



Rencontre jeunes professionnels

Jeudi 15 janvier

Comment réussir le transfert de compétence dans les projets d'assainissement ?

Présents :

- Denis Desille (Programme Solidarité Eau)
- Bruno Le Bansais (Hydroconseil)
- Jean Hugues Hermant Lagrange (Fondation Veolia Environnement)
- Garrick Pierrefeu (cabinet d'architecture)
- Claire Hassoun (ENEA Consulting)
- Alexia Hofmann (Veolia Eau)
- Ysabelle Adolphe (Centre de Recherche d'Expertise et de Contrôle des Eaux de Paris)
- Catherine Baron (Lereps/Gres et GRESOC - Université de Toulouse)
- Audrey Crocker (Croix Rouge)
- Antoine Brochet (Croix Rouge)
- Souleyman Bachir (Syndicat Interdépartemental d'Assainissement de l'Agglomération de Paris)
- Marie Bornie (Sociétés des eaux de Marseille – Projection)
- Béatrice Turlonnias (Projection)

L'idée de cette rencontre est

- de proposer un temps d'échanges entre jeunes professionnels (le premier de nos rendez-vous mensuels) qui leur permettent de mieux se connaître et de renforcer les liens au sein du réseau
- de permettre à ceux qui ne pourraient être présents à l'atelier que nous organisons en janvier de réfléchir à cette question du transfert de compétences et d'apporter leur contributions aux échanges de l'atelier

1) Témoignages

a. Bruno Le Bansais – retour de son expérience au sein d'Hydroconseil sur des projets eau ou assainissement en Haïti

Pour un bureau d'étude comme Hydroconseil dans lequel Bruno travaille, le transfert de compétence est un marché. Les clients (généralement organismes nationaux d'état, organismes publics de pays du Sud) avec lesquels il travaille demandent parfois dans les projets qu'une partie soit consacrée au transfert de compétences. Cependant, ce n'est pas sur cet aspect du projet qu'ils sont attendus. Sur le terrain c'est bien souvent le bureau d'études lui même qui propose de faire du transfert de compétences, à la demande, non pas des structures, mais des personnes avec lesquelles il travaille.

Bruno distingue le transfert de compétences et le transfert de connaissances. En effet, les ingénieurs avec lesquels il travaille n'ont pas toujours les bases suffisantes pour que le transfert de compétences puisse s'opérer.

Ainsi, sur un projet d'adduction d'eau en Haïti, plutôt que de les former pour qu'ils puissent être en capacité de mesurer le niveau de potabilité de l'eau, il a été choisi de leur donner l'information sur la qualité des sources déjà vérifiées. Il s'agit d'un transfert de connaissances et de données sur le territoire.

Il a certes pu leur apprendre certaines procédures pour effectuer ces mesures, mais là encore ce n'est pas un réel transfert de compétence : la personne va appliquer la procédure sans en comprendre réellement tous les enjeux. Il pourra donc arriver que certains éléments lors de la procédure ne soient pas pris en compte et faussent totalement le résultat.

Le plus souvent, le transfert de compétences se fait alors lorsque les personnes posent des questions sur le terrain en suivant l'équipe d'Hydroconseil.

Finalement, Bruno remarque que dans le cas des projets de coopération décentralisée, cette notion de transfert de compétence (notamment des compétences en matière de gestion du service) est beaucoup plus développée et des bureaux d'études sont en train de se spécialiser sur ces aspects.

Réactions et questions

Denis : il a pu lui-même constater qu'il était difficile de faire du renforcement de capacités lorsqu'il s'agit non pas d'apporter des connaissances mais d'inculquer un esprit d'analyse . Son expérience s'est faite notamment en Afrique dans des sociétés où le poids des hiérarchies est très fort et où les personnes n'ont pas l'habitude de remettre en cause ce qui est dit par leur supérieur et ne sont pas réellement invitées à réfléchir sur le sens même de ce qu'on leur apprend.

Alexia : a fait le même constat en travaillant sur un projet de la ville de Gao au Mali avec des techniciens qui avaient pourtant une longue expérience. Ils connaissent parfaitement le fonctionnement d'une fosse septique et sont capables de réciter par cœur toutes leurs caractéristiques mais ne raisonnent pas sur la fosse : comment l'améliorer ? l'adapter aux caractéristiques du milieu ?...

Souleyman : s'interroge sur la façon dont est perçu par les personnes du Sud ce transfert de compétences : est-ce que cela ne laisse pas une impression de donneur de leçon des acteurs du Nord?

b. Jean Hugues Hermant Lagrange – retour sur son expérience comme chargé de mission à la Fondation Veolia environnement sur un projet mené à Madagascar

Avec la Fondation, il est intervenu en soutien à une commune sur un projet d'une durée de trois ans. Le programme d'action comprenait trois volets :

- Un volet de santé publique : construction d'un centre de santé
- Un volet éducation : construction de bâtiment scolaire
- Un volet assainissement

Il souhaite préciser avant tout que pour lui il ne s'agit pas d'effectuer du transfert de compétence, qui a une trop forte connotation de « grand frère », mais plutôt du renforcement de capacité de la commune, en terme de gestion de projet.

Un chargé de mission était mis à disposition de la commune. La maire de la ville était très engagée dans le projet. L'équipe au niveau de la municipalité était composée d'un comptable, d'un assistant administratif. Le chargé de mission se consacrait aux aspects techniques du projet.

Durant le projet, des élections municipales ont eu lieu et l'équipe municipale a été totalement renouvelée, les personnes qui se sont retrouvées en charge du projet n'avaient plus du tout les mêmes compétences ni la connaissance du projet comme leurs prédécesseurs.

Ce que lui a révélé cette expérience, est que lorsque l'on fait du renforcement de capacités, il serait plus durable d'imaginer un renforcement des capacités des structures partenaires sur le terrain que du ou des individus qui ont font partie (ils peuvent changer, être débauchés...). Cela permettrait de pérenniser les acquis, ce qui est une des problématiques, mais du coup également l'un des objectifs du renforcement de capacité.

Réactions et questions

Alexia : ne serait-il pas possible de penser à un engagement bi-partite des deux acteurs Nord/Sud : l'un s'engage à suivre le projet et à renforcer les capacités des agents en mettant à disposition le même chargé de mission sur une période de 2 à 3 ans. De la même façon la personne qui est formée s'engage à rester une certaine période sur le projet ?

Denis : propose une piste de réflexion pour palier à ce problème du départ des personnes qui sont formées/ faire face aux changements des équipes municipales. Sur les projets sur lesquels il a travaillé, la stratégie s'est construite en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs et notamment sur ceux qui ne partent jamais : les usagers du service. Ainsi, même si un changement politique s'opère, si un technicien part, ... un certain nombre d'acteurs engagés dans le projet seront encore présents pour rappeler les engagements et les orientations pris. Le travail avec les usagers semble être une piste intéressante à explorer.

Catherine : rappelle que dans le contexte de décentralisation, le rôle des associations d'usager est assez controversé. Dans beaucoup de cas on a vu des conflits entre ces associations et la nouvelle équipe municipale en recherche de légitimité.

c. Claire : expose son expérience avec des jeunes ingénieurs de l'École nationale supérieure polytechnique de Yaoundé.

Elle a travaillé avec ces ingénieurs sur le problème d'un canal d'évacuation des eaux de pluie dans un quartier de la ville de Yaoundé. Ce quartier est souvent sujet à des inondations malgré la présence du canal. L'idée de la municipalité était donc d'élargir le canal et pour cela a fait appel à ces ingénieurs pour faire les études préalables.

Après quelques visites de terrain, il s'est avéré que le problème n'était pas uniquement dû à la taille du canal. Ce dernier passait dans des zones inondables qui n'auraient pas du être constructibles. Par ailleurs, la population y jetait de grandes quantités de déchets solides, ce qui empêchait une bonne évacuation des eaux pluviales

La solution ne consistait donc pas uniquement à reconstruire un canal mais reposait la question plus globale de la gestion des déchets à l'échelle du quartier et de la ville même. De plus cela ne revêtait pas que des aspects techniques mais également des aspects sociaux (sensibiliser la population à ne pas jeter les ordures dans le canal).

Pourtant, lors des discussions avec les élèves ingénieurs de Yaoundé, ces derniers se sont opposés à cette analyse. Pour eux il fallait absolument repenser et reconstruire le canal (ce qui était dans leurs compétences). Ces ingénieurs étaient très compétents mais très dogmatiques et n'avaient pas forcément une vision du problème dans toutes ces dimensions et éprouvaient de grosses difficultés à l'approcher différemment de ce dont ils avaient l'habitude..

Réactions et questions

Alexia : dans ce cas précis, le refus peut également s'expliquer par le fait que la solution proposée demande de penser sur le long terme et suppose un changement radical difficile à mettre en place.

Denis : comme Claire, a été confronté à des personnes pour qui il est difficile de sortir d'une base de compétences, souvent figée. Il a rencontré certains seniors très académiques qui ressortaient toujours le même discours sans avancer de solutions innovantes.

Bruno : les formations ne sont par ailleurs pas toujours adaptées aux besoins. Il cite l'exemple d'un organisme international qui a proposé à un ingénieur avec qui il a travaillé en Haïti une formation de 6 mois au Japon portant essentiellement sur la Gestion intégrée des ressources en Eau. Lorsqu'il est revenu sur le projet, il n'était pas du tout opérationnel et ce qu'il avait appris ne lui a pas spécialement servi.

Denis : pour la pérennité des projets, tout le monde est d'accord pour dire que le transfert des compétences devrait être une priorité. Pourtant aucun bailleur ne propose de financer un projet en consacrant autant de budget au renforcement de capacité qu'aux infrastructures. Cela s'explique notamment par le fait que ce sont des domaines moins visibles, palpables, alors que des infrastructures peuvent être montrées, visitées....

Audrey : c'est en train de changer. Cette semaine, lors d'un séminaire proposé par l'AFD sur l'eau et l'assainissement en sortie de crise, l'AFD a mis l'accent sur une approche globale des projets. De plus en plus de leurs projets intègrent des aspects « soft » de marketing social et de renforcement de capacités avant de passer aux infrastructures.

Alexia : la prise de conscience est peut être une première étape avant que cela se concrétise dans les faits.

Garrick : le rôle des bailleurs de fonds n'est pas à négliger : en demandant des résultats visibles, via des indicateurs, ils orientent forcément les projets vers les infrastructures plus que vers le renforcement de capacités.

Concernant ce que l'on disait sur les associations d'utilisateur, les exemples qu'il a pu observer en Amérique latine avec les comités de l'eau, lui ont laissé une impression de structures assez stables.

2) Synthèse

Quels sont les constats en matière de transfert de compétence/ renforcement de capacités. Quelle valeur ajoutée pouvons nous, en tant que jeunes professionnels, apporter au débat ?

A noter que personne n'a réellement évoqué la problématique de transfert de connaissance entre senior et junior, auquel chacun d'entre pourrait naturellement être confronté au quotidien ? Naturellement, les conversations se sont concentrées sur des expériences ou nous nous sommes en situation de consultants ou formateurs de populations du Sud.

Constats

Cette discussion nous a permis de définir un certain nombre de problématiques dans le cadre de transferts du Nord vers le Sud, valables d'ailleurs pour tous les services essentiels et pas uniquement pour l'assainissement (sur lequel nous avons essayé de remettre le focus en fin de soirée).

Une remarque préalable sur la terminologie : il semblerait bien que dans un certain nombre de situations, l'expression « transfert de connaissance » soit inappropriée, « renforcement de capacité » étant beaucoup plus pertinent. En effet le besoin n'est pas tant en terme de connaissance, ce transfert pouvant se faire au sein des écoles du Sud .

1. Le renforcement de capacité est encore **très faiblement pris en compte** dans les projets (eau et assainissement). Or, c'est une condition nécessaire pour assurer la pérennité du projet.

On peut distinguer le transfert des compétences techniques/ organisationnelles des équipes en charge de suivre le projet et le transfert de connaissance/l'éducation des usagers (marketing social – pédagogie). En matière d'assainissement, cet accompagnement social est crucial pour le projet : il sera inutile de construire des latrines, si la population ne les utilise pas parce qu'elle n'en voit pas l'utilité.

Ce manque de prise en compte (on en parle de plus en plus mais on ne fait pas vraiment grand-chose) peut s'expliquer notamment par le manque d'indicateurs dans le domaine des ressources humaines mesurant de façon pertinente le renforcement de capacité, ainsi que par la nécessité d'avoir des résultats visibles, concrets, à montrer aux bailleurs, pour justifier les financements, tels qu'un barrage, une canalisation, un réservoir, ... Il semble par ailleurs, que la logique qui prévaut dans la majorité des projets reste une logique de projet et non pas une logique de service public...

2. Quand les projets consacrent une partie au renforcement de compétences, on observe cependant un certain nombre de **problématiques et/ou limites**. Celles-ci sont d'ailleurs valables pour tous les services essentiels et pas uniquement pour l'assainissement :

- Le manque de temps : les missions, pouvant durer de quelques jours à quelques semaines, ne permettent pas toujours de passer le temps nécessaire pour proposer un réel renforcement des capacités, et adapté. Le peu de temps dont dispose le responsable de projet sur place est parfois du coup consacré essentiellement à la partie concernant les infrastructures (logique de projet...)
- Les formations, les outils utilisés pour former, ne sont pas toujours adaptés aux besoins/ au terrain
- Il est difficile de sortir des sentiers battus: Lorsque les acteurs locaux ont des compétences, il leur est parfois difficile de les valoriser. On est parfois dans une approche de « corpus de connaissances » où les modes de raisonnement sont figés, non remis en cause. Le problème ne consiste pas en un manque de connaissance mais la difficulté à faire adopter d'autres modes de raisonnements, d'autres approches...
- La division des champs de compétences (techniques, social, comptable...) peut également empêcher de penser le projet dans sa globalité.
- Manque de motivation de la part de la population qui reçoit l'enseignement, dans un certain nombre de pays, être un « sachant » n'est pas valorisé
- Il existe le risque de voir se perdre les bénéfices de ce renforcement des capacités au départ de la personne formée/ lors d'un changement d'équipe municipale. Cette fuite de compétence s'accompagne par ailleurs parfois de fuite des informations (les personnes emmenant un certain nombre de documents en partant, cartographie, etc..)

Des pistes/ recommandations

- Il est difficile de trouver des indicateurs mesurant de façon pertinente le renforcement de capacité, Il faut trouver les moyens de montrer l'importance de ces aspects dans les projets : favoriser les rencontres, mettre les gens en réseau, pour qu'ils partagent leurs expériences positives
- Adopter la démarche participative : impliquer les personnes dans la définition même de leur besoin. Elles seront d'autant plus motivées.
- Le renforcement de capacités passe également par la mise en réseau des personnes concernées par un projet et l'échange d'expérience. A ce titre, nous pouvons avoir à jouer un rôle de facilitateur/médiateur
- S'appuyer sur les acteurs qui sont directement concernés et qui restent : les usagers. De manière générale impliquer tous les acteurs sur le terrain au projet pour optimiser la continuité et la durabilité même dans le cas de départs