



Co-funded by
the European Union



RENFORCER LA CAPACITÉ DES COLLECTIVITÉS LOCALES CAMBODGIENNES

en matière de planification urbaine
et d'aménagement de territoires participatifs,
intégrés et durables afin de requalifier
les quartiers pauvres urbains et d'assurer
l'accès aux services essentiels
pour les communautés vulnérables.

Ce livret est réalisé grâce à l'appui financier de l'Union Européenne, son contenu est de la seule responsabilité de l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) et ne reflète pas nécessairement la vision de l'Union Européenne.



Co-funded by
the European Union



2019
2022

CAPITALISATION : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS

Analyse des éléments-clé
d'une réussite globale
et recommandation à destination
d'initiatives similaires.

* DISCUSSIONS AUTOUR DES ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À LA RÉUSSITE D'UN PROJET D'AMPLEUR



Éléments de capitalisation
en vue du soutien à des projets similaires

Analyse des éléments et mécaniques du projet, enseignements retenus



#1

L'art et la manière

LE SUCCÈS, C'EST AVANT TOUT UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

La Mairie de Phnom Penh (PPCH), l'Association Nationale des Conseils Ministériels et Provinciaux (NACPC), la Ligue Nationale des Conseils Locaux (NLC), la Ville de Paris (France) et l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) ont combiné leurs compétences et leurs expériences pour travailler en collaboration sur :

UN PROGRAMME NATIONAL D'UN CÔTÉ

- L'implémentation des réglementations et la coordination entre les différents niveaux des autorités.
- Les associations locales, NLC et NACPC, sont rendues opérationnelles, elles remplissent leurs missions de plaidoyer, de renforcement des capacités de leurs membres, et de partage de bonnes pratiques.

DE L'AUTRE CÔTÉ, UN PROJET PILOTE LE LONG DU CANAL DE STEUNG MEANCHEY

Les conditions de vie des communautés de quatre villages, le long du Canal de Steung Meanchey à Phnom Penh sont améliorées, grâce à l'action coordonnée des différents niveaux des autorités et au renforcement des capacités en matière d'urbanisme et de gestion des sols.





OBJECTIFS - ACTIVITÉS

Extraits de réussites et commentaires des participants et bénéficiaires du projet

L'ensemble du projet a pu contribuer à **améliorer les politiques publiques** et plus particulièrement les documents qui se réfèrent aux sujets de la gestion des sols et de la planification urbaine.

Les stratégies du projet ont encouragé les engagements sincères et des dialogues entre les communautés et les autorités locales, et renforcé les capacités des administrations sub-nationales. Elles ont également contribué à l'amélioration de l'accès aux services publics.

Alignées avec les **priorités nationales**, elles s'inscrivent également en continuité avec le **soutien aux objectifs de développement durable** du Cambodge, et à la politique nationale de développement du plan stratégique.

Les interventions réalisées par le projet ont **permis aux habitants des communautés du Canal, d'habiter dans des logements sûrs**, en sécurité. La provision de titres de propriété et la viabilisation des terrains en les connectant aux infrastructures urbaines, a permis d'officialiser l'installation des familles dans ce quartier. **Les membres des communautés ont exprimé leur satisfaction** et sont heureuses de pouvoir maintenant se projeter vers l'avenir.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU PROJET

Pour atteindre le premier résultat prévu d'amélioration des conditions de vie de la communauté du canal Stung Meanchey, le projet a réalisé 5 activités clés comme suit :

- Soutenir l'organisation interne des collectivités locales, leur implication dans la priorisation et la conception des investissements.
- Renforcer les capacités et la coordination entre les PPCH de la division de la planification et des investissements et leurs homologues des sangkats et des khans.
- Mettre à jour les documents d'aménagement du territoire et la définition de leurs besoins.
- Mener des actions de sensibilisation et de formation auprès des communautés locales.
- Soutien au logement et fourniture d'infrastructures publiques.



“

... Nous apprécions les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer nos collectivités sur place... Nous avons reçu un titre foncier sécurisé qui est très important pour améliorer nos moyens de subsistance et notre statut de vie... Nous sommes considérés comme un village normal et non plus comme un bidonville ou un quartier informel...

Interview de la communauté

”

“

Les interventions du projet s'harmonisent avec les activités de PPCH initiées à Stung Mean Chey. Cela donne beaucoup de liberté aux communautés pour s'impliquer. Le projet définit les activités-clés et les résultats à atteindre et organise des réunions / ateliers consultatifs avec les communautés pour définir des activités spécifiques à mettre en œuvre au sein de chaque communauté.

Interview d'un participant du projet.

”



RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU PROJET

Pour atteindre le second résultat prévu d'amélioration de l'application de la loi et de la coordination entre les différents niveaux d'administrations sub-nationales (SNA), le projet a mis en œuvre 3 activités-clé comme suit :

- Concevoir une stratégie de communication et de plaidoyer, y compris des forums thématiques et des études de cas.
- Établir des partenariats avec des parties prenantes clés pour soutenir le travail de plaidoyer (membres du Parlement, journalistes, universitaires).
- Mettre en place et mettre en œuvre un prix d'excellence en urbanisme.



“

... Le concours d'excellence en urbanisme a motivé les conseillers à initier et à mettre en œuvre des pratiques transparentes et responsables en matière de développement urbain, conduisant à produire un impact positif significatif sur la vie des communautés locales.

Interview membre du NLC / NACPC

Une combinaison de formation, de conseil sur le terrain / mentorat sur place et d'échange d'expériences entre pairs est la meilleure approche pour construire/ renforcer la capacité des conseillers... Le forum provincial/ de district s'est avéré efficace pour les conseillers afin de d'expliquer et d'assurer un suivi de qualité quant aux réponses des gouverneurs proposées pour résoudre les problèmes / répondre aux questions soulevés par les citoyens.

Interview membre du NLC / NACPC

”

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU PROJET

Pour atteindre le troisième résultat prévu du NLC et la NACPA ont rempli leurs missions de plaidoyer, de renforcement des capacités, d'échange entre pairs et de partage de bonnes pratiques, le projet a mené 5 activités-clé comme suit :

- Consolidation de la structure du Secrétariat général de l'ASAC.
- Fournir des moyens logistiques pour un fonctionnement efficace du Secrétariat général.
- Renforcement des capacités du secrétariat général de l'ASAC, y compris un échange entre pairs dans un pays de l'ANASE.
- Mettre en œuvre et mettre à jour régulièrement le manuel de procédures du Secrétariat.
- Appui à la gouvernance interne : organisation des conseils d'administration, assemblées générales.



“

Le projet a renforcé la capacité des autorités sub-nationales à bien travailler sur leur rôle et leur responsabilité dans leurs zones locales. Les membres de l'ASAC ont apprécié le forum provincial, vu comme une plate-forme pour promouvoir la culture de l'écoute mutuelle et résoudre les problèmes en collaboration avec toutes les parties prenantes, en particulier le gouverneur, les services techniques du gouvernement et les conseillers. Ils ont apprécié la relation établie avec les membres du parlement et les institutions gouvernementales qui leur donne l'occasion de participer / contribuer au processus décisionnel du gouvernement.

Interview membre du NLC / NACPC

”

“

Le projet a contribué à accroître la confiance et la volonté des dirigeants communautaires d'impliquer et de collaborer avec les autorités locales pour lancer / mettre en œuvre des activités de développement ainsi que pour résoudre les problèmes qui se sont produits dans leurs communautés. Tout au long du projet, les dirigeants communautaires ont établi de bonnes relations de travail et sont devenus de bons partenaires avec les autorités locales.

Interview membre du NLC / NACPC

”



“

Le projet a contribué à des changements significatifs dans les attitudes des communautés, tels qu'un intérêt accru à participer à des réunions/consultations/ateliers (organisés par les autorités locales et les ONG) et à se comporter de manière appropriée en interrogeant les autorités locales sur leurs préoccupations/problèmes, ainsi qu'à écouter la réponse et à suivre les actions des autorités concernées.

Interview membre du NLC / NACPC

Les interventions du projet s'harmonisent avec les activités de PPCH initiées à Stung Mean Chey. Cela donne beaucoup de liberté aux communautés pour s'impliquer. Le projet définit les activités-clé et les résultats à atteindre et organise des réunions / ateliers consultatifs avec les communautés pour définir des activités spécifiques à mettre en œuvre au sein de chaque communauté. Interview d'un participant du projet.

”



L'approche

concertation,
dialogue,
compréhension,
participation



#2

Une implication de tous les acteurs



UN PROJET AMBITIEUX PORTEUR D'AMÉLIORATIONS POUR TOUS

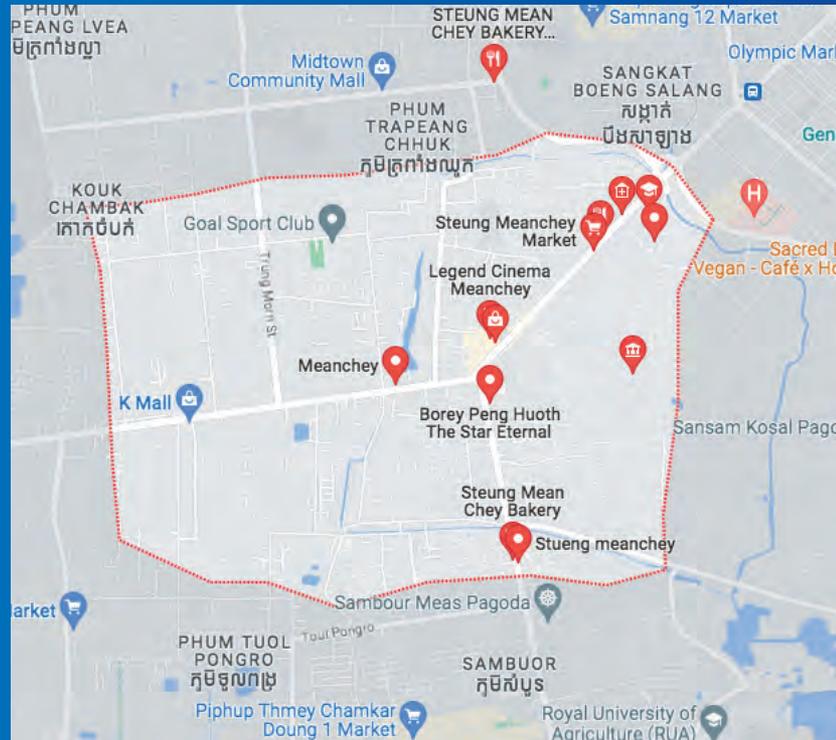
Le projet a permis de maximiser les ressources et l'expertise des acteurs-clés, notamment le PPCH (en particulier le Bureau de développement des pauvres urbains et la Division de la planification et du développement urbains), les autorités de Khan / Sangkat, le secrétariat et les conseils d'administration de l'ASAC, les universités, l'AIMF, la Ville de Paris et les entreprises privées pour exécuter et rendre compte des différentes activités afin d'atteindre les résultats prévus.

De véritables consultations et dialogues ont permis de s'assurer que toutes les parties prenantes partagent une vision / un objectif, ont une compréhension commune de l'ensemble du projet et font partie des clés pour faciliter sa mise en œuvre et son succès.

Approche participative, délais flexibles et méthodes d'intervention sont nécessaires tout au long du cycle de vie du projet. Un accompagnement et un suivi réguliers des équipes projet à travers des missions sur site, au-delà de la gestion à distance, sont essentiels pour mobiliser les partenaires et créer des espaces de dialogue et de négociation.



Projet pilote sur site



#3

Canal de Steung Mean Chey

TRANSFORMER DE MULTIPLES CHALLENGES en opportunités

Projet pilote sur un site

Canal de Steung Mean Chey

- **Enjeux d infrastructures au niveau de la ville :** gestion des eaux usées, inondations, déchets, et gestion des réseaux à grande échelle
- **Communautés les plus vulnérables** et challenges des établissement humains informels et leur accès aux infrastructures de base.
- **Autorités locales, sub-nationales**, municipalité, Khan, Sangkat, Village : les challenges de la coordination des acteurs, et des transferts / et mises à jour des connaissances.



#3.2

SYNERGIES ET MISE EN COMMUN PAR PLUSIEURS INTERVENANTS de multiples ressources à une plus grande échelle.

Projet pilote sur un site

Canal de Steung Mean Chey

→ Au niveau de la ville

Travaux sur les infrastructures, **réhabilitation** du Canal, **aménagement** des abords, **développement** de la voirie, et **viabilisation** des terrains à proximité, **connection** avec les réseaux d'eau et d'électricité.

→ Au niveau des communautés

Construction de **logements sûrs** répondant aux besoins des habitants. **Informations** sur la gestion quotidienne des collectivités. **Formations** relatives aux outils financiers, gestion des parcours familiaux et **nouvelles opportunités**, éducation, emploi...

→ Au niveau des Autorités locales

Meilleure compréhension des rôles et responsabilités de chacun. **Meilleure coordination** entre les acteurs, au travers de démarches constructives et **orientées vers l'intérêt de la communauté**.



Une amélioration globale

Projet pilote sur un site

Canal de Steung Mean Chey

→ Renforcement des capacités locales

Servant de thématiques passerelles, permettant rebonds et interactions, notamment avec les besoin d'une plus grande diffusion de l'information sur ces sujets, d'un renforcement des curriculum locaux concernant les thématiques.

→ Partenariats

Partenariats étendus, pour un programme global cohérent et une meilleure visibilité et diffusion de l'information : coopération avec le Sénat, plusieurs médias, organisation de compétitions...

→ Universités

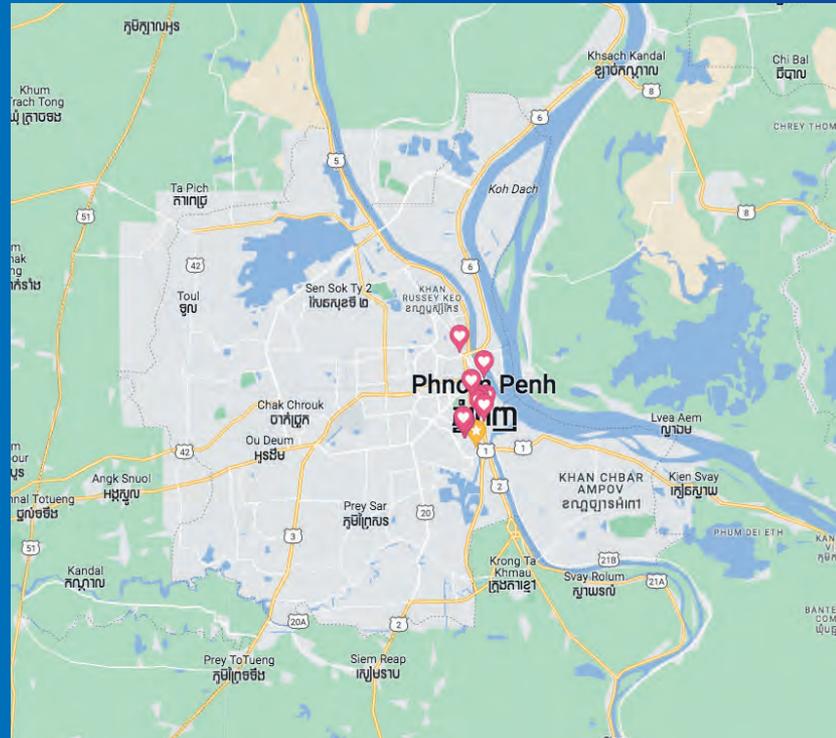
Cursus enrichis quant à la planification urbaine - RUFA. Sensibilisation aux thématiques, analyses de terrain et communication - RUPP

→ Au niveau des Autorités locales

Travail de renforcement des capacités institutionnelles, en pratique locale, sur le Projet pilote de Steung Meanchey, et développé au niveau national par le biais du travail d'ASAC, NACPC et NLC.



Projet pilote National



#4

Projet National de soutien
et renforcement des Autorités locales

PROJET NATIONAL DE SOUTIEN et renforcement des Autorités locales

Défis et réponses

Les occupation de terrains et sols publics posent de nombreux défis quand à la gestion des infrastructures - hygiène publique et évacuation des déchets, notamment. La bonne coordination des acteurs, les rôles et responsabilités de chacun, l'effectivité de la décentralisation sont encore trop souvent en décalage entre délégation des responsabilités et arrivée des ressources correspondantes.

Des renforcement capacitaires liés aux cadres techniques et législatifs sont prévus dans la décentralisation, ainsi qu'une dissémination active des meilleures pratiques : mises en situation avec des facilitations de haut niveau, ramenant les problèmes à des cadres institutionnels et des composants techniques, débloquent les situations et permettant d'élaborer des solutions collaboratives adaptées.



PROJET NATIONAL DE SOUTIEN et renforcement des Autorités locales

Des résultats concrets

- **Un impact réel** sur la vie au quotidien pour les autorités et les communautés.
- **Une meilleure coordination globale** ainsi qu'une meilleure connaissance des enjeux et attentes entre les acteurs.
- **Une meilleure compréhension** des relations de cause à effet de la planification urbaine. Une gestion au quotidien des infrastructures et services urbains améliorée.
- **La croissance continue des savoirs** en contexte local et la collecte des meilleures solutions et pratiques trouvées permettent d'enrichir le travail stratégique de dissémination auprès des acteurs locaux. **Ces retour d'expériences partagés permettent à leur tour d'influencer les décisions prises au niveau national.**



Les éléments du projet



#5

Éléments identifiés comme Clés du projet

PROJET NATIONAL DE SOUTIEN et renforcement des Autorités locales

Projet Pilote local ou à l'échelle Nationale : Des démarches communes garantes de succès similaires

- **Identifier les problèmes** rencontrés par chacun
- **Les poser de façon simple** et détachée de tout engagement personnel ou émotionnel
- **Prendre du recul**, essayer d'avoir une vision d'ensemble
- **Travailler collaborativement** à des scénarios, construire un consensus grâce au dialogue avec chacun des acteurs impliqués afin de trouver des solutions réalistes et durables.



#5.2

PROJET NATIONAL DE SOUTIEN et renforcement des Autorités locales

Pragmatisme et efficacité

- **Rassembler un maximum d'acteurs concernés**, au travers d'évènements thématiques soutenus par la facilitation
- **Débloquer les situations** (importance de la médiation).
- **Les acteurs doivent exposer de façon constructive leurs difficultés**, les problèmes identifiés et remis dans leur contexte, accompagnés d'explications claires sur les rôles et responsabilités de chacun, les possible défis d'un système en cours de décentralisation, et un travail d'apport de solutions pratiques pour s'accorder ensemble sur les meilleurs choix à faire, au bénéfice de tous.
- Créer des **consensus**.
- **Les acteurs rassemblés, informés** sur les enjeux et consultés seront les premiers à aider au bon déroulement des initiatives décidées collaborativement.



ORGANISER LA PARTICIPATION de tous les acteurs

→ Solutions participatives : succès assuré d'avance.

Pour que le succès soit au rendez vous, un **gros travail de préparation est nécessaire** du côté "technique" : pertinence, calendrier, ressources...

→ Les opportunités de participation

Elles doivent être professionnellement préparées et structurées bien en amont du projet de terrain, permettre une certaine **flexibilité, être agiles...**

→ Impliquer un maximum d'acteurs

Cartographier l'écosystème de la thématique, ce qui requiert un travail de planification en amont du projet.

→ Soigner la conception en amont

Gros travail de conception et design de ces types de projets, définitions des composants, flexibilité / agilité pour pouvoir rebondir efficacement.

→ Une synergie de moyens et de volontés

Une **synchronisation des ressources et calendriers** adéquats : une participation réussie, par exemple requiert des délais de compréhension / questionnements / réflexions / choix, qui sont plutôt chronophages.

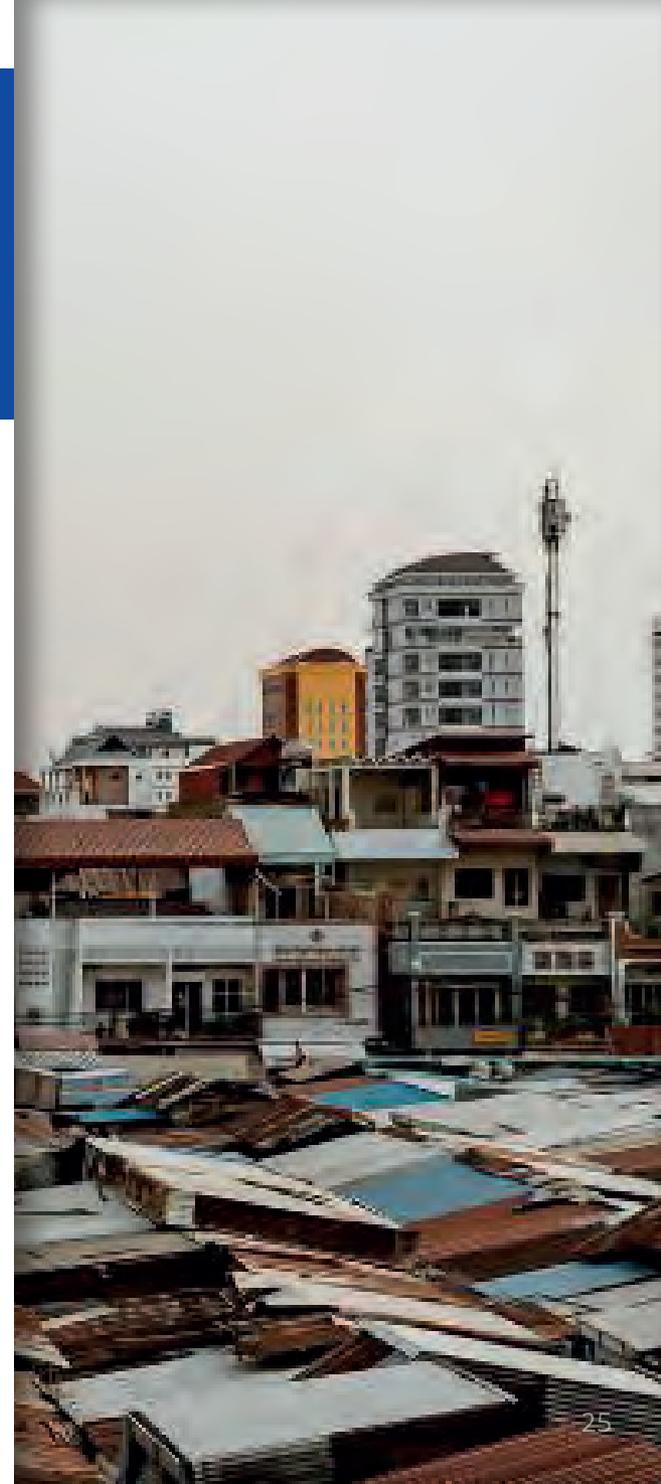
En sus de cela, il faudra veiller, bien sûr, à **l'alignement des priorités** : besoins en infrastructures, support politique, ressources disponibles...



COMMENT GARANTIR À L'AVANCE votre succès

La préparation

- **partir des besoins exprimés** : les besoins locaux des citoyens et des institutions : infrastructures, formations techniques, coordination...
- **s'insérer dans les priorités nationales** : ici, les récentes réformes sur la décentralisation, et les pouvoirs donnés aux autorités locales en termes de planification de l'aménagement urbain. Ou encore, le programme soutenu par l'État du Cambodge pour la requalification urbaine de plusieurs quartiers précaires
- **l'insertion d'un projet pilote en support à ces démarches plus larges** : de nombreux témoignages recueillis ont confirmé que cet aspect est fondamental au moment de la conception d'un projet de ce type.

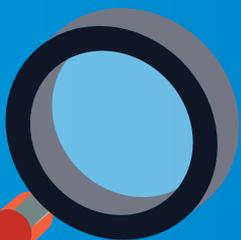


COMMENT GARANTIR À L'AVANCE votre succès

La double approche

Technique d'un côté, sur le terrain, et **Programmatique de l'autre** - de renforcement des capacités, plaidoyer et échanges au niveau national - est pertinente et utile sur le long terme, pour la durabilité des acquis et pour susciter un effet d'entraînement.

Cette approche a été expérimentée par l'AIMF dans l'accompagnement des projets des villes, depuis de nombreuses années. Elle a fait ses preuves aussi dans d'autres contextes et s'est révélée gagnante aussi sur le présent projet.



FOCUS SUR

la méthode AIMF

RÉUNIR
LES DESTINS,
RESPECTER
LES DIVERSITÉS

AIMF



Plutôt que susciter des projets par des appels à proposition, le secrétariat permanent de l'AIMF accueille les requêtes et manifestations d'intérêt de ses membres, accompagne la conception et le montage de programmes complexes et multi-partenariaux, soutien les villes à construire des tours de table élargis...

C'est de cette manière que, depuis 2000, l'AIMF a mobilisé 100 millions d'euros pour le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de ses villes membres et la mise en place d'infrastructures publiques locales.

Ces années de coopération ont permis de faire émerger une expertise territoriale de grande qualité, mais aussi de diversifier et de consolider un réseau de partenaires venant en appui aux villes (Villes, États, puis Union européenne, Banque Mondiale, Fondations, Agences de l'eau).

Le financement de projets de renforcement de maîtrise d'ouvrage et d'infrastructures de taille intermédiaire (+ 1,5 M€) est un type d'intervention particulièrement importante pour l'AIMF.

Elle permet de renforcer les capacités du personnel municipal à la gestion de projet et d'améliorer les procédures internes, renforce les liens entre villes engagées collectivement sur un espace géographique ou sur une thématique, fait émerger une expertise locale, qui est ensuite en mesure de gérer et mettre en œuvre des projets de plus grande ampleur avec des partenaires financiers internationaux.

L'évolution ascendante des partenariats et projets de ce type, illustre bien la réussite du modèle d'intervention de l'AIMF

SÉLECTIONNER vos partenaires

Le montage partenarial

- **Le montage partenarial** : des acteurs et partenaires complémentaires sur les différentes composantes du projet et pouvant apporter une expertise technique, sur le volet urbain comme sur le volet décentralisation (ville de Paris, Apur, AIMF), a été salué comme une force du projet.
- **Les liens préexistants et** les relations pérennes entre les partenaires sont également une force du consortium et un gage de durabilité.
- **La souplesse** et l'adaptation de tous les acteurs, pour faire face aux imprévus et notamment à la période du Covid, sont aussi des facteurs de réussite d'un partenariat élargi.



#6.4

LA PARTICIPATION CITOYENNE ça fonctionne !

Une mention particulière est à faire sur la démarche de concertation et la proximité avec les habitants du quartier **Stung Meanchey** : l'approche participative et la réponse aux besoins exprimés est une clé de succès majeure. Au-delà de l'équipe en charge de la mise en œuvre, la transparence et la communication de la part des autorités (PPCH et les Khan et Sangkhat) pour résoudre les blocages ont été indispensables.

Les témoignages des bénéficiaires ont fait ressortir en particulier l'importance de **l'implication et de la contribution des habitants du quartier eux-mêmes**, qui ont été engagés dans un processus participatif et ont pu s'approprier la démarche. La prise de conscience du rôle primordial que les habitants ont à jouer pour maintenir les acquis sur le long terme est un résultat, notamment de la démarche participative.

Dans d'autres provinces l'ASAC constate que ce type de projet est porté à l'ordre du jour. La méthodologie du projet réalisé à Phnom Penh semble pertinente pour être diffusée et appliquée ailleurs.



#6.5

PRÉVOIR UNE ENVELOPPE BUDGÉTAIRE importante

En matière de rénovation urbaine mieux vaut prévoir trop que pas assez

L'AIMF, chef de file du projet exprime la nécessité d'**augmenter l'enveloppe budgétaire sur ce type de projet**, pour avoir un impact plus important sur le terrain.

Le volet investissement, relativement faible par rapport au budget global, devrait être **revu à la hausse** de façon à mieux rentabiliser la mobilisation des tous les acteurs.

Une augmentation des investissements en infrastructures n'aurait notamment pas eu un impact significatif sur les frais de fonctionnement et gestion du projet, mais aurait augmenté sa visibilité et ses retombés directes sur le quartier.





Co-funded by
the European Union



Merci encore une fois à tous les participants de ce projet, bénéficiaires, acteurs, partenaires, institutions et organisations, grâce auxquels un bel exemple de collaboration collective à permis de transformer des défis significatifs en opportunités durables.

Andéol CADIN

Project Coordinator EU-AIMF Project



Phnom Penh City Hall
#69 Preah Monivong Boulevard (St: 93),
Sangkat Srah Chak, Khan Daun Penh, Phnom Penh, Cambodia

