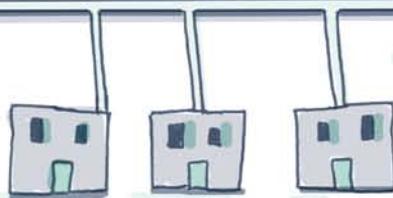


# LES ACTEURS DES SERVICES D'ASSAINISSEMENT

## CHAPITRE 6





## INTRODUCTION

Ce chapitre présente chacun des acteurs institutionnels et opérationnels du service d'assainissement. Il donne des éléments pour répondre aux questions « qui fait quoi ? » et « comment chaque acteur peut-il mieux faire ? ».

Il peut être consulté tout au long du cheminement des chapitres 1 à 5 (voir schéma ci-dessous).

Si vous en prenez connaissance dès le début de vos réflexions sur le développement d'un service, vous aurez une vision précise et globale du rôle des acteurs du service et des interactions pouvant se développer entre eux.

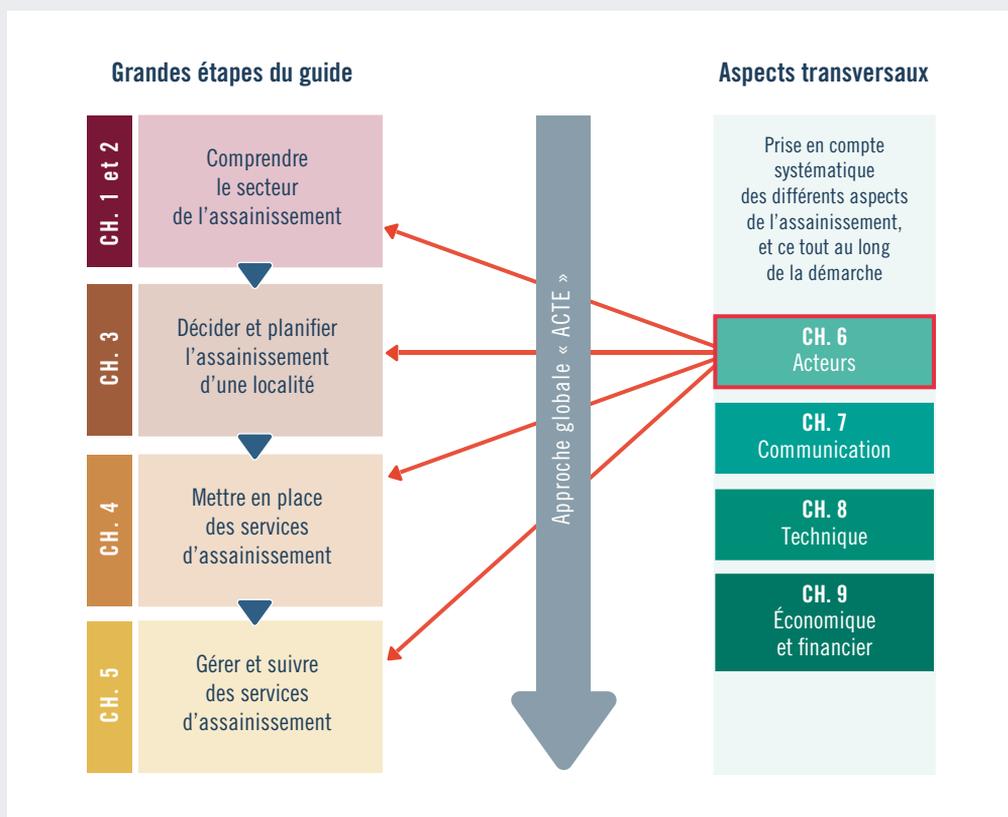


FIGURE N° 1

Étapes de mise en œuvre d'un service d'assainissement

Ce chapitre s'adresse aux maîtres d'ouvrage désireux de développer des services pérennes dans leur localité, de même qu'à tous les acteurs institutionnels et opérationnels impliqués dans ce processus : opérateurs de service, associations locales et partenaires du développement (bailleurs de fonds, ONG et bureaux d'études).

Sur le terrain, il arrive fréquemment que les acteurs agissent de façon cloisonnée, sans avoir de vision précise des autres intervenants des différents maillons du service. Cette situation s'explique en partie par l'informalité de certaines des activités (comme celle des vidangeurs) et l'absence de lieu d'échanges.

La lecture de ce chapitre doit aider les acteurs à mieux connaître leurs rôles respectifs et à identifier les liens permettant un travail collectif plus efficace : c'est l'objet du [chapitre 6A](#).

Un service de qualité s'appuie sur des acteurs formés qui connaissent le fonctionnement de ce service dans sa globalité. La professionnalisation du secteur de l'assainissement implique souvent de renforcer les capacités des acteurs locaux. Le [chapitre 6B](#) fournit des méthodes et exemples concrets d'activités de renforcement de capacités qui vous permettront, quel que soit votre statut (maître d'ouvrage, partenaire du développement, etc.), de vous former ou de former d'autres personnes.

Ce chapitre doit vous aider à :

#### CHAPITRE 6A

- connaître le rôle joué par chacun des acteurs du service : usagers, État, collectivités locales, opérateurs de service, concepteurs et constructeurs d'infrastructures, partenaires du développement (ONG, bailleurs de fonds), etc. ;
- identifier les interactions entre ces acteurs susceptibles d'améliorer la qualité du service au profit de l'utilisateur (interactions entre un service de vidange et les agents communaux, entre les services déconcentrés de l'État et les communes, entre un opérateur privé et les usagers, etc.) ;

#### CHAPITRE 6B

- savoir comment renforcer les capacités de chaque acteur à travers l'emploi de différentes méthodes de renforcement de capacités, l'établissement d'un diagnostic des besoins en renforcement ainsi que par l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus de renforcement de capacités sur le long terme.

Le but de cette approche est d'assurer le fonctionnement en continu d'un service de qualité.

## TABLE DES MATIÈRES

## CHAPITRE 6A

|  |            |
|--|------------|
| <b>Assainissement : qui fait quoi ?</b>                              | <b>319</b> |
| <b>I. LES USAGERS</b>  | <b>321</b> |
| 1. Un acteur central   | 321        |
| 2. Les catégories d'utilisateurs et leurs demandes                   | 321        |
| 3. Le ménage comme principal financeur                               | 322        |
| 4. Disposer d'un service de qualité est un droit !                   | 322        |
| <b>II. LES OPÉRATEURS, FOURNISSEURS DE SERVICES D'ASSAINISSEMENT</b> | <b>324</b> |
| <b>III. LE MAÎTRE D'OUVRAGE</b>                                      | <b>325</b> |
| 1. Quel est son rôle ?   | 325        |
| 2. Qui sont les maîtres d'ouvrage ?                                  | 327        |
| <b>IV. L'ÉTAT ET SES SERVICES DÉCONCENTRÉS</b>                       | <b>328</b> |
| 1. Définir les stratégies et politiques nationales                   | 329        |
| 2. Fixer un cadre réglementaire clair et précis                      | 329        |
| 3. Coordonner les interventions                                      | 330        |
| 4. Suivre, contrôler, prévenir et sanctionner                        | 330        |
| <b>V. LES AUTRES ACTEURS</b>   | <b>331</b> |
| 1. Conception des infrastructures                                    | 331        |
| 2. Construction des infrastructures                                  | 332        |
| 3. Suivre la réalisation des infrastructures                         | 332        |
| 4. Conseiller les acteurs  | 333        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VI. PRENDRE EN COMPTE LES ACTEURS POUR AMÉLIORER LES SERVICES</b>            | <b>333</b> |
| 1. Analyser le fonctionnement, le positionnement et les contraintes des acteurs | 333        |
| 2. Mettre en place et animer un cadre local de concertation                     | 334        |

## CHAPITRE 6B

|   |            |
|---|------------|
| <b>Renforcement de capacités des acteurs locaux</b> | <b>339</b> |
|---|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>I. PRINCIPES GÉNÉRAUX</b> | <b>340</b> |
|------------------------------|------------|

|   |     |
|---|-----|
| 1. Qu'est-ce que le renforcement de capacités ?                           | 340 |
| 2. Qui sont les acteurs et les bénéficiaires ?                            | 341 |
| 3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement de capacités | 342 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>II. LES MÉTHODES DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS</b> | <b>344</b> |
|--|------------|

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Transmission de compétences       | 344 |
| 2. Échanges entre professionnels     | 347 |
| 3. Autoformation des acteurs         | 349 |
| 4. Financement ou apport de matériel | 350 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>III. IDENTIFIER LES CIBLES DU RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET ÉVALUER LEURS BESOINS</b> | <b>352</b> |
|---|------------|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. Définir les cibles                 | 352 |
| 2. Élaborer un diagnostic des besoins | 352 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>IV. ÉTABLIR UN PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS</b> | <b>354</b> |
|---|------------|

|  |     |
|--|-----|
| 1. Contenu   | 354 |
| 2. Anticiper les difficultés de mise en œuvre dès l'étape de planification | 356 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>V. RÉALISER LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS</b>  | <b>357</b> |
| 1. Adopter une démarche centrée sur les objectifs et sur l'expérience des participants | 357        |
| 2. Messages clés et participation de l'auditoire                                       | 358        |
| <b>VI. SUIVRE ET PÉRENNISER LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS</b>                           | <b>358</b> |



## CHAPITRE 6A

# Assainissement : qui fait quoi ?

Jean-Marie Ily, Charlotte Kalinowski, André N'Guessan



## OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Avoir, dans un contexte donné, une vision précise des rôles et responsabilités des différents acteurs institutionnels et opérationnels en matière d'assainissement.
- Faire des choix pertinents et cohérents dans la répartition des rôles et responsabilités sur un territoire, en accord avec la législation en vigueur dans le pays.
- Fixer ces choix par des documents officiels (politiques et stratégies nationales, contrats, règlements) et des mécanismes de suivi et de contrôle.
- Organiser et animer des espaces de concertation afin d'assurer la bonne coordination des actions entre acteurs et la prise en compte de leurs besoins et attentes.

Faire progresser l'assainissement sur un territoire nécessite une répartition claire des rôles et responsabilités de chaque partie prenante, comme le résume la figure n° 1.

Cette répartition doit s'appuyer sur une évaluation réaliste des capacités de chacun. Quelle que soit la répartition arrêtée, il est important qu'elle soit fixée par des cadres clairs, précis et adaptés au contexte local : lois, règlements, normes, contrats, etc.

Des espaces d'échanges doivent favoriser la concertation et la bonne coordination entre acteurs afin de proposer des politiques publiques mieux adaptées, d'assurer la pérennité et la performance des services et de veiller à la satisfaction des usagers.

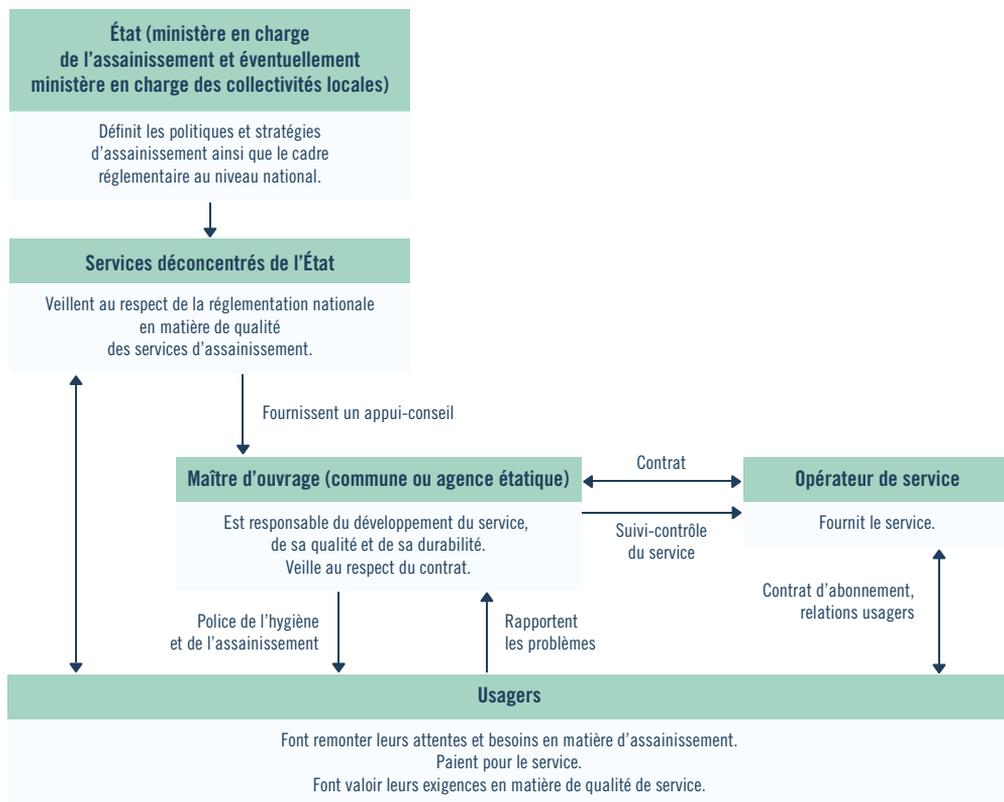


FIGURE N° 1

### Les différents acteurs d'un service d'assainissement des eaux usées au niveau local et leurs interactions

# I. LES USAGERS

## 1. Un acteur central

Bien souvent oublié par les décideurs et les techniciens, l'utilisateur doit être placé au centre de toute démarche de développement et d'amélioration d'un service d'assainissement. Il doit être associé autant que possible au suivi de la fourniture du service, par exemple *via* un représentant des habitants d'un quartier ou une association d'utilisateurs (voir à ce sujet le dernier paragraphe de ce chapitre et le [chapitre 5C](#)).

Mais attention, mettre l'utilisateur au cœur du service ne veut pas dire qu'il faut en faire un « assainisseur ». Les solutions communautaires d'autogestion de l'assainissement par les habitants d'un village ou d'un quartier, aussi séduisantes soient-elles sur le papier, aboutissent souvent à des échecs. En effet, gérer un service des eaux usées nécessite non seulement la mobilisation de nombreuses compétences techniques et financières, mais également des moyens et capacités de communication, rarement à la portée d'une association d'habitants. L'assainissement est à ce titre une affaire de professionnels.

## 2. Les catégories d'utilisateurs et leurs demandes

On distingue plusieurs catégories d'utilisateurs, dont les pratiques et attentes en matière d'assainissement diffèrent fortement.

En premier lieu, il y a les **utilisateurs domestiques**, aussi appelés « ménages ». Tous les ménages n'ayant pas la même demande en assainissement (voir l'encadré ci-dessous), on essaiera de la cerner au mieux afin de proposer aux familles un service adapté à leurs besoins, à leurs pratiques et à leur volonté à payer. C'est un gage d'adhésion des populations aux solutions proposées, et donc de durabilité du service.



Réunion de discussion avec les futurs utilisateurs domestiques d'un réseau d'égouts au Laos.

Il y a également des usagers « spéciaux », ou usagers non domestiques.

- **Les établissements publics** tels que les administrations ou les écoles. Ils rejettent des eaux usées dont la composition est similaire à celle des eaux usées domestiques, mais produites en plus grande quantité et avec plus d'irrégularité, puisqu'ils sont fermés la nuit, le week-end et les jours fériés.
- **Les industries et certains artisans**, comme les ateliers de mécanique ou les teintureries. Ils rejettent des eaux usées à forte charge polluante, qui doivent obligatoirement subir un prétraitement spécifique avant d'être mêlées aux eaux usées domestiques. Pour la plupart des réglementations nationales, elles doivent être prises en charge par une filière d'évacuation et de traitement séparé, à la charge de l'industriel ou de l'artisan.
- **Les hôpitaux et centres de santé**. Ils rejettent des eaux usées chargées de sang, potentiellement contaminées par des agents pathogènes et contenant de forts taux de résidus de produits chimiques et pharmaceutiques. Ces eaux nécessitent un prétraitement avant d'être prises en charge par la filière eaux usées domestiques voire, si nécessaire, par une filière spécifique.

### 3. Le ménage comme principal financeur

Le ménage est le principal financeur de l'assainissement. Dans la grande majorité des cas, il investit lui-même dans ses équipements sanitaires (maillon « accès »). En outre, il finance, au travers des impôts, taxes et redevances, le maillon « évacuation » : camion de vidange, réseau d'égouts, ainsi que le traitement des eaux usées et des boues de vidange.

### 4. Disposer d'un service de qualité est un droit !

L'assainissement est un droit reconnu par les Nations unies, comme l'a rappelé récemment la déclaration de son Assemblée générale du 17 décembre 2015.

L'utilisateur, en particulier l'utilisateur domestique, est le principal bénéficiaire de l'amélioration des conditions sanitaires et environnementales de son habitation, de son quartier et de sa ville. Souvent, en particulier en milieu urbain, il ressent de manière aiguë le manque d'assainissement : eaux grises déversées dans les rues, vidanges sauvages des fosses devant les habitations, absence d'endroits sains et adaptés pour la défécation, prolifération des maladies dans les quartiers denses, problèmes de voisinages, etc. En tant que citoyen et électeur, il est en droit d'interpeller les pouvoirs publics afin que ces derniers améliorent la salubrité de sa localité.

## La notion de « demande » en assainissement

La notion de « demande » en assainissement traduit le niveau de satisfaction que les populations retirent du service existant. Elle renseigne sur leurs priorités, leurs pratiques, leurs attentes ainsi que sur leur capacité et leur volonté à payer en fonction des niveaux de services proposés. Elle permet d'appréhender la situation existante et celle attendue d'après le point de vue des usagers du service, et non selon des considérations purement techniques.

Subjective et plus complexe à évaluer que la seule « capacité à payer », cette notion est parfois traduite comme une formule de calcul figée – et un peu arbitraire – du montant qu'un ménage peut consacrer à l'assainissement. Or, dans le budget des ménages, la « demande » en assainissement entre en concurrence avec d'autres biens et services : fourniture d'eau potable, d'énergie, accès à la téléphonie, amélioration de l'habitat ou encore achat d'appareils électroménagers (réfrigérateur, cuisinière, climatiseur, téléviseur, etc.).

La demande en assainissement est souvent latente, c'est-à-dire qu'elle est ressentie comme utile par le ménage mais n'est pas toujours spontanément et clairement formulée. Elle doit être stimulée au moyen de campagnes d'information et de marketing.

La demande peut être évaluée grâce à des enquêtes menées auprès des ménages, des réunions communautaires ou des groupes de discussion (sur ce sujet, voir le [chapitre 3B](#)). Les conclusions tirées de l'analyse de la demande donneront des orientations claires et précises sur le niveau de service approprié ainsi que des informations sur la volonté des usagers à en supporter les charges.

Source : adapté de ROGER G., *Analyser la demande des usagers – et futurs usagers – des services d'eau et d'assainissement dans les villes africaines*, 2011.

## II. LES OPÉRATEURS, FOURNISSEURS DE SERVICES D'ASSAINISSEMENT

On les appelle « opérateurs », « exploitants », « gestionnaires » ou encore « fournisseurs » de services : leur rôle est de proposer, sur la base d'un cahier des charges et à la demande du maître d'ouvrage, un service d'assainissement aux usagers.

Petits ou gros, en réseaux ou en services de vidange, de traitement... en assainissement, on trouve des opérateurs très différents. Ils peuvent être publics ou privés, formels ou informels. Dans ce dernier cas, ils ne disposent pas de statuts légaux, ne sont pas officiellement enregistrés, ne paient pas d'impôts et ne sont pas reconnus par les pouvoirs publics.

Dans les villes en développement, ce secteur informel est très présent, notamment à travers de petits opérateurs privés de vidange manuelle ou mécanique. Ceux-ci sont bien souvent les principaux fournisseurs de services d'évacuation des eaux usées et des boues, voire les seuls. Plutôt que de l'ignorer, il est préférable de s'appuyer sur cette offre existante, la soutenir, la développer, l'encadrer, la régulariser et la former, tout en évitant de l'étouffer sous des lourdeurs bureaucratiques.

Il est plus rare de rencontrer des opérateurs privés de réseaux d'égouts et de stations de traitement, car la rentabilité de ces services, s'ils sont gérés isolément, est délicate à assurer dans un cadre commercial. Toutefois, il existe des cas de figure où, comme à Kumasi, au Ghana, un opérateur privé assure depuis plus de vingt ans l'exploitation du service d'assainissement en réseau pour le compte de la mairie. Dans de petites villes d'Asie (Laos, Cambodge), le Gret a également appuyé plusieurs services d'assainissement par mini-égouts, délégués à des opérateurs privés. Afin d'assurer leur rentabilité et de faciliter le recouvrement des coûts, les autorités publiques ont souhaité confier ce service à des opérateurs également en charge du service d'eau, de collecte des déchets et/ou de distribution d'électricité.



Opérateur privé de vidange de la ville de Diawara (Sénégal).

## III. LE MAÎTRE D'OUVRAGE

### 1. Quel est son rôle ?

Le maître d'ouvrage est la personne morale responsable du service (développement et fonctionnement). Il a pour rôle de planifier et de faire financer le développement des services d'assainissement sur son territoire de compétence et d'assurer la bonne coordination entre les acteurs, en accord avec les réglementations et la stratégie nationale. De la même façon, il répartit les missions, fixe les cadres de fonctionnement des différents services dont il a la charge, veille au respect des « règles du jeu » qu'il a fixées et à la satisfaction de tous les acteurs.

#### 1.1 Planifier l'assainissement

Planifier, c'est développer une vision dans le temps et dans l'espace des besoins en matière de développement des services. C'est les hiérarchiser et les chiffrer, puis veiller à ce que tous les acteurs mettent en œuvre les orientations prises. Le [chapitre 3A](#) est consacré à la planification.

#### 1.2 Développer les services

Le maître d'ouvrage finance, ou fait financer, les investissements en mobilisant des ressources auprès de l'État, d'une banque ou encore d'un partenaire du développement.

Il définit les services à développer (sur la base des documents de planification et des études de faisabilité) en cohérence avec la demande réelle des usagers et les contraintes sanitaires et environnementales locales. Il fixe les cahiers des charges, commande les études et travaux et assure leur contrôle qualité (voir à ce sujet le [chapitre 5C](#)). Même s'il les confie à un ou à plusieurs opérateurs (publics ou privés), le maître d'ouvrage reste propriétaire des ouvrages et équipements qu'il a financés. Il doit suivre l'état de ce patrimoine en continu et veiller à son renouvellement, si nécessaire.

#### 1.3 Fixer les règles et répartir les rôles

Une fois les infrastructures construites, c'est encore le maître d'ouvrage qui fixe, dans le respect des normes nationales, les règles à respecter par chacun des acteurs : qui gère quoi ? Qui paie quoi ? Quels types d'eaux usées peut-on évacuer, par quels moyens et comment les traiter ?

Pour fixer ces règles et les faire respecter, le maître d'ouvrage dispose de divers moyens et outils juridiques.

- **Le règlement local d'assainissement** qui, en fonction des conditions locales, fixe les prestations assurées par le(s) service(s) d'assainissement, les obligations respectives de l'exploitant, des abonnés, des usagers et des propriétaires, ainsi que les pratiques interdites et les sanctions en cas de non-respect de ce règlement.
- **La police de l'assainissement** qui, en fonction des contextes, peut être exercée par des agents municipaux assermentés ou des agents de l'État. Ceux-ci doivent disposer des moyens nécessaires pour parcourir l'espace public, repérer, caractériser, mémoriser et sanctionner (ou transmettre le signalement) d'éventuelles infractions à la réglementation nationale et locale : rejet « sauvage » d'eaux usées, raccordement clandestin au réseau, dégradation (volontaire ou non) d'un équipement public, etc. Cette police de l'assainissement peut s'exercer conjointement avec la police de l'urbanisme, de l'environnement, etc.
- **Les contrats**, qui établissent les relations entre deux parties prenantes du service ainsi que leurs droits et devoirs respectifs : contrat entre l'exploitant du service d'assainissement en réseau et ses abonnés, contrat de délégation de service entre le maître d'ouvrage et un exploitant privé, etc. (à ce sujet, voir le [chapitre 5A](#)).

#### 1.4 Sensibiliser et promouvoir l'adhésion au service

La sensibilisation est une fonction qui peut être mise en œuvre par le maître d'ouvrage par le biais de campagnes de sensibilisation à l'hygiène et aux bonnes pratiques en matière d'assainissement : visites à domicile, événements de masse comme les concerts ou les émissions de radio, diffusion de messages *via* les réseaux sociaux et les TIC, etc. Pour cela, il peut travailler conjointement avec les services déconcentrés de l'État, des ONG ou des organisations d'habitants. Il peut également impulser des campagnes de sensibilisation en milieu scolaire, en lien avec les services de l'Éducation nationale.

La promotion d'une offre d'installation sanitaire améliorée et les campagnes de marketing pour un service de vidange ou d'assainissement en réseau sont généralement menées par l'opérateur de service, qui peut bénéficier de l'appui technique et financier du maître d'ouvrage.

#### 1.5 Suivre et réguler le service

Afin de veiller au bon fonctionnement du service, au respect du cadre réglementaire et s'assurer que chacune des parties prenantes s'acquitte de ses devoirs et voit ses droits respectés, le maître d'ouvrage doit suivre son service avec régularité et rigueur.

Si un dysfonctionnement est détecté (présence d'une mare d'eaux usées dans une rue, déséquilibres financiers dans l'exploitation du service, pollution persistante des eaux rejetées par une station de traitement, etc.), le maître d'ouvrage doit pouvoir rapidement décider des mesures correctives à mettre en œuvre. Il opère donc, à son niveau, un premier degré de régulation du service. Le maître d'ouvrage doit ensuite s'assurer que ces mesures sont appliquées sur le long terme et que tout a été mis en œuvre pour régler ces problèmes.

Le suivi-contrôle (ou suivi/régulation) du service par le maître d'ouvrage doit s'appuyer à la fois sur l'analyse d'indicateurs de performance et de qualité technique et financière, mais également sur la satisfaction des usagers.

Ce suivi du service permet également au maître d'ouvrage de suivre l'état de son patrimoine et d'anticiper les futurs besoins en matière de maintenance ou de renouvellement.

Pour plus détails sur le suivi-contrôle des services, vous pouvez vous référer au [chapitre 5C](#).

## 2. Qui sont les maîtres d'ouvrage ?

### 2.1 Des acteurs différents selon le contexte national

Dans les pays francophones, le maître d'ouvrage du service d'assainissement est le plus souvent l'autorité municipale (lorsque cette compétence a été transférée par l'État aux collectivités locales), mais aussi parfois un département ministériel ou une agence de l'État (entreprise ou établissement publics). Dans des pays ayant d'autres traditions juridiques et des cadres institutionnels différents, le maître d'ouvrage peut se situer à un niveau de collectivité locale supérieur, comme dans les États fédérés brésiliens.

Parfois, l'État peut piloter en direct des travaux ou de grand projets d'infrastructures voire, lorsque la compétence assainissement n'est pas transférée, exercer lui-même la maîtrise d'ouvrage des services à travers le ministère en charge de l'assainissement des eaux usées et ses services déconcentrés, une agence technique ou une entreprise publique. Ainsi, au Sénégal, la compétence de maîtrise d'ouvrage (et d'exploitant) pour l'assainissement en milieu urbain est dévolue à l'Office national de l'assainissement du Sénégal (Onas), établissement public national. Il en va de même au Burkina Faso, avec l'Office national de l'eau et de l'assainissement (Onea), ou encore au Liban où les Établissements régionaux des eaux (établissements publics sous la tutelle du ministère de l'Énergie et de l'Eau) ont la compétence légale de maîtrise d'ouvrage du service.

Le principal avantage d'une maîtrise d'ouvrage étatique est de pouvoir regrouper des compétences de bon niveau au sein d'une même agence technique, ce qui lui donne plus de poids politique et une plus grande garantie auprès des financeurs (État et bailleurs de fonds internationaux). Un opérateur national permet également de bénéficier de quelques économies d'échelle (sur les achats, la recherche et développement, etc.).

Il existe toutefois un risque que ces agences nationales mobilisent tous les moyens et capacités en matière de planification au détriment de l'échelle locale. Ces services ou organisations de rang national peuvent mal connaître les réalités du terrain ainsi que les contingences locales, ce qui peut les conduire à développer des planifications ou des services inadaptés aux spécificités de certains contextes d'intervention. Les communes, en l'absence de compétences transférées, ont beaucoup de mal à se positionner vis-à-vis de ces agences étatiques comme des interlocuteurs crédibles en matière d'assainissement, et de ce fait à faire entendre leurs attentes et besoins.

## 2.2 La commune, échelle incontournable de la coordination

La commune – ou toute autre entité en charge de la gestion de la ville – doit être pleinement associée à toutes les étapes du développement et du suivi du service, qu'il s'agisse d'une « collectivité locale » à part entière (c'est-à-dire dotée d'une personnalité juridique et morale et dirigée par une assemblée délibérante indépendante de celle de l'État), d'un simple démembrement de l'État central ou encore qu'elle ait ou non la « compétence transférée » en termes de maîtrise d'ouvrage de l'assainissement.

En effet, la planification de la ville doit se penser en même temps que celle de l'assainissement : si l'on définit des zones à bâtir, il est indispensable de songer d'abord à les assainir. Le bon fonctionnement d'autres services urbains, tels que la gestion des eaux pluviales, des déchets solides ou l'approvisionnement en eau potable, interagit avec la gestion des eaux usées. Or, bien souvent, au moins l'un de ces services est sous la compétence de l'autorité municipale.

Il faut également penser le développement du service d'assainissement sur un territoire en lien avec d'autres domaines, comme la santé ou l'éducation.

Enfin, une collectivité locale constitue une échelle de représentation politique : les citoyens doivent pouvoir exprimer, par le biais de leurs représentants, leurs attentes vis-à-vis de la qualité du service et de son développement.

Afin d'assurer cette coordination, la commune peut mettre en œuvre un cadre de concertation local pour l'assainissement (voir le paragraphe VI.2).

## IV. L'ÉTAT ET SES SERVICES DÉCONCENTRÉS

Pour développer des services publics d'assainissement, les différentes parties doivent pouvoir se situer dans des politiques nationales adaptées et des cadres réglementaires (ou « règles du jeu ») clairs, réalistes et pertinents. L'État et ses services ont pour rôle de créer cet environnement favorable.

En fonction des pays, la compétence « assainissement liquide » est localisée au sein du ministère en charge de l'assainissement : le ministère de l'Hydraulique par exemple, ou parfois le ministère de l'Environnement. Dans tous les cas, les interactions sont fortes avec les autres compétences de l'État : ministère des Finances publiques, de l'Urbanisme, des Collectivités territoriales, de la Santé publique et même de l'Éducation.

Tous les acteurs, qu'ils soient publics, privés ou associatifs, doivent s'inscrire dans ce cadre. Il revient à l'État et à ses services déconcentrés au niveau local de veiller à la bonne information, à la coordination et au respect de la réglementation et de la stratégie nationale par l'ensemble des acteurs.



Réunion d'échange entre acteurs communaux, services déconcentrés et ONG du Sénégal et de Mauritanie.

## 1. Définir les stratégies et politiques nationales

Les politiques et stratégies nationales en matière d'assainissement traduisent une volonté politique en actions concrètes. Elles constituent un cadre de référence pour le partage des rôles entre les acteurs, l'élaboration des programmes d'investissement et la définition des activités opérationnelles à mener.

Une politique nationale fixe des objectifs chiffrés et des principes directeurs afin de structurer l'ensemble du secteur autour d'un programme réaliste.

La stratégie précise les modalités d'application de la politique nationale en définissant de manière détaillée les rôles et responsabilités des différents acteurs à chaque échelle et pour chaque domaine de compétences. Elle précise la gamme d'options techniques les plus adaptées, les mécanismes de financement pour les investissements, l'exploitation, le renforcement de capacités, les critères d'éligibilité ou encore la tarification. Enfin, elle fixe un plan d'action pour cibler, en fonction des échéances, les actions prioritaires, en particulier à court et moyen terme, et établir le budget de leur réalisation<sup>1</sup>.

## 2. Fixer un cadre réglementaire clair et précis

La réglementation nationale en matière d'assainissement fixe les niveaux de qualité minimum attendue de ces services, comme les normes de qualité du rejet des eaux usées dans l'environnement après traitement, ou encore les modalités et barèmes de sanction en cas de non-respect de ces normes.

<sup>1</sup> DÉSILLE D. et al., *Élaborer une politique et des stratégies nationales pour l'assainissement*, 2011.

**Ces textes réglementaires doivent être clairs et précis et permettre de veiller à la qualité de service ainsi qu'à la préservation de la santé des populations et des milieux naturels. Ils doivent également rester réalistes afin d'être réellement applicables, en tenant compte des spécificités et contraintes des contextes locaux, et non pas être calqués sur des normes européennes très contraignantes et onéreuses, voire impossibles à respecter.**

La réglementation en matière d'assainissement est souvent regroupée au sein d'un Code de l'assainissement. Toutefois, il existe d'autres textes réglementaires, comme les codes de l'hygiène, de la santé, de l'eau, de l'environnement ou encore le Code des collectivités locales, qui peuvent contenir des éléments réglementaires ayant trait à l'assainissement des eaux usées.

### 3. Coordonner les interventions

Le ou les ministère(s) compétent(s) doivent veiller à ce que tous les acteurs respectent la réglementation et alignent leurs actions en cohérence avec les politiques et stratégies nationales d'assainissement.

Cet alignement doit de plus faire l'objet d'une coordination au niveau déconcentré. Cela peut être l'un des objectifs poursuivi par un cadre local de concertation pour l'assainissement (voir le paragraphe VI.2).

### 4. Suivre, contrôler, prévenir et sanctionner

Afin de veiller au respect des normes en vigueur et favoriser l'adoption des bonnes pratiques d'hygiène et d'utilisation du service d'assainissement, les services techniques du ministère compétent doivent pouvoir exercer un travail sur le terrain. Ces visites leur permettent de vérifier la qualité des services délivrés localement, de veiller au respect des normes (par exemple la qualité de rejet des eaux usées en sortie d'une station de traitement), de faire de la prévention en rappelant les bonnes pratiques d'hygiène et les usages à respecter, et enfin de sanctionner le non-respect des règles (branchements clandestins sur le réseau d'égouts, vidanges sauvages, rejets d'eaux usées sur la voie publique, etc.).

Ce travail peut être effectué en lien avec les services municipaux (police municipale et/ou inspecteurs du domaine public), si cette fonction existe localement.

## V. LES AUTRES ACTEURS

Si les exploitants assurent le fonctionnement d'un service d'assainissement en continu, sur le moyen ou le long terme, d'autres acteurs, en général privés, interviennent à différentes étapes (études, travaux) pour le développement d'un service de qualité, comme le résume la figure n° 2. Les étapes de mise en place ou de développement d'un service sont détaillées dans le [chapitre 4](#).

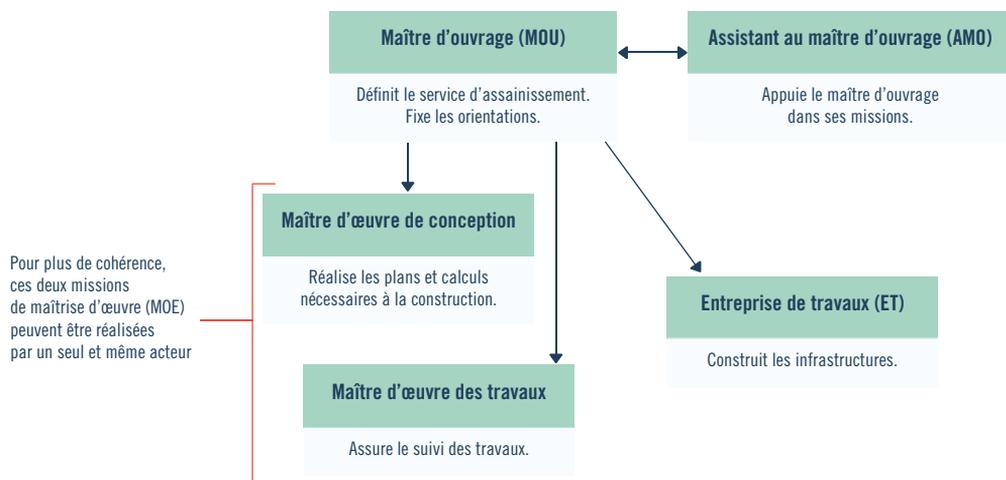


FIGURE N° 2

**Les acteurs de la mise en place ou du développement d'un service d'assainissement et leurs interactions**

### 1. Conception des infrastructures

Le maître d'œuvre est la personne ou l'entité choisie par le maître d'ouvrage pour réaliser un ouvrage ou un projet dans des conditions de délais, de qualité et de coûts fixés par ce dernier, conformément à un contrat<sup>2</sup>.

La maîtrise d'œuvre **de conception** est le plus souvent assurée par un bureau d'études privé qui réalise les plans et calculs indispensables à l'édification des futurs ouvrages (réseau d'égouts, station de traitement des eaux usées ou des boues de vidange, etc.). Pour cela, le maître d'œuvre de conception travaille sur la base des orientations fixées par le maître d'ouvrage.

Parfois, lorsqu'il dispose des compétences nécessaires, le maître d'ouvrage peut procéder à la conception en interne, en particulier pour des infrastructures simples comme des toilettes publiques.

<sup>2</sup> Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Maîtrise\\_d'œuvre](https://fr.wikipedia.org/wiki/Maîtrise_d'œuvre) (consulté le 30/09/2016).

Un autre bureau d'études peut être sollicité par le maître d'ouvrage afin de l'aider à choisir, en amont de la conception, les grandes options techniques, pour définir un cahier des charges précis des études ou encore l'appuyer dans son choix des entreprises prestataires de travaux : il joue alors un rôle d'appui à la maîtrise d'ouvrage (ou assistant au maître d'ouvrage).

## 2. Construction des infrastructures

En fonction des types d'installations, de leur taille et de leur complexité, plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans la réalisation d'infrastructures.

La construction de toilettes et d'autres installations domestiques (fosses) est parfois réalisée par le ménage (auto-construction), ce qui est rarement un gage de qualité. Les maçons locaux, en particulier s'ils ont été formés aux techniques de construction des installations sanitaires, sont plus à même de proposer une offre répondant à des critères de qualité technique.

La construction de réseaux d'égouts, de stations de pompage et de petites stations de traitement des eaux usées, peut être réalisée par des entreprises locales ou internationales spécialisées en travaux publics et hydrauliques.

Pour les infrastructures plus complexes, comme les stations de traitement des eaux usées à boues activées ou les grands réseaux d'eaux usées, il est généralement fait appel à l'expertise de sociétés internationales spécialisées.



GRET-BORDA

Construction d'un réseau d'égouts et d'une station de traitement des eaux usées à Trapeang Sab (Cambodge).

## 3. Suivre la réalisation des infrastructures

La maîtrise d'œuvre de travaux consiste à :

- accompagner et suivre la réalisation des travaux afin de respecter au plus près les documents de conception ;
- appuyer l'entreprise en charge de la réalisation des infrastructures dans la recherche de solutions adaptées aux imprévus.

Le maître d'œuvre assure ici l'interface entre le maître d'ouvrage, qu'il représente sur le chantier, et la ou les entreprise(s) de travaux. Le plus souvent, cette fonction est assurée par une entreprise spécialisée appelée « bureau de contrôle ». Ce peut être la même entreprise que celle ayant déjà réalisé les études, assurant dès lors la cohérence et la continuité de la démarche technique mise en œuvre durant les travaux.

S'il dispose en interne de compétences techniques de bon niveau, le maître d'ouvrage peut parfois assurer lui-même la fonction de maîtrise d'œuvre de travaux.

## 4. Conseiller les acteurs

Le secteur du conseil en matière d'assainissement s'est beaucoup développé ces dernières années. Il s'agit d'appuyer les autorités publiques (l'État et ses agences, ainsi que les collectivités locales), les opérateurs de service, les ONG et les bailleurs de fonds de l'aide au développement dans :

- la réalisation d'études diagnostiques (socio-économiques, institutionnelles et financières) ;
- la planification ainsi que la définition de modèles financiers et de cadres juridiques ;
- l'élaboration de normes et de politiques publiques ;
- l'optimisation de la qualité et de la performance des services ;
- la conception de stratégies de sensibilisation et de marketing.

Ces métiers peuvent être pratiqués par des consultants (individuels ou regroupés au sein de bureaux d'études locaux ou internationaux) ou encore par des ONG (locales ou internationales).

# VI. PRENDRE EN COMPTE LES ACTEURS POUR AMÉLIORER LES SERVICES

## 1. Analyser le fonctionnement, le positionnement et les contraintes des acteurs

Avant de lancer une démarche d'amélioration d'un service d'assainissement, il est fondamental de se doter au préalable d'une vision claire des rôles des différents acteurs et de leur capacité à pouvoir assumer les nouvelles tâches qui pourraient leur être confiées.

Pour ce faire, il sera utile de conduire des diagnostics organisationnels de chaque acteur pour pouvoir comprendre son fonctionnement, ses contraintes et ses représentations. Cela permettra de lui confier un rôle adapté à ses capacités et attentes, en accord avec

la stratégie et la réglementation nationale, et de lui apporter un appui-conseil et des moyens supplémentaires adéquats en vue d'améliorer ses performances. À ce sujet, voir le paragraphe III.2 du [chapitre 6B](#).

De la même façon, il est important d'analyser les relations entre acteurs afin d'identifier les intérêts cachés et les jeux d'influence : par exemple, si le maire d'une grande ville est membre d'un parti politique de l'opposition, les services de l'État pourraient être réticents à l'idée de collaborer avec lui. Les organisations d'habitants issues des quartiers, si elles constituent des acteurs incontournables à associer à l'ensemble des choix du service, ne sont pas non plus des acteurs neutres. Il s'agira de comprendre leurs motivations, leurs intérêts et les contraintes auxquelles ils font face.

Pour plus de détails, le livre *Faecal Sludge Management* propose (en anglais) une méthodologie approfondie pour conduire un diagnostic sur les acteurs locaux de l'assainissement<sup>3</sup>.

## 2. Mettre en place et animer un cadre local de concertation

Quelle que soit la répartition des rôles, il est important de réunir régulièrement les acteurs concernés pour :

- harmoniser les interventions et travailler sur des thèmes d'intérêt commun ;
- partager les expériences ainsi que les savoir-faire ;
- débattre des orientations stratégiques de la planification locale de l'assainissement (zones et projets prioritaires, répartition des rôles au niveau local, tarifs, etc.) ;
- évaluer la progression du développement du service et cerner les défis qui restent à relever ;
- étudier les mesures à prendre pour surmonter ces obstacles et atteindre les objectifs fixés ;
- effectuer un bilan de la qualité des services fournis et, lorsque cela est nécessaire, discuter d'une révision des choix techniques, des modalités de fonctionnement et de la répartition des rôles, voire des contrats et des engagements institutionnels. On peut également envisager des mesures de contrôle et de renforcement de capacités, et renforcer les actions de sensibilisation ou de marketing.

La constitution d'un cadre de concertation local pour l'assainissement peut aider à atteindre tout ou une partie de ces objectifs.

Ce cadre peut être créé et animé par une autorité publique comme, en fonction du contexte, l'autorité municipale ou un service déconcentré de l'État (service régional de l'hydraulique et de l'assainissement, voire le préfet lui-même).

---

<sup>3</sup> REYMOND P., "Stakeholder analysis" in STRANDE L. *et al.*, 2014, p. 319-340.



Réunion du cadre de concertation des acteurs de l'assainissement de Saint-Louis (Sénégal).

## 2.1 Étapes pour la mise en place d'un cadre de concertation local

Dans un premier temps, il faut définir les objectifs du cadre de concertation et ses règles de fonctionnement, qui peuvent être formalisés par un arrêté municipal ou préfectoral.

Le cadre de concertation n'est pas un simple organe d'information : il doit permettre l'expression des différents points de vue et attentes dans le respect des opinions et des règles élémentaires de courtoisie. Les thématiques abordées sont fixées par un ordre du jour. Les réunions font l'objet de comptes rendus dont les décisions doivent être suivies par l'autorité organisatrice – qui décide de les rendre ou non opératoires. Les membres du cadre de concertation peuvent proposer des sujets pour les prochaines réunions. La composition du cadre de concertation doit favoriser la représentativité et l'expression de la diversité des acteurs : services de l'État, collectivité(s) locale(s), citoyens-usagers, opérateurs de service (formels et informels), société civile, etc.

La réunion de lancement du cadre de concertation permet de l'installer solennellement, de présenter ses objectifs, règles et modalités de fonctionnement et, éventuellement, d'y apporter quelques améliorations sur proposition de ses membres.

On peut ensuite alterner par exemple une réunion avec un ordre du jour précis, comme la présentation d'un nouveau projet important pour l'assainissement sur le territoire, avec des réunions à l'ordre du jour plus large : « Actualisation de la stratégie assainissement municipale », ou « État des lieux du service d'assainissement dans la ville ». Il est également possible, et même pertinent, d'alterner au sein d'un même ordre du jour une question d'actualité avec un deuxième sujet d'ordre plus stratégique. Les discussions sur le suivi des services peuvent se fonder sur les indicateurs chiffrés issus du suivi-contrôle du service (voir [chapitre 5C](#)).

L'enjeu majeur d'un cadre de concertation est de réussir à la faire vivre régulièrement. Pour rester en prise avec l'actualité et avoir une incidence réelle sur les activités en cours sur le territoire en matière d'assainissement, la fréquence des réunions doit être au moins semestrielle.

Les comptes rendus doivent être diffusés au plus tard une semaine après chaque réunion afin de s'assurer que tous en aient connaissance. Ils doivent être transmis aux parties prenantes et affichés en mairie et dans les administrations locales, de même que sur leur site Internet (si elles en ont).

Enfin, on peut attribuer des moyens raisonnables au fonctionnement du cadre de concertation : frais de reprographie et de diffusion des ordres du jour et comptes rendus, rafraîchissements pour les invités, prise en charge des frais de transport pour les membres les plus défavorisés, etc.

## ÉTUDE DE CAS

### **Le cadre de concertation pour l'assainissement dans la ville de Saint-Louis, Sénégal**

Mis en place depuis 2013 par un arrêté municipal, le cadre de concertation pour l'assainissement de la ville de Saint-Louis (environ 200 000 habitants) a pour objectif de « participer à la réalisation d'un diagnostic institutionnel participatif du secteur de l'assainissement, assurer une meilleure information des populations sur les questions d'assainissement, participer au suivi des réalisations au plan social et technique, élaborer des propositions destinées à l'autorité municipale en matière d'assainissement, favoriser la constitution d'une base de données sur l'assainissement, permettre de mieux articuler les actions des différents acteurs entre elles et partager les enseignements des différents projets ».

Les échanges lors des réunions du cadre de concertation ont permis d'informer les représentants des conseils de quartier de l'avancement des différents projets en matière d'assainissement prévus pour les prochaines années par l'Office national de l'assainissement du Sénégal (Onas) et la ville de Saint-Louis, et de recueillir leurs avis et attentes.

Ils ont également permis à la commune et à l'Onas d'échanger sur des problématiques connexes à l'assainissement des eaux usées, comme le lien entre la gestion des déchets et des eaux pluviales et le fonctionnement des réseaux d'égouts. Suite à quoi, des campagnes de sensibilisation auprès des populations ont été prévues conjointement.

Le Gret, dans le cadre de ses fonctions d'assistant à la maîtrise d'ouvrage auprès de la commune de Saint-Louis, a apporté un appui à la rédaction des termes de référence du cadre de concertation ainsi qu'à la préparation des réunions lors des trois premières années de fonctionnement.

## POINTS À RETENIR

- L'ambiguïté dans la répartition des rôles est toujours source d'une confusion susceptible de constituer un frein à la qualité et à la durabilité d'un service. Il est important d'établir une répartition claire et précise des rôles et responsabilités de chaque partie prenante à travers un cadre institutionnel et réglementaire viable et appliqué. De plus, pour une meilleure responsabilisation des acteurs, il est primordial de formaliser les relations opérationnelles à travers des contrats assortis d'indicateurs de performance réalistes et pertinents.
- Cette répartition doit prendre en compte les capacités réelles de chaque acteur, qui doivent être évaluées avec réalisme. Toutefois, fixer la répartition des rôles ne veut pas dire la « figer », et elle doit pouvoir évoluer dans le temps afin de s'adapter aux évolutions du service.
- Dans une démarche d'amélioration continue de la couverture, de la qualité et de la performance du service, il faut coordonner et harmoniser de manière constante l'action des différents acteurs, tout en prenant en compte leurs attentes, demandes et besoins. La mise en place d'un cadre de concertation local de l'assainissement peut permettre d'assurer cet échange régulier entre les différents acteurs de la gestion des eaux usées sur un territoire.
- Enfin, le facteur humain détermine en grande partie les progrès d'un service d'assainissement. Il est nécessaire de renforcer régulièrement les capacités des différents acteurs en consacrant du temps et des moyens à l'échange et à la formation.



### POUR ALLER PLUS LOIN

DÉSILLE D., LE JALLÉ C., VALFREY-VISSER B., *Élaborer une politique et des stratégies nationales pour l'assainissement : des repères pour l'action*, Paris, pS-Eau, 2011.

LE JALLÉ C., BAEHREL C., NGNIKAM E., DÉSILLE D., ILY J.-M., *Élaborer une stratégie municipale concertée pour l'eau et l'assainissement dans les villes secondaires africaines*, pS-Eau/PDM, 2012, Guide méthodologique n° 1.

ROGER G., *Analyser la demande des usagers – et futurs usagers – des services d'eau et d'assainissement dans les villes africaines*, PDM/pS-Eau, 2011, Guide méthodologique n° 3.

STRANDE L., RONTELTAP M., BRDJANOVIC D. (eds), *Faecal Sludge Management: Systems Approach for Implementation and Operation*, London, IWA Publishing, 2014.

WSP Sanitation Global Practice Team, *The Political Economy of Sanitation: How can we increase investment and improve service for the poor? Operational experiences from case studies in Brazil, India, Indonesia, and Senegal*, World Bank/WSP, 2011, Water and Sanitation Program: technical paper.



## CHAPITRE 6B

# Renforcement de capacités des acteurs locaux

Sophie Oddo, Julien Gabert, Béatrice Tourlonnias



## OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Connaître les différentes méthodes de renforcement de capacités.
- Être capable d'évaluer les besoins en renforcement de capacités des acteurs locaux de l'assainissement.
- Élaborer et mettre en œuvre un processus de renforcement de capacités efficace sur le long terme.

Le renforcement de capacités désigne le processus par lequel un individu ou un groupe améliore et élargit sa capacité d'action et son efficacité en articulant apprentissage, moyens d'action et émancipation.

Le renforcement de capacités des acteurs est une activité à part entière dans le développement d'un service d'assainissement.

Dans ce *Mémento*, nous insistons sur le fait que développer un service d'assainissement ne consiste pas uniquement à construire des infrastructures. Le fonctionnement et l'entretien de ces dernières nécessitent du personnel compétent et des équipements appropriés et fonctionnels. Au-delà du fonctionnement du service, la professionnalisation des acteurs (vidangeurs, maçons, etc.) génère une dynamique locale favorable au développement de l'offre d'assainissement.

Le renforcement de capacités est un enjeu majeur pour le bon fonctionnement et le développement des services d'assainissement. Ce chapitre s'adresse aux maîtres d'ouvrage et opérateurs de service qui souhaitent améliorer leur service, mais également aux acteurs publics nationaux et aux partenaires cherchant à mettre en place une stratégie de renforcement de capacités des acteurs de l'assainissement.

Il propose tout d'abord une définition du renforcement de capacités, puis présente les différentes méthodes de renforcement existantes. Sont ensuite présentées les étapes d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de renforcement : diagnostic, plan de renforcement, mise en œuvre des actions et pérennisation des acquis.

## I. PRINCIPES GÉNÉRAUX

### 1. Qu'est-ce que le renforcement de capacités ?

Le principal objectif du renforcement de capacités est de garantir le fonctionnement du service d'assainissement sur le long terme. Il a pour but de transformer les acteurs du secteur en de véritables professionnels et de faire en sorte que chaque personne participant au fonctionnement du service connaisse et remplisse son rôle.

Le renforcement de capacités renvoie au processus qui permet aux individus et aux organisations de disposer à la fois :

- du savoir-faire opérationnel. Il regroupe les compétences techniques, de gestion et de communication permettant de réaliser correctement les tâches à effectuer ;
- des moyens matériels, pour garantir le fonctionnement du service.

Il doit également fournir aux acteurs ciblés des compétences et moyens pour les encourager à prendre des initiatives dans l'optique de développer le service et de le faire reconnaître comme essentiel.

Par exemple, renforcer les capacités d'un vidangeur manuel peut inclure de le former à la réalisation d'une vidange hygiénique (savoir-faire), de mettre à sa disposition l'équipement nécessaire (vêtements de protection, pompe de vidange) et de le sensibiliser à l'intérêt de s'associer à d'autres vidangeurs afin d'être reconnu par les autorités publiques (capacités d'influence et renforcement du droit des acteurs).

Ce renforcement de capacités s'appuie sur des méthodes aussi variées que les formations techniques, les voyages d'étude, la mise en réseau des acteurs intervenant dans le service, la fourniture de matériel ou encore l'appui à la structuration du secteur.

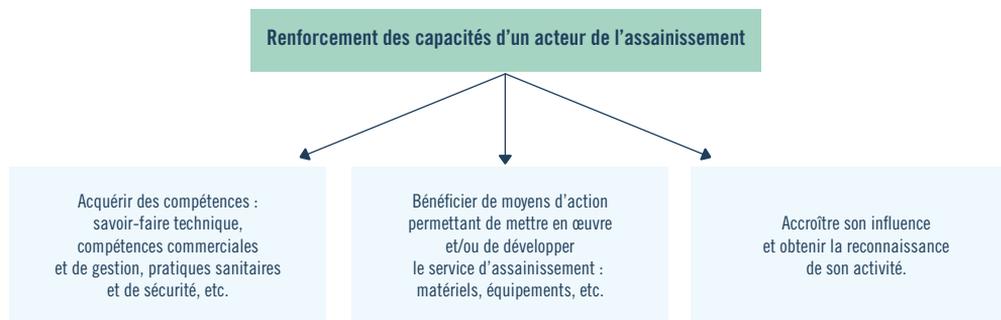


FIGURE N° 1

### Les différentes composantes du renforcement de capacités

## 2. Qui sont les acteurs et les bénéficiaires ?

Les activités de renforcement de capacités peuvent bénéficier à l'ensemble des acteurs du service d'assainissement :

- les acteurs impliqués dans la définition et le développement du service : élus locaux, agents communaux, etc. ;
- les acteurs en charge de la construction des infrastructures : maçons, entreprises de travaux, etc. ;
- les opérateurs de service, en charge de la gestion quotidienne du service : exploitants de réseau d'égouts, vidangeurs, gestionnaires de stations de traitement, etc. ;
- les acteurs en charge du suivi-contrôle du service : techniciens des autorités publiques, maîtres d'ouvrage, etc. ;
- les usagers du service<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Il est parfois nécessaire de former ou de sensibiliser les usagers du service au bon entretien et à la bonne utilisation de leur infrastructure : toilettes, dégrilleur dans le cas des réseaux d'égouts à faible diamètre, etc.

Le renforcement de capacités peut être assuré par différents acteurs :

- des formateurs et centres de formation spécialisés sur les thématiques de renforcement, identifiées lors du diagnostic (techniques d'assainissement, gestion, communication, etc.) ;
- des experts techniques spécialisés en assainissement. Il peut s'agir d'agents des services déconcentrés ou d'agences d'État (Office national d'assainissement par exemple), d'experts indépendants (consultants) ou travaillant dans des bureaux d'études, ou encore d'ONG ;
- des associations ou réseaux d'acteurs proposent parfois des formations à leurs membres (associations de municipalités, réseaux d'acteurs en eau et assainissement, etc.).



**Être capable de renforcer les capacités d'un acteur ne consiste pas seulement à transmettre des connaissances de façon scolaire. La personne en charge du renforcement de capacités doit à la fois maîtriser le sujet traité et posséder des compétences pédagogiques destinées à un public adulte (animation de séances de formation à travers des échanges de savoir-faire entre participants). Il est important de rechercher cette double compétence (technique et pédagogique) lorsque l'on souhaite recruter un formateur.**

### 3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement de capacités

L'efficacité d'un processus de renforcement de capacités dépend de la justesse avec laquelle on identifie les acteurs ciblés, de l'adéquation des activités de renforcement avec le contexte et les besoins du terrain et, enfin, de la régularité avec laquelle ces activités de renforcement sont mises en œuvre. En effet, les apports des séances de formation ou d'un voyage d'étude ont des répercussions plus importantes auprès des acteurs s'ils sont suivis par un accompagnement régulier à la pérennisation des acquis.

Pour être efficace, une stratégie de renforcement de capacités s'élabore de la façon suivante :

- réalisation d'un diagnostic des besoins qui permet de définir les cibles ainsi que leurs besoins ;
- élaboration d'un plan de renforcement de capacités sur la base du diagnostic des besoins, précisant les moyens financiers et logistiques à mobiliser pour chaque activité ;
- mise en œuvre du plan de renforcement de capacités, en adoptant une méthode participative et en s'appuyant sur les expériences des participants.

**Le personnel d'un service technique municipal ou d'un opérateur de service est susceptible de changer. Il est donc crucial de renouveler régulièrement les activités de renforcement de capacités et d'accompagner dans la durée la mise en application des acquis sur le terrain afin de pérenniser les résultats obtenus.**

Les différentes étapes de cette stratégie sont détaillées dans ce chapitre (paragraphe III à VI).

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement de capacités est un processus cyclique qui s'adapte à l'évolution du contexte local. Ainsi, la mise en œuvre de formations fera ressortir des besoins qui n'auront pas forcément été identifiés dans la phase de diagnostic, et qu'il faudra prendre en compte en complétant le plan de renforcement de capacités. De la même façon, le départ d'un agent municipal en charge de l'assainissement impliquera de former son successeur pour conserver cette compétence au sein de l'équipe.

Le schéma ci-dessous illustre les externalités pouvant modifier le plan de renforcement de capacités.

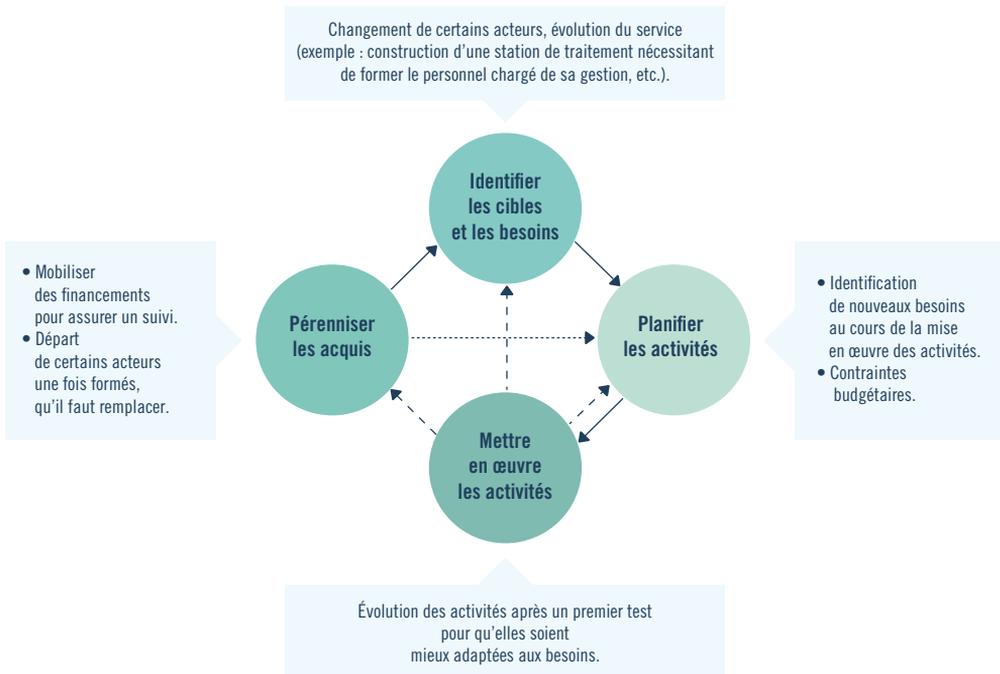


FIGURE N° 2

### Le renforcement de capacités : un processus cyclique

## II. LES MÉTHODES DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Le renforcement de capacités peut s'effectuer sur la base d'un large panel de méthodes se complétant les unes les autres. Pour chaque méthode, on précisera le public cible et le type d'outils pouvant être utilisé :

- les méthodes s'appuyant sur la transmission de compétences (formations, assistance technique dans la durée, etc.) ;
- les méthodes fondées sur les échanges entre professionnels ;
- les méthodes permettant aux acteurs de se former par eux-mêmes (guides pratiques, études de cas, etc.) ;
- le financement ou l'apport de matériel et d'équipement.



Échanges entre professionnels de l'assainissement sur le terrain, à Podor (Sénégal).

### 1. Transmission de compétences

Il s'agit ici de transmettre des connaissances (connaissances théoriques sur les aspects sanitaires de l'assainissement par exemple), des savoir-faire (comment réaliser une vidange hygiénique) et des méthodes (procédures et protocoles à mettre en œuvre lors de la gestion quotidienne du service).

#### 1.1 Qui sont les acteurs ciblés ?

La transmission de compétences peut bénéficier à tous les acteurs d'un service, mais les outils utilisés doivent s'adapter au niveau scolaire, universitaire et technique de la cible. Par exemple, des techniciens municipaux ayant déjà une base de connaissance pourront être formés sur des aspects techniques et organisationnels portant sur l'ensemble du service (plans techniques, fonctionnement des différentes technologies, élaboration d'un plan d'affaires, etc.), alors que des maçons ou vidangeurs recevront des formations spécifiques à leurs activités (construction de toilettes hygiéniques, utilisation et entretien d'une pompe, etc.).

## 1.2 Quels sont les outils utilisés ?

La transmission de compétences peut prendre les formes suivantes :

- formations en présence d'un formateur ou en ligne (MOOC<sup>2</sup>) ;
- appuis techniques sur le terrain, et sur le long terme, lors du développement des services.

Les exemples présentés ici sont issus de formations et d'appuis techniques organisés à un niveau international.

### **Former les dirigeants de services d'assainissement Le master exécutif de la chaire « Eau pour tous »**

Fondée par l'institut AgroParisTech et le Fonds Suez environnement initiatives, le master exécutif « Eau pour tous » cherche à former et à renforcer les compétences des cadres dirigeants des services urbains d'eau et d'assainissement des pays en développement ou en transition.

Le principal outil de renforcement de capacités est l'apprentissage à travers un cas pratique. Les auditeurs étudient un service de leur pays en suivant trois étapes : diagnostic, prospective/plan stratégique et plan d'action opérationnel.

Le master alterne formations en France et mise en œuvre sur le terrain. Six mois de formation sont répartis tout au long du programme et permettent :

- l'apprentissage des concepts et des clés d'analyse ;
- l'application des outils de gestion sur les périmètres d'exploitation ;
- l'application des méthodes prospectives sur les plan financiers et stratégiques.

Deux retours de six mois dans la société d'origine sont prévus pour :

- accomplir le plan d'action, suivant une démarche logique et progressive ;
- engager les bonnes conduites de changement et les faire accepter. »

La chaire « Eau pour tous » est un exemple de méthodes de renforcement de capacités ciblant des objectifs à long terme. En formant quelques acteurs qui deviendront, à leur tour, formateurs dans leurs pays respectifs, une nouvelle dynamique est impulsée dans le secteur de l'assainissement, à l'échelle de collectivités ou d'un pays.

Source : AgroParisTech, *MS OpT-International Executive Master OpT / Chaire Eau pour Tous*, AgroParisTech Executive, <http://www.agroparistech.fr/-MS-OpT-International-Executive-Master-OpT-Chaire-Eau-pour-Tous->, consulté le 27/09/2015.

<sup>2</sup> *Massive Open Online Course* : formation en ligne (Internet) ouverte à tous et généralement gratuite. Sur ce sujet, voir le paragraphe II.3.

## **Transmission d'expertise au niveau de la sous-région ouest-africaine**

Dans le cadre du développement de son réseau d'égouts, la ville de Kara au Togo a signé en 2011 une convention de partenariat avec l'Office national de l'eau et de l'assainissement (Onea) du Burkina Faso afin de bénéficier d'un accompagnement des experts burkinabé depuis le diagnostic initial jusqu'à la mise en service du réseau. L'opérateur national en charge de la gestion des réseaux d'égouts, la Société togolaise des eaux (TDE), est elle aussi impliquée afin de fournir un appui technique à la commune.

Le renforcement de capacités s'appuie sur les outils suivants :

- des cycles de formations, organisés à Ouagadougou et à Kara, à différentes étapes de la réalisation du réseau d'égouts ;
- les documents de la TDE et de l'Onea, partagés avec la commune de Kara afin de mettre à la disposition de celle-ci des plans techniques et des bordereaux de prix de réseaux d'égouts dans l'objectif de l'appuyer pour la phase de conception du réseau ;
- des missions régulières de terrain, réalisées par un expert de l'Onea afin d'appuyer les services municipaux de Kara sur les aspects techniques, organisationnels ainsi que sur la relation avec les usagers ;
- une formation continue du référent « assainissement » de la commune de Kara, réalisée par l'expert de l'Onea afin d'assurer le suivi et la mise en œuvre des actions.

Le Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (SIAAP) appuie la commune de Kara pour le financement des études, des travaux et des activités de renforcement de capacités, en plus de lui fournir une assistance technique ponctuelle.

Les agents de la commune de Kara bénéficient d'un renforcement de capacités par leurs pairs (experts burkinabé, de la TDE et du SIAAP). Le projet met en valeur l'expertise présente sur les terrains par des agents qui maîtrisent les problématiques de développement de réseau d'égouts dans le contexte de l'Afrique subsaharienne, en s'appuyant sur un large panel d'outils de renforcement.

Source : SIAAP.

## 2. Échanges entre professionnels

Les acteurs de l'assainissement présents sur le terrain possèdent le plus souvent des connaissances préalables en assainissement. Dans certains contextes, les faibles moyens matériels mis à disposition les amènent à développer des stratégies parfois très ingénieuses pour pouvoir mener leurs activités. Cependant, ces acteurs doivent souvent être formés aux aspects de leur métier qu'ils ne maîtrisent pas, comme les risques sanitaires liés à leurs pratiques ou encore la gestion administrative et financière de leur activité.

L'échange entre des acteurs issus de contextes différents favorise un renforcement mutuel. Il permet également de structurer un métier et de le faire reconnaître par d'autres acteurs : cela peut être le cas des vidangeurs informels, dont la valorisation du travail les encourage à s'impliquer davantage dans les décisions relatives à leur secteur d'activité.

Les différents outils permettant de valoriser et d'améliorer le savoir-faire des acteurs de terrain sont de deux sortes.

- **L'échange avec les pairs**, c'est-à-dire l'organisation de rencontres entre acteurs exerçant la même activité (par exemple, réunir les maçons de plusieurs localités pour échanger sur leurs pratiques respectives). Ces échanges peuvent également se faire en ligne dans le cadre de forums Internet ou d'échanges de mails<sup>3</sup>.
- **La mise en relation des acteurs d'un même service**, qui permet à ces derniers d'acquérir une vision d'ensemble du fonctionnement de ce service et de comprendre les avantages qu'il y a à collaborer. Ainsi, les vidangeurs manuels peuvent travailler avec les vidangeurs mécaniques afin de profiter de leurs camions pour dépoter les boues de vidange<sup>4</sup>.

Les rencontres doivent être animées par une personne disposant de compétences en assainissement, mais maîtrisant surtout les techniques d'animation et de pédagogie pour adultes<sup>5</sup>. Le rôle de l'animateur est d'orienter les discussions, de faire un bilan de ces dernières sur chaque thème abordé et d'organiser des mises en situation. L'exemple ci-dessous illustre une méthodologie de renforcement de capacités fondée sur l'expérience des participants.

<sup>3</sup> Voici quelques exemples de forums d'échanges sur l'assainissement : <http://forum.susana.org/> (réseau SUSANA, en anglais et en français), <http://www.experts-solidaires.org/echanges> (Experts solidaires).

<sup>4</sup> D'après les activités du réseau Projection au Burkina Faso.

<sup>5</sup> Le présent chapitre fournit quelques clés de la pédagogie pour adultes (voir le paragraphe V).

## **Apprendre à travers des jeux de rôle en utilisant le savoir-faire des bénéficiaires Le projet *Sani Tsapta* au Niger**

Le projet *Sani Tsapta*, mis en œuvre par le réseau Projection et l'ONG RAIL-Niger, a pour objectif de renforcer les compétences de quatre catégories d'acteurs : les maçons, les vidangeurs, les agents d'hygiène et les gérants de blocs sanitaires publics.

L'un des objectifs du projet est de former les vidangeurs sur les risques sanitaires liés à leur activité et de les éclairer sur le rôle qu'ils doivent jouer pour sensibiliser les ménages sur l'importance de faire vidanger leur fosse par un professionnel. Les vidangeurs étant pour la plupart analphabètes ou avec un faible niveau scolaire, recourir à des formations « académiques » est inadapté. La méthode participative qui est ici adoptée place l'expérience des participants au cœur des échanges afin qu'ils trouvent par eux-mêmes les moyens d'améliorer leurs pratiques.

L'activité démarre par une animation au cours de laquelle les participants présentent la manière dont ils effectuent une vidange. L'animateur s'appuie sur la méthode de « l'histoire à hiatus » : deux séries d'images présentent aux participants les étapes d'une vidange en laissant des vides à combler par l'assistance. La première série met en scène une vidange non hygiénique, en montrant les diverses voies de contamination, et la deuxième présente les différentes étapes d'une vidange hygiénique. En complétant les séries d'images, les vidangeurs réfléchissent ainsi à leur pratique (dangers sanitaires pour eux et les ménages s'ils font une vidange non hygiénique) et prennent conscience des avantages qu'offre une vidange correctement effectuée.

Afin de revenir sur les enseignements à tirer du jeu de « l'histoire à hiatus », les participants échangent en sous-groupes sur des thèmes proposés par l'animateur. Chacun expose ensuite ses réflexions, tandis que l'animateur oriente les débats afin de faire ressortir les grands messages à retenir sur le déroulement et les avantages d'une vidange hygiénique. La séance s'achève par un échange permettant à l'animateur d'évaluer si les principaux messages liés à la vidange hygiénique ont été retenus et si les participants ont trouvé un intérêt à adopter les bonnes pratiques.

Grâce à cette méthodologie participative, le vidangeur prend conscience des dangers d'une vidange non hygiénique. Cette méthode évite de stigmatiser les participants qui n'adopteraient pas les bonnes pratiques et leur permet d'échanger sur les difficultés de leur métier.

### 3. Autoformation des acteurs

Ces méthodes sont adaptées pour un acteur de terrain désireux de se former par lui-même ou devant assurer la formation d'autres personnes. Pour pouvoir se former soi-même, il faut posséder un bon niveau universitaire, mais il n'est pas obligatoire d'avoir des compétences en assainissement.

Les principaux outils d'autoformation sont :

- les guides pratiques fournissant des outils et des cas pratiques issus du terrain ;
- les études et capitalisations portant sur des projets d'assainissement spécifiques ;
- les sites Web mettant à disposition une littérature spécialisée et des outils<sup>6</sup>, ainsi que les formations en ligne (MOOC).

Ces outils conviennent à un public capable de lire, de synthétiser et de s'approprier l'information contenue dans un document afin de l'appliquer sur le terrain.

Ces documents vous permettront d'augmenter vos connaissances sur les services d'assainissement et vous fourniront des outils adaptables à chaque contexte (voir les fiches fournies dans ce *Mémento*).

#### **Les guides méthodologiques élaborés par le programme Solidarité Eau (pS-Eau)**

Une collaboration entre plusieurs acteurs (Agence de l'eau Seine-Normandie – AESN, Agence française de développement – AFD, Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne – SIAAP) a permis d'élaborer une série de guides méthodologiques avec la contribution d'experts originaires de France et de pays en développement. Le principal objectif de ces guides est d'aider les acteurs de l'assainissement à s'autoformer sans avoir recours à une expertise externe, souvent coûteuse.

Ces guides portent notamment sur l'élaboration d'une stratégie municipale concertée en eau et assainissement, sur le choix de solutions techniques ou encore sur la gestion de blocs sanitaires. Les différents chapitres de ce *Mémento* vous renvoient régulièrement à ces guides, susceptibles de compléter les informations fournies ici.

Vous pouvez consulter la liste complète des guides à l'adresse suivante :  
<http://www.pseau.org/fr/recherche-developpement/production/smc/six-guides-methodologiques>

<sup>6</sup> Vous trouverez dans la **fiche n° 14** une liste de sites Web mettant gratuitement à disposition des documents, des outils, des films documentaires, etc.

Les formations en ligne (et notamment les MOOC) se développent dans le secteur de l'assainissement. Elles représentent une opportunité attractive car elles sont souvent gratuites ou à bas prix. Elles ne nécessitent pas de suivre des formations en présentiel, mais demandent néanmoins d'avoir une connexion Internet suffisamment puissante. Deux cas de figure : les MOOC proposés par Eawag/Sandec (voir ci-dessous) et les formations professionnelles en ligne du 2iE (Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement) : <http://www.2ie-edu.org/formations/formation-professionnelle/formation-professionnelle-en-ligne/>.

### **MOOC sur l'assainissement d'Eawag/Sandec**

Eawag/Sandec (département Assainissement et eau pour le développement de l'Eawag) propose quatre cours en ligne sur l'eau, l'assainissement et la gestion des déchets. Plus particulièrement, un cours porte sur « Planification et design des systèmes et technologies d'assainissement » et un autre sur la « Gestion des boues de vidange ».

Ces cours gratuits (en français et en anglais) diffusent des connaissances sur l'assainissement. Les formations sont dispensées en ligne sous forme de vidéos dans lesquelles interviennent différents professeurs et acteurs du domaine de l'assainissement. Elles présentent des études de cas concrètes et favorisent l'interaction avec les autres participants (forums de discussion) afin de progresser de manière collaborative et d'apprendre des expériences de chacun.

Pour plus d'informations, voir le lien <http://www.eawag.ch/fr/departement/sandec/e-learning/moocs/>.

Pour un secteur comme l'assainissement, peu enseigné dans les universités, ces cours en ligne accessibles à tous sont une petite révolution dans l'évolution des pratiques des acteurs professionnels, isolés ou non.

Source : [www.eawag.ch](http://www.eawag.ch)

## **4. Financement ou apport de matériel**

Le renforcement des connaissances et savoir-faire peut être complété par le financement ou l'apport de matériel de diverses natures : livrets pédagogiques sur les pratiques à adopter, outils de communication (supports de communication et de sensibilisation), voire même apport d'équipements nécessaires au service (vêtements de protection, véhicules de vidange, pompes, etc.).

L'apport de matériel a pour principal objectif de permettre à des acteurs de terrain ne disposant pas toujours de sources de financement locales d'assurer leur rôle dans de bonnes conditions. Afin d'être efficace, il doit s'accompagner d'un suivi pour garantir qu'il en est fait un usage correct. Il peut bénéficier à tous les acteurs d'un service.

Le financement ou l'apport de matériel peuvent s'effectuer dans le cadre de projets de développement ou de programmes de renforcement mis en œuvre par l'État. Ceux-ci ayant une durée limitée, l'apport en matériel sera ponctuel, tandis que son entretien et son renouvellement devront être anticipés lors de la réflexion sur le financement du service (voir chapitre 9).

### Apport de matériel

#### La structuration du service de vidange de Rosso en Mauritanie

À cause d'une nappe phréatique proche de la surface et de récurrentes inondations, la demande en vidange de fosses dans la ville Rosso est importante. Le service de vidange est assuré par différents opérateurs : camion communal, vidangeurs manuels et opérateur privés de vidange mécanique.

Un opérateur privé effectue des vidanges mécaniques à l'aide d'un petit camion triporteur équipé d'une citerne et d'une pompe motorisée, permettant essentiellement d'évacuer la fraction liquide contenue dans les fosses. Des vidangeurs manuels proposent une vidange qui, à l'aide d'une pompe à main, aspire la fraction plus pâteuse ou solide des boues, ensuite évacuée à l'aide de charrettes tirées par des ânes.

Afin de proposer un service de qualité, les différents vidangeurs ont été formés aux bonnes pratiques de vidange hygiénique. Le matériel a été mis à leur disposition par la mairie : camion-citerne, charrettes, pompes mécaniques et manuelles.

La mairie réalise un suivi du service, notamment pour s'assurer que la vidange est effectuée dans des conditions hygiéniques et que les boues sont déposées à la station de dépotage. Ce suivi permet également de travailler avec les vidangeurs pour améliorer le service.



Camion-citerne de vidange et pompe manuelle à Rosso (Mauritanie).

EN HAUT

À ce stade, vous disposez d'une vision plus précise des différentes méthodes de renforcement de capacités. Ces dernières ne sont pas exposées ici de façon exhaustive, puisque chaque contexte nécessite d'appliquer des méthodes spécifiques et adaptées. Il est néanmoins important de garder en tête les points suivants :

- le renforcement de capacités ne consiste pas seulement à organiser des formations, car leur caractère magistral ou scolaire n'est pas adapté à tous les acteurs du service ;
- les capacités déjà existantes sur le terrain doivent être valorisées et complétées ;
- l'amélioration de la communication entre acteurs de l'assainissement d'une même zone constitue déjà à elle seule un important renforcement de capacités.

### III. IDENTIFIER LES CIBLES DU RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET ÉVALUER LEURS BESOINS

#### 1. Définir les cibles

Pour déterminer les acteurs ayant besoin d'être renforcés, on peut s'appuyer sur les documents suivants :

- le diagnostic de l'assainissement local (voir [chapitre 3B](#)), et plus particulièrement la partie portant sur les acteurs locaux de l'assainissement ;
- la planification locale d'assainissement (voir [chapitre 3A](#)), pour être en cohérence avec le service d'assainissement que le maître d'ouvrage décide de développer. En fonction des objectifs fixés pour le service, on pourra identifier les acteurs dont les capacités doivent être renforcées.

Le renforcement de capacités peut avoir lieu à deux niveaux : au niveau individuel (artisans maçons, vidangeurs, opérateurs de service, agents techniques municipaux) ou au niveau des institutions (service technique d'une mairie, service déconcentré de l'État, ONG locale, Office national de l'assainissement, etc.).

#### 2. Élaborer un diagnostic des besoins

Tous les acteurs d'un service d'assainissement donné n'ont pas forcément besoin des mêmes formations. Par exemple, les techniciens d'un service par réseau d'égouts auront besoin d'être renforcés sur leurs capacités d'entretien des canalisations et des stations de pompage, alors qu'il s'agira de la facturation et de la relation clientèle pour le gestionnaire. Il faut donc définir les besoins de chaque type d'acteur pour pouvoir y répondre spécifiquement.

Le diagnostic des besoins cible les objectifs suivants :

- analyser les besoins de chaque acteur en fonction du rôle qu'il occupe dans le service ;
- évaluer les capacités de chaque acteur afin d'élaborer des activités correspondant à son niveau scolaire et technique, mais également à la langue dans laquelle il est le plus à l'aise ;
- prioriser les besoins en matière de renforcement de capacités en s'appuyant sur les objectifs du service tels que fixés dans la planification.

### **Le diagnostic des besoins en renforcement de capacités des acteurs de l'assainissement dans quatre villes du Niger Une étape préalable**

Les besoins pour développer des services d'assainissement pérennes au Niger sont aujourd'hui très importants, notamment en matière de renforcement de capacités des acteurs locaux. L'assainissement ne constitue pas une priorité dans le budget de l'État ou des collectivités locales, et les ressources humaines mobilisées sur ce secteur sont insuffisantes pour couvrir la demande.

Face à ce constat, un diagnostic des besoins en renforcement de capacités a été mené auprès de différents acteurs du secteur dans les villes de Dosso, Zinder, Konni et Gaya. Ce diagnostic a fait ressortir deux choses :

- un manque de formation des agents d'hygiène, qui ne disposent pas des capacités nécessaires au fonctionnement des services d'assainissement et à la maîtrise des risques environnementaux ;
- une fragmentation du secteur, notamment due à une méconnaissance réciproque des acteurs sur leur rôle respectif. Cette situation empêche une bonne coopération et constitue un frein au développement de la couverture en assainissement.

Sur cette base, le réseau Projection et l'ONG RAIL-Niger ont élaboré un programme de renforcement de capacités nommé *Sani Tsapta* (« les savoirs de l'assainissement » en langue haoussa) à destination de quatre types de public : les agents d'hygiène municipaux, les vidangeurs, les maçons et les gérants de blocs sanitaires publics. Le plan de renforcement de capacités s'articule autour de deux volets :

- la mise en réseau des acteurs locaux, pour une meilleure diffusion des expériences de terrain pour le développement des échanges entre les professionnels du domaine en Afrique de l'Ouest ;
- la mise en place d'une offre de formations en assainissement au Niger en vue de former des cadres et techniciens et de renforcer les capacités des professionnels déjà en place.

Source : OUSMANE A., *Étude préliminaire de diagnostic des besoins en renforcement de capacités des acteurs de l'assainissement au Niger*, réseau Projection/ONG RAIL-Niger, 2009 (document non publié).

Le renforcement de capacités débute dès le diagnostic des besoins, établi en concertation avec les acteurs locaux. On effectue avec chacun d'entre eux un bilan sur trois points principaux.

- Quel rôle l'acteur est-il appelé à jouer dans le fonctionnement du service ?
- Quelles sont les capacités dont il dispose actuellement pour remplir les tâches qui lui seront assignées (connaissances techniques, moyens matériels, droit d'exercer sa profession, etc.) ?
- Quelles sont les capacités qu'il ne possède pas ou qu'il doit compléter ?

Cet exercice permet d'impliquer les acteurs dans la réflexion sur les activités de renforcement de capacités. Les besoins de chacun sont mieux ciblés et les acteurs s'approprient plus facilement le contenu des activités.

## IV. ÉTABLIR UN PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Le plan de renforcement de capacités permet de détailler les activités de renforcement et les personnes responsables de leur mise en œuvre, les outils à utiliser, les moyens logistiques et le budget à mobiliser. Il est important d'élaborer ce document avec soin afin de disposer d'une vision d'ensemble des activités planifiées, de s'assurer de leur cohérence et d'anticiper les détails pratiques.

Le plan de renforcement de capacités peut être établi par le maître d'ouvrage (même si celui-ci doit également bénéficier d'actions de renforcement de capacités), l'assistant au maître d'ouvrage ou un partenaire du développement.

### 1. Contenu

Le plan de renforcement de capacités contient les éléments suivants :

- la description de chaque activité de renforcement, en précisant à chaque fois la cible, les outils utilisés, la personne responsable et le matériel nécessaire. Cette description peut prendre la forme d'une fiche présentant tous les éléments de contenu ainsi que la logistique à anticiper ;
- l'éventuel besoin de formation des formateurs et animateurs (voir le paragraphe V) ;
- un planning prévisionnel indiquant la fréquence des activités devant être régulièrement organisées ;
- un budget estimatif pour mener les activités mais également, si besoin, assurer la prise en charge des bénéficiaires (déplacements, fournitures, repas, logement, etc.).

## **Renforcement de capacités des services techniques de plusieurs communes de Madagascar lors de la mise en place d'un service d'assainissement**

Dans le cadre de la mise en place de services de vidange et de traitement dans l'agglomération d'Antananarivo (Madagascar), les communes concernées ont bénéficié d'un programme de renforcement de capacités. Les activités ont été organisées en parallèle du développement des services d'assainissement afin d'accompagner ces acteurs à chaque étape menant au démarrage du service.

Le public cible sont les agents des services techniques des différentes communes. Le plan de renforcement cherche à atteindre les objectifs suivants :

- apporter des compétences supplémentaires aux communes et à leurs services techniques ;
- fournir des outils qui leur permettent de planifier, de choisir, de connaître, de gérer (en régie ou par délégation de services) et de suivre des services de gestion de boues de vidange ;
- stimuler le développement d'idées nouvelles pour améliorer la gestion de l'assainissement sur les territoires des communes formées.

Pour atteindre ces objectifs, il a été décidé que le principal outil serait l'organisation de formations et l'échange d'expériences entre les bénéficiaires.

Le plan de formation a été décliné en six modules abordant tous les aspects à maîtriser pour développer efficacement un service : (1) l'approche « filière » et le choix des technologies d'assainissement ; (2) communiquer dans le domaine de l'assainissement ; (3) planifier les interventions en eau et assainissement ; (4) étudier la faisabilité des services ; (5) financer l'assainissement ; (6) suivre, exploiter et entretenir.

Pour chaque module, une fiche précise son contenu et sa durée, indique le nom du formateur et rappelle les bénéficiaires ciblés.

Un calendrier des activités donne une vision globale du déroulement des modules de formation. Il a été défini pour correspondre aux différentes étapes de conception et de mise en place des services de vidange/traitement et faciliter, dans la pratique, une mise en œuvre rapide.

En complément des formations, un accompagnement dans la durée et sur le terrain a été fourni par l'assistant au maître d'ouvrage dans la mise en œuvre pratique des acquis.

La **fiche n° 13** fournit des exemples de méthodologies pour animer une formation, qui sont à adapter en fonction du contexte.

## 2. Anticiper les difficultés de mise en œuvre dès l'étape de planification

### 2.1 Les difficultés logistiques

Les difficultés logistiques peuvent paraître évidentes mais doivent être anticipées pour que les activités se déroulent correctement. Voici quelques exemples :

- choisir un lieu adapté. En fonction des méthodes utilisées, il faudra prévoir de louer un local. Si des mises en situation ou exercices pratiques sont organisés sur le terrain, il est important de choisir un lieu facilement accessible pour que tous les participants puissent pleinement profiter des activités ;
- anticiper les difficultés liées à la barrière de la langue et prévoir, le cas échéant, d'embaucher un traducteur ;
- prévoir des rafraîchissements et des repas dans le cadre de la formation ;
- anticiper la prise en charge des éventuels intervenants extérieurs (billets d'avions, logement, déplacements etc.).

### 2.2 Les difficultés financières

Lors de l'élaboration du plan de formation, la description des activités doit être la plus précise possible afin de pouvoir disposer d'une vision réaliste des financements nécessaires. En cas de budget restreint, il faudra prioriser les activités.

### 2.3 Les difficultés de mobilisation

Il peut s'avérer difficile de mobiliser les acteurs pour deux raisons :

- ils peuvent exercer une autre activité qui ne leur permet pas de se libérer pendant plusieurs jours. Le planning devra donc tenir compte de leurs activités ;
- ils ne sont pas rémunérés pour assister aux formations. Fournir des *per diem* dans l'unique but de s'assurer qu'une personne viendra à la formation fait débiter l'exercice sur une mauvaise base. En effet, pour être réellement efficace, la mobilisation doit être volontaire. C'est pourquoi, afin de faire prendre conscience aux acteurs de l'intérêt d'assister aux activités de renforcement de capacités, une phase de sensibilisation est souvent essentielle (par exemple à travers un diagnostic participatif des besoins).

## V. RÉALISER LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Quelle que soit la méthode utilisée, les activités de renforcement de capacités doivent être encadrées et mises en œuvre par des professionnels sélectionnés et (éventuellement) formés. Renforcer des capacités ne consiste pas seulement à présenter des connaissances à un auditoire, mais il faut s'assurer que les auditeurs les intègrent et se les approprient effectivement.

Les formateurs et animateurs peuvent avoir différents profils : professionnels du secteur, spécialistes des sujets du programme de formation (gestion, financement, etc.), professeurs d'université, etc. L'idéal est de travailler avec des formateurs qui resteront sur place afin de pouvoir servir de référents mobilisables sur le long terme.

Quel que soit le profil du formateur, celui-ci doit avoir des notions de pédagogie pour adultes. Parce que maîtriser un domaine de compétences est une chose et transmettre ses connaissances une autre, l'enseignement peut parfois se révéler très complexe. Ce chapitre propose quelques clés que vous pourrez utiliser pour former ou encadrer les formateurs.

### 1. Adopter une démarche centrée sur les objectifs et sur l'expérience des participants

Qu'il s'agisse de former un auditoire sur un thème spécifique (conception d'un plan d'affaires, marketing, etc.), d'encadrer un exercice pratique (effectuer une vidange hygiénique) ou d'animer une rencontre entre professionnels de l'assainissement, l'animateur/formateur doit toujours annoncer clairement les objectifs de la séance au début de celle-ci : il explique pourquoi elle est organisée et présente les notions et outils que les participants vont apprendre à maîtriser.

Les échanges peuvent commencer par un état des lieux du niveau de connaissance de l'auditoire à travers une activité participative (jeu de rôle ou mise en situation) : comment entreprenez-vous un réseau d'égouts ? De quelle façon faites-vous une vidange mécanique ? Comment faites-vous pour gérer vos recettes et vos dépenses ? L'animateur n'intervient que pour gérer le temps de parole de chacun et entretenir la dynamique des échanges.

Les jeux de rôles et les mises en situation concrètes permettent d'accrocher l'attention des participants au cours des séances et de valoriser leurs savoir-faire. Vous trouverez des exemples d'animations ou de jeux de rôles dans la [fiche n° 13](#).

## 2. Messages clés et participation de l'auditoire

Quel que soit le niveau de connaissance de l'assistance, l'important est de maintenir son attention afin de lui transmettre correctement les messages clés. Cela passe notamment par la participation active de l'auditoire à la formation, ce qui la rend plus vivante qu'un « cours » magistral qui n'est finalement rien d'autre qu'un transfert de connaissances à sens unique. Le formateur doit ainsi :

- adopter des outils mettant en évidence l'évolution des connaissances des participants au cours de la séance. L'animateur peut par exemple présenter la situation avant et après la formation, tel qu'illustré dans le cas de « l'histoire à hiatus » présenté au paragraphe II.2 ;
- encourager la communication entre les participants pour favoriser le partage d'expériences ;
- rendre les messages les plus concrets possibles. On utilise pour cela des témoignages, des illustrations imagées de terrain, des films ou des visites de terrain ;
- ne pas hésiter à répéter les messages clés dans un bilan partagé en fin de séance, avant de clore les échanges ;
- toujours faire appel à des exemples de réussites plutôt qu'à des échecs.

Cette démarche est valable aussi bien pour un agent possédant un niveau technique avancé que pour un maçon ou un vidangeur au faible niveau scolaire.

Le caractère cyclique d'un processus de renforcement de capacités est fidèlement transcrit par la phrase suivante : « J'apprends et puis j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et j'apprends. » Cette phrase indique l'importance de cumuler les différents renforcements complémentaires (formation théorique, étude de cas concrets sur le terrain, mise en pratique par les auditeurs, etc.). Par ailleurs, elle illustre le fait que le renforcement de capacités ne constitue pas une étape ponctuelle dans la mise en place du service d'assainissement mais doit au contraire être envisagé de façon régulière et répétée sur le long terme.

## VI. SUIVRE ET PÉRENNISER LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Le suivi et la pérennisation des activités de renforcement de capacités ne relèvent pas de la responsabilité des individus mais doivent être assurés par le maître d'ouvrage ou un partenaire l'appuyant sur ce point (ONG locale, partenaire au développement, etc.). Ce paragraphe s'adresse plus particulièrement au maître d'ouvrage ou à l'assistant au maître d'ouvrage.

Un important défi à relever est de parvenir à maintenir les compétences au sein d'un service d'assainissement. Avec les années, les acteurs qui le composent sont amenés à changer (changement de poste ou d'activité) et les compétences acquises risquent alors de disparaître une fois les personnes parties.

Pour éviter ce problème, un suivi des compétences permet d'appuyer sur le long terme les acteurs du service. Il permet de s'assurer que des activités de renforcement de capacités sont régulièrement organisées en fonction des départs des personnes formées, dans l'optique de consolider les acquis de celles qui restent. De la même façon, afin d'éviter les pertes de compétences, il est important que les personnes formées formalisent et diffusent leurs acquis en développant ou en utilisant, par exemple, des outils qui resteront disponibles même une fois qu'elles seront parties : cahier du formateur, procédures techniques, cahiers de gestion, etc.



### POINTS À RETENIR

- Les activités de renforcement de capacités doivent être pleinement intégrées dans la planification des services d'assainissement. Elles garantissent la qualité et la continuité du service grâce à un personnel formé et compétent.
- Les activités de renforcement de capacités ne se limitent pas à des formations mais englobent diverses méthodes, à adapter en fonction des acteurs : mise en réseau des acteurs, voyages d'études, apport de matériel, etc.
- Une stratégie de renforcement de capacités commence dès l'embauche du personnel et doit s'étaler sur le long terme pour s'adapter au changement de personnel et aux transformations du contexte local (évolution du service exigeant de mobiliser de nouvelles compétences par exemple).

### FICHES À CONSULTER

**FICHE N° 13 : QUELQUES CLÉS POUR ANIMER UNE FORMATION.**

**FICHE N° 14 : RESSOURCES POUR SE FORMER EN ASSAINISSEMENT.**