



***La Coopération décentralisée,  
comme outil de motivation  
et de cohésion interne***

***Dossier réalisé par  
Sandrine COTTINEAU***

***Collectivité Territoriale XXX/District de Matara  
propositions pour rétablir  
les services de l'eau et de l'assainissement***

**Sandrine COTTINEAU**  
4 rue Alphonse Daudet - 66200 Latour Bas Elne  
04 68 37 80 24 (répondeur) - 06 60 15 29 83  
[sr.com@wanadoo.fr](mailto:sr.com@wanadoo.fr)  
Née à Nantes, le 17/07/19971 (34 ans) – Vie maritale

**Emploi recherché : coordinatrice de projets à l'international ou chargée de communication interne**

## FORMATION (BAC +5)

---

- 2004-2005**                    **Cycle Professionnel Responsable Relations Internationales en Collectivités**
- L'action internationale des Collectivités Territoriales ; les enjeux et les principales politiques de coopération ; élaborer des projets d'actions internationales et les mettre en œuvre ; la communication dans le cadre de l'action internationale ; gestion budgétaire ; management de l'action internationale.
  - Rapport de fin de cycle "*La coopération décentralisée comme outil de motivation et de cohésion interne*"
  - CNFPT Languedoc-Roussillon
- 1996**                            **DESS Communication des Organisations**
- Option : Audit de communication interne
  - Diagnostic, proposition et mise en place de stratégies de communication, communication de crise, techniques d'enquêtes, démarche de créativité, méthode de résolution de problèmes
  - Université de Bordeaux 3 (Institut des Sciences de l'information et de la Communication)
- 1994**                            **Maîtrise en Sciences de l'Information et de la Communication**
- Option : Communication des entreprises et des Institutions
- Théories de la communication, écriture journalistique, communication des Organisations, Marketing social, analyse de l'image et des discours, droit et déontologie de la communication
  - Mémoire : "*De la mise en valeur à la mise en scène du patrimoine*", mention bien
  - Université de Rennes 2
- 1993**                            **Licence en Sciences de L'Information et de la Communication**
- Université de Rennes 2
- 1992**                            **Licence Arts Plastiques**
- Option : arts-graphiques, scénographie, audiovisuel
  - Université de Rennes 2

## EXPERIENCES

### **Responsable de communication + de 8 ans d'expérience en Collectivité Territoriale**

---

**Communauté de Communes Sud Roussillon** (Saint-Cyprien – 66) – 18 000/100 000 hbts – 98 agents

**En poste depuis**    **Responsable de communication**  
**Nov 1996**

- Analyser (les forces, les faiblesses, les cibles), définir les objectifs de communication et proposer les actions
- Concevoir, planifier et coordonner la réalisation de tous nos outils de communication (écrits, audiovisuels, événementiels ou TIC) ; rédiger des articles ; animer les groupes de projets et les comités de rédaction ; gérer les relations avec nos prestataires. Ex : élaboration de 12 magazines/an pour 4 structures différentes (communes et EPCI) ; mise en place de campagnes pour le tri sélectif ; réalisation d'une vidéo annuelle...
- Associer les services, accompagner et relayer nos actions, nos projets en interne et vers les communes (réalisation d'une étude de satisfaction des services en cours de réalisation)
- Développer et suivre les relations publiques et les relations avec la presse

## **Syndicat National des Secrétaires Généraux et Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales** (Perpignan – 66)

### **1996-1997 Collaboratrice**

Participer au comité de pilotage du 57<sup>e</sup> congrès du Syndicat "Perpignan Méditerranée 1997"

## **EDF-GDF Services Pyrénées-Roussillon** (Perpignan – 66)

### **1996 (6 mois) Chargée de communication**

Animer des réunions d'information sur la stratégie de l'entreprise dans les établissements délocalisés, rédiger des articles pour le journal interne, organiser un événement pour le 50<sup>e</sup> anniversaire d'EDF-GDF

### **1995 Chargée d'étude**

(4 mois – stage)

Réaliser un audit de la communication interne : analyse de l'existant, entretiens, tables rondes...  
Elaborer des recommandations et proposer des actions

## **Centre Régional des Services Financiers de la Poste** (Bordeaux – 33)

### **1995 Chargée d'étude**

(1 mois – stage)

Réaliser une étude d'image externe auprès des entreprises et des Administrations

## **Mairie de Nantes** (Nantes 44)

### **1994 Assistante de communication** auprès du responsable du secteur culturel

(3 mois – stage)

Participer à l'organisation d'événements culturels et organiser une exposition de peintres Haïtiens

## **APTITUDES ET COMPETENCES**

---

### **Aptitudes en langue**

- Langue maternelle : français
- Anglais : niveau moyen – Depuis sept. 2004, je prends des cours d'anglais 1h30/semaine
- Allemand : apprentissage scolaire

### **Aptitudes en informatique**

- Bonne maîtrise de la PAO et de la bureautique sur PC et Macintosh
- Logiciels : Xpress, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Adobe Acrobat pro, InDesign, Word, Power point, Excell.

### **Aptitudes à la gestion de projets**

- Capacité d'analyse et force de propositions
- Maîtrise de la Gestion du Cycle de Projet et du Cadre Logique, document obligatoire pour la quasi-totalité des appels à projets de l'Union Européenne et les autres bailleurs de fonds de la coopération internationale (arbre de causalité, conditions de faisabilité, mise en œuvre, communication, évaluation et coordination des acteurs).

### **Aptitudes et compétences sociales**

- Connaissance en psychologie sociale acquise au cours de ma formation et mise en pratique en situation professionnelle : management participatif, connaissance des principes de la dynamique de groupe, de la conduite de changement, des techniques de créativité, de la conduite de réunion...
  - Aptitudes relationnelles et qualités de médiation
  - Empathie et capacité d'adaptation à des publics différents
  - Curiosité et ouverture d'esprit
  - Aptitude au travail en équipe et à la gestion d'activités transversales.
- Dans ma fonction, je suis en relation permanente avec les élus, avec l'ensemble des services de ma collectivité, le personnel de 4 communes, les usagers, les administrés, les entreprises
- J'écris des articles sur des thèmes très divers et rencontre des publics différents, passant du développement durable, à la réalisation de travaux d'assainissement, de la gestion des déchets à la politique sociale

### **Aptitudes et compétences organisationnelles**

- Rigueur et sens de l'organisation, deux qualités nécessaires pour l'organisation de manifestations ou la parution de magazines.

<b>Introduction</b>	P.3
<b>I. La coopération décentralisée comme outil de motivation et de cohésion interne :</b>	P.4
I.1- Le cadre réglementaire et contextuel de l'action internationale des collectivités Territoriales	P.3
I.2- Les facteurs de motivation des agents	P.4
I.3- La gestion de projet international comme moyen de fédérer et de valoriser les agents	P.6
<b>II. Exemple d'une action de coopération décentralisée conçue comme outil de motivation : Phase 1 la programmation et l'identification des besoins</b>	P.7
II.1 – La coopération décentralisée : un enjeu de motivation interne pour notre collectivité	P.7
II.1.1- Analyse de la situation	P.7
II.1.2- Un plan de communication interne pour accompagner le projet de coopération au sein de notre collectivité : Objectifs et résultats attendus	P.12
II.2 – Nos compétences internes mobilisées dans une action de coopération décentralisée	P.13
II.2.1- Notre partenaire : analyse de la situation et conditions de faisabilité	P.14
II.2.2- Propositions pour rétablir les services de l'eau dans le District de Matara	P.18
<b>III. Exemple d'une action de coopération décentralisée conçue comme outils de motivation : la formalisation des projets</b>	P.18
III.1- Hypothèses, risques et facteurs de viabilité des projets	P.19
III.1-1- <u>Le cadre logique du projet interne</u> : (voir page 19 à 21)	à
III.1- 2- <u>Le cadre logique du projet Matara</u> : (voir page 22)	P.22
III.2- La planification des activités en interne et au Sri Lanka	P.23
III.3- La faisabilité des projets : le budget	P.25
<b>Conclusion</b>	P.26
<b>Annexes</b>	P.28
- Eléments de contexte concernant le Sri Lanka	
- Détails du budget	

## Introduction :

L'action des collectivités à l'international n'est pas nouvelle. Les premières relations entre communes d'Etats différents sont nées immédiatement après guerre sous la forme de jumelages. D'abord simple lien d'amitié, les initiatives et les échanges d'expériences se sont rapidement multipliés dans le cadre d'un vide juridique.

Grâce à l'expérience acquise, le foisonnement initial a laissé place peu à peu à des échanges plus structurés et plus approfondis sous la forme de coopération. Une "coopération décentralisée", officialisée par le législateur, en 1992 avec la loi relative à l'Administration Territoriale de la République.

Aujourd'hui, si la coopération décentralisée (encouragée par l'Etat français et par les organisations internationales) n'a plus à démontrer sa légitimité ; les services qui la mettent en œuvre, accusés "d'aller se balader à l'étranger", souffrent parfois d'une mauvaise image en interne. Cette incompréhension ne vient-elle pas d'un manque de communication interne ?

Si elle ne veut pas être considéré comme un simple gadget, la coopération décentralisée doit s'inscrire plus largement dans une politique de communication interne et de management des ressources humaines. Je souhaite ainsi démontrer dans ce dossier qu'à l'échelle d'un service ou même d'une collectivité, pour autant que nous ayons réfléchi en amont aux moyens d'associer, d'informer et de faire participer les agents, la gestion de projets internationaux, peut être un facteur important de motivation et de cohésion interne.

Dans une première partie, j'aborderai les facteurs de motivation des salariés, le cadre réglementaire de l'action internationale et démontrerai que la gestion de projet internationale permet de valoriser les compétences des agents à l'extérieur et de les fédérer autour d'un projet commun. Pour illustrer mon propos, je développe dans le second chapitre, l'exemple fictif d'une collectivité qui ne mène pas d'action internationale mais est confrontée à une démobilisation de ses agents. Dans cette partie du développement, je me place en situation de convaincre la direction et les élus de la pertinence de mener une action de coopération décentralisée pour motiver les équipes et renforcer la cohésion interne. C'est pourquoi, je parlerai de notre collectivité en m'incluant dans ce projet. Je développerai également les objectifs et les résultats attendus de ces deux projets menés de façon concomitante (le projet interne et le projet au Sri Lanka). Enfin, dans la troisième partie, je listerai les indicateurs qui nous permettront d'évaluer l'efficacité de cette possible action et élaborerai un calendrier prévisionnel des activités.

## **I. La coopération décentralisée comme outil de motivation et de cohésion interne**

### **I.1- Le cadre réglementaire de l'action internationale des collectivités Territoriales**

Le cadre juridique de l'action internationale des collectivités est fixé par la loi du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale de la République. Celle-ci reconnaît aux collectivités territoriales et à leurs groupements la possibilité de mener des actions de coopération avec des collectivités locales étrangères et leurs groupements dans le cadre de leurs compétences, sous réserve du respect des engagements internationaux et de l'interdiction de contracter directement avec un Etat étranger. Cette loi a été précisée par la circulaire du 26 mai 1994, elle-même remplacée par celle du 20 avril 2001.

Ce qu'il faut retenir des textes :

- Il n'y a de coopération décentralisée qu'entre **deux collectivités** territoriales (ou groupements de collectivités).
- **L'engagement de la collectivité territoriale doit être explicite**, elle doit se manifester par une délibération et une participation financière, technique ou valorisée.
- La **convention** est la voie privilégiée de la coopération décentralisée
- La collectivité territoriale assume la responsabilité de sa coopération décentralisée, même si pour mener à bien certaines actions, elle peut déléguer sa maîtrise d'œuvre
- La coopération décentralisée est une **modalité particulière de l'exercice des compétences** des collectivités françaises et non une compétence nouvelle. Les collectivités ne peuvent donc mener des actions en dehors des compétences qui leur sont reconnues par la loi, ou pour le cas des groupements celles qui leur ont été transférées.

A la suite de jurisprudences, la circulaire du 20 avril 2001 revient sur ces notions de compétences et donne une interprétation élargie de la notion d'intérêt local.

La clause générale de compétence donne vocation aux collectivités locales d'intervenir dans tous les domaines d'intérêt local qui la concerne. Dès lors, il y a intérêt local si la coopération se rattache à l'exercice explicite d'une ou plusieurs compétences, mais également, si la collectivité démontre qu'elle trouve dans cette coopération un intérêt direct pour elle-même, pour le développement de son territoire ou sa population. On trouve ici l'idée d'un nécessaire retour sur investissement. Ainsi, l'intérêt local peut être démontré, si le projet a recours à des associations locales, met en valeur des initiatives et des compétences locales, s'appuie sur une tradition d'échanges, la présence d'habitants d'origine...

## **I.2- Les facteurs de motivation des agents :**

Une organisation (entreprise, collectivité) est composée d'hommes et de femmes et la prise en compte de ce facteur humain est essentielle.

De nombreuses études ont en effet démontré que **la motivation** des salariés était indispensable au bon fonctionnement des organisations et une condition de leur efficacité.

Des collaborateurs, des salariés non motivés se désintéressent de leur travail et se désengagent. La cohésion interne et l'ambiance de travail se détériorent. Les conséquences peuvent être multiples et facilement mesurables : retards ou problèmes dans l'exécution de chantiers, augmentation des arrêts maladies et accidents de travail... Bref, des agents non motivés sont moins productifs et l'image de la collectivité à l'extérieur s'en ressent.

La question centrale est donc la suivante : qu'est-ce qui nous motive à travailler ?

Le premier à s'être véritablement intéressé aux mécanismes de motivation de l'individu est Abraham Maslow qui a défini en 1954 une hiérarchie pyramidale des besoins. À la base, de cette pyramide, on retrouve les besoins physiologiques et de sécurité qui constituent les besoins fondamentaux. Puis dans un ordre croissant, les besoins sociaux, l'estime de soi et l'épanouissement personnel. Ce modèle repose sur l'idée que chaque besoin est motivant et que sa satisfaction pousse l'individu à vouloir satisfaire le besoin suivant. Selon Maslow, l'épanouissement personnel, les besoins d'évolution et de créativité sont comblés par l'autonomie et la réalisation. Le besoin d'estime de soi, l'ego sont comblés par la reconnaissance et les primes.

En 1960, F. Herzberg a appliqué la pyramide de Maslow au monde du travail et a mis en évidence des facteurs de satisfaction et de non-satisfaction au travail. Parmi ces facteurs, on trouve : l'atteinte d'un objectif, la nature du travail, la reconnaissance, le salaire, les conditions de travail, le fait d'avoir des responsabilités... F. Herzberg a aussi démontré que ces facteurs variaient en intensité et en durée et influençaient la motivation ou à contrario entraînaient un manque de motivation. Ainsi, une augmentation de salaire est un facteur très motivant, mais cet effet s'estompe très vite. Selon le schéma de Herzberg, les deux moteurs principaux de la motivation (ceux dont l'intensité est la plus forte et la durée la plus élevée) sont la reconnaissance et la responsabilité (autonomie dans le travail).

Ainsi, on peut lister un certain nombre d'éléments déterminants dans la motivation des salariés et dans leur implication au travail :

- **La responsabilisation**

Si tous les agents ne souhaitent pas avoir des responsabilités, une relative autonomie, dans un champ d'action précis offre à l'équipe une raison de satisfaction si les objectifs sont atteints.

• **La reconnaissance :**

- Passer par l'information et la communication :

C'est la base de toute stratégie motivationnelle. Sans communication active : difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe. Cette communication doit se faire à trois niveaux : à court terme (au travers des échanges opérationnels), mais aussi à moyen et long terme (priorités du service, projets, stratégie). Cette culture de la communication doit être descendante, mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

- Passer par la concertation, la participation et la confiance :

Pas de motivation sans confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. En effet, pour être motivé, l'individu a besoin de savoir où il va et ce qu'on attend de lui. Il doit connaître ses missions et les objectifs qui y sont associés. Le management participatif, en associant les agents à la définition des objectifs facilite leur adhésion, permet de renforcer leur implication et leur mobilisation.

### **I.3- La gestion de projet international comme moyen de fédérer et de valoriser les agents**

L'ennui, la routine sont des facteurs de démotivation. Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine, après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit transmettre des impulsions, en lançant de temps en temps, des projets novateurs, qui permettent de galvaniser les troupes.

L'international peut jouer ce rôle.

D'une part, il permet de sortir les agents de leur routine quotidienne, de les ouvrir sur d'autres réalités, d'autres modes de fonctionnement, de pensées et de les mobiliser sur un projet fédérateur. Certains de ces projets mèneront à des réalisations concrètes sur le terrain, avec pour les personnes, la fierté d'avoir réalisé cette œuvre, d'avoir participé à cette action, bref d'avoir été utile.

D'autre part, le service coopération décentralisée n'existe pas seul. Il va s'appuyer sur des savoirs et des savoir-faire qui existent en interne et les valoriser dans une action à l'international. Rappelons, que la coopération décentralisée est un mode d'exercice des compétences de la collectivité et qu'elle doit avoir un intérêt local.



Le rôle du responsable de relations internationales (ou de toute autre personne habilitée) consiste à repérer ce qui compose la collectivité : son territoire, ses atouts, ses faiblesses, ses pôles d'excellence, ses compétences pour proposer des actions qui vont permettre de valoriser la collectivité et ceux qui la composent, que ce soit les agents en interne, la population, ou les initiatives privées.

L'action internationale met en lumière des hommes, des compétences et dans ce sens agit sur le besoin d'estime de soi et de reconnaissance. Lorsqu'en plus le projet de coopération décentralisée favorise la participation des agents et s'accompagne d'un plan de communication interne, il peut être un facteur important de motivation.

Les collectivités ont donc tout intérêt à intégrer cette dimension dans la gestion de leurs ressources humaines. De même que les services relations internationales ont tout intérêt à communiquer en interne et à associer au maximum les services à leurs projets pour asseoir leur légitimité en interne et impliquer les acteurs de cette collectivité.

## **II. Exemple d'une action de coopération décentralisée conçue comme outil de motivation : Phase 1 la programmation et l'identification des besoins**

### **II.1 – La coopération décentralisée : un enjeu de motivation interne pour notre collectivité**

#### II.1.1- Analyse de la situation

##### **➔ D'un constat à la proposition d'un thème d'action**

Un audit interne au sein de notre collectivité a fait apparaître une détérioration de l'ambiance de travail et une importante démotivation des agents. La raison principale qu'ils invoquent est liée à un manque de concertation et de dialogue au quotidien.

Pour créer les conditions d'une re-mobilisation des ressources humaines je souhaite donc mettre en place une méthodologie de projet et propose plus précisément de mener une action de coopération internationale pour renforcer la cohésion interne et motiver les équipes.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le choix du thème de ce projet doit s'appuyer sur des compétences et des savoir-faire existants en interne.

Notre collectivité gère le service de l'eau et de l'assainissement en régie et dispose d'une expertise forte dans ce domaine. Une permanence est assurée 24h/24. La station d'épuration est une des plus performante de France, certifiée ISO, elle est une vitrine pour notre collectivité.

Ce thème de l'eau et de l'assainissement apparaît donc très pertinent pour notre projet d'action internationale.

J'ajouterai que la gestion des “tuyaux” n’est pas un élément vendeur en termes de communication. Le plus souvent les habitants ne perçoivent que la gêne occasionnée par les travaux, mais quand ils sont terminés, plus rien n’est visible. Associer cette compétence à une action internationale nous permettra de renouveler la communication sur ce thème et même d’intéresser les journalistes.

Enfin, la catastrophe qui a touché l’Asie du Sud Est a suscité un mouvement sans précédent de solidarité dans le monde entier. Les agents ont été sensibilisés à titre individuel et seront d’autant plus réceptifs à un projet qui visera à rétablir les services de l’eau et de l’assainissement dans une de ces zones sinistrées.

➔ **L’intérêt d’un management de projet :**

En rassemblant les différents acteurs autour d’un objectif commun le management de projet permet d’impliquer les parties prenantes, de rationaliser les systèmes de décision et d’augmenter la transparence. Il favorise le développement et le partage de valeur commune, facilite l’échange d’information dans un projet ou chacun a conscience de sa responsabilité.

Ainsi, pour notre collectivité, cette action internationale vise deux objectifs : elle est un moyen de reconnaître les compétences des agents et de les valoriser à l’extérieur de la collectivité. De plus, à travers cette action connotée “humanitaire”, nous pouvons **renforcer la cohésion interne, en faisant adhérer les agents à un projet nouveau et fédérateur.**

*« Nous avons un savoir-faire que nous pouvons exporter et dans le même temps participer à une action “humanitaire” en permettant de rétablir les services de l’eau et de l’assainissement dans le District de Matara »*

Pour créer les conditions de la mobilisation, nous allons donc mettre en place une méthodologie de projet en pilotant conjointement les deux projets : celui de Matara et celui interne.

➔ **Les parties prenantes de ce projet interne**

Parties prenantes	Caractéristiques	Intérêt et attentes
- les élus	Sont les décisionnaires Certains d’entre eux seront opérateurs, à travers leur participation aux travaux de réflexion Ils sont aussi bénéficiaires indirects	Des agents motivés et impliqués dans leur travail Améliorer l’image que les agents transmettent à l’extérieur

<b>Parties prenantes</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Intérêt et attentes</b>
- la direction	Est un partenaire actif de la mobilisation des agents	Des agents motivés et impliqués dans leur travail. Une meilleure ambiance de travail
- le personnel : - l'encadrement intermédiaire - les agents d'exécution - les services administratifs	Est à la fois partenaire, opérateur et bénéficiaire de l'action.	Sortir de la routine Se sentir reconnu et considéré en participant à un projet valorisant Être associé et concerté
- le service communication	Opérateur du projet en interne	Renforcer la concertation et le dialogue Améliorer la cohésion interne et le sentiment d'appartenance Une meilleure ambiance de travail  Initier et piloter un projet motivant et novateur
- la presse	Partie attenante au projet interne. C'est une cible relais pour atteindre notre objectif : en parlant de nos actions, les médias valorisent la collectivité, les élus mais aussi les agents qui y travaillent.	Trouver des sujets intéressants et "novateurs" Être informée de ce qui se passe sur le territoire pour pouvoir en rendre compte à leurs lecteurs Obtenir les informations nécessaires à la rédaction des articles

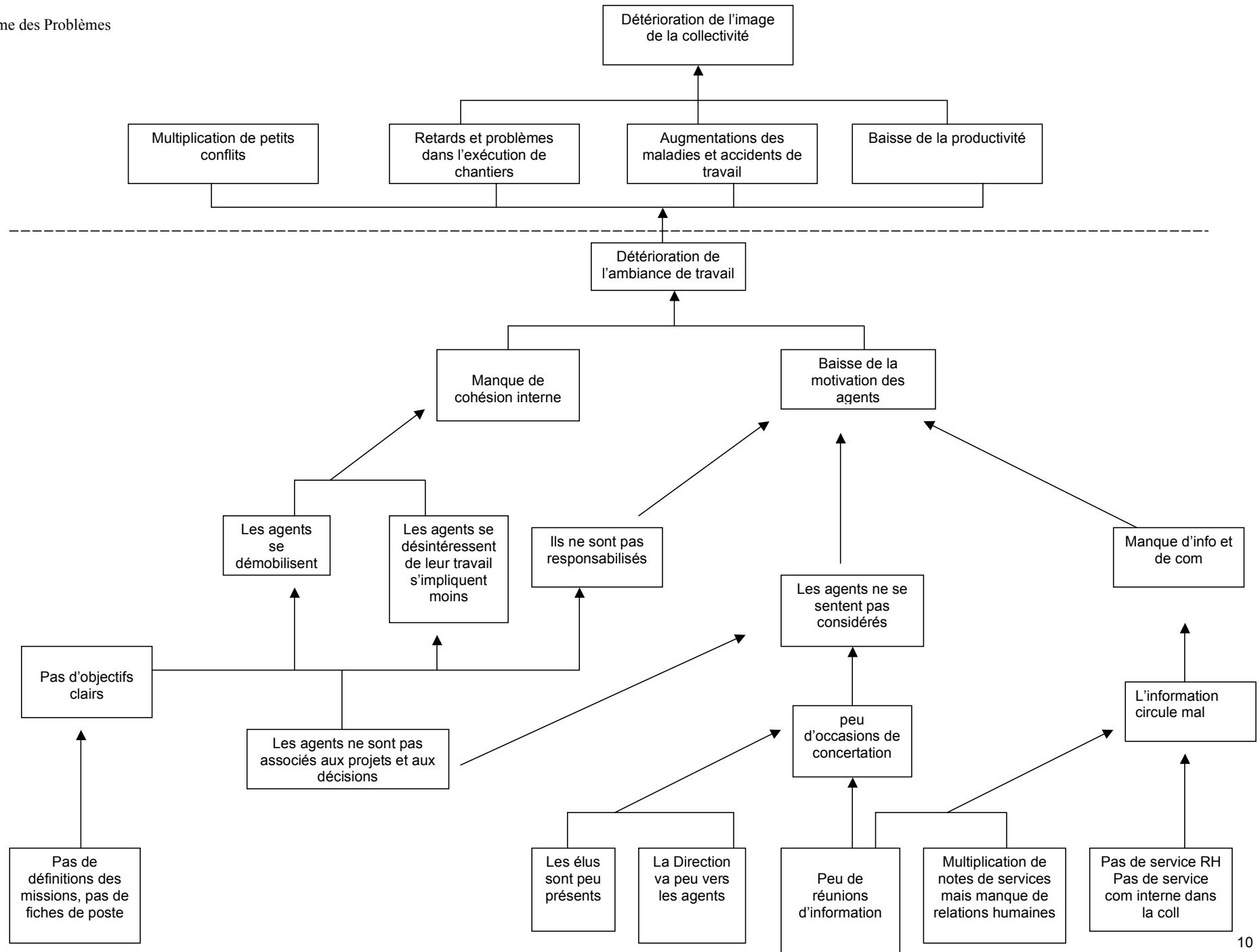
➔ **L'Analyse des problèmes** (voir diagramme page 10)

Nous permet de identifier les aspects négatifs de la situation existante et d'établir les relations de causes à effets.

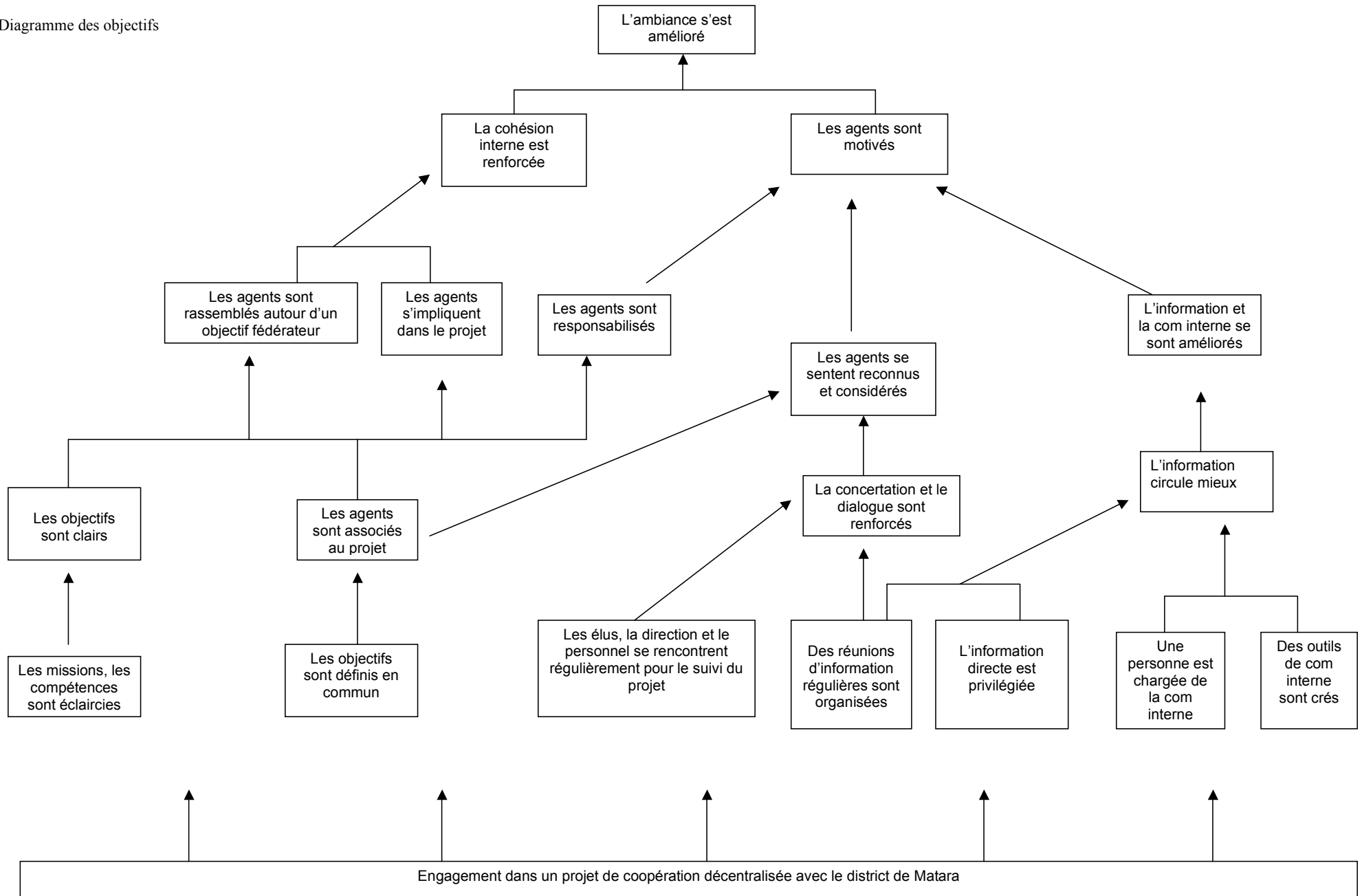
➔ **Analyse des objectifs** (voir diagramme page 11)

Nous permet de vérifier que notre idée de mener un projet de coopération décentralisée peut effectivement nous permettre d'agir et de résoudre un certain nombre de problèmes préalablement identifiés.

➔ Diagramme des Problèmes



➔ Diagramme des objectifs



## II.1.2- Un plan de communication interne pour accompagner le projet de coopération au sein de notre collectivité : objectifs et résultats attendus

Au regard de ces éléments, notre objectif principal est **d'améliorer l'ambiance de travail**, en agissant à deux niveaux, **l'amélioration de la cohésion des équipes et la motivation des agents**.

Les résultats ou bénéfices que nous attendons de cette action sont de quatre ordres :

- 1 - L'amélioration de l'information et la communication interne
- 2 – Le fait pour les agents d'être reconnus et considérés
- 3 - Une mobilisation et une implication accrue des salariés
- 4 – Une plus grande responsabilisation des agents

➔ Pour répondre à l'objectif de **cohésion**, nous multiplierons les occasions de rencontre et de dialogue, nous privilégierons le mode de communication direct, au travers de réunions, soit générales, soit de service ou en groupe projet.

➔ Pour répondre à notre objectif de **motivation**,

- Nous devons informer et convaincre les agents de l'intérêt de la démarche.
- Nous veillerons à renforcer la concertation et la participation des agents à tous les niveaux.
- Pour que chacun se sente responsabilisé, les objectifs et processus de notre coopération décentralisée devront être définis en communs et partagés par tous.
- De même, pour que les agents adhèrent à la démarche de projet, un effort d'information et de pédagogie sera nécessaire.
- Nous mettrons en place des outils de communication interne pour rendre compte de l'avancé du dossier et de l'action des agents qui partiront au Sri Lanka
- Nous organiserons une campagne de presse afin de mettre en valeur l'action de la collectivité et le travail des agents. Les citations ont en effet un impact positif et valorisant sur la construction de l'image de soit.

En résumé, nous devons concevoir, en amont de notre projet de coopération, un plan de communication interne qui intègre toutes les phases du projet et permette d'accompagner, d'animer et de relayer en interne, l'action que nous allons mener à l'international.

## **II.2 – Nos compétences internes mobilisées dans une action de coopération décentralisée**

### II.2.1- Notre partenaire : analyse de la situation et conditions de faisabilité

#### **➔ Matara**

Au sud du Sri Lanka, à 180 Km de la Capitale Colombo, Matara (75 000 habitants) est une des grandes villes côtières et un des districts les plus touchés par la catastrophe : cinq cents maisons totalement détruites, près de huit cents plus ou moins gravement endommagées, 1 397 morts.

Matara est une zone touristique. Le tourisme est en outre une source de revenu important pour le pays C'est un district où nous pourrions obtenir assez facilement l'accord des autorités pour une intervention. En effet, cette zone est plutôt calme et surtout, elle n'est pas sous contrôle des "Tigres" tamouls.

De plus, il existe une alliance française à Matara

*N.B : Pour plus d'information concernant le Sri Lanka, je renvoie le lecteur en annexe.*

#### **➔ Les parties prenantes du projet de Coopération décentralisée avec le District de Matara**

##### **• LES PARTENAIRES DE L'OPERATION**

- L'administration du District de Matara et en particulier l'agent du gouvernement
- Le Conseil de Province de la Région Sud
- Notre collectivité

##### **• LES OPERATEURS**

- Les services techniques de notre collectivité (pour l'expertise des réseaux d'eau et assainissement et le transfert de compétences)
- L'administration et les services du district de Matara (maîtrise d'ouvrage)
- 1 expert de l'Agence de l'eau pour nous seconder dans notre expertise
- Les entreprises de Matara auxquelles nous allons confier la réalisation de certains travaux

• **LES BÉNÉFICIAIRES**

<b>Cibles</b>	<b><u>Intérêts</u></b>
- Les habitants du district de Matara	- accès à l'eau potable - traitement des eaux usées
- l'administration et les services du district de Matara	- bénéficier d'une expertise et d'un appui technique - augmenter leurs compétences en matière de gestion et traitement de l'eau - avoir des infrastructures opérationnelles

• **PARTIES ATTENANTES**

- Gouvernement Français (notamment Ministère de l'écologie qui a mis en place un groupe de coordination réunissant les acteurs publics et privés intervenant dans ce pays)
- Les ambassades
- Gouvernement Sri lankais
- ONU / OMS
- Agence de l'eau (aide technique et financière)
- Union Européenne
- ONG :
  - Secours populaire français
  - La croix-Rouge

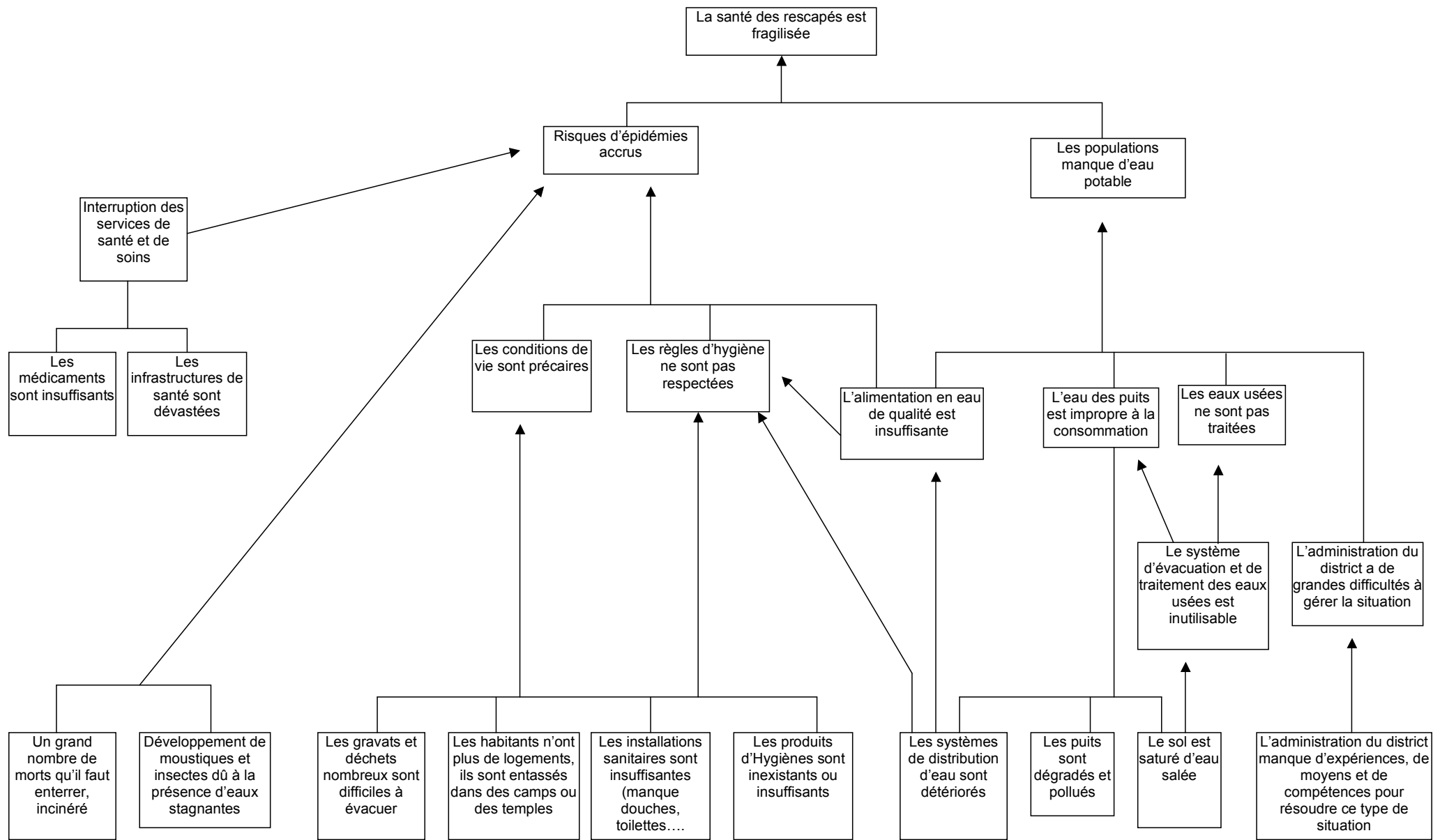
➔ **L'analyse des problèmes du District de Matara** (voir diagramme page 15)

Nous permet de voir une vue globale de la situation et des problèmes sanitaires auxquels notre partenaire est confronté.

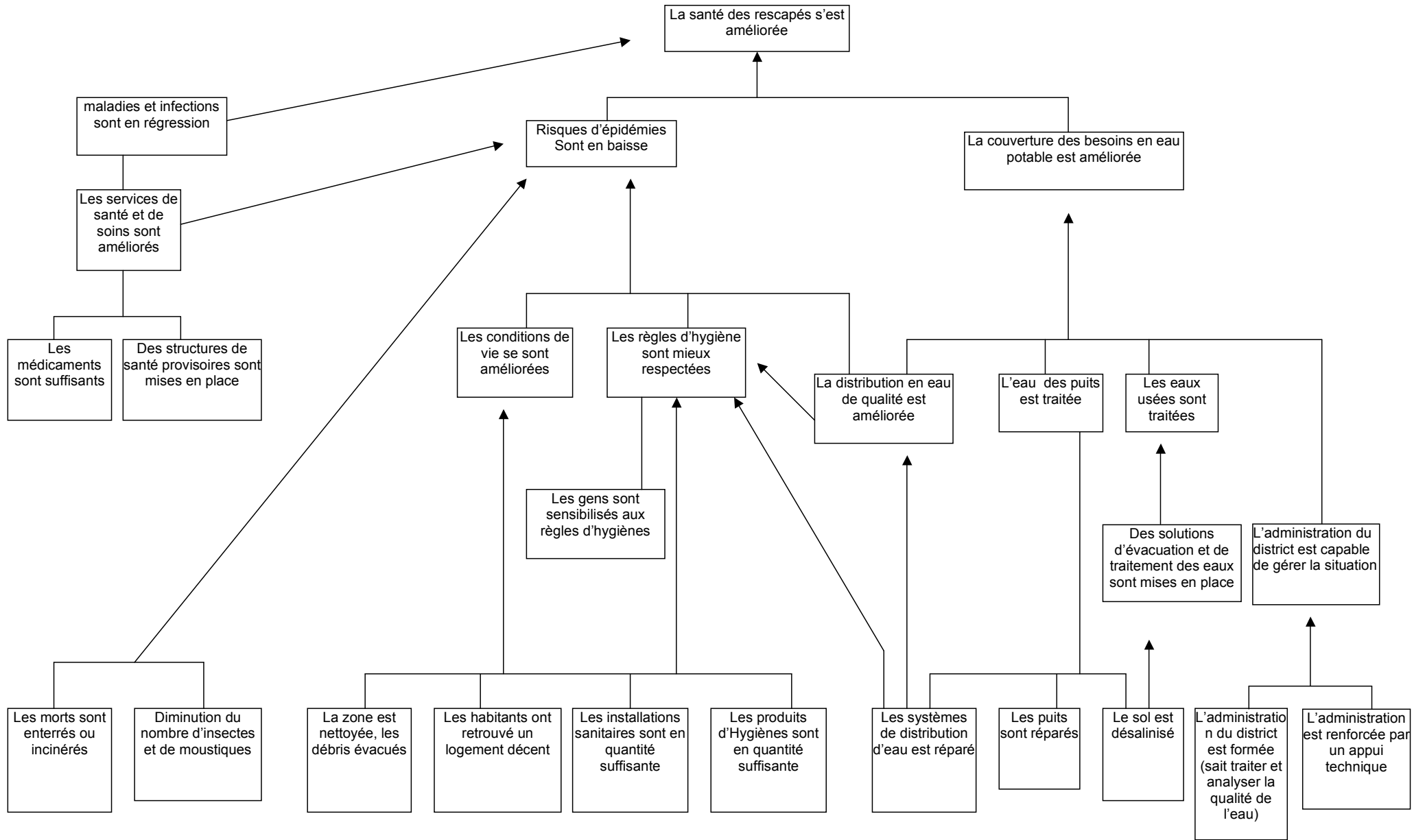
➔ **L'analyse des objectifs et des stratégies** (voir diagramme page 16 et 17)

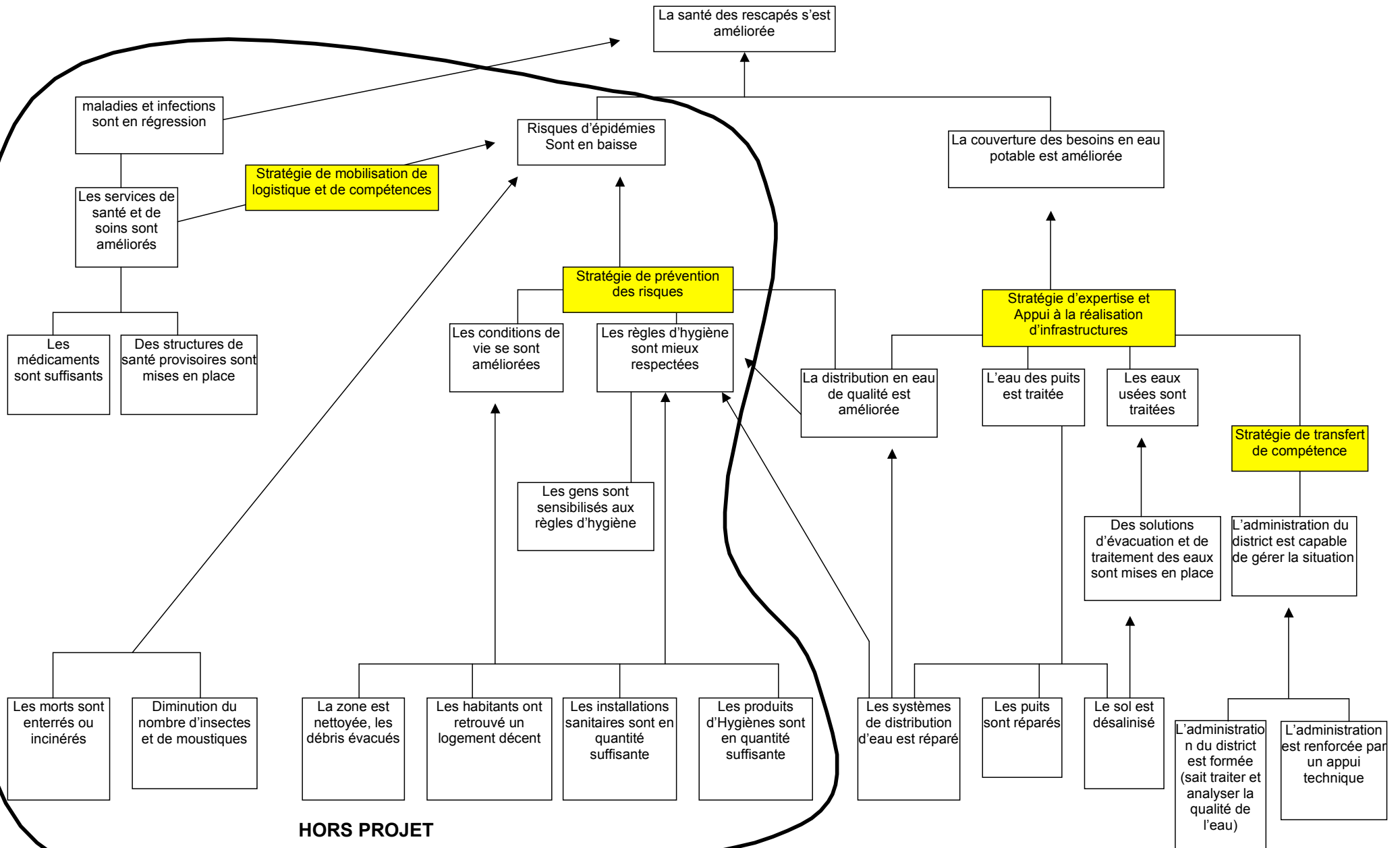
Est la situation future idéale...





→ Diagramme des objectifs – projet Matara





## II.2.2- Propositions pour rétablir les services de l'eau dans le District de Matara

Notre collectivité ne pourra pas agir sur tous les aspects sanitaires existants, mais ces deux diagrammes mettent en évidence la pertinence d'une stratégie qui viserait à améliorer la couverture des besoins en eau potable de la population. Notre collectivité dispose de la compétence eau et assainissement et de personnel qualifié dans ce domaine : elle peut donc agir concrètement à trois niveaux :

- former le personnel du District de Matara
- participer à la réalisation de l'expertise des réseaux (dans ce domaine, elle interviendra conjointement avec l'appui d'un expert de l'agence de l'eau)
- aider à la mise en place d'infrastructures pour d'une part traiter et évacuer les eaux usées et d'autre part approvisionner la population en eau potable.

Préalable à tout engagement de notre collectivité, cette étude permet de définir le cadre d'une éventuelle action. Dès lors des premiers contacts peuvent être pris avec Matara afin d'établir un projet de convention, d'étudier les modalités de notre action et parallèlement monter un budget prévisionnel.

## **III. Exemple d'une action de coopération décentralisée conçue comme outil de motivation : la formalisation des projets**

### III.1- Hypothèses, risques et facteurs de viabilité des projets

III.1-1- Le cadre logique du projet interne : (voir page 19 à 21)

III.1- 2- Le cadre logique du projet Matara : (voir page 22)

### III.2- La planification des activités en interne et au Sri Lanka (Voir page 24)

1) Le cadre logique du projet interne :

	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général: L'ambiance au sein de la collectivité s'est améliorée</b>	- diminution de 50% du nombre de maladies et d'accidents de travail en 1 an et stabilité de ce taux la seconde année du projet -1 an après le démarrage du projet : 50% des salariés déclarent que l'ambiance s'est améliorée. La seconde année ce taux atteint 70%	-statistiques du service du personnel  - enquête de satisfaction annuelle <sup>1</sup> par le biais de questionnaires anonymes	
<b>O spécifique 1</b> : les agents sont motivés	- diminution de 70% des retards et problèmes divers rencontrés lors de l'exécution des travaux, après 5 mois de démarrage du projet et stabilité de ce taux durant toute la durée du projet (2 ans)	- PV d'exécution des travaux	
<b>O spécifique 2</b> : la cohésion interne est renforcée	- le taux d'agents déclarant que l'ambiance est bonne a atteint 30% la première année du projet , 50 % la deuxième  - 70 % des agents sont présents lors des festivités organisées en l'honneur de la délégation de Matara - le taux de participants au repas annuel atteint 70% la seconde année du projet	- enquête de satisfaction annuelle par le biais de questionnaires anonymes NB : pour cet indicateur, les agents seront invités à qualifier l'ambiance sur une échelle de 5 allant de très mauvaise à excellente - taux de participation (inscription obligatoire + comptabilisation des présents à l'entrée)	- L'enquête de satisfaction est anonyme, elle débouche sur des actions d'amélioration  - les outils de communication interne et les réunions de concertation perdurent dans le temps
<b>R-1.1</b> : l'information et la communication interne se sont améliorées	-le taux d'agents déclarant être suffisamment informé atteint 40% la première année, 60% la deuxième année du projet  -1 flash info interne est créé (4 à 6 numéros par an sont édités) - 2 réunions, réunissant les élus, la direction et le personnel sont organisées la première année – idem la seconde année -1 réunion de suivi de l'opération, réunissant la direction, le comité de pilotage et les agents est instaurée tous les mois durant toute la durée du projet	- enquête de satisfaction annuelle par le biais de questionnaires anonymes NB : mettre aussi en place une échelle de valeur  - nombre de numéros réellement édités  - le registre des convocations	
<b>R-1.2</b> : les agents se sentent reconnus et considérés (ils sont associés aux décisions et participent au projet)	- le taux d'agents déclarant être écouté atteint 40% la première année, 70% la deuxième année du projet -le taux d'agents déclarant se sentir reconnus et considérés atteint 40% la première année et 60% la deuxième année du projet  - le taux de réponse au questionnaire de satisfaction atteint 50% la première année – 75% la seconde année	- enquête de satisfaction annuelle par le biais de questionnaires anonymes  - statistiques du nombre de réponses aux questionnaires	
<b>R-1.3</b> : Les agents sont responsabilisés	- au terme de la première année du projet, des fiches de postes sont réalisées et les missions de chacun sont éclaircies - les délais et le planning de travail sont respectés	- constitution d'un registre des fiches de postes - mise en place de tableaux de bords de suivi	

R-2.1 : les agents sont rassemblés autour d'un objectif fédérateur, ils sont mobilisés et impliqués dans ce projet	- 100% des agents du service de l'eau participent et sont impliqués dans un groupe projet durant les 2 ans du dossier Matara - dès la première année, 80 à 90% des agents déclarent être intéressés par ce projet, partager les objectifs et vouloir les atteindre	- PV des réunions de travail  - enquête de satisfaction annuelle par le biais de questionnaires anonymes	
A-1.1 -1 : organiser une réunion d'information sur la coopération décentralisée	MOYENS		
A-1.1 -2 : mettre en place des outils de communication interne <sup>2</sup>	- organisme à préciser - 1 personne pour faire vivre ses outils - achat d'une caméra (l'équipement en matériel informatique est déjà suffisant)		Désigner ou recruter une personne pour se charger de la com interne
A-1.1 -3 : Privilégier l'information directe : organiser et planifier des réunions d'information régulières tout au long de l'opération (1f/mois)	- 1 animateur de réunion + la direction + comité de pilotage + l'ensemble du personnel = 30 minutes à 1h , 1 fois/mois		
A-1.2 -1 : mettre en place un comité de pilotage composé d'agents, d'élus et de représentants de la direction ( il sera chargé de concerter les agents et de mettre en forme les réflexions issues de la concertation)	- 2 élus + 2 agents + la direction + animateur projet		
A-1.2 -2 : organiser des réunions de concertation tout au long de l'opération	Idem A-1.1 -3 : Selon l'ordre du jour : information ou concertation		
A-1.2 -3 : associer 2 agents à la mission de repérage à Matara	- 2 agents/3 jours		
A-1.2 -4 : rédiger des articles mettant en avant les agents, leur savoir faire dans le magazine de la communauté de communes,	- service com		
A-1.2 -5 : Mettre en avant les agents, leur savoir faire dans les communiqués qui sont envoyés aux journalistes	- service com		
A-1.3 -1 : fixer les objectifs et les résultats attendus du projet Matara d'un commun accord avec les agents	} animateur chef de projet		
A-1.3 -2 : laisser les agents proposer les moyens d'atteindre les résultats qu'ils se sont fixés			
A-1.3 -3 : fixer les délais et définir le planning de travail avec eux			
A-1.3 -4 : former le personnel d'encadrement au management	- 1 formateur + agents par groupes de 5 à 10		
A-1.3 -5 : associer les agents à la définition de leur fiche de poste, leur faire établir les missions et les objectifs du service	- 1 animateur chef de projet - 1 à 3 réunions par service		
A-2.1-1 : sensibiliser les agents aux bénéfices humanitaires de ce projet	- solliciter Cités Unies France (+ 1 ONG ?)		
A-2.1-2 : sensibiliser les agents au management par objectif	- un formateur + agents par groupes de 5 à 10		
A-2.1-3 : constituer des groupes de travail autour de différents thèmes du projet : - deux groupes d'agents seront chargés de définir le référentiel de compétences nécessaire pour la gestion des services de l'eau et de l'assainissement de Matara et de réfléchir au plan de formation - un (ou2) groupe sera chargé de réaliser l'expertise des réseaux de Matara et de proposer un plan de travail - un groupe sera associé à la mise en place des outils de com interne	- 1 animateur pour chaque groupe de travail - synthèse réalisée par le comité de pilotage		
A-2.1-4 : faire venir des agents du District de Matara et organiser une réunion d'échanges avec nos agents	- 1 animateur chef de projet + l'ensemble du personnel 2h		

<p>A-2.1-5 : se sont nos agents qui sont chargés de former leurs collègues de Matara et de réaliser l'appui technique</p>	<p>-1 cellule de formation composée d'1 ingénieur et de 2 agents de maîtrise (nombre jours dépendra de l'état des lieux). Faire un appel à candidature. - appui technique réalisé par nos services (nombre de jours et nombre de personnes dépendra de l'étude réalisée sur place)</p>	
		<p>Conditions préalables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il existe une volonté réelle de la direction et des élus de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'engager dans cette démarche</li> <li>- de mettre en place une véritable concertation</li> </ul> </li> <li>• Le nombre d'agents volontaires pour se rendre à Matara est suffisant pour effectuer cette opération</li> </ul>

(1) Réalisation d'une enquête de satisfaction annuelle : l'objectif est de connaître l'opinion des salariés sur leur travail, sur la vie dans la collectivité et d'évaluer leur niveau de satisfaction.

L'enquête est aussi un autre moyen d'écouter ce que les salariés ont à dire. L'expérience montre d'ailleurs, que les démarches de mesure de l'opinion débouchant sur des actions d'amélioration ont un impact positif sur la motivation.

L'enquête doit être réalisée par le biais de questionnaires anonymes. Les questions s'articulent autour de 7 thèmes :

- l'information et la communication
- les conditions de travail
- les relations avec le responsable, dans l'équipe et au sein de la collectivité
- l'ambiance
- le développement personnel et le sentiment de reconnaissance
- l'image de la collectivité
- la satisfaction d'ensemble

(2) Les outils de communication interne

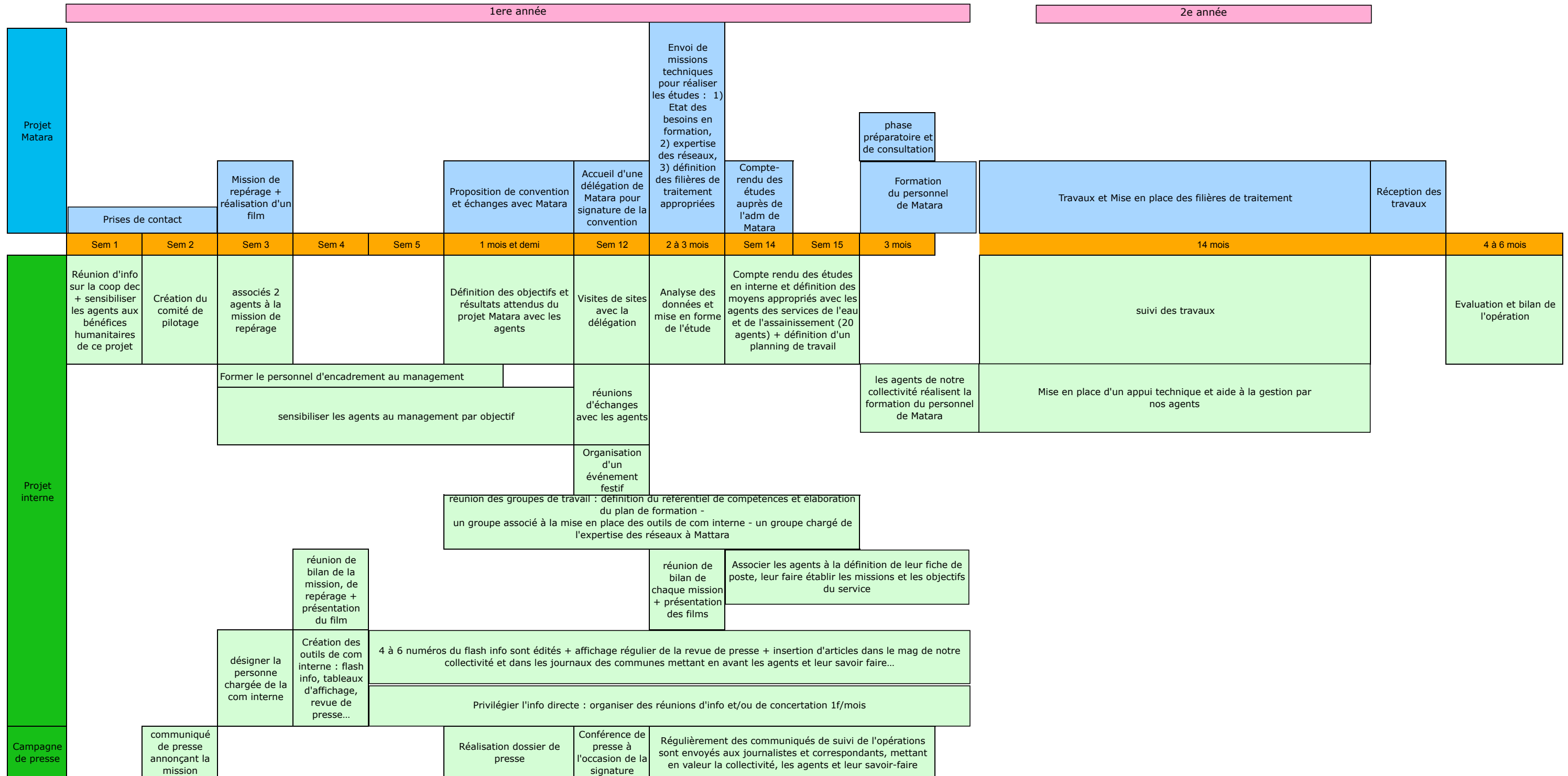
- Création d'un "flash info" distribué et affiché, relatant l'avancé du dossier Matara, mais aussi d'autres rubriques concernant les projets de la collectivité, la carrière, les possibilités de formation...
- Mettre en place des tableaux destinés à l'information des agents dans tous les services (certains services ne sont pas équipés)
- Création d'une revue de presse et affichage systématique de tous les articles parlants de l'opération et de la collectivité
- Organisation et planification sur un an, de réunions d'information et de concertation régulières qui permettent aux agents de rencontrer les élus et la direction (1f/mois pendant toute la durée du projet).
- Prévoir de filmer toutes les missions qui se rendront à Matara et réaliser un montage synthétique. Après les missions, organiser une réunion de compte-rendu et présenter un film permettant aux agents de connaître notre partenaire, ses besoins, de voir concrètement ce qui se fait sur place...

## 2) Le cadre logique du projet Matara :

	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>O : La santé de la population s'est améliorée</b>	- taux de mortalité infantile ramené à X%	Statistiques nationales, régionales et OMS	
<b>Os1</b> : Le cycle de l'eau est maîtrisé (eau potable et assainissement)	- Diminution de x% des maladies hydriques - fin des approvisionnements en eau potable hors réseau	Registres des centres de santé  ONG	Aucune épidémie grave ne se déclare durant le projet
<b>R-1.1</b> : L'administration et les services du district sont en capacité d'assurer la gestion de l'eau	- 70% du personnel technique est formé dans un délai de 1 an - Un service A/EP mis en place à Matara	Rapport annuel du service	La volonté du district de s'engager dans la démarche est confirmée
<b>R-1.2</b> : les eaux usées sont évacuées et traitées	- X unités de traitements ont été mises en place dans un délai d'un an - 80% des eaux usées sont évacuées et traitées	PV réception travaux Relevé statistique du service A/EP mis en place à Matara	Le district met en place les moyens nécessaires
<b>R-1.3</b> : La population dispose d'eau potable	- la population dispose de X litres d'eau par personne/jour dans un délai de 1 an	Enquête socio-économique Relevé statistique du service A/EP mis en place à Matara	
	<b>MOYENS</b>		
<b>A-1.1.1</b> : réaliser un état des lieux des besoins en formation de l'administration et des services du district	- 1 ingénieur de notre collectivité, avec le concours de l'Administration de Matara		
<b>A-1.1.2</b> : Former et accompagner l'administration et les services du district à la gestion d'un service d'eau et d'assainissement (analyse de la potabilité, traitement, réparation...)	- le personnel de la notre collectivité : 2 groupes de travail sont chargés d'établir un référentiel de compétence et un plan de formation - une cellule de formation (composée d'un ingénieur et de 2 agents de maîtrise) est mise en place	Référentiel de compétence et plan de formation Listing présence à la formation Test pour validation de la formation	
<b>A-1.2.1</b> : réaliser une étude permettant de déterminer la localisation et les filières appropriées de traitement des eaux usées (priviliégiant les techniques naturelles)	1 ingénieur et le Bureau d'étude de notre collectivité + appui d'1 expert de l'Agence de l'eau	rendu de l'étude	
<b>A-1.2.2</b> : Mettre en place les filières de traitement	conception (service eau + bureau étude de notre collectivité) , réalisation par entreprises locales de génie civil, matériel (pompes ...)	PV réception travaux Autosurveillance	
<b>A-1.3.1</b> : Réaliser une expertise du réseau (état, fuites...)	1 ingénieur, le Bureau d'étude et agents du service AEP de notre collectivité, personnels en formation du district de Matara, entreprises locales travaux publics, puisatiers ...	rendu de l'étude, tests fumées	
<b>A-1.3.2</b> : Mettre en place un appui technique et réaliser les unités de traitement.		Réalisation d'un schéma directeur et guide des procédures	
<b>A-1.3.3</b> : réparer les puits, les curer	Prélèvements et analyses	PV réception travaux	A moyen terme, la salinité des eaux a disparu
<b>A-1.3.4</b> : effectuer le traitement de l'eau		Compte rendu procédure suivi-contrôle (autosurveillance)	
<b>A-1.3.5</b> : surveiller la potabilité de l'eau		Rapport d'activité laboratoire d'analyse	



III.2- La planification des activités en interne et au Sri Lanka



**Projet : coopération décentralisée avec le District de Matara**

**Récapitulatif financier**

Objet	Coût	Plan de financement			
		CCSR	District Mattara	Bailleurs	
1.1 Formation de l'administration	25 685,00	8 216,00	6 150,00	11 319,00	OK
1.2 Evacuation et traitement des eaux usées	29 692,00	8 140,00	3 620,00	17 932,00	OK
1.3 alimentation et traitement eau potable	62 792,00	48 030,00	3 520,00	11 242,00	OK
Mise en œuvre du projet	51 986,83	14 451,83	0,00	37 535,00	OK
Imprévus (5% coût directs)	5 908,45	5 908,45			OK
<b>COUT TOTAL</b>	<b>176 064,28</b>	<b>84 746,28</b>	<b>13 290,00</b>	<b>78 028,00</b>	176 064,28
		48,13%	7,55%	44,32%	

### III.3- La faisabilité des projets : les budgets

- Le budget du projet interne comprend peu d'investissement : 1 caméra numérique (300 à 400 euros)
- Les frais supplémentaires engendrés par ce dossier sont essentiellement :

#### a) les frais de formation

- former le personnel d'encadrement au management. Cette action peut dans les grande lignes être évaluée ainsi : salaire formateur 800 euros x6 jours + salaires 4 agents pendant 6 jours (en 2 groupes)
- sensibiliser les agents au management par objectif : 4 groupes de 5 agents pendant 2 jours, soit salaire du formateur 800 euros x8 jours + salaires 20 agents en formation pendant 2jours

#### b) la communication interne

- le salaire de la personne qui sera chargée de la communication interne (voir pour recruter ou décharger une personne de ses activités actuelles en réorganisant les services).
- les frais de mise en page et reproduction du flash info. Ce travail peut se faire en interne. Les frais de reproduction sont évalués à : 100 photocopies couleurs x6 numéros au maximum

c) les frais inhérents au projet qui se dérouleront au Sri Lanka : frais de déplacements, frais d'études ...peuvent faire l'objet d'une demande de financements. Un tableau synthétique du budget de l'opération menée au Sri Lanka est présenté page 24. Le Détail de toutes les actions se trouve en annexe.

Les sources de financement peuvent être multiples pour ce dossier

- le thème de l'eau fait partie d'une des priorités d'action de l'aide française au développement (cf. livre blanc) nous pourrions donc solliciter une aide financière du MAE et ce d'autant plus que le sri Lanka est une des zones privilégiées par le gouvernement
- "réduire de moitié le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à l'eau" est aussi un des Objectifs du Millénaire que se sont fixés les membres de l'ONU. Certaines institutions spécialisées de l'ONU pourront donc être sollicité
- L'Europe est aussi un des premiers pourvoyeur d'aide dans le monde. Elle finance principalement les projets visant à aider les pays pauvres à développer leurs infrastructures et à rendre leur administration plus efficace. Notre dossier qui comprend un volet "transfert de compétence" entre tout à fait dans ce cadre. L'Europe a d'ailleurs lancé un appel à proposition post-Tsunami dans le cadre du programme "Asie pro Eco II" dont la clôture est fixée au 25 octobre 2005.
- Enfin, ce projet entre tout à fait dans le cadre de la loi Oudin relative à la coopération internationale des collectivités et des agences de l'eau (parue au JO du 25 février 2005). Cette loi donne la possibilité aux communes, aux établissements de coopération intercommunaux et

aux syndicats mixtes chargés des services publics d'eau potable et d'assainissement de mener des actions de coopération, d'aide d'urgence et de solidarité internationale avec des collectivités étrangères et leurs groupements, dans la limite de 1% des ressources affectées au budget annexe de ces services. Elle permet également aux agences de l'eau, dans le respect des engagements internationaux de la France, de mener des actions de coopération internationale, dans la limite également de 1% de leurs ressources.

Le gouvernement encourage le multi-partenariats associant collectivités, agence de l'eau, ONG, agence française de développement... Dans ce cadre, les agences de l'eau ont déjà affecté 3 millions d'euros pour des projets de réhabilitation des installations d'eau potable et d'assainissement en Asie du Sud-Est.

- Le reste du budget constitue essentiellement des heures de réunions ou groupes de travail pendant lesquels les agents ne seront pas sur le terrain.

Les heures de réunions peuvent être estimées à 1 à 2 heures par mois sur 24 mois. Par contre, il m'est plus difficile d'évaluer le temps nécessaire à la mise en place des groupes de travail. Pour cela, nous devons faire appel à une aide extérieure : au CNFPT ou à tout autre organisme que nous aurons choisi pour la formation au management.

### **Conclusion :**

Dans cet exemple d'une action de coopération décentralisée avec le district de Matara, nous avons mis l'accent sur le suivi en interne de l'opération et l'implication des agents avec comme ambition, d'améliorer l'ambiance de travail, de re-motiver les agents et de renforcer la cohésion interne.

Le choix de ce type de projet n'est d'ailleurs pas anodin : L'action internationale met en lumière les hommes et leurs compétences dans un cadre qui est extérieur à leur lieu de travail.

En les "transportant" bien au delà de leur réalité quotidienne, non seulement, l'action internationale agit sur le besoin d'estime de soi et de reconnaissance mais, elle permet aussi de déplacer nos centres d'intérêt, de nous ouvrir au monde et d'éviter ainsi l'effet "nombriliste" (en allant voir se qui existe ailleurs ont relativise sa propre situation).

Bien sûr, tous les projets ne peuvent pas générer un tel effort d'implication de toute la collectivité et une hiérarchisation apparaît nécessaire. Mais à l'inverse, sous-estimer l'impact que peut jouer l'action internationale dans la mobilisation des ressources humaines c'est se priver d'un outil important de motivation. Dès lors, il me semble nécessaire de réfléchir en amont à la place que l'on souhaite donner à chaque projet en interne : distinguer les dossiers qui feront l'objet d'une simple communication interne, ceux qui seront moteurs pour un service et ceux qui peuvent mobiliser toute la collectivité.

L'action internationale résulte aujourd'hui d'un projet politique, d'une volonté des élus locaux d'être présent sur la scène internationale, mais ces derniers ne doivent pas oublier les acteurs internes de la collectivité. Le rapprochement des services relations internationales et des services du personnel apparaît primordial pour que les collectivités puissent inscrire leur action internationale dans le cadre d'une politique de communication interne et de management des Ressources Humaines.

# **ANNEXES**

## **• L'action de la France suite à la tragédie qui a touché l'Asie du Sud Est : Orientation et principes généraux**

Une aide d'urgence est envoyée dans tous les pays touchés.  
Une action à plus long terme de reconstruction est engagée au Sri Lanka et en Indonésie (Sumatra).

Les efforts sont concentrés sur

- l'accès à l'eau potable
- la prévention des épidémies

Le Président de la République a précisé le 6 janvier 2005 que la France "*concentrait dans l'immédiat son effort sur l'accès à l'eau potable des populations sinistrées et sur la prévention des épidémies ...*"

## **• Eléments de contexte concernant le Sri Lanka**

Un Pays secoué par 20 années de guerre civile :1983-2003 – Entre les Tamouls (18% de la population) qui revendiquent leur autonomie et le gouvernement Sri Lankais  
=> Plusieurs périodes de cessez-le-feu et initiatives de paix se sont succédées. Cessez-le-feu encore en vigueur actuellement

### **• DONNEES GENERALES**

Superficie : 65 607 Km<sup>2</sup>

Population : 19 millions habitants

Densité : 304 hab. / km<sup>2</sup>

Croissance démographique : 1,3 % (2001)

Groupes ethniques : cinghalais 74%, tamouls autochtones 12,6 %, tamouls indiens 5,5 %, maures 7,1%, autres 0,8%

Religions : Bouddhistes 68%; Hindous 16 %, Musulmans 8 %, Chrétiens 8 %

Taux d'alphabétisation : 91 %

Langues officielles : Cinghalais et Tamoul, anglais langue de communication

Capitale : Colombo (Sri Jayawardene Pura Kotte est capitale officielle)

La partie côtière du bas pays humide est très densément peuplée. Les ressources principales y sont liées à l'omniprésence du cocotier, à la pêche, à l'artisanat du bois, à la culture des épices et tourisme. A l'extrême sud du pays, Galle (100 000hab.) et Matara, deux villes dont l'importance remonte à la période hollandaise, relayent l'influence de Colombo. La région ne procure pas assez d'emplois à une population nombreuse et entreprenante. Le taux de chômage y est de 28%, contre une moyenne nationale de 18%. L'émigration vers Colombo, les régions de plantations, les colonies de la zone sèche et l'étranger joue depuis le début du siècle un grand rôle dans l'économie locale. Pour améliorer la situation de l'emploi et réduire la tension sociale, le gouvernement a ouvert une zone industrielle à Koggala et prévoit de moderniser le port de Galle en y créant une installation de manutention de conteneurs.

### **• ORGANISATION POLITIQUE**

Nature de l'Etat : République,

Nature du régime : Démocratie Présidentielle,

Elections récentes : de nouvelles élections ont eu lieu en 2004.  
La nouvelle présidente du Sri Lanka est Mme Kumaratunga,  
Stabilité politique est fragile

• ORGANISATION ADMINISTRATIVE

L'administration politique du Sri Lanka est organisée en provinces (9 dont 7 seulement fonctionnent réellement) et 25 districts.

L'administration, bien que recrutée par concours est soumise à des pressions politiques constantes ; le nombre de fonctionnaires a été sérieusement restreint depuis les années 1990.

Le district est l'organisation la plus ancienne et la mieux structurée.

Dans chaque district il y a un agent du gouvernement (GA, équivalent du Préfet), assisté par un secrétaire. Ces personnes sont les relais locaux de l'administration au niveau des villages. Le GA a la compétence de toutes les activités d'assistance et assure la coordination du travail des ONG. Il est parfois aussi responsable de la gestion de certains camps. Il est donc important de passer par lui pour la coordination de la solidarité.

Il faut cependant noter que les districts ont vu leurs pouvoirs réduits par l'institution depuis 1988 d'assemblées provinciales élues et pourvues d'un exécutif.



## Projet : coopération décentralisée avec le District de Matara

### Phase de préparation

Action	Unité	Qté	Coût unitaire	Total	Plan de financement		
					CCSR	District Mattara	Bailleurs
<b>Mission repérage</b>				<b>9 035,00</b>	<b>1 500,00</b>		<b>7 535,00</b>
déplacements internationaux (2élus+1ingé+2agents)	billet AR	5	1200	6 000,00			6 000,00
déplacements nationaux	global	5	100	500,00			500,00
salaires Cadre A de notre coll. (pdt 3j)	H/jr	3	220	660,00	660,00		0,00
salaires 2 agents de notre coll. (pdt 3j)		6	140	840,00	840,00		
Per Diem	H/jr	15	69	1 035,00			1 035,00
Déplacement délégation Matara (3pers)	billet AR	3	1200	3 600,00	3 600,00		
Per diem (3x3j)		9	120	1 080,00	1 080,00		
<b>Frais Administratif (7% coût directs)</b>		7%	118 169,00	<b>8 271,83</b>	<b>8 271,83</b>		<b>0,00</b>
<b>Evaluation</b>	Global			<b>30 000,00</b>			<b>30 000,00</b>
<b>Coût total mise en œuvre du projet</b>				<b>51 986,83</b>	<b>14 451,83</b>		<b>37 535,00</b>

9 035,00

51 986,83

## Projet : coopération décentralisée avec le District de Matara

R-1.1 L'administration et les services du district sont en capacité d'assurer la gestion de l'eau et de l'assainissement

Action	Unité	Qté	Coût unitaire	Total	Plan de financement			
					CCSR	District Mattara	Bailleurs	
<b>A-1.1 .1 : état des lieux des besoins en formation</b>				<b>5 030,00</b>	<b>716,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4 314,00</b>	5 030,00
déplacements internationaux (1 ingé)	billet AR	3	1200	3 600,00			3 600,00	
déplacements nationaux	global	3	100	300,00			300,00	
salaires de notre coll.								
Cat A(1 pdt 2 jours)	homme/jour	2	220	440,00	440,00			
Cat B (2 pdt 2 jours)	homme/jour	4	140	276,00	276,00			
Per diem		6	69	414,00			414,00	
<b>A-1.1 .2 : Former et accompagner l'administration</b>				<b>20 655,00</b>	<b>7 500,00</b>	<b>6 150,00</b>	<b>7 005,00</b>	20 655,00
déplacements internationaux	billet AR	3	1200	3 600,00			3 600,00	
déplacements nationaux	global	3	100	300,00			300,00	
salaires formateur ingé de notre coll.	homme/jour	15	220	3 300,00	3 300,00		0,00	
salaires formateurs cat B (2 agents)	homme/jour	30	140	4 200,00	4 200,00			
Per Diem formateurs	homme/jour	45	69	3 105,00			3 105,00	
salaires stagiaires Matara				6 150,00		6 150,00	0,00	
Cat A (1 agent)	homme/jour	15	50	750,00				
Cat B (16 agents)	homme/jour	180	30	5 400,00				
<b>TOTAL A1.1</b>				<b>25 685,00</b>	<b>8 216,00</b>	<b>6 150,00</b>	<b>11 319,00</b>	25 685,00

## Projet : coopération décentralisée avec le District de Matara

### R-1.2 Les eaux usées sont évacuées et traitées

Action	Unité	Qté	Coût unitaire	Total	Plan de financement			
					CCSR	District Mattara	Bailleurs	
<b>A-1.2 .1 : étude filière de traitement des eaux usées</b>				<b>4 112,00</b>	<b>1 440,00</b>	<b>920,00</b>	<b>1 752,00</b>	4 112,00
déplacements internationaux agents de notre coll.								
déplacements nationaux agents de notre coll.								
déplacements internationaux expert	Billet AR	1	1200	1200,00			1 200,00	
Per Diem	H/jr	8	69	552,00			552,00	
salaires agents de notre coll.				1 000,00	1 000,00			
Cat A(1 pdt 2 jours pour eau)	H/jr	2	220	440,00				
Cat B (1 pdt 4 jours)	H/jr	4	140	560,00				
expert (2 jours pour eau)		2	220	440,00	440,00			
salaires Mattara				920,00		920,00		
Cat A (4 jours)	H/jr	4	50	200,00				
Cat B (6 agents pdt 4 jours)	H/jr	24	30	720,00				
<b>A-1.2 .2 : Mise en place de la filière de traitement</b>				<b>25 580,00</b>	<b>6 700,00</b>	<b>2 700,00</b>	<b>16 180,00</b>	25 580,00
<b>Phase préparatoire et consultation</b>				<b>700,00</b>	<b>700,00</b>			OK
salaires Cat B (1 =bureau etude de notre coll.)	H/jr	5	140	700,00	700,00			
<b>Suivi travaux</b>				<b>12 880,00</b>	<b>4 000,00</b>	<b>2 700,00</b>	<b>6 180,00</b>	12 880,00
déplacements internationaux (2 persx2AR)	billet AR	4	1200	4 800,00			4 800,00	
déplacements nationaux	global	4	100	400,00	400,00			
Per Diem (5jx2persx2)	H/jr	20	69	1 380,00			1 380,00	
salaires agents de notre coll.				3 600,00	3 600,00		0,00	
Cat A (1x5jx2)	H/jr	10	220	2 200,00				
Cat B (1x5x2)	H/jr	10	140	1 400,00				
salaires stagiaires Matara				2 300,00		2 300,00		
Cat A(1x5jx2)	H/jr	10	50	500,00				
Cat B (6 persx5jx2)	H/jr	60	30	1 800,00				
frais organisation	forfait/jr	4	100	400,00		400,00	0,00	
<b>Travaux</b>				<b>12 000,00</b>	<b>2 000,00</b>		<b>10 000,00</b>	
Génie civil	global	1	12000	12 000,00	2 000,00		10 000,00	
<b>TOTAL A1.2</b>				<b>29 692,00</b>	<b>8 140,00</b>	<b>3 620,00</b>	<b>17 932,00</b>	29 692,00

Pour mémoire, notre collectivité apporte essentiellement son expertise et son savoir dans le cadre de la coop déc -certains investissements lourds sont hors projet et pourront faire l'objet d'un financement extérieur ou d'un prêt auprès d'une banque de développement.

<b>Travaux / investissements</b>				<b>500 000,00</b>
réhab. - création réseau	Global	1	200000	200 000,00
achat pompes	Global	1	300000	300 000,00

## Projet : coopération c entralis ee avec le District de Matara

### R-1.3- La population dispose d'eau potable

Action	Unité	Qté	Coût unitaire	Total	Plan de financement			
					CCSR	District Mattara	Bailleurs	
<b>A-1.3.1 : Réaliser une expertise du réseau</b>				<b>4 912,00</b>	<b>3 440,00</b>	<b>920,00</b>	<b>552,00</b>	4 912,00
déplacements internationaux	Déjà prévu dans action de formation pour agents et dans						0,00	
déplacements nationaux	usées pour expert						0,00	
Per Diem	H/jr	8	69	552,00			552,00	
salaires agents de notre coll.				1 000,00	1 000,00		0,00	
Cat A(1 pdt 2 jours pour assainissement)	H/jr	2	220	440,00				
Cat B (1 pdt 4 jours)	H/jr	4	140	560,00				
expert (2 jours pour assainissement)		2	220	440,00	440,00			
salaires Matara				920,00		920,00		
Cat A (4 jours)	H/jr	4	50	200,00				
Cat B (6 agents pdt 4 jours)	H/jr	24	30	720,00				
Analyses Global		2	1000	2 000,00	2 000,00			
<b>A-1.3 .2 : Appui technique et mise en place de traitement</b>				<b>25 880,00</b>	<b>12 590,00</b>	<b>2 600,00</b>	<b>10 690,00</b>	25 880,00
<b>Phase préparatoire et consultation</b>				<b>1 100,00</b>	<b>1 100,00</b>			OK
salaire Cat B (1 =bureau etude truc-truc)	H/jr	5	220	1 100,00	1 100,00		0,00	
<b>Suivi travaux</b>				<b>12 780,00</b>	<b>9 490,00</b>	<b>2 600,00</b>	<b>690,00</b>	12 780,00
déplacements internationaux (2 persx2AR)	billet AR	4	1200	4 800,00	4 800,00			
déplacements nationaux	global	4	100	400,00	400,00		0,00	
Per Diem (5jx2persx2)	H/jr	20	69	1 380,00	690,00		690,00	
salaires agents de notre coll.				3 600,00	3 600,00			
Cat A (1x5jx2)	H/jr	10	220	2 200,00				
Cat B (1x5x2)	H/jr	10	140	1 400,00				
salaires stagiaires Matara				2 300,00		2 300,00		
Cat A(1x5jx2)	H/jr	10	50	500,00				
Cat B (6 persx5jx2)	H/jr	60	30	1 800,00				
frais organisation	forfait/jr	3	100	300,00		300,00		
<b>Travaux</b>				<b>12 000,00</b>	<b>2 000,00</b>		<b>10 000,00</b>	12 000,00
Génie civil	global	1	12000	12 000,00	2 000,00		10 000,00	
<b>A-1.3 .3 : réparer les puits, les curer</b>				<b>32 000,00</b>	<b>32 000,00</b>			OK
travaux réparation	forfait/puit	8	4000	32 000,00	32 000,00			
<b>A-1.3 .4 : effectuer le traitement de l'eau</b>	(cf A1.3.2 - inclus dans suivi )							
<b>A-1.3 .5 : surveiller la potabilité de l'eau</b>	(cf A1.3.2 - inclus dans suivi et compl�me							
<b>TOTAL A1.3</b>				<b>62 792,00</b>	<b>48 030,00</b>	<b>3 520,00</b>	<b>11 242,00</b>	62 792,00

Pour mémoire, notre collectivité apporte essentiellement son expertise et son savoir dans le cadre de la coop déc -certains investissements lourds sont hors projet et pourront faire l'objet d'un financement extérieur ou d'un prêt auprès d'une banque de développement.

<i>investissements</i>				<b>140 000,00</b>
Achat unités de traitement	Global	2	70000	140 000,00