisations. Ensuite pour une meilleure compréhension de l'accès à l'eau on regroupe les foyers par cour. Enfin, la partie la plus spécifique à notre type de recensement est l'accès à l'eau. On demande à chaque foyer s'il possède un ou plusieurs robinets privés et sinon, l'endroit où il s'approvisionne (dans sa cour sur un robinet dont il n'est pas propriétaire, à la fontaine publique, chez le voisin, ou à une autre source à déterminer).

Les tranches d'âge ne sont pas séparées, pour plus de rapidité à la mise en œuvre et en partant du principe que les besoins en eau pour la consommation seront issus d'un calcul moyen (par exemple 20, 40, 60 ou 100 l/ personne/jour) et que tous les âges sont consommateurs d'eau avec une différence minime par rapport à la moyenne, qui elle même est très approximative.

La saisie et le traitement des données se font sur un modèle de feuille de calcul Excel. On en tire un registre de recensement par quartier, adapté à une mise à jour régulière que devra faire le village (*Annexe V*). Le recensement permet aussi d'extraire quelques statistiques de population et d'accès à l'eau (*Annexe VI*) ainsi que des simulations utiles pour la tarification (*Annexe VII*).

II. Contenu technique d'une formation de Comité de Gestion de l'Eau

A. La Charte de l'Eau

1. Introduction, présentation

Il est utile de retracer l'historique de la création de cette Charte :

L'UCEA est issue de la CRE, Cellule de Réflexion sur l'Eau, qui a réunie pendant plus de 2 ans des représentants de 18 villages d'Anjouan, répartis sur l'ensemble du territoire. Ces deux années de réflexion ont abouties à la réalisation d'un Atelier Eau (Tsembéhou, octobre 2002) qui a permis de définir les problématiques liées à l'eau et les solutions que l'on peut apporter. Ces deux années de réflexion, et les solutions proposées lors de l'atelier ont permis d'élaborer la Charte de l'Eau, cadre d'organisation. La création de l'UCEA a permis de structurer une organisation plus adaptée à la mise en application des objectifs prescrits par la CRE et définis dans la Charte de l'Eau.

Pour tout village ou structure qui souhaite s'investir pour résoudre les problèmes de l'eau, la Charte est un guide qui énonce les principes à mettre en œuvre pour sauvegarder les ressources en eau :

- lire publiquement le préambule de la charte.
- Enoncer et présenter en quelques mots les 4 chapitres (pour donner une vision globale du texte)

2. Réflexion

Il faut impliquer le groupe en formation pour qu'il s'intéresse, qu'il retienne et qu'il adopte les sujets présentés. L'animateur doit faire tout son possible pour que chaque personne présente participe et propose des idées. Il lit les titres de chapitre, en explique brièvement le principe puis lance le débat, en recentrant la réflexion du groupe par rapport aux cadre et propositions de la Charte.

Après 30 minutes ou plus de discussions sur un chapitre, selon l'implication du comité, l'animateur reprend les idées principales, puis lit en shinzouani, les principes définis par la charte pour ce chapitre.

On reprend la même démarche pour chaque chapitre de la charte. Cette phase de réflexion nécessite 2 ou 3 séances avec le comité. Entre chaque séance, le comité doit par lui-même organiser des séances pour lire, réfléchir et discuter de la charte.

3. Engagement et signature

Lors de la dernière séance de réflexion sur les différents chapitres de la charte, l'animateur motive et sollicite le comité pour qu'il prenne des engagements correspondant aux principes de la charte (ex : réaliser un périmètre de protection ; organiser des cotisations).

Enfin, on sollicite la signature de la charte, qui doit s'accompagner de prise d'engagement, mais cette signature n'a rien d'obligatoire. Le comité doit signer la Charte de sa propre volonté ; cette signature doit être représentative de la motivation du comité. Si le comité n'est pas décidé, on lui laisse 1 semaine de réflexion, avant de reposer la question de la signature.

B. Le Code de l'Eau

Lors de l'élaboration du code de l'Eau, le comité doit inviter et pousser la mairie et la gendarmerie à participer aux débats car ils seront signataires. Il doivent être impliqués lors de l'élaboration pour plus facilement reconnaître la validité de cette réglementation et la mettre en application.

1. Introduction : débat d'idées

Commencer la séance par un petit débat de 30 minutes en demandant à chacun de donner son avis sur les questions suivantes :

- Qu'est ce qu'un règlement, un code, une loi ou une charia ?
- A quoi cela sert il pour la société ? Quels types d'articles va-t-on trouver dans une loi, une charia ? (Orienter vers : des articles qui interdisent / qui obligent, des articles qui définissent la marche à suivre, des articles qui détaillent les sanctions, des articles qui protègent etc.)
- Les participants énoncent les articles qu'ils jugeraient utiles pour un code de l'eau et les classent dans ces catégories.

L'objectif de cette introduction est de montrer que l'absence de code de l'eau est un manque pour une bonne gestion de l'eau.

2. Première lecture : accepter le principe des articles et faire des adaptations locales

La deuxième étape s'appuie sur un Code de l'Eau Modèle (*Annexe VIII*). L'animateur lit les titres des articles et explique brièvement le principe de l'article. Il n'aborde pas les tarifs ni les modalités, ni la formulation dans les détails. L'assemblée commente chaque article, les points manquants ou superflus et les choix, lorsque le modèle présente plusieurs options.

Ces adaptations locales doivent être si possible discutées après la séance par le Comité seul ou en assemblée villageoise. Quelques Codes Modèles sont distribués aux responsables du Comité, pour faire ce travail inter-séance.

3. Deuxième lecture : évaluation des recettes et des dépenses mensuelles

La troisième étape peut se faire lors d'une deuxième séance car c'est elle qui prend le plus de temps et qui soulève le plus de polémiques, au contraire de la première qui est généralement assez consensuelle. On s'est mis d'accord sur les principes évoqués dans chaque article, on va maintenant travailler concrètement sur les tarifs à partir de données objectives.

Etablir les tarifs généraux des cotisations mensuelles.

Le traitement du recensement permet d'effectuer des simulations de recettes mensuelles, quartier par quartier, sur la base de plusieurs tarifs (*Annexe VII*). Ce résultat sous forme de tableau est donné aux participants. Inviter ceux qui ont compris à expliquer le mode de lecture du tableau. Le choix des tarifs est fait en général en fonction d'un facteur objectif, le montant total maximum collectable et de nombreux paramètres subjectifs, les habitudes de cotisation du village, le montant des cotisations passées, la limite de l'acceptable pour les foyers.

Etablir les montants des indemnités de personnel

Une fois les tarifs généraux choisis, on étudie le tableau de pourcentages (*Annexe VII*). Se baser sur une part à allouer au personnel de l'ordre de 20 à 25% maximum du budget total. Commencer par l'indemnité des collecteurs, qui doit être fonction de la somme collectée quartier par quartier. Fixer un pourcentage et une répartition des collecteurs par quartier. Ensuite traiter l'indemnité du plombier. Idéalement elle devrait se composer : (i) d'une petite part fixe qui justifie la surveillance générale du réseau, (ii) d'une part proportionnelle aux cotisations qui justifie la manipulation des vannes (tours d'eau) et le petit entretien du réseau (les quartiers n'ayant pas bien cotisé risquent de se voir ainsi pénalisés dans le tour d'eau) et (iii) d'une part à la tâche pour toute intervention à la demande du Comité (le tarif devrait être prédéfini). Enfin, évaluer la nécessité d'indemniser un gestionnaire comptable (au pourcentage des recettes) qui est responsable de la bonne tenue des registres, des bilans de caisse. Ce poste mérite une indemnisation surtout lorsque le travail va prendre régulièrement beaucoup de temps, c'est à dire dans les grands villages (= grand registre) et lorsque les collecteurs maîtrisent mal la technique de remplissage (illettrisme).

Etablir les tarifs et les modalités des sanctions

Les tarifs et les modalités de sanction sont en général établis indépendamment de la simulation des recettes que l'on peut faire. Il est important de faire figurer les détails des modalités et les conséquences pour chaque type de contravention : avertissement, délais de paiement de l'amende, conséquences en cas de non-paiement, etc.

Remarque : quand on parle d'argent, personne ne doit être écarté: il est donc très important de s'exprimer en langue nationale.

4. Mise en œuvre du code de l'eau

A partir du modèle, écrire le code de l'eau en français et en shindzuani en caractères arabe (*Annexe IX*) (environ 3 feuilles A4 chacun), faire signer par toutes les parties concernées (au moins le Comité de l'Eau, le représentant de la mairie et celui de la gendarmerie), en distribuer un exemplaire à chacun et un dernier exemplaire à plastifier et encadrer pour confier au Comité. Ce panneau doit être affiché dans un espace public, devant le local du Comité, à la mosquée, au Sanduk, au Marché ou à la Mairie... Il doit être à la portée de tous y compris ceux qui ne savent que lire les caractères arabes.

A partir du moment où ce code est publié, on peut commencer à le faire appliquer, mais pas avant ...

- Animation d'une discussion / débat entre Comité et représentants de la Mairie sur le thème de la répartition des compétences, responsabilités et autorités vis-à-vis de la gestion des ressources en eau.
- Réflexion et élaboration, sur la base d'un modèle, d'une convention de bonne gestion de l'eau définissant les rôles respectifs du comité et de la Mairie.

Résultat attendu : La Mairie soutient le fonctionnement du comité sans empiéter sur son domaine de compétences

C. Convention Mairie – CGE (annexé)

But : La Mairie soutient le fonctionnement du comité sans empiéter sur son domaine de compétences.

Ce document, élaboré en partenariat entre le comité et un, ou plusieurs, représentants de la Mairie s'appuie sur le code de l'eau. Il permet d'impliquer activement la Mairie dans la gestion de ce bien communautaire, l'Eau, et de clarifier les limites d'intervention de chaque structure (CGE et Mairie). Ainsi, la Mairie pourra jouer un rôle « de grand frère » auprès du comité, et les fonctionnaires municipaux pourront assurer un rôle d'application du code, voir même répressif, là où le comité n'est pas toujours reconnu.

La mise en place de ce document peut se faire en 2 ou 3 séances, selon le schéma suivant :

- animation d'une discussion / débat entre Comité et représentants de la Mairie sur le thème de la répartition des compétences, responsabilités et autorités vis-à-vis de la gestion des ressources en eau.
- Réflexion et élaboration, sur la base d'un modèle, d'une convention de bonne gestion de l'eau définissant les rôles respectifs du comité et de la Mairie.

D. Les modalités de cotisations

1. Introduction : débat d'idées

Commencer la séance par un petit débat de 20 minutes en demandant à chacun de donner son avis sur les questions suivantes :

- quelle est la nécessité de cotiser pour la gestion de l'eau : identification des besoins et de la fréquence dans le temps.

- Quelles sont les modalités traditionnelles de cotisation, pour une participation communautaire à un projet FADC, à la construction d'une mosquée, à un événement religieux?

- ces modalités sont-elles adaptées à nos besoins? Quels sont les obstacles que l'on rencontrerait en opérant de cette manière? Orienter les réponses vers "NON" car : lourdeur du registre, manque de transparence (il est possible de faire des petits détournements réguliers presque invisibles qui formeraient de grands trous de caisse), absence de reçu pour le consommateur donc possibilité de réclamation, et impossibilité de gérer des avances.

2. Le nouveau modèle de cotisation proposé

Présenter le nouveau modèle comme répondant aux nouveaux besoins, distribuer un exemplaire à chaque participant pour qu'il puisse suivre de près et se familiariser avec ces outils :

Utilisation du carnet familial (Annexe X):

- Au recto des feuilles on enregistre les cotisations mensuelles, au verso sont enregistrées toutes les autres opérations telles que les règlements d'amendes, les droits de remise en marche, etc. Le carnet centralise toutes les affaires relatives à l'eau.
- Sert en premier lieu de reçu pour la famille. C'est le premier élément de confiance qu'attend la population
- Sert à savoir où on en est pour les retards comme pour les avances de paiement. Seul moyen qui autorise des avances sans risque et sans doute.
- Sert de rappel qu'il faut payer en fin de mois. Pour cela on suggère de toujours le laisser dans son sachet plastique suspendu à un clou à côté de la porte
- Le coût (carnet + sachet) est faible (60 à 100 FC) et un sachet peut durer jusqu'à 6 ans.
- Le renouvellement d'un carnet perdu ou abîmé peut être pris en charge par l'utilisateur via le Comité, et ne pose pas de problème grâce à la trace écrite figurant dans le registre.
- Le dos du carnet permet de passer un message de sensibilisation
- La généralisation des carnets concrétise l'appartenance à l'ensemble du réseau d'eau collectif et implique la régularité de paiement.

Utilisation du registre (Annexe XII)

Le registre est composé d'un ensemble de feuilles mobiles avec 10 à 15 foyers, classés par quartiers et par accès à l'eau (*Annexe XI*). Une feuille ne contient que des foyers de même quartier et de même accès à l'eau. En temps ordinaire, le registre est gardé au complet par le trésorier ou le comptable. En début de période de cotisation, les feuilles sont réparties entre les différents collecteurs de quartier. Ces derniers les ramènent en fin de collecte avec l'argent correspondant.

- L'entête est rempli (surtout le quartier et le type d'accès à l'eau, donc le tarif) pour permettre un classement rapide et sans erreur.
- Dans chaque case le collecteur inscrit la date (jj/mm) à laquelle il perçoit l'argent pour le mois indiqué dans la colonne en question. S'il s'agit d'un retard il souligne d'une flèche orientée vers la gauche, s'il s'agit d'une avance il souligne d'une flèche orientée vers la droite. Sinon il ne souligne pas.
- En bas de page sur la ligne « nombre total de cotisations collectées du mois en course », on totalise toutes les cotisations payées à temps, en retard et en avance lors de la présente collecte. Sur la ligne suivante on multiplie par le tarif indiqué pour tous les foyers de la feuille: c'est la somme à remettre au trésorier. Ce dernier doit rapidement vérifier que le nombre de cotisations correspond bien à la somme qu'on lui amène et il signe.
- Le registre est le moyen le plus simple possible pour pouvoir effectuer des avances et couvrir les retards sans risque de détournement d'un centime.

- Le registre permet la centralisation des données sur un an. La reproduction d'un registre vierge est facile (photocopies A4) et permet une mise à jour annuelle de la présence et du statut des consommateurs
- Le registre sert plus particulièrement au Comité pour faire rapidement les comptes des recettes, des retards et des avances, les comparaisons par quartiers. Il sert aussi à la population lorsqu'on veut reproduire un carnet familial perdu.

Après ces présentations, il est nécessaire que chaque collecteur réalise un exemple, une mise en situation. Pour cela, l'animateur peut organiser des mini-scènes de théâtre où la moitié des collecteurs joue le rôle de consommateurs d'eau et l'autre moitié joue le rôle de collecteurs. Ou encore, 2 personnes font un exemple pour tout le monde. Il faut recommencer jusqu'à ce que tous les membres du comité aient bien compris.

3. Mise en œuvre du système de cotisation

Immédiatement après cette formation il est souhaitable de mettre en œuvre le système, en fournissant au Comité le registre pour l'année en cours et le lot de carnets familiaux, afin ils soient remplis et distribués et que l'on soit prêt à la première cotisation mensuelle. Les collecteurs ont suivi obligatoirement cette séance de la formation. Si ce n'est pas le cas il est important de responsabiliser une personne du Comité qui a bien compris le principe et qui va aider les collecteurs dans leurs débuts. Il semble important de réaliser la première cotisation selon le modèle proposé, pour partir dès le début sur de bonnes habitudes. C'est le rôle de l'animateur pendant la phase d'accompagnement de guider les collecteurs et le comité sur la prise de ces nouvelles habitudes.

Les collecteurs ont normalement été désignés par rapport à des zones géographiques du village qui correspondent aux quartiers qui figurent dans le registre. Il convient de s'assurer que cette répartition est bien la bonne et qu'aucune zone frontière n'est omise. Il convient également de répartir le travail à peu près équitablement entre les collecteurs, de telle manière qu'ils effectuent la collecte dans les même temps et qu'ils touchent une indemnité sensiblement égale. Il est préférable que le collecteur habite le quartier dans lequel il collecte. Les collectrices (chercher parmi les associations féminines) sont souvent plus efficaces et mieux tolérées que les collecteurs car ce sont les femmes qui payent l'eau.

En cas d'impossibilité de trouver de bons collecteurs alphabétisés, il est possible soit de dispenser une petite formation supplémentaire à l'écriture des dates et au remplissage de registre soit de faire des binômes de collecte: le collecteur, qui a la facilité ou le pouvoir de visiter les foyers et demander l'argent, accompagné d'un jeune collégien qui sait lire et écrire et qui rempli registre et carnets.

Les collectes exceptionnelles, comme par exemple pour l'achat d'une pompe ou même pour régulariser tous les droits de branchement peuvent être réalisées sur le mode traditionnel (liste sur un cahier), qui a fait ses preuves depuis longtemps.

Cependant on doit empêcher dès le début toute collecte sauvage sans trace écrite. C'est une source de problèmes sans fin, qui vont ensuite servir de prétexte aux gens de mauvaise volonté pour refuser de cotiser.

E. La gestion de trésorerie des Comités

1. Introduction

Débat d'idées : comment expliquez vous les problèmes de confiance de la population envers un comité quelconque? Le problème du manque de transparence, du détournement d'argent.

Imaginez qu'avec ce mode de cotisation mensuelle, le comité de gestion de l'eau peut toucher jusqu'à *tant* de FC par mois. Comment assurer la confiance, qui peut pérenniser l'opération.

Il est important d'insister sur les chiffres, car personne n'est habitué au mode de cotisation régulier (mensuel), donc on imagine la caisse très statique, comme elle était remplie une fois seulement, gardée peu de temps puis dépensée une fois. Or c'est tout le contraire, elle va se remplir vite, être gardée en partie pendant une longue période et dépensée au fur et à mesure pour une autre partie. Il faut lors de ce débat d'idée introductif, confronter cet aspect avec les problèmes potentiels que sont le manque de confiance, de transparence, le détournement.

Cette partie de la séance doit aboutir de la part des bénéficiaires aux conclusions suivantes:

- il est obligatoire d'avoir un compte *Sanduk*¹ ou bancaire dès la première collecte
- il est nécessaire de garder un peu d'argent au village dans une caisse
- il est nécessaire de noter toutes les entrées et dépenses petites et grandes
- il est nécessaire de conserver des justificatifs des dépenses
- il est obligatoire de rendre des comptes régulièrement à la population.

A partir de ces conclusions, il vaut la peine de développer les deux outils qui garantissent une gestion de trésorerie transparente : l'utilisation du cahier de caisse / compte en respectant le trajet obligatoire de l'argent et la tenue de bilans publics régulièrement.

2. Trajet obligatoire de l'argent

La nécessité d'avoir un compte et une caisse oblige une rigueur minimale pour les transferts d'argent.

Il est nécessaire, avant d'aborder le cahier de gestion de caisse et de compte, de définir clairement pour tous la différence physique entre la caisse et le compte (attention à la confusion impliquée par le mot "Sanduk" qui désigne les deux), la nature des recettes et des dépenses, la signification des retraits et des dépôts. Pour cela, organiser une série de questions, auxquelles les réponses de l'assistance doivent permettre de dessiner au fur et à mesure au tableau le schéma qui résume la complexité de la situation (*Annexe XIII*). Les schémas peuvent également être distribués aux participants pour mémoire au cours de la séance, et un exemplaire peut être agrafé à l'intérieur de la couverture du cahier de caisse/compte.

¹ Caisses de microfinance locales.

3. Tenue du cahier de caisse et de compte

Un cahier répertoriant toutes les opérations par date, désignation, quantité, prix unitaire, montant entré, montant sorti et solde restant est l'outil minimum pour une gestion ordonnée de caisse.

Un cahier répertoriant tous les dépôts et retraits ainsi que les intérêts et les pénalités (agios) est l'outil minimum de gestion de compte.

Les particularités de l'outil que nous proposons aux comités de gestion de l'eau sont les suivantes (*Annexe XIV*):

- le suivi du compte et de la caisse se fait en parallèle sur un seul et même cahier, ce qui du point de vue pratique permet d'éviter d'égarer un des deux cahiers et par conséquent d'éviter de noter un transfert de l'un vers l'autre seulement dans un des deux cahiers. L'avantage du cahier unique est également de connaître immédiatement les ressources totales du comité.
- on préconise l'utilisation de cahier écrit à la main plutôt que de feuilles imprimées, car il n'y a pas de risque de perte de page ni de dépendance d'un modèle imprimé. Privilégions la forme artisanale tant qu'elle reste efficace
- on propose une colonne de codage pour classer chaque opération dans des grandes rubriques telles que : frais de personnel, fonctionnement, déplacement, matériaux, outils, gasoil, etc. Les rubriques données sont indicatives et l'on doit laisser au comité le loisir de les détailler (par exemple, détailler les frais de personnel entre les plombiers, les collecteurs et les autres). Même si cette colonne est rarement remplie au début de la mise en œuvre, il convient de la mentionner car les utilisateurs en verront l'intérêt après la préparation du premier bilan.
- il est également prévu une case de vérification physique de caisse, où l'on doit inscrire le montant réel compté dans la caisse toutes les semaines. Ceci pour aider à retrouver des erreurs ou des oublis qui auraient pu avoir lieu et permettre la correction de mémoire, dans un passé proche d'une semaine maximum;
- les deux dernières colonnes servent à recevoir les signatures du trésorier lors d'une recette ou d'une opération de transfert entre le compte et la caisse et du créancier (la personne qui a reçu de l'argent de la part du comité) lors d'une dépense.
- ce système d'émargement n'exclut pas l'utilisation autant que possible de pièces comptables telles que reçus et factures auprès des créanciers comme des débiteurs. Il est clair que pour de très faibles et multiples dépenses (exemples trajets en taxi ou paiement des collecteurs) le coût en bon de reçu devient plus important que la dépense elle-même. Il faut donc fixer un plafond (par exemple 500 ou 1 000 FC) en-dessous duquel une simple signature sur le cahier de caisse/compte suffit.

Il est nécessaire lors de la formation de faire un exemple sur une dizaine de lignes avec tous les types d'opérations de dépenses, de recettes, de retraits ou de dépôts au compte, ainsi que les vérifications physiques de caisse et les corrections d'erreurs.

Mettre en scène les trésoriers potentiels du comité face à une série de situations diverses pour voir comment ils réagissent, tester leur compréhension.

4. Utilisation d'un carnet de reçus

Les reçus et factures, des dépenses comme des recettes du comité, sont des moyens d'assurer la transparence et la vérification des comptes. Sans factures, sans justificatif d'une dépense, il est possible d'inscrire dans le cahier de caisse n'importe quel montant. Ainsi, la présentation des factures le jour du bilan publique est indispensable pour rassurer les utilisateurs de l'eau.

Pour toutes dépenses et les recettes, le comité doit demander et conserver une facture. Toutes ces factures doivent être rangées et classées dans une pochette particulière pour les protéger et les retrouver facilement. Car si le trésorier ne tien pas régulière à jour son cahier de caisse, il peut oublier de noter une dépense ; ainsi, lors d'une vérification de caisse apparaîtra un trou comptable. Après vérification de la validité des calculs, la vérification des factures et des reçus sera alors la seule possibilité de retrouver l'erreur du cahier de caisse, l'oubli du trésorier.

Organiser une mise en scène pour mettre les membres du comité dans des conditions d'utilisation réelle, et les habituer à utiliser le carnet de reçu qu'on leur propose.

5. Effectuer un bilan

Préparer le bilan financier

La tenue d'un bilan en assemblée publique est l'expression de la transparence. Un bon bilan se base sur un cahier de caisse et de compte et un registre des cotisations bien tenus. Le bilan financier sert :

- à annoncer l'état de la caisse et à retracer l'historique des recettes et des dépenses des mois passés. Objectif de transparence.
- à comparer l'avancement des cotisations entre les différents quartiers. Objectif de motivation.

➤ En pratique : on prépare le bilan à l'aide du cahier de caisse à partir duquel on identifie et on regroupe tous les types d'opération par leur code (*Annexe XV et XVI*). On ne doit traiter que les opérations inscrites dans la période de temps que l'on traite, et pour cette même période on calcule et on explique la variation de capital. L'annonce des montants dans le compte et dans la caisse est également importante pour atteindre l'objectif de transparence. L'objectif de motivation s'appuie sur l'émulation entre les quartiers. Grâce au registre des cotisations on calcule le nombre total d'avances et d'arriérés quartier par quartier. Les arriérés peuvent même être détaillés selon le nombre de mois d'arriérés pour avoir plus d'effet. Enfin on chiffre le manque que représente tous les arriérés.

La préparation du bilan publique peut se faire en 2 ou 3 séances de travail :

- ✓ L'animateur ne doit pas forcer le comité à réaliser un bilan public, mais si le comité ne demande pas par lui-même à réaliser un bilan public, l'animateur doit l'inciter, par des allusions, des sous-entendus, jusqu'à ce que le comité sollicite l'organisation du bilan public.
- ✓ 1^{er} séance : l'animateur présente au trésorier et au comité les fiches (cf bilan public vierge, dans l'arborescence GSE de l'ordi) qui leur servira à préparer ce bilan. L'animateur explique chaque tableau et aide le comité à remplir la première ligne pour être sûr que le comité a bien compris comment faire les calculs ; on lui laisse une semaine pour faire tous les calculs par lui-même
- ✓ 2^{em} séance : on passe pour vérifier les calculs et aider le comité à définir l'ordre du jour, et préparer l'organisation. Entre autre, on pourra éditer une lettre d'invitation que le comité pourra diffuser dans le village.

La tenue du bilan moral et financier

Une assemblée publique est convoquée pour exposer le bilan, qui débute par l'aspect financier pour aboutir à un débat où tous les problèmes et questions peuvent être abordés.

Même si lors du premier bilan un formateur peut prendre la parole pour exposer les tableaux de chiffres, il doit être accompagné d'un membre du comité qui a participé à la préparation. C'est cette personne également qui ouvre la séance et qui doit diriger le débat.

- En pratique : le bilan financier est affiché sur *paper board* et doit être consultable par tous en fin ou après la séance (*Annexe XVII*). Le bilan moral doit être annoncé par un ordre du jour mentionnant tous les thèmes que le comité ou quiconque dans l'assemblée désire soulever : retard dans les cotisations, problèmes avec les plombiers, problème avec un quartier, avec un village, nouvelles propositions de dépenses, etc. Il est important de respecter cet ordre du jour et de le faire respecter, et c'est le rôle de l'animateur du débat (un membre du comité) assisté d'un formateur lors des premiers bilans. En effet il ne faut pas laisser certains membres de l'assemblée "jouer la montre" et développer un thème à outrance pour ne pas avoir le temps d'aborder des thèmes où ils sont impliqués directement. Enfin il est des thèmes qui ne seront jamais abordés en présence d'une personne extérieure au village (telle que le formateur) et il faut le respecter et prévoir éventuellement de partir avant la fin de la séance.

6. Mise en œuvre

La mise en œuvre concrète de la gestion de trésorerie s'opère à partir du moment où le comité dépense son argent. Comme on doit l'expliquer depuis le début, l'argent est récolté pour pouvoir être redistribué indirectement à chacun pour la cause collective qu'est l'eau. Il y a deux manières de dépenser de l'argent:

- en une fois par une somme importante, lors de l'achat d'un gros matériel ou le plus souvent en contribution communautaire dans un projet de développement du village.

- régulièrement en effectuant des dépenses quotidiennes telles que paiement d'indemnités, frais de fonctionnement, entretien et réparations courantes, petits investissements.

Généralement les membres du comité et encore plus le public présent au bilan, pensent au premier mode en voyant une caisse bien remplie. Le rôle du formateur est de proposer des idées de dépenses selon le deuxième mode, dans le but d'améliorer le fonctionnement au quotidien du réseau et d'assurer le maintien d'un comité actif, qui ne se comporte pas seulement en caisse villageoise.

- En pratique : trouver comment dépenser de l'argent utilement, réorienter vers l'autofinancement toutes les demandes d'aide financière que le comité fait au projet. Les premières dépenses peuvent être:
- achat d'outillage : ensemble de clés et de filières nécessaires et suffisantes pour toute intervention sur le réseau (au moins la distribution)
 - protection du périmètre de captage par une haie vive ou un grillage
 - réparation de toutes les fuites et fontaines publiques
 - extension du réseau
 - construction d'un lavoir public, de douches publiques, de bornes fontaines (pour les robinets publics nus)

Dans tous les cas, pour toutes dépenses, le comité doit demander et conserver une facture. Toutes ces factures doivent être rangées et classées dans une pochette particulière pour les protéger et les retrouver facilement. Car si le trésorier ne tient pas régulièrement à jour son cahier de caisse, il peut oublier de noter une dépense ; ainsi, lors d'une vérification de caisse apparaîtra un trou comptable. Après vérification de la validité des calculs, la vérification des factures et des reçus sera alors la seule possibilité de retrouver l'erreur du cahier de caisse, l'oubli du trésorier.

Enfin, la gestion des dépenses peut être orientée selon un modèle proposé dans la Charte de l'Eau qui donne à titre indicatif des répartitions possibles entre les indemnités de personnel, les dépenses courantes et l'épargne (*Annexe XXIII, chapitre IV*).

F. L'administration et l'autorité des Comités

Les personnes qui suivent la formation vont a priori faire partie ou font déjà partie du Comité de Gestion de l'Eau. Il faut maintenant officialiser la structure c'est à dire attribuer les postes d'une part et établir les statuts et règlement intérieur d'autre part.

Il est judicieux de ne pas trop se précipiter à créer le Comité pour avoir le temps de connaître les gens et permettre aux plus motivés d'occuper les postes clés en termes de fonctionnement.

1. Statuts et règlement intérieur

Commencer la séance par une question ouverte :
 "A quoi servent les statuts et règlement intérieur ?
 Quelle est la différence entre les deux ?"

Statuts : sert à définir les règles de base et objectifs de l'association, à sa fondation, vue de l'extérieur l'association est représentée par ses statuts.

Règlement Intérieur : sert à régir le fonctionnement de l'association, indépendamment des statuts. En principe le règlement intérieur n'est pas diffusé à l'extérieur de l'association, et donc ne devraient pas servir à la déclaration officielle de l'association. Le Règlement Intérieur est plus facile à modifier que les Statuts.

Ensuite la séance consiste à lire les modèles de statuts (*Annexe XVIII*) et de règlement intérieur (*Annexe XIX*), d'expliquer, de discuter chaque article et d'y apporter les adaptations locales nécessaires.

Mettre de côté dans les statuts et le règlement intérieur, tous les articles concernant les postes à pourvoir et les fonctions définis pour chacun de ces postes. Ces articles découleront de l'attribution des postes.

2. Attribution des postes

Le choix des postes et leur attribution peut être réalisé à n'importe quel moment de l'intervention. C'est la connaissance des conditions locales et des bénéficiaires qui va amener le formateur à choisir le moment le plus opportun. Selon les conditions locale on aura plutôt tendance à donner la priorité à la constitution d'un comité fort (autoritaire) ou à la constitution d'un comité fonctionnel.

Pour obtenir un comité fort en priorité

Certains cas de figure présentent dès le départ une situation conflictuelle autour de l'eau qu'il faudra commencer par arbitrer avant de pouvoir aborder toute gestion normale de l'eau. Par exemple, lorsqu'il existe des conflits ouverts dus à une mauvaise répartition entre utilisateurs, ou dus à des abus de la part de certains (distillateurs, maraîchers...). On souhaite également un comité fort lorsque l'on veut faire passer dès le départ une mesure difficile à accepter telle que la suppression des prises privées.

Dans ce cas là, le Comité doit être soutenu par une majorité de la population, en fonction de la mission de départ. Pour cela, il est nécessaire d'engager avant la formation un procédé démocratique, avec une sensibilisation préalable poussée en assemblées publiques. Au bout de plusieurs séances on élit un Comité de gestion de l'eau en attribuant des postes à des personnes respectées et soutenus par le village.

A partir de là on doit entamer le processus de formation pour le rendre fonctionnel. La difficulté réside dans le fait que les personnes ont été désignées pour une mission de respect public et non pour un engagement en gestion régulier, efficace et à long terme.

Pour obtenir un comité fonctionnel en priorité

Lorsque le diagnostic n'indique pas de conflit social majeur lié à l'eau ni de mesure impopulaire à prendre dès le départ, il est préférable de commencer avec un comité fonctionnel et de le rendre fort par ses activités et la satisfaction de la population. Dans ce cas, à l'issue du diagnostic on réunit toutes les personnes clés du village et tous les gens qui

souhaitent participer. Lors de cette assemblée on expose le diagnostic et on propose une formation en organisation gestion à un "groupe " de personnes motivées et compétentes pour faire partie d'un futur comité de gestion de l'eau. Au cours d'une série de 5 ou 6 séances de formation avec ce groupe de personnes sélectionnées, on connaît mieux les motivations et les compétences de chacun et eux mêmes connaissent mieux les activités que vont avoir à mener les membres du Comité. A ce moment, c'est au sein du groupe que l'on attribue les postes à pourvoir. En fin de séance on remplit un Procès Verbal de Création (*Annexe XX*).

Commencer la séance par une question ouverte :

"Quels sont les postes que l'on doit avoir dans un Comité de Gestion de l'Eau ? et quelles sont les responsabilités que cela engage ? "

Orienter la réponse vers les informations écrites dans le modèle de règlement intérieur, mais attention ce n'est pas figé, tant au niveau des dénominations que du nombre de membres. Par exemple, on peut rajouter ou remplacer des postes du modèle, scinder un poste en deux ou en fusionner deux autres, introduire des appellations telles que "président d'honneur", "caissier", "gestionnaire", "comptable", "médiateur", "sensibilisateur" "conseiller technique", "conseiller social", "chargé de relations extérieures", "représentant à l'UCEA" etc. Le modèle est indicatif, c'est la composition minimum pour qu'un comité soit équilibré et fonctionne correctement.

La composition du bureau doit s'adapter autant que possible aux candidats, de manière à trouver un poste pour chacun et de ne pas laisser des "simples membres". On peut proposer aussi de multiplier les postes d'animateur/sensibilisateur et collecteurs. Il est possible également de composer une "commission de sages" dont les membres sont choisis pour leur notabilité et leur influence dans le village, qui servira à faire pression pour garantir le recouvrement des cotisations. L'appartenance à cette commission peut être cumulable avec un autre poste au sein du Comité. Ainsi, il est possible de garder dans le Comité des personnes qui n'ont pas de compétences particulières en relation à l'administration du comité ou la gestion de l'eau, mais dont la présence dans le comité est importante de part leur position sociale et le pouvoir de pression qu'elles représentent.

La désignation des membres à chaque poste doit se faire comme le souhaite le comité, par choix plébiscite, vote, ou autre. L'animateur ne peut qu'influencer l'assistance en essayant d'orienter certaines personnes qu'il aurait appris à connaître au fil des rencontres vers des postes plutôt décisionnaires ou exécutants. Le président, le secrétaire et le trésorier (+ le gestionnaire s'il est séparé du trésorier) doivent être des personnes motivées et disponibles, car la plupart des démarches de démarrage vont reposer sur leurs épaules (dépôts des statuts, signature du code de l'eau, ouverture du compte, distribution des carnets et remplissage du registre, entrée des premières cotisations).

3. Mise en œuvre

Lancer l'activité d'un Comité de gestion signifie "lui donner du grain à moudre". Dès que les postes sont attribués, chacun doit être conscient qu'il va *travailler à une fonction spécifique pour le comité* et pas seulement *être membre du comité* comme c'est le cas le plus souvent. Le secrétaire doit rassembler les documents, les mettre à jour, écrire des compte rendus, des procès verbaux. Le président doit ouvrir les séances, participer à la programmation, le trésorier doit commencer à tenir la caisse, le gestionnaire doit s'occuper des registres de cotisation. Tous (au moins président et secrétaire) doivent signer les papiers

administratifs et aller faire les démarches nécessaires pour la déclaration officielle et l'ouverture du compte bancaire ou Sanduk. Tous ensemble, les membres doivent remplir et distribuer les carnets familiaux et faire la sensibilisation annonçant le rôle du Comité de Gestion de l'Eau, le Code de l'Eau et les principes et modalités des cotisations. Les techniciens (plombier, responsable moteur ou responsable de la chloration) doivent immédiatement passer à l'action, ceci justifiant leur indemnisation après la première collecte. Dès la première collecte, la commission des sages peut être saisie pour forcer les mauvais payeurs.

On doit insister fortement sur la mise en marche du comité pendant la phase d'accompagnement qui suit la formation. Tous les postes qui sont indemnisés doivent l'être en échange d'un véritable service rendu. Cette dynamique doit être appuyée par des contrôles plus sévères qu'auparavant où par exemple les plombiers travaillaient plus ou moins bénévolement pour le village. L'institution d'une indemnité permet d'exiger un travail de qualité à la demande du comité, dans la mesure où tous les moyens (outils, matériaux) sont à disposition des techniciens (voir mise en œuvre de gestion de trésorerie).

III. Réflexion sur les objectifs et la mise en pratique d'une formation de comité de gestion de l'eau.

A. Connaître les bénéficiaires

1. La motivation à créer un Comité de Gestion de l'Eau

La notion de "Comité" est à Anjouan bien intégrée dans les habitudes, mais son service est souvent unique; les plus répandus sont les Comités de Pilotage, les Comités de Mosquée. Leur rôle est de représenter la population à l'extérieur du village et d'obtenir et de gérer des financements ponctuels venant de projets (comme FADC) ou de dons extérieurs d'une part et de la communauté d'autre part. Il s'agit ici de Comité de *Gestion* de l'Eau, ayant pour objet de gérer des recettes et des dépenses régulières dans le cadre d'une infrastructure collective. Ainsi la création de Comités de Gestion de l'Eau se fait soit sur l'initiative communautaire mais sans perception véritable de ce qu'est la gestion de l'eau, soit sur l'initiative de projets par souci de pérennité des installations qu'ils ont construites.

- En pratique le formateur doit sans cesse rappeler cet aspect de gestion quotidienne aux bénéficiaires. D'autre part, il ne faut pas trop se précipiter à créer le Comité; plus on se retarde sa création plus on a le temps de connaître les gens et leur perception des choses, et plus on a de chance de voir s'impliquer dans le Comité des personnes ayant intégré le concept de gestion.

2. La motivation à faire partie du Comité et à quel poste

Selon les villages on peut ou non avoir des difficultés à trouver des candidats volontaires et à répartir les postes. Les motivations très divergentes sont souvent combinées:

- Par altruisme : travail bénévole pour l'intérêt collectif
- Pour un gain social : étant membre d'un Comité on affirme sa notabilité, ou on accède à une reconnaissance sociale.
- Par obligation sociale : on est poussé par ses proches et les autres à faire partie du Comité parce que personne d'autre ne veut représenter le quartier.

- Par intérêt pratique ou économique : on espère bénéficier un jour d'un avantage en argent ou en nature permis par une place au Comité.
- En pratique il est souhaitable d'arriver à percevoir quels sont les intérêts qui dominent et rééquilibrer les tendances en adaptant le discours au public, afin que chacun sente qu'il peut y gagner sur plusieurs plans en faisant partie d'un tel Comité. Pour la répartition des postes il est souhaitable de la faire en fin de formation de telle manière à miser sur les plus fidèles ou à laisser le temps aux personnes d'évaluer l'investissement qu'elles vont faire en acceptant tel ou tel poste.

3. La motivation à recevoir une formation

En général, le principe de recevoir une formation est bien accepté, mais il faut bien préciser l'ensemble des conditions fixées et des contraintes que cela impose.

Le calendrier

Nous estimons que pour un village moyen, le rythme optimal est une réunion par semaine pendant 6 semaines:

- c'est suffisamment long (engagement d'au moins un mois et demi) ce qui permet de une première sélection des personnes vraiment engagées
- ce n'est pas trop long : deux mois après le début de la formation environ, les cotisations peuvent débiter effectivement
- l'intervalle d'une semaine permet de fixer un horaire prédéfini qui convient à tous
- l'intervalle d'une semaine permet éventuellement une réunion intermédiaire du groupe sans le formateur pour accélérer s'il y a du retard et surtout approfondir certains thèmes en langue nationale et sans oreille externe, c'est à dire dans les conditions des futures réunions de comité.

Le respect des horaires et de la participation

Il est important de fixer des horaires de début et fin des réunions en accord avec les participants, de préférence se caler sur les heures de sorties de mosquée. En général à Anjouan les après midi sont les plus prisées après 15h30 – 16h00 et jusqu'à 18h00 environ (tombée de la nuit). Attention en période de Ramadan il est préférable de travailler le matin ou après la prière de midi, les femmes devant être libérées vers 15h00. D'une manière générale les formations pendant le Ramadan présentent des difficultés au niveau de la participation.

Il est important également de fixer un quorum minimum en début de formation (5 par exemple), qui pourrait retransmettre la formation aux autres lors d'une réunion intermédiaire. Les listes de présence sont très utiles et aident à connaître les participants rapidement, pour éviter de se faire envoyer n'importe quel passant ou joueur de domino pour remplir la salle en cas de mauvaise participation.

Le manque de participation est un problème récurrent et il vaut mieux annuler une réunion et ne revenir qu'une fois que le comité a confirmé la réunion suivante, plutôt que de dispenser une formation à quelques inconnus.

L'engagement volontaire et bénévole à l'intégralité de la formation

Les réunions se font au village et les participants ne sont pas indemnisés ni au début ni à la fin, du moins pas par les formateurs. Il semble important de préciser ce point étant donné la culture des per diem de projet qui sévit à Anjouan.

Enfin il faut insister sur le fait que l'ensemble des participants doit être présent du début à la fin de la formation car cela constitue une progression logique. Lors de la formation sur les modalités de cotisation il est nécessaire de réunir tous les collecteurs.

- En pratique il faut être à la fois souple et ferme sur la disponibilité des participants. Le choix du calendrier et des horaires est déterminé par les bénéficiaires, et ils doivent s'engager à les respecter. En cas de non respect de ces règles on se doit de suspendre la formation jusqu'à retrouver une motivation interne effective². L'empressement d'achever une formation en temps voulu peut produire plus de mal que de bien. Laissons le temps au temps, n'oublions pas que la motivation interne est la première pierre de construction d'une telle entreprise.

4. Les compétences et les potentialités du groupe

Etant donné les différentes motivations qui peuvent pousser les personnes à s'investir dans le futur Comité de Gestion de l'Eau, les bénéficiaires de la formation sont généralement :

- de niveau scolaire très différents : dans un même groupe on rencontre à la fois des analphabètes et des professeurs de lycée, des francophones et d'autres ne connaissant pas un mot de français.
 - d'âge et donc d'expérience et de niveau de responsabilité villageoise très différents: des personnes de 18 à 70 ans, des quidam mais aussi des notables, des fonctionnaires, des leaders religieux, etc.
 - hommes et femmes, et parmi les femmes elles ont des degrés d'émancipation variables
 - techniciens ou non : chacun a sa perception des problèmes techniques : la vision des plombiers ou des personnels médicaux se distingue souvent de celle des autres.
- En pratique, il faut au plus vite évaluer qui sont les auditeurs et toujours adapter son discours afin que la majorité des participants comprenne et puisse développer ses compétences et ses potentialités. Faire participer les plus en retard en traduisant avec des mots simples les concepts les plus importants et sur lesquels ils peuvent s'impliquer; ceci permet en outre aux autres de confirmer leur première compréhension. Faire participer les plus en avance en leur donnant la parole ou la craie pour une explication détaillée, ou l'application d'un exemple.

5. L'esprit d'initiative et la prise de responsabilités

² Dans le village de Bandrani Saandain nous avons interrompu une formation pendant près de 10 mois, suite à un manque de participation. Ce sont les responsables du village qui sont venus nous solliciter et la formation a repris au rythme de 2 réunions par semaine. Les cotisations avaient anticipé la formation et la motivation a été retrouvée par pression du projet FADC d'une part et par émulation de la part des 5 villages voisins ayant terminé reçu la formation

Enfin, au delà de la motivation à faire partie du Comité ou la motivation à recevoir une formation, la principale attente que l'on a d'un Comité de Gestion de l'Eau est son esprit d'initiative et sa prise de responsabilités. On attend d'eux qu'ils se prennent en charge sur les plans de la décision, l'autorité sur les questions d'eau, l'administration du Comité, la collecte des cotisations, la diffusion de messages à la population, l'action sur le réseau d'eau etc.

- En pratique, il faut laisser faire au comité tout ce qu'il peut raisonnablement faire et ne pas pousser l'assistanat trop loin. Les bénéficiaires doivent programmer seuls leurs réunions, remplir leur registres, effectuer la sensibilisation ou régler eux même les conflits entre utilisateurs, sans "se cacher derrière le projet", etc. L'accompagnement de la part du formateur doit être progressif et se changer petit à petit en un suivi plus éloigné. Pour chaque intervention aussi petite qu'elle soit le formateur doit évaluer la faisabilité et les avantages et inconvénients qu'aurait le Comité a en prendre la responsabilité entière. L'esprit d'initiative et la prise de responsabilité de la part du Comité est bien souvent fonction du rôle et de l'attitude des formateurs.

B. Le rôle et l'attitude des formateurs

1. Structure d'équipe et répartitions des tâches

La structure de l'équipe de formation est un premier point clé au bon déroulement des activités de Gestion Sociale de l'Eau. Nous préconisons une structure à deux niveaux avec un coordinateur d'une part et un ou plusieurs animateurs villageois d'autre part, pour permettre une bonne répartition du temps de travail et des responsabilités .

Le coordinateur est responsable de la programmation des activités, des choix et décisions à prendre au sujet des lieux d'intervention. Il est responsable de l'élaboration des documents de travail, documents pédagogiques, outils de gestion, rapports. Il doit suivre les animateurs et les aider à améliorer leur technique et les oriente dans leurs actions et décisions de terrain. Le coordinateur doit absolument prendre part aux réunions sur le terrain régulièrement et parfois de manière exceptionnelle lorsque la situation le nécessite. Le coordinateur est également responsable de la mise à jour des données informatiques concernant les Comités de l'Eau

L'animateur villageois assure la mise en œuvre sur le terrain des activités programmées. Il est impératif que ce soit un salarié national, afin qu'il ne se pose jamais de problème de compréhension. L'animateur est chargé d'effectuer les enquêtes lors du diagnostic, et de dispenser les formations aux Comités de Gestion de l'Eau. Il participe à l'élaboration des documents pédagogiques par les idées pratiques qu'il peut apporter et se charge de la reproduction de ces documents. Il reste le plus souvent en contact avec les Comités et la population pour suivre les activités de gestion ou s'informer dans les villages. Son rôle d'"oreille ouverte" sur le village est très important pour l'efficacité de ses formations.

2. L'élaboration des documents pédagogiques et des outils de gestion

La plupart des documents pédagogiques de base et des outils de gestion disposent de modèles informatiques qu'il suffit de reprendre et modifier en fonction de ce qui a été décidé dans le village concerné. Il est très important de faire évoluer ces outils en fonction des besoins et des observations effectuées sur le terrain. Un outil doit être remis en question par ses utilisateurs mais également par ses concepteurs. C'est le rôle du coordinateur. Il doit consacrer suffisamment de temps au travail de terrain de l'animateur et aux remarques que ce dernier peut faire, pour adapter la conception de ses outils à la situation locale. Par exemple une première version des registres a été faite en français et en shindzuani écrit en caractères latins. Dans certains villages les collecteurs qui vont être amenés à remplir ces registres sont faiblement voire non alphabétisés, mais en revanche ils sont presque tous allés à l'école coranique, donc savent déchiffrer les caractères arabes. L'outil a été modifié pour certains villages et les mots en shindzuani-latin ont été remplacés par les mêmes mots en shindzuani-arabe. Plusieurs versions de l'outil existent alors. Il est de la responsabilité du coordinateur et de l'animateur de choisir la version de l'outil la mieux adaptée au village concerné, ou encore de faire évoluer l'outil vers une forme plus adaptée. Il en est de même pour tout document pédagogique servant à la sensibilisation.

L'élaboration d'outil de gestion doit non seulement prendre en compte le contenu et la forme écrite de l'outil mais également son côté pratique, son coût et sa facilité de reproduction. Il faut si possible toujours avoir à l'esprit la simplicité maximale pour que la reproduction se fasse sans aide extérieure avec des moyens limités et communs (photocopies A4, sachets soudables à épices, etc.).

- En pratique quelques règles à suivre pour l'élaboration d'un outil de gestion adapté destiné à l'usage d'un Comité :
 - Lisibilité et compréhension du document : toutes les personnes qui vont avoir à utiliser le document doivent le comprendre. Les messages de sensibilisation peuvent être inclus à la demande du Comité. C'est à nous de les adapter selon les villages.
 - Simplicité et rigueur : il faut trouver le bon compromis entre un outil le plus simple possible mais gardant une rigueur minimale.
 - Pratique et pas cher: utiliser les supports et matériaux les plus communs, les moins chers et les plus facile à se procurer : photocopies A4, cahier scolaire, sachets « clarnet » à souder
 - Facilité d'emploi et favorisant l'organisation : système de classeur pour toujours rassembler les documents, fiches pour certains usages / cahier pour d'autres usages.

3. La visite de terrain

La visite de terrain est une des activités majeures de l'animateur, lorsqu'il ne fait pas de réunion. Qu'est ce que l'on en attend et qu'est ce que l'on peut en craindre ?

Enjeux

Objets d'une visite de terrain:

- enquêtes collectives et individuelles (lors d'un diagnostic par exemple).
- mesures techniques : débit, plans de village et de réseau, relevés GPS,
- visite socio-technique lors d'un chantier (exemple caractéristique : choix des emplacements des bornes fontaines)
- visite de contrôle dans le village
- visite d'accompagnement du Comité

Dans tous les cas, la visite de terrain a un aspect relativement informel, non académique et a pour but principal de faire remonter de l'information des bénéficiaires vers les formateurs afin d'orienter la stratégie d'action de ces derniers envers les premiers. Cependant l'attitude du formateur pendant ses visites implique aussi un transfert d'information du formateur vers les bénéficiaires, et ces derniers vont adapter leur stratégie d'action envers les formateurs.

Attitude

C'est pour cela que pendant une visite de terrain le formateur doit être conscient de sa propre attitude, car elle peut influencer les relations entre bénéficiaires et formateurs. Un certain nombre de règles de conduites et de travail sont à rappeler rapidement :

Attitude générale:

- Ne pas afficher son altérité (même si on la ressent énormément) pour ne pas mettre de barrière : par exemple, éviter les talons hauts dans la campagne, l'attaché-case et la cravate de ministre, ou les lunettes noires quand il n'y a pas de soleil.
- Entrer chez les gens et leur adresser la parole avec politesse, respect et sourire.
- Blaguer, mais point trop n'en faut.
- Respecter les valeurs traditionnelles même si vous n'êtes pas conservateur
- Ne pas élever le ton, même quand on a raison. Si problème, battre en retraite et consulter un responsable du village.
- En résumé, être relativement neutre et à l'aise dans le village

Attitude spécifique à la tâche à réaliser:

- N'oublions pas que tout ce que nous faisons nous le faisons pour les bénéficiaires. S'il y a un empêchement quelconque, se retirer et en informer un responsable du village, ou encore le coordinateur.
- Si l'on nous questionne sur l'utilisation des enquêtes, indiquer que les informations sont ensuite toutes recroisées et mélangées de telle sorte à garder la confidentialité.
- Si l'on nous questionne sur la nature du travail, répondre en accord avec ce que le coordinateur juge utile de diffuser ou non.

Méthode

La méthode est aussi importante que l'attitude

Pour les enquêtes, il est important de suivre la technique préconisée par le coordinateur, à savoir l'entretien non directif, ou le questionnaire selon les besoins. S'aider d'un guide de conversation comme pense-bête et non pas comme grille de questionnaire. Il n'y a pas d'ordre dans une guide de conversation, c'est à l'enquêteur d'orienter la conversation pour atteindre ses buts. Une mauvaise technique d'enquête peut mener à des résultats biaisés, et

rendre un mauvais diagnostic. Tôt ou tard on s'en apercevra et les problèmes surgiront en cours de route ce qui rendra la marge de manœuvre beaucoup plus étroite.

Retranscrire les enquêtes rapidement, pour en conserver les moindres détails, les impressions et les remarques en aparté sont parfois aussi importantes que les informations objectives et concrètes.

Toutes les visites de terrain devraient normalement être retranscrites sur papier et transmises au coordinateur, qui les exploite, recroise les informations, demande à rechercher plus d'information.

4. La réunion

Contrairement aux visites de terrain apparemment relativement informelles, les réunions peuvent prendre dans certains cas une tournure très formelles, voire solennelles ou académiques. Il s'agit alors d'être à la hauteur de peser ses mots et de surveiller strictement son attitude. Tout peut être pris pour argent comptant, il faut penser au caractère irréversible de certaines situations avant de s'y engager.

Une réunion est un espace temporel d'information et de négociation. Explicitement ou non il y a toujours plusieurs parties qui présentent leur point de vue aux autres (information) et appliquent leur stratégie d'action pour atteindre leurs objectifs (négociation).

Une réunion fructueuse est quand chacune des parties a eu son temps de parole pour l'information et pour la négociation. Il n'y a à priori pas de relation entre la durée de la réunion et son résultat ("réunion fructueuse" n'implique pas automatiquement "réunion interminable"). L'organisation de la réunion et le respect de certaines règles permet aisément de faire toujours des réunions fructueuses.

Animateur et coordinateur (expatrié ou non) doivent se répartir les rôles pour la réalisation des réunions. L'animateur va faire toutes les réunions tandis que le coordinateur n'assiste qu'à une partie seulement. Comme pour une pièce de théâtre, l'animateur est l'acteur, le coordinateur est l'auteur. La mise en scène est partagée. En fait très souvent l'acteur prend part à la composition et l'auteur monte sur scène.

Tâches de l'animateur:

- Préparer l'ordre du jour, avec le coordinateur
- Fixer le rendez vous avec les bénéficiaires
- Respecter l'heure et tenter de la faire respecter, sans pour autant aller chercher les gens chez eux. Leur absence est peut être significative
- Ouverture de la réunion: commencer par les politesses d'usage et annoncer l'ordre du jour.
- Laisser la parole au Comité pour compléter l'ordre du jour
- A partir de ce moment et jusqu'à la fin de la réunion, c'est l'animateur le chef d'orchestre. Il dirige sa réunion en langue nationale et traduit seulement les transitions, les points imprévus auxquels il ne peut répondre et les questions spéciales au coordinateur (si celui-ci ne comprend pas).
- Clore la réunion lorsque tous les points ont été abordés, marquer le rendez vous de la prochaine réunion et rappeler les objectifs fixés.

- Laisser la parole au Comité pour une *fatha* s'ils le souhaitent.
- Après la réunion l'animateur devrait en principe remplir une fiche de visite en détaillant particulièrement les réactions, les impressions et l'ambiance de la réunion, qui souvent sont très significatives. La fiche est transmise au coordinateur.

Tâches du coordinateur

- Préparer avec l'animateur l'ordre du jour de la réunion, et tout l'argumentaire nécessaire pour l'animateur. Ils doivent ensemble évaluer les trajectoires possibles et les stratégies à adopter. Ne pas oublier le caractère irréversible de beaucoup de trajectoires.
- Généralement dans une réunion ordinaire, il reste en veille, écoute, observe, tente de comprendre et de suivre le débat. C'est l'animateur qui guide, tant que cela concorde avec ce qui a été programmé, le coordinateur n'intervient pas. S'il a un doute il peut demander un éclaircissement ou s'exprimer très brièvement.
- A la demande de l'animateur le coordinateur peut être sollicité de s'exprimer en tant que responsable, pour annoncer une nouvelle, une position, un mécontentement ou un problème grave. Alors son intervention doit être faite dans sa langue et traduite morceau par morceau. Ainsi c'est son message qui passe avec le ton qu'il a choisi d'y mettre.

5. Séance de formation

L'objet d'une séance de formation est en premier lieu un transfert d'information du formateur vers les bénéficiaires sans pour autant être un cours magistral universitaire avec un professeur devant sa classe. Le formateur doit avoir en mémoire deux objectifs majeurs lorsqu'il transmet le contenu de sa formation : permettre à tous de bien le comprendre sans difficulté et favoriser l'appropriation du débat.

Favoriser la compréhension

Comme nous l'avons vu en première partie on trouve toujours une grande hétérogénéité par rapport au niveau de compréhension des participants. Et parfois il y a encore un énorme fossé entre les capacités de synthèse et d'analyse du formateur et des participants. Il est donc nécessaire d'adapter sa technique pédagogique à son auditoire.

➤ En pratique :

- Eviter autant que possible les schémas de synthèse, les organigrammes et les présentations abstraites que l'on pourrait dessiner au tableau. Nous sommes dans une culture orale, ou tout se transmet par la parole. C'est la dialectique et la rhétorique qui touchera les gens, et non le texte ou le schéma de synthèse aussi élégants soient ils.
- Eviter les formations en français, et lorsqu'on y est obligé, s'exprimer clairement et simplement. En effet parmi les francophones on a tous les degrés et une mauvaise compréhension (un contre sens) peut être pire qu'une incompréhension complète.
- Eviter la nécessité de faire prendre des notes. L'utilisation du tableau n'est nécessaire que pour des listes, des énumérations des exemples chiffrés ou des calculs.

Favoriser l'appropriation du débat et l'unité de Comité

Bien comprendre est une chose, s'impliquer dans un débat et partager cette compréhension avec les autres en est une autre. C'est la clé de l'appropriation d'un savoir par un groupe. On ne doit pas oublier que l'on forme le groupe « Comité de l'Eau » et non les individus séparément. Durant la formation le groupe doit se sentir et réagir comme tel. C'est à dire que même si tout le monde participe à tous les débats, chaque individu est plus ou moins spécialisé sur la question selon ses compétences ou son poste. Ainsi chacun doit s'investir dans le débat en tant qu'élément du Comité. Chacun doit se sentir utile au Comité.

➤ En pratique

- Favoriser la reconnaissance des membres du Comité les uns par rapport aux autres. L'animateur doit leur donner la parole individuellement : « Et qu'en pense M. le plombier ?, M. le trésorier ? » pour légitimer leur fonction aux yeux des autres et aux leurs. On se rend compte également de cette manière des personnes qui ne sont pas bien à leur poste.
- Rythmer une séance par des périodes de débats argumentés et des interventions du formateur. Par exemple faire des débats pour commencer les séances.
- Disposer les tables en cercle pour favoriser le débat plutôt que le cours magistral.
- Donner la parole à ceux qui comprennent le plus vite pour qu'ils renouvellent l'explication aux autres. De même la lecture des modèles de code ou de statuts doit être faite par un des participants.
- Faire des exemples concrets au tableau ou sur feuille au cours desquels les participants écrivent eux-mêmes.

C. Manœuvrer ou "Surfer sur une dynamique endogène"

Une formation et un accompagnement de comité de la part d'une équipe de formateur est une dynamique, un déroulement d'actions dans le temps. Le formateur, s'il veut atteindre ses objectifs de pérennisation doit miser sur le caractère endogène (qui vient de l'intérieur) de la dynamique : faire en sorte que les bénéficiaires soient maîtres de leur décisions et qu'ils en soient conscients. Toute la difficulté est que l'on veut favoriser tout ce qui vient de l'intérieur, tout en apportant une série d'éléments externes.

Lorsque l'on connaît bien les bénéficiaires et que l'on sait techniquement assurer son rôle de formateur, il ne reste plus qu'à manœuvrer, c'est à dire guider le comité à distance, à travers les visites, les formations, les conseils, les aides que l'on décide ou non de lui fournir. Cette manœuvre est d'autant plus délicate, qu'elle s'appuie sur une dynamique endogène, qui vient de l'intérieur. Réussir une formation / accompagnement en gestion sociale repose finalement sur la capacité à être un bon guide, qui sait déclencher les bons leviers aux bons moments. Pour cela il faut sans cesse avoir à l'esprit les caractéristiques de la dynamique que l'on souhaite susciter et accompagner, et se donner des objectifs cohérents et une stratégie adaptée à cette dynamique.

1. Caractères de la dynamique

La dynamique endogène que l'on suscite, stimule et accompagne présente plusieurs caractéristiques dont il faut absolument être conscient pour réussir les manœuvres :

Elle est continue

On peut considérer la dynamique avec un point de départ et un point d'arrivée. Étant donné que nous parlons de la formation du comité, le point de départ à considérer est le début des activités de formation ou les premiers contacts avec le Comité. Le point d'arrivée est le moment où les bénéficiaires emploient dans la pratique tout ce qui a été transmis.

Une fois qu'on lance le départ, les potentialités du groupe se mettent en marche et une dynamique s'installe. C'est comme une onde que l'on émet et qui va se propager en continu jusqu'à atteindre certains points (échecs ou réussite) qui vont la transformer: la changer de nature (changement des individus ou des motivations), la renforcer, l'affaiblir, l'accélérer, la ralentir ou l'annuler complètement. Même si on l'observe de l'extérieur par des visites ponctuelles, une dynamique sociale est continue et poursuit son chemin dans la conscience de chaque individu.

Elle est silencieuse

La dynamique endogène (qui vient de l'intérieur) se manifeste à l'extérieur par des actions, des prises d'initiatives, des prises de responsabilité, des réactions visibles des individus. Tout cela est visible, mais pas pour tout le monde. Il y a toujours des acteurs de la dynamique auxquels ne sont pas dévoilés certains éléments, ce peut être des membres de la population, des membres du comité ou bien souvent le formateur lui même.

La dynamique se poursuit ensuite dans le silence absolu des consciences de chacun, à travers la perception que chacun a de la situation, à travers la motivation, l'intention de chacun. On peut avoir des gens sincèrement très motivés au début, qui petit à petit perçoivent les choses différemment et deviennent sincèrement dégagés du mouvement. Cette partie silencieuse de la dynamique (l'intention et la motivation profonde des individus) est la plus constructrice, car elle reflète l'aspect endogène.

Elle est dépendante des autres dynamiques sociales

Nous parlons de la dynamique de formation d'un comité de l'eau. Il faut considérer qu'elle vient se surimposer à plusieurs dizaines de dynamiques sociales, comme par exemple un conflit déclaré ou latent entre deux groupes, l'aspiration à la notabilité de certaines personnes, la carrière politique d'autres, la reconnaissance d'institutions telles que la Mairie, la participation communautaire sur un autre chantier, etc. La plupart de ces dynamiques évoluent ensemble et dépendent les unes des autres, la dynamique de formation d'un comité ne fait pas exception. On comprend donc bien que tout mouvement dans une dynamique a des conséquences dans les autres.

Elle est irréversible

Les dynamiques sociales impliquent très souvent des processus irréversibles car de très nombreux paramètres et processus appartenant aux autres dynamiques en cours sont étroitement liés entre eux. Le fait qu'une dynamique dépende des autres, la rend quasiment irréversible. Un mouvement de retour ne peut pas s'opérer dans les mêmes conditions que l'aller. Exemple extrême : on ne peut pas élire un président de comité un jour et le destituer le lendemain, car cela a eu un impact dans la dynamique de considération sociale des individus, dans l'équilibre entre quartiers, entre familles, entre clans religieux.

Elle est souvent imprévisible

Enfin la dynamique endogène de formation d'un comité est relativement imprévisible, par ses caractères silencieux et dépendant des autres dynamiques sociales. Une partie des processus sont imprévisibles par le formateur car il ne connaîtra jamais tous les tenants et

aboutissants des autres dynamiques en cours dans le village ni les intentions cachées de chacun. Un individu peut à tout moment sortir de la dynamique, parce qu'il change d'emploi, change de village, ou parce qu'il se fâche avec un autre. Le cours de la dynamique est toujours affecté d'événements plus ou moins imprévisibles.

2. Stratégie de formation

Manœuvrer sur une dynamique sociale endogène, nécessite de composer avec ses caractères continu, silencieux, dépendant d'autres dynamiques, irréversible et imprévisible. La manœuvre doit comporter des objectifs, des actions et des évaluations. Le tout constitue une stratégie de formation, qui elle-même peut faire partie d'une stratégie d'intervention socio-technique plus large.

Objectifs

Deux types d'objectifs, doivent être atteints en fin de diagnostic / formation / accompagnement / suivi.

- Objectifs quantifiables :
 - Créer un comité de gestion de l'eau
 - Mettre en place des outils de gestion (cotisation et trésorerie)
 - Faire un diagnostic complet de la situation Eau
 - Ecrire un code de l'eau
 - Des cotisations qui rentrent
 - Un réseau bien entretenu et une répartition de l'eau équitable
 - Des dépenses et des indemnités de personnel effectuées
 - Une gestion transparente de l'argent

En résumé : "Obtenir un système fonctionnel d'entretien, de réparation et d'autorité sur le réseau d'eau villageois "

- Objectifs qualitatifs, (difficilement mesurables, si ce n'est par des indices) :
 - Un comité fort
 - Un comité fonctionnel
 - Satisfaction de la population
 - Confiance de la population
 - Utilisation correcte et rationnelle de l'argent
 - Code de l'eau accepté et respecté par tous
 - Un comité engagé, qui prend des responsabilités et des initiatives
 - Appropriation des objectifs du comité par lui même et par la population
 - Perception positive du comité de gestion, par ses propres membres et par la population

En résumé : "Créer et maintenir une dynamique endogène".

Actions : déroulement chronologique d'étapes

Atteindre ces deux séries d'objectifs se fait d'une part en transmettant le contenu technique de la formation et d'autre part en orientant la dynamique sociale endogène créée. Il n'y a pas vraiment de séparation physique de ces formes d'actions, on passe de l'une à l'autre continuellement. Il est très important d'avoir toujours à l'esprit le fait que chaque parole aura un impact sur la transmission de la formation et un impact sur la dynamique sociale.

Puisque l'on doit atteindre les deux types d'objectifs en fin de formation il est nécessaire de travailler simultanément sur les deux niveaux. On peut proposer une séquence modèle à appliquer pour le déroulement d'une formation mais elle n'est pas nécessairement la meilleure. En effet il est préférable de suivre la dynamique du groupe et l'accompagner sur les terrains qui les motivent, et ainsi permuter certains modules dans la séquence modèle présentée ci-dessous:

DIAGNOSTIC :

- Présentation aux responsables du village de la nature du diagnostic
- Enquêtes collectives et individuelles
- Recensement
- Identification de toutes les personnes clés du village

FORMATION :

- Réunion extraordinaire en assemblée publique : présentation du diagnostic et conclusion qu'une meilleure organisation / gestion pourrait améliorer la situation. Proposition de faire une formation qui débouche sur la création d'un comité fonctionnel. Désignation des participants à la formation et donc au futur comité. C'est l'impulsion de départ de la dynamique. Il faut donc bien choisir cette date de réunion.

- Semaine 1 : introduction , présentation des objectifs de la formation. Module code de l'eau 1^{ère} partie. Lecture et discussion des articles

- Semaine 2 : Module code de l'eau 2^{ème} partie. Simulation et tarifs

- Semaine 3 : Module gestion des cotisations

- Semaine 4 : Module gestion de trésorerie / présentation de bilan

- Semaine 5 : Module Administration des Comités 1^{ère} partie : lecture statuts et règlement intérieur.

- Semaine 6 : Module Administration des Comités 2^{ème} partie : fonction et désignation des membres du bureau.

- Semaine 7 : fin de la formation : remise du classeur (*Annexe XXI*) et des outils de gestion

ACCOMPAGNEMENT :

Marquer des rendez-vous au village ou à Mutsamudu avec certains membres du comité afin de :

- Faire les démarches officielles de déclaration de l'association
- Ouvrir le compte bancaire ou Sanduk
- Remplir correctement les registres et les carnets
- Remplir correctement le cahier de caisse
- Préparer les bilans et les présenter en public
- Participer à la sensibilisation dans le village
- Participer à des réunions mensuelles à la demande du comité

La fréquence de ces rencontres est extrêmement variable. Elle dépend des capacités d'autonomie du comité et de sa dynamique endogène. Dans cette phase on doit stimuler autant que possible cette dynamique, c'est à dire encourager les initiatives, les prises de responsabilités et assister le groupe avec modération

SUIVI :

Le suivi se met en place progressivement avec l'accompagnement qu'il va substituer. Il s'agit d'un contrôle quantitatif et qualitatif de la situation des comités. Sa fréquence est de deux semaines à un mois. Le suivi doit aborder les points suivants (*voir aussi Annexe XXII*):

- les outils de gestion du comité
- dans les foyers le remplissage des carnets et le paiement des cotisations
- les problèmes auxquels se heurte le comité, la manière qu'il a de les résoudre,
- les personnes qui s'investissent dans le comité et celles qui s'en dégagent,
- la manière de dépenser l'argent,
- la manière dont l'autorité du comité est acceptée dans le village...

Cette séquence modèle est loin d'être figée, il faut l'adapter à la situation locale et progresser avec une séquence propre conformément aux exigences de la dynamique endogène. Par exemple, si le groupe est déjà structuré en comité, on peut faire une partie du Module sur l'administration des Comités dès le début. On peut également commencer l'accompagnement sur un thème et laisser la formation sur un autre thème pour plus tard, lorsque le groupe est mûr pour cela. De même s'il faut privilégier la formation d'un Comité fort en autorité dès le début, on doit s'engager vers un processus démocratique avant d'aborder les aspects fonctionnels.

Le suivi est une source d'information utile qui permet de continuer d'accompagner le comité en prenant de plus en plus à distance, jusqu'à le laisser seul. La transmission de l'information entre l'animateur et le coordinateur est primordiale, tant au niveau de la réalisation des objectifs quantifiables (fiche de suivi Annexe XXII) que de la réalisation d'objectifs qualitatifs (discussion et analyses entre l'animateur et le coordinateur).

Résultats et évaluation

Les résultats s'évaluent par rapports aux objectifs de départ. De même qu'il n'y a pas de séquence chronologique figée pour les étapes de formation, il n'y a pas de séquence chronologique figée pour les résultats. Les résultats qualitatifs sont aussi importants voire plus que les résultats quantitatifs et d'ailleurs généralement beaucoup plus difficile à obtenir et imprévisibles que les premiers. On peut passer des mois ou des années à obtenir un comité conscient de sa tâche, responsable, preneur d'initiative et respecté dans le village, alors que sa constitution et la déclaration officielle de ses statuts peuvent être résolues en deux jours. Former un Comité c'est le rendre fonctionnel, par le savoir-faire (technique) mais surtout par la perception que chaque membre a du Comité, par sa cohésion, son entité de groupe, c'est à dire par la dynamique qui l'a mené.

Pour obtenir des résultats en Gestion Sociale de l'Eau, le TEMPS NE COMPTE PAS et surtout ne doit pas être un facteur décisif dans les manœuvres. Pour favoriser une dynamique il faut commencer par se mettre à la même vitesse qu'elle. Il n'y a pas d'intérêt à imposer une accélération artificielle, cela ne pourrait que diminuer l'efficacité des différentes étapes d'appropriation.

A l'échelle de la vie d'un village, qu'est ce que cela change de mettre en place un système de cotisations en un mois ou en un an ? La vitesse n'est pas le paramètre le plus important de la dynamique. S'inscrire dans une dynamique locale, endogène, nous oblige à se brancher à la même vitesse, indépendamment des contraintes de projet comme les échéances exigées par les bailleurs ou la période de mission de l'expatrié. Cette exigence de se dégager des contraintes de temps est difficile à mettre en œuvre, par notre habitude à tout planifier et évaluer les résultats en fonction du planning réalisé.

DOCUMENTS ANNEXES :

Annexe A :	Modèle de convention Mairie/Comité de gestion de l'eau
Annexe I :	Fiche de compte rendu de visite de terrain
Annexe II :	Guide de conversation pour entretien individuel ou collectif
Annexe III :	Fiche d'enquête « Hygiène de l'eau »
Annexe IV :	Exemple de fiche pour la formation des recenseurs
Annexe V :	Exemple de registre de recensement
Annexe VI :	Statistiques de recensement
Annexe VII :	Simulation de tarifs et pourcentages des cotisations mensuelles
Annexe VIII :	Modèle de Code de l'Eau en français
Annexe IX :	Code de l'Eau de Kondroni en shindzuani caractère arabes
Annexe X :	Carnet de familial de cotisation
Annexe XI :	Page de présentation du registre de suivi des cotisation
Annexe XII :	Exemple d'utilisation du registre de cotisation
Annexe XIII :	Circuit obligatoire de l'argent
Annexe XIV :	Exemple d'utilisation du cahier de gestion caisse/compte
Annexe XV :	Fiche de récapitulation des recettes et des dépenses
Annexe XVI :	Fiche de bilan financier
Annexe XVII :	Exemple du bilan 2002 de Banda Oupépo
Annexe XVIII :	Modèle de Statuts de Comité de Gestion de l'Eau
Annexe XIX :	Modèle de Règlement Intérieur de Comité de Gestion de l'Eau
Annexe XX :	Modèle de P.V. de création de Comité de Gestion de l'Eau
Annexe XXI :	Contenu du classeur remis au Comité de Gestion de l'Eau
Annexe XXII :	Fiche de suivi de Comité de Gestion de l'Eau
Annexe XXIII :	Charte de l'Eau de l'Ile d'Anjouan

Les annexes grisées sont disponibles auprès d'Initiative Développement aux Comores :

Nicolas Moreau

[Programme Hydraulique](#)

Initiative Développement

BP 63 Mutsamudu

Anjouan; Union des Comores