

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.

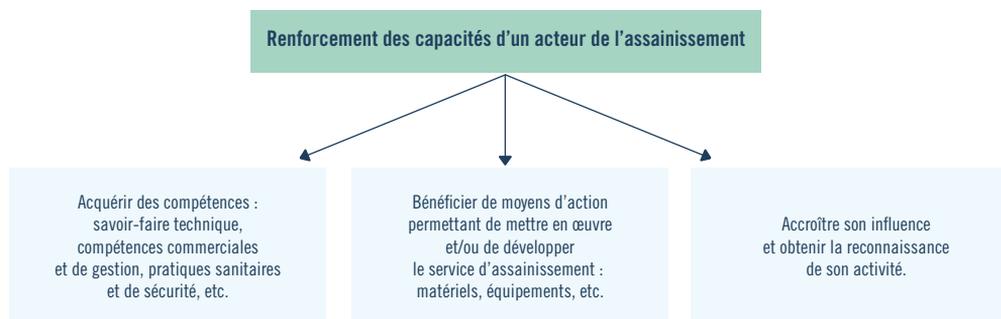


FIGURE N° 1

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 service¹.

¹ 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.

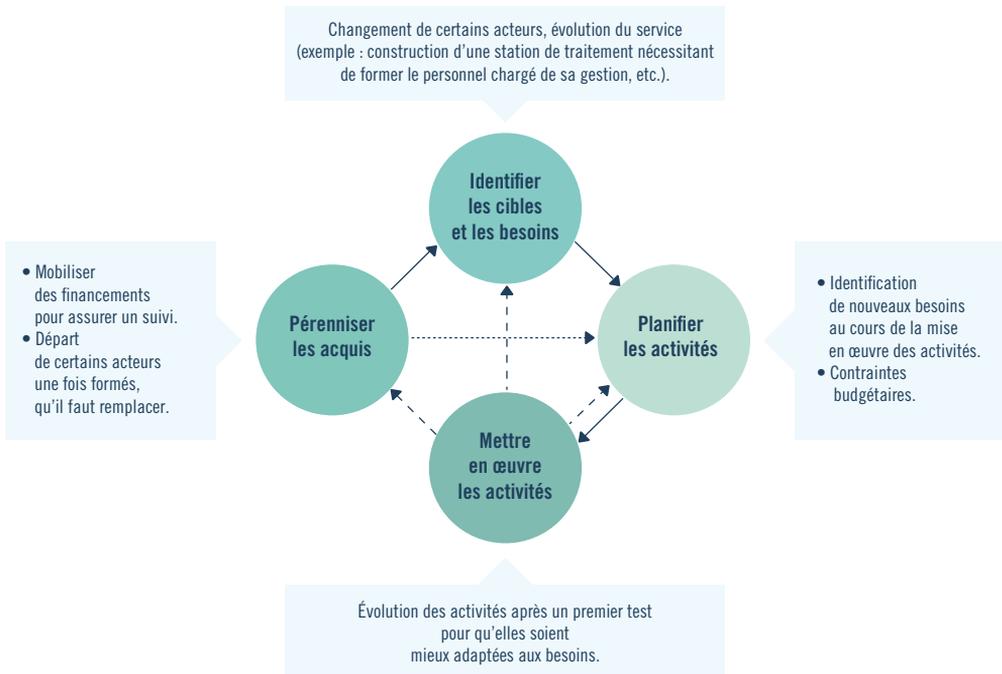


FIGURE N° 2

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 (MOOC²) ;
- 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.

² *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 mails³.
- **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 vidange⁴.

Les rencontres doivent être animées par une personne disposant de compétences en assainissement, mais maîtrisant surtout les techniques d'animation et de pédagogie pour adultes⁵. 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.

³ 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).

⁴ D'après les activités du réseau Projection au Burkina Faso.

⁵ 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 outils⁶, 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>

⁶ 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

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).

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 entretenez-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.