



## **Session 6 : « Echanges sur le renforcement de capacités des acteurs locaux »**

Les échanges ont porté sur le thème suivant : « Les compétences en matière d'assainissement : Quelles formations pour les acteurs de l'assainissement des pays en développement ? Comment renforcer les capacités des acteurs locaux de manière durable ? Comment et dans quelles situations le Nord peut-il avoir un impact efficace sur le renforcement des capacités au Sud ? »

La session s'est déroulée en quatre temps :

1. La représentation d'une pièce de théâtre à laquelle les participants ont été ensuite conviés à participer (en plénière) ;
2. La préparation et la réalisation d'un jeu de rôle (en 4 groupes) ;
3. Un temps de réflexion en groupe pour synthétiser les remarques et suggestions en matière de renforcement de capacités des acteurs locaux ;
4. Une restitution des quatre groupes (présentation courte à partir d'un document power point).

Ce travail a été une contribution importante au message porté par le Réseau Projection sur ce thème lors du Forum Mondial de l'Eau à Istanbul en mars 2009.

### **Documents complémentaires**

- Fiches d'animation pour le jeu de rôle : présentation de la situation et les différents rôles.
- Power point des différents groupes
- Document de synthèse issu des travaux de l'atelier

### **1. Théâtre forum**

1ère scène : un homme vient de marcher sur quelque chose qui ne sent pas très bon et qui s'avère être les déchets de son voisin. Il interpelle celui-ci pour lui dire que cette situation n'est pas acceptable. Il l'a déjà surpris en train d'uriner dans la rue. Les deux hommes se disputent. Le voisin, un vieillard, accuse à son tour le maire qui ne fait rien pour sa ville et décide de se rendre immédiatement à la mairie pour en parler avec lui.

2<sup>ème</sup> scène : le vieillard arrive à la mairie où il n'y a personne. Finalement le maire arrive. Il est en formation sur les réseaux d'égouts. Il a entendu dire que c'était une bonne solution d'assainissement et voudrait la développer pour sa ville. L'administré lui n'est pas convaincu de l'utilité de cette formation, donnée par une personne de « l'extérieur », qui ne connaît pas les problèmes de sa ville. Pour lui, le rôle du maire n'est pas de faire des formations mais d'aller dans les quartiers pour écouter les habitants et voir quels sont les problèmes. Le formateur est pris entre les deux personnages sans pouvoir arranger la situation.



Face à ces deux situations de blocages, les participants sont appelés à prendre la place soit du voisin, soit du formateur pour essayer de raisonner le vieillard et faire des propositions en renforcement de capacités qui soient plus pertinentes que la formation proposée.

### **2/3. Jeu de rôle et brainstorming en groupes de travail**

Nous ne développons ici que la synthèse des échanges qui ont eu lieu dans les différents groupes de travail et qui complète les 4 power point présenté en plénière que vous trouverez joint à ce document.

#### **Groupe 1**

##### **Brainstorming**

Au départ tout semblait un peu confus, et la plus part des membres du groupe mettaient l'accent sur les blocages (en particulier la pauvreté).

C'est ainsi que l'idée de définir ce qu'est le renforcement des capacités locales est venue. Pour certains d'entre nous c'est le savoir-faire technique et pour d'autres c'est le fait de déterminer les moyens techniques, financiers et humains. Alors grâce à Jérémie nous avons pu nous mettre d'accord sur la définition à retenir quant à la signification du renforcement de capacité locale à savoir « **C'est le développement des moyens, techniques, humains et financiers dans le but d'augmenter le savoir-faire et l'équipement des acteurs locaux. Le renforcement doit être réalisé en lien avec les actions de sensibilisation** ».

##### **1. Les formes**

Notre travail commence ici avec le premier point à savoir quelle forme peut prendre le renforcement de capacité locale ?

La majorité cite les ateliers, les voyages d'études des techniciens vers des centres de formations ayant des expériences selon le contexte du milieu. D'autres par contre mentionnent la sensibilisation.

En effet, souvent les populations concernées sont bien au courant des problèmes liés à l'assainissement mais ignorent ce qu'ils doivent faire. Aussi, la sensibilisation dont il est question ici est une communication à travers des événements pratiques comme les sketches, du théâtre-forum, les débats et même des plaques imagées qui expliquent ce qu'il faut faire. Il a été également évoqué le principe de la sensibilisation sans parole : alors qu'il était parti à Accra au Ghana (Mr X), il lui arriva d'acheter de l'eau à boire sur la route. Après avoir bu l'eau notre Monsieur sans gêne jette le sachet dans la rue comme il en avait l'habitude chez lui au Niger. Tout d'un coup un autre Monsieur qui l'observait s'approchât de lui, celui-ci était habillé en costume bien cravater, se courbe et prend le sachet jeté puis le mit dans la poubelle d'à côté. Imaginer la honte de notre ami devant un public aussi petit soit-il ? Jusqu'à la fin de son séjour plus de sachets jetés et le souci de rendre propre la ville devient



une priorité pour lui. Voilà qui prouve qu'à travers des sensibilisations nous pouvons gagner sans paroles et c'est très efficace.

Outre la sensibilisation, le renforcement des capacités doit se reposer sur le participatif, autrement dit il faut que toutes les parties (les bénéficiaires, les bailleurs de fonds ainsi que les autorités locales) conjuguent leurs efforts pour y arriver. Les bénéficiaires, les populations en particuliers, doivent comprendre qu'il y va de leur profit d'assainir leur milieu et que les fonds qui sont mis à leurs dispositions ne suffiront sans leurs participations actives et permanentes. Pour les bailleurs de fonds, il ne suffit pas seulement de financer mais d'apporter un appui-conseil qui consiste à accompagner le projet et le suivre sur plusieurs mois, voire plusieurs années.

## 2. Les enjeux

Venons à présent aux enjeux dus au renforcement de capacités locales. Ces enjeux sont souvent liés aux solutions de blocages.

Le premier enjeu est l'autonomie de la commune.

Un autre enjeu est le transfert des compétences en interne pour palier au problème de la fuite de cerveau. En effet, un personnel bien formé en la matière peut quitter le milieu juste parce qu'une autre structure lui propose une meilleure rémunération.

Enfin, lorsque vous disposez d'un bon projet, alors vous avez toutes les chances de convaincre des bailleurs de fonds de financer ce projet. Attirer les bailleurs de fonds reste primordial pour la survie et la pérennité de notre projet.

## 3. Les blocages

Pour ce qui est des blocages du renforcement des capacités locales, c'est ce qui nous a paru le plus facile à dire. Tout le monde avait des idées ici :

- La pauvreté fût le premier blocage mentionné mais fût l'objet d'un débat. Pour certains le niveau de vie ne permet pas à la population de s'occuper des problèmes liés à l'assainissement des eaux usées.

« Je n'ai pas bien mangé, ma famille est malade, mal habillée et vous me parlez de latrine ? » voilà souvent le langage de certaines sociétés. Ce premier blocage est l'élément déclencheur des autres blocages en matière de renforcement des capacités locales.

Pour certains, la solution est alors de travailler sur le changement des mentalités.

D'autres ont souligné le fait que les populations étaient déjà conscientes des problèmes liés à l'assainissement des eaux usées, seulement il y a un manque de volonté à tous les niveaux. Les bénéficiaires qui ne coopèrent pas pour entretenir des latrines par exemple, les bailleurs de fonds qui ont du mal à investir dans les formations et dans les différents outils soft ;

- Lorsque vous disposez en face de vous des populations presque analphabètes c'est vraiment compliqué de leur expliquer quoi que ce soit. Cela ne veut pas dire que ces derniers ne réfléchissent pas, non bien au contraire, seulement ils ne sont pas faciles à convaincre lorsque vous voulez leur faire accepter de nouvelles méthodes ou stratégies. C'était le cas dans la scène de théâtre à laquelle nous avons assisté ;



- un autre blocage qui est une réalité ici au Niger est qu'il y a moins de femmes qui sont intégrées dans les actions alors qu'elles sont les plus exemplaires en matière d'assainissement, que ce soit au foyer ou ailleurs.
- Lorsque vous ne disposez pas de bonnes pédagogies, astuces, formations adaptées aux réalités du milieu, il est difficile d'y parvenir.
- Enfin, le coût élevé des actions de renforcement des capacités locales se confronte à une réalité de blocage.

#### 4. Les pistes de solutions

Pour finir et vu le temps qui nous était imparti nous avons voulu conclure pour mettre au point les solutions à apporter. Ainsi les solutions suivantes ont été dégagées :

- Mutualiser les moyens, les idées, les besoins ;
- Intégrer les bénéficiaires dans le processus de renforcement de capacités locales ;



## Groupe 2

### Le jeu de rôle

Les différents personnages étaient joués par :

Le maire : Hamani Abdou

Le partenaire technique et financier : Essodna Dong Daa Amaou

Le bureau d'études : Jérôme Bouquet

#### 1. Le déroulement de la scène

Le représentant du bureau d'études, du fait de ces autres expériences en matière d'assainissement, explique qu'il est nécessaire de renforcer les acteurs locaux pour la bonne réussite du projet. Au fil de la conversation on s'aperçoit que cette position n'est pas sans intérêt pour lui : il s'est spécialisé dans l'appui technique des acteurs locaux et espère bien pouvoir se positionner sur ce projet.

Le maire a bien accepté d'orienter le projet dans le domaine de l'assainissement liquide, mais il ne voit pas trop l'intérêt du renforcement des capacités. Il veut bien éventuellement suivre quelques formations, ça peut toujours lui apporter quelques per diem. Mais pour ces agents, il n'en voit pas l'intérêt. De plus, il a besoin que les citoyens voient les résultats de son travail et il n'est pas convaincu que le renforcement de capacité soit très visible.

Le partenaire technique appui le choix de renforcer les équipes locales. Il souhaite en effet un suivi des réalisations et doute que les équipes locales soient vraiment en capacité de le faire. Il en va de son image et de celle du maire. Il essaye alors de le convaincre que la formation de ces agents permettra une meilleure gestion du service. Si les services fonctionnent, alors la population sera contente.

Finalement le maire accepte que l'on consacre un volet du projet au renforcement des capacités de ces agents. Le bureau d'étude a su le convaincre en lui parlant du cas d'un maire qui a été réélu grâce à son programme d'assainissement !

#### 2. Débriefing

Les participants ont eu du mal à jouer autour de ce concept de « renforcement de capacités » qui n'a pas été clairement défini. Ils sont arrivés sur cet accord qu'il fallait faire du renforcement de capacités, mais pas sur ce que cela signifiait concrètement : est-ce que ce sont des formations ? quel est le rôle de la mairie dans sa mise en œuvre?...

Finalement ce que l'on peut noter c'est que le concept de « renforcement de capacités » est assez flou et qu'il ne parle pas aux élus. En restant dans le flou, les acteurs locaux ne verront pas les implications concrètes du renforcement de capacités pour eux et le projet.

### Brainstorming

Comme nous avons eu du mal à définir le renforcement de capacités des acteurs locaux et les formes que cela prenait, nous sommes partis sur une définition plus vaste, en nous demandant quels étaient les objectifs poursuivis : notre réflexion a donc porté sur ce qui permettait d'assurer la durabilité du projet et l'implication des acteurs locaux.



Sur cette base nous avons alors essayé de répondre aux questions suivantes :

5. Qui est-ce que l'on renforce et comment ?
6. Pourquoi faire du renforcement de capacités, quels en sont les retombés pour le projet ?
7. Quels sont les blocages lors de la mise en œuvre du renforcement de capacités
8. Quelles sont les points clés sur lesquels s'appuyer pour le mettre en œuvre?

### 1. Les cibles

Nous avons définis quelles étaient les cibles de ces actions et pour chacune le type de capacités nécessaires pour la pérennité des projets. Elles seront à renforcer selon les acquis initiaux de chacun :

- **Les élus municipaux :**

Ils doivent être en capacité de prendre des décisions (comprendre les objectifs du projet et les techniques possibles...).

Ils peuvent être les promoteurs du projet et doivent pour cela être doté d'outils de communication.

- **Agents techniques municipaux et opérateurs locaux**

Ce sont eux qui assureront la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet. Ils doivent en maîtriser les aspects techniques.

- **Bénéficiaires**

Ce sont les principaux utilisateurs des ouvrages. Ils doivent pouvoir comprendre l'intérêt de ces ouvrages et comment les entretenir.

Au-delà de la formation, il a été évoqué d'autres solutions pour permettre à ces acteurs d'atteindre ces objectifs. Notamment le renforcement à travers des rencontres et des échanges avec d'autres professionnels, d'autres communes qui sont confrontés à des situations similaires.

### 2. Les objectifs et enjeux

Le principal objectif du renforcement des capacités est de permettre aux acteurs locaux de s'approprier le projet et ceci afin de le rendre pérenne.

Nous relevons également une autre conséquence positive qui peut être également un argument en faveur du renforcement de capacités : cela peut permettre de créer des emplois locaux.

### 3. Les limites et blocages

Comme l'a montré le jeu de rôle, le manque de lisibilité peut être une des raisons pour lequel ont n'investis pas dans ce domaine. En effet, face à des contraintes budgétaires et électorales, un maire préférera une action plus visible.

Une fois que le renforcement de capacités est décidé, là encore des écueils sont difficiles à éviter : c'est le cas par exemple de formations inadaptées aux besoins et aux capacités initiales.



Nous avons débattus également sur les effets pervers de la formation : la formation devient parfois une façon de se « laver les mains » pour montrer que l'on a prévu que les acteurs locaux assurent la pérennité du projet sans s'assurer que les connaissances transférées lors des formations seront réutilisables pour le projet et effectivement utilisés.

#### 4. Les points clés

Pour répondre à ces deux blocages (le manque de visibilité et l'inadaptation de la formation) nous avons pensé qu'il était important de :

9. s'appuyer sur le maire : s'il comprend les enjeux du renforcement de capacités, il en sera le premier promoteur.
10. définir des solutions de renforcement de capacités adaptées aux besoins et de faire une évaluation avec les acteurs à mi parcours pour vérifier que les capacités sont pertinentes et acquises



### Groupe 3

#### Le jeu de rôles

##### 1. Composition des groupes (libre):

3 personnes manquaient pour cette activité (Aboubacar ABDOU, Maman IBRAHIM et Maman Sani OUMAROU ISSA)

Le maire : Poyotcheba PELEI + Félix VIGNE

Le partenaire technique et financier : Almoustapha GARBA + Jean-Hugues HERMANT-LAGRANGE

Le bureau d'études : Jean-Baptiste REVILLON + Mbeguere MBAYE

*NB : Les noms surlignés en vert sont ceux des personnes qui ont joué la scène*

##### 2. Déroulement de la scène

Le partenaire technique et financier apparaît comme un acteur qui doit rapidement dépenser l'argent de sa structure. Les engagements doivent être rapidement constitués sans véritable prise en compte des besoins de la commune.

Il ne perd pas de vue que des études de faisabilité sont nécessaires (d'autant plus qu'il souhaite mettre en place des techniques assez complexes) mais il souhaite qu'elles soient très rapidement réalisées.

Ne connaissant pas l'assainissement, le maire semble avoir pour ambition principale de tirer personnellement profit de ce projet. Il accepte l'idée de travailler avec un bureau d'études qu'il ne connaît pas pour ne pas perdre une opportunité de coopération, même s'il se sent un peu pris en étau par ces deux acteurs. Du coup, il tente de tirer son « épingle personnelle » du jeu.

Le bureau d'études est le personnage le plus présent dans la scène. Il apparaît comme le plus loyal tentant un « grand écart de raison » entre les deux autres personnages. Sa connaissance du terrain lui permet de nuancer les propos des deux autres acteurs.

On s'aperçoit néanmoins rapidement qu'il est motivé par l'enjeu financier et la visibilité du projet. Il est finalement, lui aussi, assez détaché des priorités de la commune.

La scène a abouti à un certain consensus : commencer rapidement les travaux et exploiter des techniques pointues en passant par le bureau d'études pour le suivi et la mise en œuvre du projet et monter quelques formations pour le maire qui sera équipé en ordinateurs et pourra bénéficier des travaux pour faire travailler la main d'œuvre locale (un de ses proches étant entrepreneur).



### 3. Débriefing

Les acteurs ont choisi d'être assez cyniques dans leur jeu. Finalement, en poussant la caricature, certains ont estimé que dans le fond, chacun des trois personnages faisait peu de cas du renforcement des capacités. L'acteur incarnant le partenaire technique et financier a précisé que si la consigne n'avait pas été de parler du renforcement des capacités, il aurait certainement à peine abordé le sujet dans son rôle.

Pour le partenaire du Nord, le renforcement des capacités est un concept à la mode qui doit être développé pour la communication au Nord. Pour le maire, c'est assez peu intéressant car cela manque de visibilité (à moins que cela comprenne la fourniture de matériel ou l'extension de sa mairie). Le directeur du Bureau d'études l'accepte dans une certaine mesure, tant que son existence n'est pas menacée sur le long terme (il se refuse à faire la formation de formateurs).

Ce débriefing a permis de donner le ton des échanges de l'après-midi et de poser la question de la définition que chacun se fait du renforcement des capacités en fonction de son milieu professionnel.

#### Le brainstorming

Le tour de table a permis à chacun de donner sa vision du renforcement des capacités en fonction de son expérience professionnelle.

Globalement, le renforcement des capacités c'est ***l'apport de connaissances ou de techniques nouvelles au bénéfice d'un groupe cible déterminé.***

En fonction de la nature du groupe cible, le renforcement des capacités prendra une forme différente.

#### 1. Les différents groupes cibles recensés :

- les autorités (nationales et locales)
  - les communautés
  - les opérateurs techniques (vidangeurs, maçons...)
- 
- ```
graph LR; A[les autorités (nationales et locales)] --- B[Les élus]; A --- C[Les agents techniques];
```



## 2. Les différentes formes du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités peut à priori se faire sous deux formes / méthodologies principales :

- la formation / sensibilisation
- l'accompagnement / communication

En matière de formation :

La formation est entendue comme une sensibilisation, celui qui sait va sensibiliser ceux qui ne savent pas. Or, il est nécessaire d'avoir une approche participative dans la structure des formations. On doit travailler sur des dynamiques axées sur les échanges d'expérience et la participation directe des stagiaires à la diffusion du savoir. Il faut sortir autant que possible du cadre théorique des formations et aller vers une méthodologie d'accompagnement.

En matière d'accompagnement :

Il faut développer de nouvelles méthodes de diffusion des connaissances. Cela passe par un nouveau mode de communication qui place le stagiaire au centre de la méthodologie. Ainsi, on va accompagner les stagiaires à formuler eux-mêmes leurs problématiques et à trouver eux-mêmes des réponses adaptées.

Le renforcement des capacités se fait au moyen de visites de terrain, de rencontres avec d'autres professionnels, à l'occasion de journées publiques de dialogue ...

Dans le cadre de la coopération, on recense notamment trois modes de renforcement des capacités :

- le transfert d'expérience du Nord vers le Sud (mais il a montré ses limites)
- le transfert d'expérience entre pays du Sud (idéal quand les structures existent)
- le transfert d'expérience entre pays du Sud mais facilité / accompagné par le Nord (finalement peut-être le cadre le plus pertinent cf. la coopération décentralisée multilatérale)

## 3. Les enjeux du renforcement des capacités

- Renforcer l'intérêt des bénéficiaires pour le domaine de l'assainissement liquide
- Renforcer la maîtrise des projets
- Assurer la pérennité des effets des actions mises en œuvre
- Impulser un changement des comportements
- Donner des outils
- Favoriser l'autonomie et la reproduction des actions par le milieu local

## 4. Les blocages du renforcement des capacités

- le manque d'engagement des acteurs dans le domaine de l'assainissement liquide



- le manque de financement des actions
- le manque d'autonomie financière des acteurs
- l'orgueil des groupes cibles qui n'admettent pas toujours qu'ils manquent de connaissances ou de savoir-faire
- l'intérêt relatif des stagiaires pour les formations (question des formations à l'étranger, l'attrait du voyage et des per diem) et du coup le manque de concentration voire l'absentéisme lors des formations
- les changements d'équipe municipale (élus)
- la fuite des compétences (les agents techniques)

#### 5. Les opportunités du renforcement des capacités

*Ayant des difficultés à faire le lien entre les deux notions (opportunités / solutions), le groupe a traité séparément la question des opportunités et des solutions.*

- la création de nouveaux métiers
- la diffusion de techniques nouvelles et de savoir-faire locaux
- le transfert de compétences
- la responsabilisation des acteurs

Ces éléments se rapprochent de la partie enjeux.

#### 6. Les solutions aux blocages

- travailler sur les structures plutôt que sur les hommes
- impliquer les autorités nationales dans la promotion des projets par le plaidoyer afin de renforcer l'engagement au niveau local
- renforcer le sentiment d'utilité du groupe cible
- ne plus verser de per diem lors des formations en France
- développer les formations sur place
- renforcer les formations initiales
- bien choisir les formateurs
- éviter de refaire toujours les mêmes formations
- arrêter les formations et développer l'accompagnement des groupes cibles

#### 7. Remarques générales

Le groupe s'est également demandé quels groupes d'acteurs ou quels contextes étaient les plus à même de contribuer au renforcement des capacités.

Différents groupes ont été identifiés avec un exemple de point fort et de point faible pour chacun :



- les bureaux d'études :
  - o point fort : ont la connaissance du terrain
  - o points faible : parfois l'intérêt économique et la démarche commerciale a un effet pervers sur le professionnalisme de certains BE
- les structures de formation initiale :
  - o points fort : peuvent intervenir sur la formation initiale
  - o points faible : pas assez sur le terrain / apport trop théorique
- les ONG :
  - o point fort : voir les bureaux d'études
  - o points faible : voir les bureaux d'études
- la coopération décentralisée
  - o points forts : peut stimuler des échanges sud/sud, mobiliser des opérateurs locaux
  - o points faibles : pas assez présents sur le terrain, trop en décalage avec les réalités locales et parfois une démarche pas assez professionnelle
- les formations nationales (initiées par les ministères...)
  - o point fort : peuvent répondre au désengagement des collectivités locales
  - o point faible : ne sont pas encore assez développées pour en juger

A priori, selon l'avis majoritaire, les acteurs les plus efficaces seraient les acteurs de terrain soit les ONGs et les bureaux d'études.

**Enfin, le groupe 3 a préconisé de retravailler à nouveau sur cette thématique à partir d'un tableau de correspondances recensant les différents groupes cibles et les différents acteurs afin de décliner les formes, enjeux, blocages et solutions pour chaque correspondance. Cela permettrait d'aboutir à une vision plus précise du renforcement des capacités et à l'ébauche de pistes méthodologiques.**



## Groupe 4

Participants : 8 personnes.

Modérateur : Denis Desille, pS-Eau

### Jeu de rôles

Les groupes ont élaboré chacun de leur côté une stratégie à partir du cadrage donné.

La scénette a duré 15 minutes.

Acteurs :

Alexia Hofmann: Maire de la ville.

Victor Gbedo : Représentant du bureau d'études (Ontrétout)

Frédéric Gbaguidi: Représentant le partenaire technique et financier (Sanlesou)

Après quelques minutes, les acteurs ont chacun défendu vivement leur stratégie. Madame le Maire essayait d'obtenir des fonds auprès de Sanlesou pour financer des ordinateurs et des techniciens de l'assainissement. Elle insistait sur la situation difficile de sa ville, sur la nécessité de s'attaquer prioritairement à la place du marché et sur l'importance d'obtenir des résultats visibles rapidement. Elle s'adressait prioritairement à Monsieur Sanlesou. Elle ne voulait pas être prise en défaut par le bureau d'études et demandait à valider chaque proposition future.

Le représentant de Sanlesou entendait bien les difficultés rencontrées par la commune. Pour autant, il expliquait qu'il ne pourrait réaliser tous les vœux de Madame le maire en particulier dans le délai souhaité, car les finances allouées pour cette cause étaient limitées. Il avait fait le choix de s'appuyer sur l'expertise technique d'un bureau d'études local qui lui avait confirmé que la commune avait besoin d'une aide extérieure.

Le représentant d'Ontrétout essayait de légitimer sa présence auprès du Maire. Son objectif annoncé était en place un système pérenne tout en expliquant que cela prendrait du temps. Tout en essayant d'être crédible, on pouvait observer qu'il était tout de même dans une démarche commerciale.

Après le jeu de rôles, un tour de table a été réalisé pour décrire les impressions de chacun. Le Maire n'a pas obtenu de réponses. Aucun consensus n'a été trouvé. De plus ce qui avait été acquis pour l'un ne semblait pas clair pour l'autre. Enfin, la discussion est apparue conceptuelle.

On peut donc en déduire que les négociations prennent du temps. Elles nécessitent une bonne formalisation afin de s'assurer que tout le monde parle le même langage. Il apparaît important de s'appuyer sur des chiffres afin de faciliter la compréhension de chacun.



## **Brainstorming en groupe de travail**

Le groupe de travail a étudié la problématique renforcement de capacité suivant 4 axes :

- Quels sont les enjeux ?
- Comment réaliser cette démarche ?
- Quels blocages sont susceptibles d'être rencontrés ?
- Sur quelles opportunités peut-on s'appuyer ? ?

Avant propos, le groupe de travail a essayé de définir le terme « renforcement de capacités ». Celui-ci a été jugé peu lisible car vaste. En effet, les formations, le soutien logistique ainsi que le renforcement humain pourraient être associés à cette définition.

Le groupe s'est attaché à débattre plus particulièrement sur le renforcement des capacités humaines.

### 1) **Les enjeux** ont été définis comme suit :

- Pérenniser le service public d'assainissement
- Améliorer le savoir faire et le savoir être des différents acteurs
- Optimiser la qualification locale en particulier d'un point de vue technique

### 2) De nombreux **blocages** ont été identifiés :

#### - Fuite des compétences

Une personne formée peut vendre son savoir faire à différentes entités.

Par exemple, elle peut être attirée par des émoluments plus importants dans une autre structure. Ceci est d'autant plus vrai si la Mairie a du mal à payer de façon régulière son salaire.

#### - Multiplication de nombre de formations

Un membre du groupe a illustré ce point en rappelant qu'un agent pouvait avoir suivi 20 formations (cf. conférence de Monsieur OLIVIER DE SARDAN). Cette multiplication de formations n'est pas pertinente car d'une part, l'agent ne pourra pas toutes les assimiler et d'autre part, elles se révéleront chronophages et ralentiront fortement les projets sur le terrain.

Une personne a d'ailleurs fait remarquer que lors d'une de ses missions de quelques jours, elle n'avait pas pu rencontrer l'agent communal car il était en formation.

#### - Absence de prise de conscience des élus

Le "copinage" a été identifié comme un souci majeur. Ainsi, lorsqu'un maire perd des élections, toute son équipe communale est modifiée. C'est un véritable pas en arrière car les nouveaux agents doivent acquérir un savoir faire.

L'absence de statut du fonctionnaire ou tout du moins le respect de celui-ci est un facteur aggravant. Trop souvent, l'agent communal est associé au politique. Son statut est très précaire car le Maire peut à tout moment le licencier.

Il serait d'ailleurs intéressant de pouvoir mesurer comment se traduit sur plusieurs mandats cette mobilité et d'en évaluer le coût financier.



3) Le groupe de travail a identifié des **points clés** pour essayer d'atteindre les objectifs :

- Capitaliser les expériences

Une formalisation du travail fourni semble pertinente. Le savoir doit être capitalisé dans un document remis aux différents acteurs afin d'éviter la perte de toutes les informations. De plus, il s'agit de favoriser la formation en interne.

- Inciter les communes à développer une stratégie efficace en matière de ressources humaines

De nombreux membres du groupe préconisent de convaincre le Maire de recruter un professionnel de l'assainissement dès le départ du projet. Cet investissement en amont permet d'économiser le coût des formations. Pour autant, cet agent qualifié doit avoir des garanties financières dans le temps. Il doit de son côté s'engager éthiquement à rester sur ce poste dans un délai cohérent à la réussite du projet.

Il s'agit aussi de formaliser un plan de formation à court et moyen terme. Ce document cadre permet aux communes d'évaluer leurs besoins et de faciliter les négociations avec les partenaires techniques et financiers.

4) Des pistes d'actions ont été proposées :

- Développer les ateliers de rencontre entre professionnels

Cet atelier de professionnels juniors a permis de confronter les difficultés du terrain mais aussi des expériences novatrices qui peuvent être reprises ailleurs. Il peut être considéré comme une véritable formation. Tous les membres du groupe reconnaissent avoir appris des éléments nouveaux susceptibles de les aider dans leurs différents projets. Cette démarche efficace pourrait donc être renouvelée.

- Mise en place d'une plate-forme collaborative

La création d'une plate-forme collaborative sur le web semble un outil efficace pour fédérer les forces vives. Le réseau projection semble le plus à même de coordonner cette action.

Ainsi, une personne pourrait solliciter une aide extérieure ou tout simplement un avis sur différents thèmes. Il semble intéressant que des référents soient nommés suivant leurs expertises et leurs métiers. Néanmoins, cette démarche doit être encadrée avec des règles précises afin de la rendre efficace et éviter tout essoufflement.

A ce titre, le thème « renforcement des capacités » semble approprié pour entamer un premier débat sur cette plate-forme.