

Vers une meilleure programmation:

Manuel de l'Assainissement

En collaboration avec:



Série de directives techniques sur l'eau, l'environnement et l'assainissement No. 3

Vers une meilleure programmation

Manuel de l'Assainissement

United Nations Children's Fund (UNICEF)
Environmental Health Project (EHP)/USAID

1998

Manuel de l'Assainissement

© United Nations Children's Fund
3 United Nations Plaza, TA-26A
New York, N.Y. 10017

1998

Une publication de l'UNICEF
Programme Division
Water, Environment and Sanitation
Document No. UNICEF/PD/WES/98-2

Le Manuel de l'Assainissement est une publication conjointe de la Division de Programmes de l'UNICEF, Section de l'assainissement, l'environnement et l'eau, et du

Ce manuel de l'Assainissement fait partie d'une série de directives techniques élaborées par la Section Eau, Environnement et Assainissement, Division de programmes, UNICEF, en collaboration avec le projet USAID pour la santé environnementale (EHP). Les titres de toutes les publications de cette série figurent à la fin de ce manuel.

Des extraits de ce manuel peuvent être librement reproduits sous réserve que la source en soit dûment mentionnée. Ce manuel est publié aussi en Anglais et en Espagnol.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :
Section Eau, Environnement et Assainissement
Division des programmes, UNICEF
3 United Nations Plaza, TA 26-A,
UNICEF, 3 United Nations Plaza, TA 26-A,
New York, New York. 10017. USA
Tel (212) 824-6669; Fax (212) 824-6480
courriel: wesinfo@unicef.org
Site internet: www.unicef.org

EPH Étude Appliquée

**Projet pour la Santé Environnementale
(EHP)**

**Meilleure planification
des programmes d'assainissement**

Un manuel de l'UNICEF

Avril 1997

Une publication conjointe de la Division de l'UNICEF pour l'assainissement, l'environnement et l'eau et du Projet USAID pour la Santé Environnementale

Le Projet pour la Santé Environnementale
Contrat No. HRN-5994-C-00-3036-00, projet No. 936-5994
est parrainé par le Bureau des programmes, Bureau des recherches et d'appui aux
travaux dans les domaines de la santé et de la nutrition,
Organisme International des États Unis pour le Développement.
Washington, DC 20523

Préface

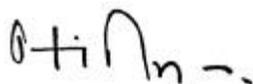
La division des programmes de l'UNICEF a le plaisir de publier ce manuel intitulé « Meilleure planification des programmes d'assainissement », en vue d'appuyer le processus de planification des mesures d'assainissement gouvernementales.

Ce manuel est le résultat d'une collaboration commencée depuis 1995 entre l'OMS, l'USAID et l'UNICEF. L'idée de sa conception a été approuvée au cours d'une réunion consultative qui a réuni l'OMS, l'USAID, le PNUD, la Banque Mondiale et l'UNICEF. L'avant-projet a été rédigé par une équipe constituée de consultants possédant des expériences techniques acquises à partir des travaux menés pour le compte de l'EHP (projet pour la santé environnementale), de l'USAID et de la Section d'assainissement, de l'environnement et de l'eau de l'UNICEF (WES). Des collègues de l'UNICEF, compétents dans le domaine de l'assainissement, l'ont révisé et ont débattu de son contenu en novembre dernier, lors d'une réunion inter-régionale du WES qui s'est tenue à Nairobi, au cours de laquelle le réseau UNICEF pour l'assainissement a été créé à l'échelon mondial. Les conseils prodigués dans la version finale de ce manuel seront expérimentés sur le terrain en Zambie, puis probablement en Bolivie et en Egypte.

Toutes les antennes de l'UNICEF sont vivement encouragées à expérimenter sur le terrain les mesures préconisées dans ce manuel et à donner leurs opinions. La version finale de ce manuel sera publiée en 1999 et comportera les résultats des expérimentations menées sur le terrain.

Il est impératif que ceux qui planifient les programmes de développement à travers le monde accordent une attention de premier ordre aux problèmes de l'assainissement. La proportion des familles vivant dans les zones urbaines et rurales pauvres ne disposant pas d'installations d'évacuation des déchets est en hausse et le défi qu'auront à relever l'UNICEF et ses organismes partenaires dans l'avenir est considérable. Ce manuel est le premier d'une série que prépare la division des programmes dont le but est d'appuyer des initiatives aux plans national et local afin que celles-ci soient de vraies réussites, garantissant aux enfants le droit à un environnement sain.

Nous espérons vivement de votre part des commentaires de même que nous souhaitons une collaboration réelle et durable avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux qui ne ménagent pas leurs efforts pour améliorer le niveau de connaissances des populations. Ces efforts rendront l'exécution des programmes d'hygiène et d'assainissement plus aisée. Nous exprimons nos sincères remerciements à tous les collègues qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration de ce manuel sur l'assainissement.



Sadig Rasheed
Directeur de la division des programmes
Siège de l'UNICEF, New York, le 12 mai 1997

Remerciements

Plusieurs personnes ont contribué à l'élaboration de ce manuel dans ses différentes phases, à savoir sa conception, sa rédaction, ses nombreuses révisions, son édition et sa production. Les personnes ayant apporté leur concours à chacune de ces étapes sont : Steve Esrey, T V Luong, Gourisankar Ghosh de l'UNICEF, John Austin et John Borrazzo de l'USAID, Eddy Perez, Diane Bendahmane, Betsy Reddaway et Darlene Summers de l'EHP/USAID, Maryling Simpson-Hebert de l'OMS, Jane Pfohl, Isabel Blackett, les consultants Cliff Wang et Scott Loomis, Masee Bateman et Fred Rosenweig de l'EHP/USAID, Sandy Cairncross de la London School of Hygiene and Tropical Medicine (LSH & TM) et des réviseurs, membres du groupe de l'UNICEF chargé du travail sur l'assainissement.

Au cours des deux dernières années qui ont été nécessaires à la conception de ce manuel, les suggestions, les débats d'idées, les critiques et les commentaires constructifs faits par ceux qui ont révisé le projet du document, ont été d'une grande utilité pour l'UNICEF et l'EHP. L'affinage des idées a été un processus long et parfois difficile et a nécessité le concours de nombreux réviseurs que l'on ne saurait citer ici et sans lesquels ce manuel sur l'assainissement n'aurait pas été d'une si grande utilité.

Table des matières

1. RÉSUMÉ ANALYTIQUE	15
L'utilisation de ce manuel pour une meilleure planification des programmes d'assainissement	15
L'assainissement : un concept, non pas une formule	16
Un changement radical dans les rôles : d'une manière stratégique, utilisez vos capacités comme des catalyseurs	16
Catalysation des politiques et développement des programmes	17
Problèmes d'assainissement, options, questions et analyses	18
Votre responsabilité	24
2. INTRODUCTION AUX PROGRAMMES D'ASSAINISSEMENT MIEUX CONÇUS	27
L'utilisation de ce manuel	27
Un contexte général : une évaluation globale des programmes d'assainissement	29
L'UNICEF et la planification des programmes d'assainissement	31
Problèmes majeurs de conception rencontrés de nos jours par les planificateurs.	35
3. AGIR COMME UN CATALYSEUR POUR UNE MEILLEURE CONCEPTION DES PROGRAMMES D'ASSAINISSEMENT	41
Agir de façon globale ou déductive ?	41
Qu'est-ce qu'un catalyseur ?	42
Développement "à l'envers"	42
La communauté institutionnelle - une analogie	43
Création d'un groupe de travail national chargé de l'orientation du processus d'apprentissage, de développement des politiques et de planification des programmes d'assainissement	43
Qu'est-ce qui peut motiver vos associés potentiels ?	44
Travailler pour un même objectif	45
Techniques et approches à la disposition d'un catalyseur	45
Cycle de conception global nécessaire à la planification d'un programme	47

4. CRÉATION D'UNE VISION PLUS LARGE	51
L'esquisse des contours d'un programme plus étendu	51
Introduction aux chapitres abordant les problèmes d'actualité	53
5. L'IDENTIFICATION DES COMMUNAUTÉS	55
Affectation des ressources de manière plus stratégique	56
Questions à considérer pour déterminer les critères de sélection et mettre en Place une stratégie de sélection.	57
Options à considérer pour l'application des critères de sélection des communautés	59
Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de vérification des informations pour l'application des critères de sélection des communautés	60
6. PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE	63
Participation et changement des comportements	63
Questions clés pour le développement des stratégies de participation communautaire.	65
Options à considérer pour la sélection des approches	65
Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Informations en vue d'aider au choix des approches participatives adaptées	78
7. OPTIONS TECHNOLOGIQUES.	81
Questions autour des moyens technologiques	81
Questions à prendre en compte quant aux options technologiques	83
Approches visant à développer une stratégie garantissant des options technologiques, le choix aux consommateurs et une implication du secteur privé.	84
Que savons-nous ? qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de renseignements en vue de mettre en place des stratégies pour les options technologiques	88
8. FINANCEMENT	93
Coûts à considérer	93
Questions à prendre en compte lors de la définition des stratégies de financement	94
Options à étudier pour la sélection des approches	95
Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de renseignements pour la sélection des approches de financement	101
9. DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES	103
Institutions : rattraper le programme	103
Questions à prendre en compte lors de la définition des dispositions institutionnelles	105

Options à considérer pour les dispositions institutionnelles	106
Que savons-nous ? De quoi avons-nous besoin afin d'avoir les dispositions institutionnelles adaptées ?	115
10. DEVELOPPEMENT D'UNE VOLONTE POLITIQUE	119
Développer des appuis de haut niveau	119
Questions à prendre en compte lors de l'évaluation de la volonté politique	120
Considérations et options à étudier concernant le développement des appuis	120
Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Renseignements à réunir sur le terrain politique	123
11. LE RETOUR VERS NOUS ET LE MOT DE LA FIN	125
Nous comptons sur vous	125
Fiche de Rapport d'actions	128
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	130
<i>ANNEXES</i>	
A. Le problème de l'assainissement et les mesures directrices des meilleurs programmes d'assainissement	133
B. Echantillon de méthodes participatives	139
C. Echantillon de processus de conception de programmes	145
D. Echantillon de ressources pour ateliers, réunions et autres activités de planification..	191
<i>ENCADRÉS</i>	
2.1 Modèle théorique pour l'élaboration des programmes d'assainissement et d'approvisionnement en eau	32
2.2. Extrait du document UNICEF E/ICEF/1995/22	33 - 34
2.3. Médinipur : Une exemple de mise en œuvre des politiques d'assainissement plus élaborées	36 - 37
3.1 Cycle de planification d'un programme	48
3.2. Résultats types de chaque phase du cycle de planification d'un programme	48 - 49
4.1.Création d'un grand tableau du secteur	52
5.1 Répondre à la demande exprimée au Népal	58 - 59
6.1 Projet de latrines à fosses de Baldia	66

6.2 L'assainissement avec les groupes de crédit	67
6.3 Clubs de santé en milieu scolaire	67
6.4 Travailler avec des dirigeants non-officiels	68
6.5 Mesures de planification d'actions communautaires	71
6.6 Plutôt mourir que d'utiliser des latrines	72 – 73
6.7 Cadres familiaux sains	73
6.8 Mise en place d'un service chargé de l'évacuation des déchets solides	76
7.1 Centre commercial rural Najafgarh	86
7.2 Encourager les entreprises du secteur privé à produire des parts plastiques pour latrines	87
8.1 Des prêts où il y a des locations de maisons	96
8.2 Frein au développement des marchés du secteur privé	97 - 98
8.3 Constructeurs de latrines privées	99
9.1 Création d'une coalition d'ONG au plan national	109
9.2 Exemple d'un réseau de formation	110
9.3 Le développement des ressources humaines	112
9.4 La sélection des options pour la mise en place des dispositions institutionnelles : un exemple du terrain	113 - 114
10.1 Exemple de développement de volonté politique	121 - 122
Fiche de Rapport d'actions	128- 129

Acronymes

CBOs	(Community-based organisations). Organisations à base communautaire
EPH	(Environment Health Project). Projet pour un environnement sain
HRD	(Human Resource Development). Développement des ressources humaines
ONG	Organisations Non Gouvernementales
SRO	Sels de Réhydratation Orale
PRA	(Participatory Rural Appraisal). Evaluation de la participation active en milieu rural, une méthodologie de planification d'actions communautaires
RLMB	(Ramakrishna Mission Lokashiksha Parishad). Mission, Lokashiksha Parishad de Ramakrishna
RSM	(Rural Sanitary Mart) Centre rural de commercialisation de produits sanitaires
SARAR	(Self-esteem, Associative strength, Responsibility, Action planning, and Resourcefulness a methodology for community action planning). Estime de soi, force associative, sens des responsabilités, capacité et planification d'actions, une méthodologie de planification d'actions communautaires
SEUs	(Socio-Economic Units). Unités socio-économiques
TOR	(Terms of Reference). Termes de Référence
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
VIPP	Visualisation In Participatory Programmes (a methodology for group interaction and planning). Représentation des programmes participatifs, (une méthodologie conçue aux fins de la planification et de l'interaction de groupes).
WES	UNICEF's Water, Environment and Sanitation Section : section de l'eau, de l'environnement et de l'assainissement de l'UNICEF
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
VWSC	(Village Water and Sanitation Committee), Comité villageois chargé des questions d'assainissement et d'eau
WATSAN	(Water and Sanitation). Eau et assainissement

1 **Résumé analytique**

- ◆ L' utilisation de ce manuel pour une meilleure planification des programmes d'assainissement
- ◆ L'assainissement : un concept, et non une formule
- ◆ Un changement radical dans les rôles : d'une manière stratégique, utilisez vos capacités comme des catalyseurs
- ◆ Catalysation des politiques et développement des programmes
- ◆ Problèmes d'assainissement, options, questions et analyses
- ◆ Votre responsabilité

L'utilisation de ce manuel pour une meilleure planification des programmes d'assainissement

Ce manuel a été préparé à l'intention des groupes de professionnels chargés de planifier les programmes d'assainissement, afin de les aider à concevoir des programmes meilleurs et plus réalistes. Cependant "meilleur" ne signifie pas "parfait", parce qu'il s'agit d'un domaine qui exige qu'on l'innove continuellement, qu'on y consacre des études rigoureuses et qu'on l'améliore constamment si l'on veut relever le défi du secteur. Lorsque vous évoluerez dans le processus de mise en oeuvre du programme, utilisez ce manuel comme un outil de référence. Il vous permettra de répondre aux grandes questions qui se posent en matière de planification des programmes d'assainissement. Vous trouverez, dans l'approche de planification systématique qui est proposée dans ce manuel, la méthodologie des "3 A" qui signifie : Appréciation, Analyse et Action. Ce manuel vous permettra d'examiner les problèmes, les questions majeures ainsi que les options qui existent pour chaque série de problèmes importants couramment rencontrés dans le domaine de la planification des politiques d'assainissement. Au cours de la décennie passée, l'UNICEF n'a cessé de mettre l'accent sur le caractère important de l'assainissement. Pendant l'assemblée générale de l'Organisation, la Directrice Générale de l'UNICEF, Madame Carol Bellamy a indiqué au cours de son allocution concernant la révision des objectifs de la mi-décennie, que l'assainissement demeure un des quatre objectifs majeurs de l'Organisation et qu'il représente un domaine pour lequel « nous éprouvons un intérêt de plus en plus croissant et dans lequel nous menons, d'une manière globale, des travaux sur le terrain ».

De plus, le Conseil d'Administration de l'UNICEF a expressément exhorté le Secrétariat à mettre plus d'accent sur les politiques d'assainissement de l'environnement, l'éducation aux meilleures pratiques d'hygiène, la nécessité de susciter des changements de

comportement chez les populations et l'affectation des ressources, comme cela a été formulé en 1995. Le Conseil d'Administration a également approuvé la nouvelle stratégie du (WES) qui consiste à mettre l'accent sur le déploiement des approches participatives, le développement des capacités, l'association des communautés aux frais généraux importants inhérents aux services de base, le développement des approches visant à instaurer l'égalité entre les hommes et les femmes, l'amélioration des systèmes de contrôle, la création des liens intersectoriels réels et une attention plus soutenue à l'égard des populations pauvres ayant un faible revenu et vivant dans les régions urbaines défavorisées.

Le secteur est présentement dans une phase d'apprentissage, raison pour laquelle, il ne dispose pas encore de solutions faciles. Afin de vous aider à tirer un meilleur profit des travaux prometteurs des autres, des exemples de programmes, de projets et d'activités reflétant les meilleurs principes de planification ont été sélectionnés et vous sont proposés dans ce manuel. Avec le temps, toutefois, le contenu de vos propres travaux devra également s'enrichir.



Vos collègues du WES ainsi que ceux des organismes partenaires sont là pour vous apporter leur aide pendant le déroulement de ce processus.

Dans le cadre de l'évaluation participative d'un programme en milieu rural, à Uttar Pradesh, en Inde, un animateur exhorte les villageois à exploiter les ressources de leur communauté. (Jake Pfohl)

L'assainissement : un concept, et non une formule.

Les professionnels du secteur, de plus en plus, reconnaissent la nécessité de donner une définition plus large au concept de l'assainissement. Dans le cadre de ce manuel, l'assainissement se définit comme le processus par lequel les populations exigent, obtiennent et maintiennent un environnement propre et sain pour elles-mêmes, à travers l'érection de barrières visant à empêcher la transmission des maladies par des agents pathogènes. Une telle approche est nécessaire, non seulement pour éviter les maladies, mais également pour promouvoir la santé et jeter les bases d'un développement viable. L'instauration d'une meilleure condition d'hygiène et d'assainissement implique des changements de comportement qui, pour être significatifs, doivent prendre beaucoup de temps. Ce qui affectera sans aucun doute le processus de planification du programme, sa mise en œuvre et l'affectation des ressources.

Au cours des années écoulées, on a consacré le plus gros du budget de l'assainissement à l'acquisition des moyens techniques au détriment ou à l'abandon pur et simple des aspects relatifs à l'éducation, à la participation communautaire, à la formation, à l'hygiène et aux autres aspects non-techniques. Vous devriez éviter de reproduire les mêmes erreurs, lorsque vous entreprendrez, dans le futur, toute opération de planification.

L'objectif des programmes, qui consiste à susciter un changement de comportement chez les populations, ne se limite pas uniquement à l'amélioration des connaissances en matière d'hygiène et de santé ; pas plus que celui de la création d'une meilleure condition d'assainissement ne s'arrête à la construction de latrines. Bien évidemment, de chacun de ces programmes, on attend un peu plus.

Un changement radical dans les rôles : utilisez stratégiquement vos capacités comme des catalyseurs.

Au fil des ans, la stratégie adoptée qui faisait de nous des "fournisseurs" a montré ses limites. En lieu et place, nous devons créer un environnement propice ainsi que des conditions adéquates qui permettraient aux populations de définir elles-mêmes, à partir du contexte local, les objectifs de développement qu'elles désirent atteindre et dont la réalisation doit se faire avec le concours des compétences de chacun de ses membres. Réussir cela de manière efficace, exige que nous agissions comme des catalyseurs: un rôle qui peut donner des résultats supérieurs à ceux que nous obtenons lorsque nous investissons directement notre énergie aux fins d'agrandissement de la "couverture". Cette nouvelle approche, en stimulant, par exemple, la création des liens entre les régulateurs de l'échange, la demande des consommateurs, l'offre des fournisseurs, des grossistes et des détaillants, peut au contraire contribuer à la création d'un certain nombre de mécanismes permettant d'améliorer constamment la situation. Si nous voulons consolider cette approche, il nous faudra également mettre en place un programme éducatif permettant d'amener les populations à opérer des choix judicieux qui tiennent compte des préférences locales, de la sécurité, des problèmes écologiques, du coût des produits ainsi que d'autres facteurs de même nature etc. Dans le souci de soutenir vos efforts de planification des programmes futurs d'assainissement, des informations supplémentaires concernant les problèmes rencontrés dans le passé, les méthodes de planification des programmes d'assainissement et les mesures directrices mises en place par le groupe de travail d'assainissement du Conseil de collaboration, sont mises à votre disposition à l'annexe A. (Veuillez vous y référer).

Catalysation des politiques et développement des programmes.

La politique de l'UNICEF consiste à faire en sorte que les membres de son équipe (WATSAN), responsables des questions d'assainissement et d'eau, mettent tout en œuvre pour catalyser des programmes et des politiques d'assainissement meilleurs, plutôt que de démarrer un projet juste pour leur plaisir. Bien que la planification du cycle d'un programme soit un processus simple, la façon dont vous aborderez les politiques de cette planification sera déterminante. En tant que catalyseur, plutôt que concepteur du programme, vous aurez de nombreuses occasions pour jeter les bases d'une action de coopération à plus grande échelle, à travers une politique qui associe dès le démarrage du processus, d'autres personnes en qualité de "propriétaires/associés". Dans la plupart des cas, une meilleure stratégie consistera à former, au plan national, un noyau central composé de professionnels du secteur, afin que ce noyau donne une direction au processus de développement des politiques et aux activités de planification et d'apprentissage. Un tel groupe devra commencer ses travaux par l'identification de l'état actuel du secteur, en signalant toutes les opérations en cours d'exécution et en mettant l'accent sur les leçons

devant être retenues des expériences passées. Ensuite, il devra étudier les options disponibles. S'appuyant sur les résultats obtenus sur le terrain et sur les conclusions résultant des concertations avec plusieurs partenaires à des niveaux variés, il devra enfin chercher à définir les meilleurs programmes d'assainissement et contribuer à l'élaboration des politiques d'assainissement au plan national. Vous démarrerez les activités de planification conjointe des programmes et des politiques d'assainissement en instaurant un climat de confiance ainsi que des relations entre les autres collègues professionnels de la communauté institutionnelle qui, comme vous, évoluent dans le même secteur. Une fois que le noyau central des professionnels du secteur aura été formé, il lui reviendra d'étendre ses activités à d'autres couches de la société y compris, les décideurs politiques de haut niveau, les autorités gouvernementales locales, les ONG et les groupes communautaires. Ce noyau central peut user de plusieurs formules pour mener les études, les évaluations et les activités de planification, sur la base d'une coopération. Quelques propositions concernant ces aspects sont énumérées à l'annexe B.

Il est indispensable, par exemple, de tirer des leçons des expériences des programmes en cours et d'en tenir compte lors de la mise en œuvre des projets futurs. Il existe également un vaste choix pour ce qui est des mesures d'intervention disponibles telles que les enquêtes sur les taux de participation communautaire, l'évaluation des résultats des expériences déjà menées, l'élaboration d'un programme de formation commun pour les groupes d'études, l'expérimentation sur le terrain, les nouvelles alternatives, la création d'une coalition, l'organisation des ateliers d'expérimentation sur le terrain, ou tout simplement un dialogue en tête-à-tête visant à trouver des solutions aux problèmes les plus aigus. Toutes ces mesures devront être bien structurées, afin d'accélérer le processus de développement des politiques de planification des programmes d'assainissement. Les premières étapes que devra parcourir votre groupe central consisteront à décrire les méthodes actuellement utilisées, à faire l'inventaire des obstacles et des faiblesses majeurs rencontrés dans le secteur puis à créer une vision globale de l'objectif que vous visez dans le futur.

En définissant les priorités dans un premier temps, il vous sera plus facile ensuite de développer des stratégies et de les expérimenter sur le terrain (se référer aux annexes C et D concernant les phases types de planification des programmes et des activités).

Problèmes d'assainissement et options, questions et analyses.

Même après avoir établi un plan récapitulatif du déroulement général de votre processus de planification, vous vous trouverez sans cesse confrontés à des problèmes, à des situations d'analyse et de choix entre les options. À partir du chapitre 5 jusqu'au chapitre 10, vous trouverez traités à fond les divers aspects des différentes phases de la planification d'un programme, des listes de questions, des analyses importantes et des options à considérer pour un ensemble de domaines d'activités. Ces domaines sont : *l'identification communautaire, la participation communautaire, les options technologiques, le financement, les dispositions bancaires et la volonté politique. Vous trouverez, dans les lignes suivantes, un résumé succinct des problèmes clés inhérents au secteur ainsi que la liste des options disponibles.*

L'identification des communautés

Votre travail doit commencer par l'identification des communautés, afin que tous les programmes démarrent avec leur participation active et associent également celles qui auront des rôles importants à y jouer.

En matière d'identification stratégique des communautés, plutôt que de sélectionner des communautés particulières (ce qui est habituellement le rôle d'un projet), vous aurez à relever un défi, celui de définir des méthodes de sélection et de choix des critères. La question principale est la suivante : de quelle façon devrait-on procéder pour distribuer ou redistribuer les ressources disponibles afin qu'elles aient le plus d'impact possible ? Dans certains cas, cela pourrait signifier commencer à une échelle moindre, si cela peut engendrer des bénéfices d'ordre stratégique plus importants et plus durables. Dans d'autres cas, il se pourrait qu'il soit plus important de s'attaquer à un certain nombre de comportements chez un plus grand nombre de populations. Certaines fois, vous pourriez trouver facile de travailler à la fois en profondeur et à une plus grande échelle. Il vous sera nécessaire de classer les critères qui permettent d'opérer de tels choix stratégiques. Les bénéfices à court terme sont-ils importants, êtes-vous à la recherche de solutions à long terme qui nécessitent un déploiement d'efforts plus grands et plus soutenus ? Entre les besoins et la demande, quel est votre ordre de priorité ? Travaillez-vous avec des communautés capables de réussir de manière concrète ou vous attaquez-vous aux cas les plus difficiles ? Quels sont les meilleurs critères qui puissent être appliqués à telle ou telle situation particulière ?

Il est probable que les options proposent des réponses aux communautés ayant formulé une demande explicite, à celles qui vivent dans des régions où il existe probablement des moyens techniques et des approches non techniques permettant de soutenir leurs efforts communautaires, à celles qui peuvent provoquer le plus grand impact, à celles qui peuvent être regroupées, réduisant ainsi les frais, à celles qui sont pauvres et à celles qui possèdent quelques équipements sanitaires mais qui n'ont pas de bonnes habitudes en matière d'hygiène.

Pour choisir l'option adaptée, il vous faudra "connaître" les communautés que vous aurez à identifier par exemple, vous devez "connaître" le nombre d'habitants, leurs modèles d'habitations, leur condition actuelle en matière d'assainissement et d'eau, leur mode de vie, les éléments se rapportant à leur culture, à la problématique homme/femme et à l'organisation de leur société. Il est important que ceux qui sont chargés de planifier les programmes aient des contacts significatifs et continus avec les communautés qu'ils auront à assister.



En Bolivie, les élèves se mettent en rang pour se laver les mains. Une bonne hygiène permet de tirer un maximum de profit des technologies d'assainissement. (UNICEF/Witlin)

Participation communautaire

Dans le chapitre qui traite de la participation communautaire, vous trouverez une analyse des questions comme que : qui faut-il impliquer dans le programme ? Quel type de mesures d'intervention faut-il choisir ? Quelles sont les options exactes à choisir pour ce qui est des approches d'éducation et de communication proposées ? Quelle est leur utilité ? Comment développer chez les communautés des capacités qui leur permettront de conserver les changements qui se sont opérés aux plans personnel, familial et environnemental ?

Souvent, il est possible que nous sous-estimions à la fois les efforts qu'il faut fournir pour amener un changement durable au plan communautaire et le degré de changement qui peut s'opérer chez les gens lorsqu'une vraie aide leur est apportée.

Pour encourager les communautés à une participation active, nous devons leur céder les pouvoirs afin qu'elles prennent elles-mêmes les décisions importantes. Nous devons également mettre en place des moyens qui nous permettent d'engager les communautés, aussi bien que leurs membres, dans des activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre des programmes et d'évaluation de leurs propres progrès. Des problèmes surgissent rarement de la non "connaissance" des habitudes d'hygiène et d'assainissement ; les villageois et les populations des banlieues ont été, à plusieurs reprises, informés sur les modes de transmission des maladies. La question importante qui pourrait se poser est celle-ci : se sentent-ils capables et désireux d'attaquer le problème ou possèdent-ils le potentiel et la capacité intérieurs qui puissent leur permettre de le faire (individuellement ou comme des membres d'un groupe plus large) ? Nous serons obligés de faire un choix car il existe un grand nombre de moyens d'intervention. Chaque choix implique des dépenses et des conséquences particulières. *La fourniture des moyens techniques, d'une manière isolée*, est une méthode d'intervention qui pratiquement échouera à coup sûr étant donné qu'elle a rarement été source de motivation ou de bénéfices durables pour les communautés. *Les méthodes d'intervention comportementales* mettent l'accent sur un certain nombre d'habitudes en insistant sur les actes répétitifs, ceux de récompense ou de dissuasion. Certaines mesures éducatives, encore répandues, se concentrent leurs efforts sur les activités de transmission de messages que ce soit à travers la tenue de conférences par des agents évoluant traditionnellement sur le terrain, ou à travers des moyens plus sophistiqués tel que le marketing social. En matière de "*planification d'actions communautaires*", les mesures d'intervention offrent une approche plus globale qui associe les populations aux activités d'évaluation et d'analyse de leurs propres problèmes et à la planification des solutions adaptées. Ainsi, ces populations arrivent-elles à agir et à assurer leur propre suivi grâce à un ensemble de techniques participatives.

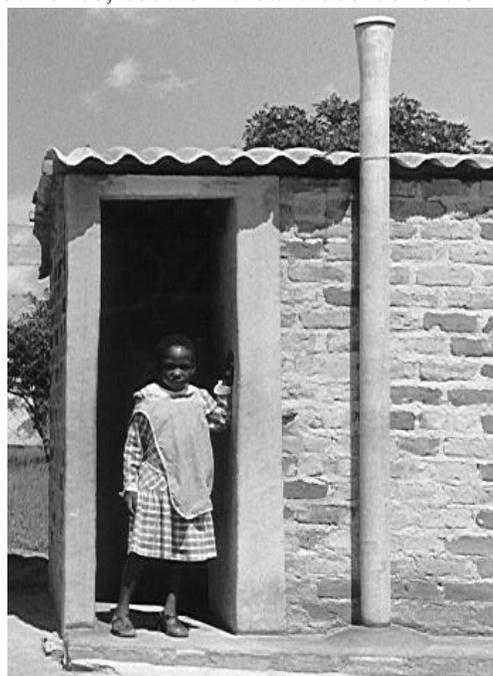
Chacun de ces modèles d'intervention correspond à un certain nombre de besoins en matière d'assainissement et de stratégies. On peut les utiliser seuls ou conjointement. Il se pourrait que vous ayez à établir leurs différences, leur rapport coût-efficacité et leurs conséquences éventuelles. Pendant que vous déterminerez des stratégies visant à inciter à une participation communautaire, cherchez également à identifier la personne la plus apte à mettre en œuvre ces stratégies ainsi que la nature de la formation et des compétences de gestion nécessaires à ces communautés, à long terme, avant qu'elles ne puissent opérer des changements plus que durables au plan comportemental. Pour être en mesure de

prendre ces décisions, votre groupe central devra au préalable « connaître » ces communautés et être en contact avec elles afin : de mieux appréhender leurs antécédents sociaux, leurs pratiques en matière d'hygiène et d'assainissement, leurs pratiques aux plans culturel, comportemental et sanitaire. Il vous sera également nécessaire de savoir comment communiquent et travaillent les membres de ces communautés, comment ils réagissent face à des idées nouvelles, à de nouveaux défis et comment ils analysent les informations. Cela, afin de mettre en place des mesures d'intervention et de les adapter aux caractéristiques de ces communautés qui n'agissent que selon ces dernières.

Options technologiques

Le chapitre qui aborde la question des moyens technologiques propose une liste d'éléments intervenant dans le processus de sélection d'une option technologique. Il explore ensuite les voies et moyens permettant de mettre en place des mécanismes par lesquels le consommateur est capable d'opérer un choix. Il est important d'établir un équilibre entre les aspects technologiques et les autres composantes du projet. L'assainissement ne se résume pas à la seule construction des latrines. C'est au contraire une prise de conscience de l'existence des problèmes d'assainissement et la capacité de gérer les difficultés liées à l'évacuation des déchets, des eaux usées domestiques et des excréta d'origine humaine et animale. En matière de technologie, on ne devrait pas imposer aux populations une solution unique. Les gens ont besoin d'avoir le choix afin que leurs efforts portent des fruits. Aussi, la diversité des options devrait-elle avec le temps, aller de pair avec l'évolution des communautés. Pour qu'ils soient adaptés, il faudrait que ces moyens techniques émergent du contexte local en s'appuyant sur des idées novatrices au plan local. Plutôt que de fournir des fonds, le rôle d'un programme doit consister à stimuler l'émergence de telles idées nouvelles, tout en créant des conditions incitatives et définissant des normes qui nous permettront de nous assurer que les moyens techniques que nous avons choisis sont sains, sûrs, adaptés, non polluants pour l'environnement et viables. L'autre rôle essentiel d'un programme est de forger et d'entretenir des liens entre planificateurs, producteurs, grossistes, détaillants et consommateurs créant de cette manière un environnement propice au développement du secteur privé.

Etant donné que les systèmes naturels sont menacés d'effondrement, il est de plus en plus nécessaire d'évaluer les conséquences écologiques des technologies choisies. Il nous faut élargir la liste des options technologiques en faveur de l'évolution du marché, apporter des solutions aux problèmes d'ordre écologique et faire une plus grande exploitation des déchets organiques. Il nous faudra également trouver des voies et moyens pour identifier le potentiel technique existant. Cette démarche nous permettra de sensibiliser un peu plus les



Dans son école, un enfant du Zimbabwe pose devant l'entrée des latrines venant d'être construites. (UNICEF/Schyte)

communautés, de renforcer leur capacité à opérer des choix savants et également d'associer les membres des communautés aux étapes de fabrication des composantes, à leur assemblage, à leur commercialisation, à leur gestion, à leur fonctionnement et à leur entretien.

Afin de définir des stratégies meilleures qui rendent possible le choix des technologies, il vous faudra également avoir des renseignements concernant les options techniques actuellement disponibles et leur degré d'efficacité, les facteurs culturels et comportementaux, la géologie, le climat et les autres moyens d'intervention efficaces disponibles. Pour ce qui est des zones périurbaines, vous serez amenés à réaliser une étude de faisabilité des opérations à long terme et à connaître notamment le degré de pollution environnementale qui existe, les conséquences des pollutions industrielles et commerciales au plan municipal, la densité des populations, l'âge des habitations et l'état des autres infrastructures municipales.

Financement

Le chapitre examinant les questions de financement, met l'accent sur les autres dispositions possibles : les stratégies d'autofinancement qui permettent de faire en sorte que les dépenses soient conformes aux objectifs de durabilité et de coût-efficacité. Qui le programme va-t-il aider ? Dans quelles mesures ces personnes sont-elles disposées à contribuer à sa réalisation ? Quelles stratégies répondraient le mieux aux attentes des communautés, établiraient la confiance, donneraient la priorité à l'utilisation des ressources locales, promouvraient une plus grande équité et ne sacrifieraient pas les gains à long terme au bénéfice des gains à court terme ?

En terme de choix, les planificateurs devront donner la priorité aux financements à base communautaire et si nécessaire aux crédits bancaires. Il se pourrait que vous décidiez d'étudier les possibilités de financement du secteur privé et les mesures qui stimulent la production et la création d'emplois sur le marché local. Il se pourrait même qu'il y ait des moyens qui permettent d'avoir accès à des subventions croisées, bien que ces dernières soient difficiles à mettre en place. Quelquefois, il est possible de prouver qu'il y a une forte demande au plan communautaire et, de ce fait, d'y répondre au plan interne. Pour la mise en place d'une telle opération, l'appui financier d'une ONG ou d'une organisation analogue est nécessaire. Les subventions et les dons sont des recours ultimes et devraient être évités parce qu'ils peuvent se révéler, excepté dans quelques rares cas, contre-productifs. Qu'importe la stratégie choisie, elle devra être bien étudiée. Par exemple, il serait certainement préférable d'avoir une stratégie imparfaite plutôt que d'embrouiller les communautés avec des approches multiples provenant d'organisations diverses. Pour définir les stratégies de financement, il vous sera nécessaire d'avoir en votre possession des réponses à tout un ensemble de questions, à savoir : quel est l'état actuel des politiques de financement? Quelles sont les possibilités qui existent dans ces régions et qui permettent d'améliorer les niveaux des financements et l'état des taudis ? Quelle est l'efficacité du programme en terme de recouvrement des coûts? Quelles sont les sources potentielles de financement au plan local ? Comment se manifeste la volonté de payer ? Quelle est la nature des échanges ? S'agit-il d'espèces ou de troc ? Enfin, quelle est la situation qui prévaut en matière de crédits ? En fonction de l'envergure du programme il vous sera également nécessaire d'avoir quelques renseignements sur les questions suivantes : quel est le type de revenu de ces communautés ? Quel est le niveau de

répartition de ce revenu ? Quels sont les modèles de pauvreté qui prévalent ? Quels sont le revenu et les modèles de dépenses des ménages ? Les prix pratiqués y compris les taux d'inflation, d'intérêt et les indicateurs de faisabilité ?

Dispositions institutionnelles

Une étude détaillée est proposée au chapitre 9 et concerne le domaine sensible qu'est celui des dispositions institutionnelles. Etant donné que les institutions réajustent leurs politiques pour jouer un rôle d'appui plus important aux nouvelles approches d'assainissement, il se pose des problèmes de répartition des responsabilités par secteur. Quels rôles joueront les gouvernements centraux, les ONG, le secteur privé, les divers bailleurs de fonds, etc. Qui sera le chef d'orchestre et dans quel cadre institutionnel les programmes d'assainissement seront-ils conçus et gérés ?

En général, ceux qui occupent les plus hautes marches des institutions se doivent de trouver des voies et moyens permettant de stimuler et d'appuyer les mécanismes de l'offre et de la demande au plan local et non de fixer eux-mêmes les conditions dans lesquelles les opérations d'approvisionnement et de fourniture des équipements doivent se dérouler. Plutôt que de compter, par exemple, sur l'aide des grands ministères centralisés, souvent inefficaces, vous devrez chercher à savoir de quelle manière il serait possible de tirer un meilleur avantage des ONG, du secteur privé, des organisations de masse et des communautés elles-mêmes, au plan local. Comment réussiront-ils à être à la fois protecteurs et stimulateurs du développement sectoriel, c'est-à-dire défenseurs des normes, de l'environnement, du développement des ressources humaines et des bonnes méthodes de suivi ? Dans ce domaine sensible qu'est celui des comportements, il est nécessaire que les concepteurs s'assurent, par dessus tout, qu'ils ont pris des dispositions claires et bien définies permettant d'assurer la création et le renforcement, au plan local et communautaire, d'institutions capables de prendre des décisions et de gérer le changement souhaité au sein de leurs communautés. Qui s'occupera de ces opérations et comment ces dernières seront-elles financées ? Comment les ressources et le pouvoir de décision peuvent-ils brusquement être remis entre les mains des communautés locales et rester conformes aux normes de décentralisation ? Il existe un ensemble d'alternatives. Pour certaines d'entre elles, il vous sera nécessaire de trouver des solutions durables et réalistes au plan local qui aboutissent à un changement.

Il existe des moyens bien établis qui permettent d'encourager et de soutenir les efforts institutionnels tout en définissant les parts de responsabilités. Par exemple, deux approches sont proposées ici, ce sont : la création des groupes de travail et d'apprentissage au plan local et national et la mise en place d'une politique de coopération à la base et à travers des liens croisés et d'échange des résultats des travaux d'expérimentation entre les différents programmes. Le développement de nouveaux mécanismes de financement, tels que les fonds ou les dons, capables d'appuyer les approches décentralisées et de favoriser la distribution plus directe des ressources aux communautés, peut donner du poids au concept de "participation communautaire" et l'associer à l'idée d'une propriété réelle et d'un transfert radical du pouvoir. La formation de coalitions, d'associations d'ONG et de groupes similaires peut renforcer la plaidoirie en faveur du développement de politiques meilleures, permettre d'acheminer des fonds de solidarité aux populations locales et leur proposer une formation, des équipements ainsi que d'autres services. A travers une formation au pair, il est possible que les réseaux (regroupant tous les professionnels du

secteur, chargés d'activités diverses) réussissent plus facilement à proposer aux communautés une formation collective en s'appuyant sur les forces vives de ses membres.

Il est possible que les efforts déployés en matière de développement des ressources humaines permettent de trouver des solutions aux problèmes autres que ceux inhérents au seul secteur de la formation conventionnelle, d'identifier les lacunes existant au plan institutionnel, de développer des mesures incitatives et de programmer, à plusieurs niveaux, une formation plus efficace sur le terrain afin de permettre une meilleure compréhension du secteur d'assainissement.

Le développement de volonté politique

Enfin, le chapitre traitant du développement de la volonté politique explore les mécanismes qui font que des mesures conjointes prises en matière de planification de programmes et de formation entraînent, à la longue, un changement sur le plan politique. Ce chapitre étudie également, en détail, les moyens par lesquels une base de soutien au programme peut être mise en place. Les mécanismes de développement de la volonté politique et des politiques prospères doivent s'appuyer sur les aspirations des communautés, comme l'ont fait ressortir les résultats des travaux de planification et d'analyse déjà menés. Si l'on veut réussir, le choix d'un processus démarrant avec un groupe central et s'étendant ensuite à la fois aux partenaires locaux et aux preneurs de décisions politiques au plan national, s'impose. En tant que catalyseur efficace, il vous sera possible de veiller à ce que les discussions s'articulant autour des politiques d'assainissement ne soient pas dominées par des sautes d'humeur, des attitudes de partialité ou de favoritisme, mais par le souci de trouver des solutions aux problèmes d'assainissement au plan national. Vous pouvez contribuer à l'élaboration des politiques meilleures en démontrant de la rigueur dans votre travail ainsi qu'une expérience solide en matière de planification. En associant d'autres secteurs telles que les communautés locales, les ONG et les autorités locales et nationales à votre travail, vous contribuerez à des niveaux divers au développement d'un sentiment de propriété et de familiarisation vis-à-vis de ces nouvelles politiques. Comme mentionné au chapitre 3, les outils que vous possédez en tant que catalyseur peuvent s'avérer utiles au cours de cette démarche. Vous pouvez donner un caractère de légitimité au processus d'apprentissage en consultant régulièrement les bailleurs de fonds, les ONG et les autorités gouvernementales, en organisant des débats au plan local et surtout des réunions de nature politique au plan national. Pour réussir à enclencher le processus de développement de la volonté politique et de changement des politiques, il vous sera également nécessaire de faire appel à toutes vos expériences passées en matière de planification. Il vous sera aussi utile de posséder des informations sur les projets en cours de réalisation concernant les autres acteurs de développement, les personnes et les institutions ayant une grande influence sur le secteur, les problèmes majeurs rencontrés dans le secteur, la façon dont ils ont été présentés et les éléments de valeur autour desquels s'articule le contexte local dans lequel vous évoluez. Pour terminer, il vous sera nécessaire d'avoir des informations concernant les ressources locales disponibles sur lesquelles vous pouvez vous appuyer afin d'agir comme un bon communicateur.

Votre responsabilité

En tant que planificateur, votre travail doit commencer par la formation d'une petite équipe centrale et la définition d'un plan raisonnable concernant les méthodes à adopter en

vue de catalyser, avec l'aide de vos collègues, la stratégie d'un programme (ou d'apporter une amélioration à celle qui existe déjà), pour les trois à cinq années à venir. Durant ce processus vos travaux de planification devront gagner en profondeur (afin de s'étendre à toutes les couches sociales locales, c'est-à-dire aux communautés et à leurs propres organisations), en surface (en couvrant un grand nombre de questions et d'aspects minutieusement analysés avec une grande rigueur), en hauteur (en impliquant et en provoquant un changement et un mouvement d'appui chez les politiciens de haut niveau, les décideurs et les organisations externes tels que les bailleurs de fonds ou les prêteurs). Pour vous permettre de planifier un programme d'assainissement au plan national, une fiche de rapport d'actions, énumérant les étapes à suivre, vous est fournie au chapitre 11.

Elle permettra également à ceux qui travaillent dans les différents bureaux du WES de prendre les dispositions qui s'avèrent nécessaires en vue de soutenir vos efforts. Les concepteurs de ce document et l'équipe WES se trouvant au siège de l'UNICEF exploiteront cette fiche comme un outil de suivi, afin de savoir si ce manuel et tout ce qui s'y rapporte entraîneront quelques modifications concernant la promotion des stratégies de l'UNICEF sur le terrain.

2

Introduction aux programmes d'assainissement mieux conçus

- ◆ L'utilisation de ce manuel
- ◆ Un contexte étendu : une évaluation globale des programmes d'assainissement
- ◆ L'UNICEF et la planification de l'assainissement
- ◆ Problèmes majeurs de conception rencontrés de nos jours par les planificateurs

L'utilisation de ce manuel

L'UNICEF a conçu ce manuel pour qu'il serve de source d'information aux équipes de planificateurs et à leurs partenaires et les aide à planifier des programmes d'assainissement réalistes de meilleure qualité. On devrait considérer l'art de concevoir les programmes et les mesures s'y rapportant comme un processus d'apprentissage continu permettant de mettre en place, avec le temps, les meilleurs programmes fondés sur une analyse minutieuse des découvertes et des expériences de la vie. La conception d'un programme n'est pas un simple exercice d'écriture, mais une approche visant à soutenir le secteur afin qu'il se développe avec le concours de tous les concernés tels que les politiciens, les communautés locales, les professionnels des secteurs public, privé et des ONG.

Le processus de planification des programmes d'assainissement décrit dans ce manuel fonctionne selon des méthodes participatives, des techniques de planification orientées vers la réalisation d'objectifs, des mesures clés conçues avec, en toile de fond, les leçons négatives et positives retenues des politiques d'assainissement. Tout est fondé sur des méthodes de participation active et d'association des communautés. Les méthodes que vous allez découvrir dans ce manuel mettent plus l'accent sur l'élaboration du programme lui-même, plutôt que sur la planification du projet. Dans ce cas, le programme représente un large cadre permettant la réalisation de plusieurs projets de long terme ayant les mêmes objectifs. Au niveau du programme, la planification procure un cadre permettant d'intégrer les activités d'assainissement dans celles de la santé, de la nutrition et de l'éducation ce qui est difficile à réaliser lorsqu'il s'agit des projets individuels. On assume que les lecteurs ont déjà eu une expérience pratique des problèmes liés au développement, mais qu'ils sont à la recherche d'autres informations, de méthodes ainsi que de techniques pouvant les aider à concevoir et à mener à bien des projets et des programmes d'assainissement.

Ce manuel devrait se révéler particulièrement utile : aux agents des programmes et des

projets UNICEF chargés de l'exécution du programme UNICEF en faveur de l'amélioration des conditions d'assainissements des populations ;

- aux surveillants et aux fonctionnaires d'institutions et organisations qui emploient les catégories des agents susmentionnées.
- aux planificateurs, aux réalisateurs des projets de gouvernement et aux ONG conduisant, aux plans national et régional, des programmes d'assainissement appuyés par l'UNICEF ;

Ce manuel est conçu dans le but de permettre une utilisation facile et un accès rapide aux données. Vous trouverez quelques éléments techniques et un ensemble de procédés de planification dans les différentes annexes.



Des villageois du Bangladesh se réunissent pour examiner un modèle de latrines. Les latrines devraient être conçues en tenant compte des pratiques et préférences des populations locales. (UNICEF/Sean Sprague)

Ce manuel ne propose pas une approche schématique, c'est-à-dire qu'il ne représente pas une solution simple aux mauvaises pratiques d'hygiène et d'assainissement. Il est tout simplement un guide qui met à la disposition des planificateurs des idées dont ils peuvent se servir selon leur besoin, l'endroit où ils se trouvent et le moment. En tant que catalyseur d'une meilleure planification, ce manuel vous permettra, au début, de vous familiariser avec les principes de base, le processus de planification, votre rôle de catalyseur, le facteur temps ainsi qu'avec les options qui restent disponibles pour votre choix. Afin de faciliter l'orientation des procédés de planification, le manuel propose l'adoption d'une approche fondée sur le travail en équipe et la constitution, au plan national, d'un groupe de travail central composé de professionnels du secteur. Le groupe central, à son tour, cherchera à la fois l'adhésion des hautes personnalités politiques, des communautés, des gouvernements locaux, des ONG et des membres du secteur privé capables de l'assister.

Il vous permettra d'explorer, à fond, les questions essentielles concernant l'assainissement, les options et les ressources disponibles. Cela vous permettra de concevoir un programme et d'aller jusqu'au bout du processus de planification. Vous découvrirez régulièrement des exemples qui stimuleront votre imagination, serviront à enrichir et à parfaire votre processus de planification.

A la fin de ce document, vous trouverez une fiche de rapport d'actions qui vous permettra d'exécuter, étape après étape, le processus de planification. Il est indispensable que les investisseurs et d'autres acteurs du genre contribuent au renforcement des méthodes décrites dans ce manuel en y apportant leur engagement, leur enthousiasme, des éléments non traditionnels, et en travaillant tout en s'aidant de ce processus. En plus des équipes nationales du PNUD, de la Banque Mondiale et de l'OMS., toutes les équipes du projet UNICEF dont celle chargée de l'assainissement, de l'environnement, de l'approvisionnement en eau et basée au siège du WES à New York, ont accès à leurs collègues exerçant de hautes fonctions pour bénéficier de leur aide.

Voici quelques lignes directrices de ce manuel :

- créez la confiance et des liens, en faisant participer les populations dès le début, et travaillez avec des personnes à tous les niveaux, afin d'exécuter tout le cycle de planification ;
- remettez en question les hypothèses. N'ignorez pas les problèmes majeurs ainsi que les autres facteurs entrant en ligne de compte, afin de développer une stratégie qui puisse faire la différence ;
- rassemblez autant d'informations que possible dans l'intervalle du temps disponible ;
- soyez réalistes et méthodiques. Préparez une stratégie du programme orientée sur des résultats mesurables. Lorsque vous progresserez dans le cycle du programme, utilisez ce manuel, à la fois, comme un guide et comme une source de références capables de vous aider, en tant que catalyseur, à concevoir une stratégie de programme privilégiant, au plan local, une bonne politique d'approvisionnement et d'accès à la propriété.

Ce manuel contient des règles pour une meilleure planification des programmes d'assainissement et offre un cadre permettant de les intégrer dans une approche méthodique de l'assainissement. "L'appréciation, l'analyse et l'action ", dite méthode du triple A, comporte les principaux éléments de ce processus de planification.

On peut utiliser les méthodes de planification et de collecte des informations décrites dans ce manuel dans divers cas . Les concepts de base restent les mêmes, qu'importe la modestie et l'ambition des programmes d'assainissement ou des objectifs du projet. Il se pourrait que vous trouviez qu'un tel procédé s'apparente plus à celui de la création d'une carte d'assainissement qu'à celui de conception et de construction d'un élément tel que les latrines. D'une manière idéale, la planification d'un programme visant l'amélioration des conditions d'assainissement implique l'intégration totale d'autres politiques de santé, de nutrition et d'éducation.

Contexte général : évaluation globale des programmes d'assainissement.

Le travail de base de ce manuel a été en partie possible grâce à un bilan global de l'évaluation des programmes d'assainissement, préparé en 1995 et publié chez Lafond la même année. Les points essentiels qui ont émergé de cette évaluation transparaissent aussi

bien dans le contenu que dans les différentes approches adoptées dans ce manuel.

De manière générale, l'étude a révélé que les investissements qui ont été faits en matière d'assainissement n'ont pas donné des résultats satisfaisants. Ils ont été détournés de leur objectif initial, en partie, à cause d'une trop faible demande exprimée pour les moyens d'assainissement et aussi du fait que la plupart des institutions de développement ne sont pas préparées à fonctionner selon une approche régie par les mécanismes de la demande. A ce sujet, une étude révèle ceci : *la plupart des décideurs n'expriment pas clairement leur point de vue. En ce qui concerne l'adoption d'une stratégie globale de planification d'un programme d'assainissement, ils n'ont pas atteint un consensus quant à la définition à donner au concept d'assainissement et ne sont pas d'accord sur le rôle optimal que doivent jouer les gouvernements, les ONG, les populations, le secteur privé et les bailleurs de fonds pendant la mise en œuvre des programmes.*

Par ailleurs, cette étude a fait ressortir davantage un certain nombre de problèmes majeurs. Jusque là, les champs d'intervention ont été trop réduits, y compris ceux des stratégies conçues pour provoquer un changement d'habitudes et qui se sont, dans un premier temps, uniquement concentrées sur l'utilisation des latrines et leur acceptation par les populations. Pour susciter de manière durable un changement d'habitudes chez les populations, il faudra déployer plus d'effort en matière de développement des capacités. La participation communautaire ne doit pas se limiter à la construction des latrines comme il en est souvent le cas. Il est essentiel que vous exécutiez les quatre étapes suivantes qui consistent à utiliser les organisations communautaires existantes plutôt qu'à en créer, à améliorer à la fois le potentiel organisationnel des groupes communautaires et leur capacité à trouver des solutions aux problèmes, à amener les femmes et les communautés à prendre part à la phase de planification des projets, à leur financement et à leur gestion.

- Il est également important de consacrer une partie des efforts à la catalysation des meilleures pratiques d'hygiène et d'assainissement. Le succès des politiques visant à provoquer un changement de comportement chez les populations dépend de quatre facteurs : une vision claire de l'objectif visé ; le recours à des techniques participatives ; l'association des rôles des femmes à ceux de promotion et d'éducation ; et le recours simultané à tout un ensemble de techniques.



- Les technologies bon marché ont permis une vulgarisation des programmes d'assainissement. Toutefois, il est nécessaire de s'assurer que les options mises à notre disposition, en matière de technologies, correspondent aux préférences et aux

conditions de vie des populations locales. Il est nécessaire pour les planificateurs d'établir un équilibre entre le degré de sophistication d'un produit, sa fabrication, son entretien et son coût.

- Le choix de l'institution devant se charger de la mise en œuvre du programme, la répartition des responsabilités pour ce qui est des prestations de service et de la coordination des procédés de mise en œuvre sont autant d'éléments déterminants pour la réussite d'un programme. Les programmes exécutés par les ONG ou par le secteur privé et les communautés, puis séparément ou conjointement avec les autorités gouvernementales, ont plus de chance de connaître un plus grand succès que ceux qui sont exécutés par les gouvernements uniquement.
- Les analyses faites n'ont permis de fournir que peu de rapports sur l'état de l'économie et des finances. Sans possibilité d'accès aux moyens d'évaluation des besoins, les planificateurs auront de grandes difficultés à rassembler les données pouvant leur permettre de ramener le coût des programmes à des niveaux acceptables. Le recours aux subventions a notamment eu pour conséquence des bilans mitigés. Bien que le recours aux subventions puisse faciliter l'acquisition des moyens technologiques coûteux et une mise en œuvre rapide du programme, elles sont réputées pour leur création de dépendance vis à vis des financements extérieurs.
- La coordination des politiques d'assainissement avec d'autres programmes, s'est révélée très difficile du fait de la trop grande place généralement accordée aux problèmes d'eau par rapport à ceux de l'assainissement. Cependant, à travers la construction de latrines, l'intégration des règles d'hygiène dans les programmes scolaires et le recours aux agents de la santé pour promouvoir les bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement, des liens ont été établis entre les secteurs de la santé et de l'éducation.
- Les analyses elles-mêmes font ressortir des irrégularités particulièrement pour ce qui est des relations entre un projet individuel et un développement global du secteur, de la place réservée aux questions d'assainissement au plan national, des moyens utilisés pour évaluer l'état de la demande pour l'assainissement, des indicateurs d'utilisation des équipements, du financement, de l'identification des groupes bénéficiaires, des enquêtes de base concernant les pratiques religieuses et celles d'hygiène et de l'existence des liens entre les secteurs.
- Il n'existe aucun paradigme permettant de bien concevoir un programme d'assainissement. Toutefois, on sait par expérience qu'il faut qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour que les programmes soient considérés comme une réussite. Ces conditions devraient par exemple contribuer à améliorer l'état de santé des groupes bénéficiaires, créer une durabilité politique, structurelle et financière, maximiser les retombées positives des investissements en touchant un plus grand nombre de personnes, renforcer les institutions locales et le potentiel des communautés à gérer, organiser et protéger l'environnement .

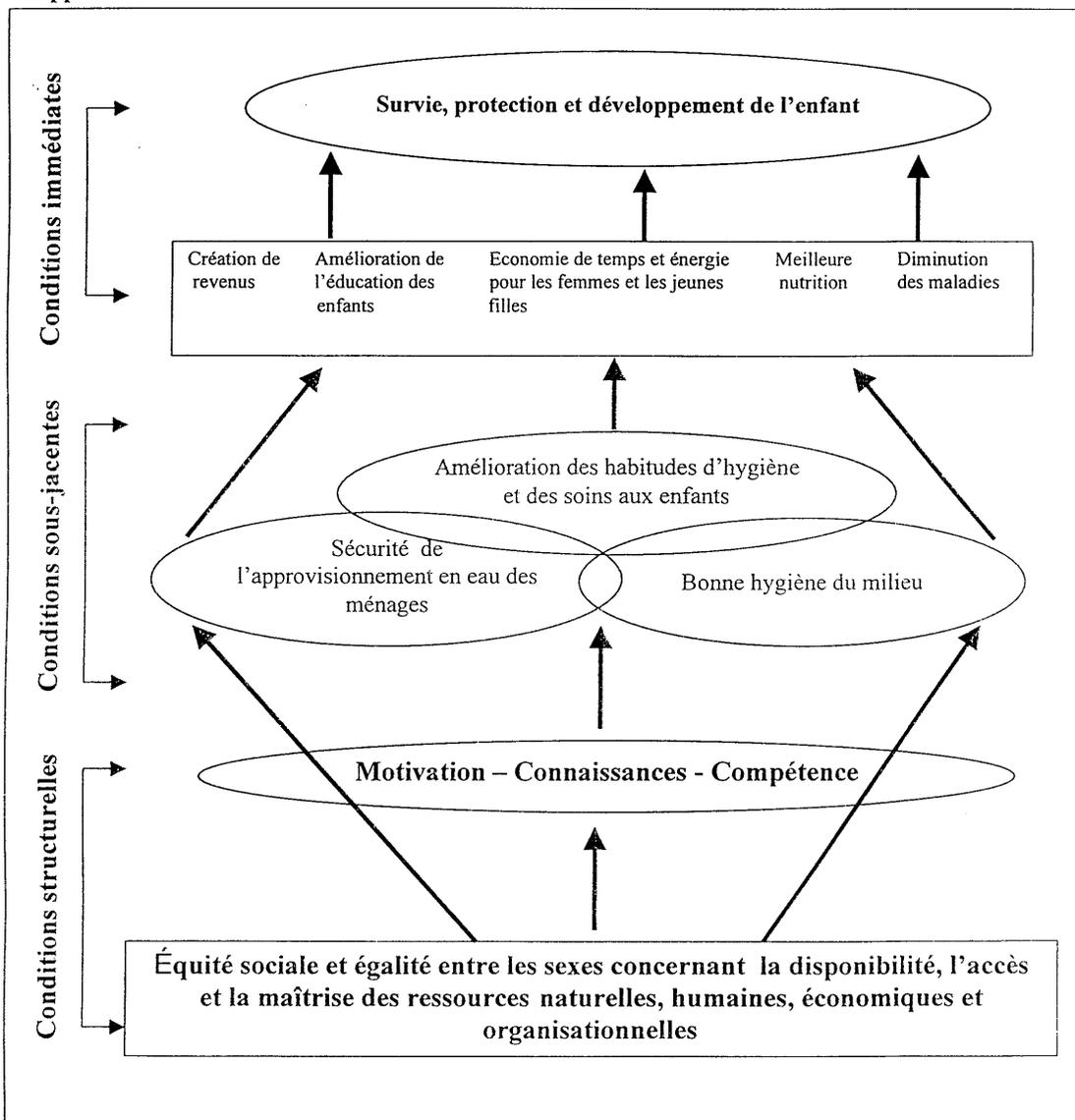
L'UNICEF et la planification de l'assainissement

Au cours de cette décennie, L'UNICEF a accordé une attention particulière à la question de l'assainissement. En adoptant en avril 1995 les dispositions du document relatif à la stratégie du secteur WES , référencé sous le numéro E/ICEF/1995/17, le Conseil d'Administration a expressément invité l'UNICEF à "mettre plus d'accent" sur les questions relatives à l'assainissement, à l'environnement, à l'hygiène, au changement des

habitudes et à affecter les ressources nécessaires permettant leur résolution".

Le modèle conceptuel illustré par l'encadré 2-1 révèle les causes qui sous-tendent les mauvaises conditions d'assainissement ainsi que les bienfaits que procurent des conditions d'assainissement améliorées. Vous verrez par exemple comment ces diverses causes sont interdépendantes et comment les actions entreprises doivent également l'être pour que les pratiques de l'hygiène puissent avoir des impacts positifs sur les enfants, en terme de taux de survie, de protection et de développement. Les conditions structurelles dépendent de la disponibilité des ressources économiques, humaines et naturelles et de la façon dont ces dernières sont gérées.

Encadré 2-1 : Modèle théorique pour l'élaboration des programmes d'assainissements et d'approvisionnement en eau



Source : UNICEF 1995

Pour que les conditions de base changent, il faudrait que les ressources nécessaires soient accessibles à tous, sans distinction de sexe ou de condition sociale. Il est important que les ressources soient gérées dans un environnement sain, à travers des campagnes de promotion en faveur de l'auto-motivation et du développement des capacités, de la diffusion des connaissances et de la coordination des mécanismes du service social. Le graphique de l'encadré 2-1 indique qu'on ne peut dissocier le secteur de l'eau de celui de l'assainissement si on veut réaliser ces objectifs.

L'amélioration des conditions d'assainissement n'est pas un processus facile à mener.

Malheureusement, il y a trop peu de cas de succès connus jusqu'à ce jour. Le Conseil d'Administration de l'UNICEF a toutefois demandé aux professionnels du secteur de l'eau et de l'assainissement qui assistent les populations d'indiquer à ces dernières des directives et les mesures à suivre afin d'atteindre leurs objectifs. Se référer à l'encadré 2-2 (UNICEF 1995).

Encadré 2-2 : extrait du document UNICEF E/ICEF/1995/22

Le Conseil d'Administration exhorte davantage le secrétariat de l'UNICEF à poursuivre, en collaboration avec des partenaires nationaux et des organismes externes de soutien, la sélection de stratégies pertinentes dans le cadre de la mise en œuvre des programmes nationaux afin de continuer :

- à promouvoir et à redoubler la plaidoirie en faveur d'un engagement public, d'une politique nationale et d'actions rapides visant à apporter des réponses aux besoins des enfants et des pauvres et à respecter leurs droits en matière d'approvisionnement d'eau et d'assainissement environnemental ;
- à établir, définir et réviser les objectifs locaux et nationaux, à travers un travail de coopération avec les partenaires adéquats et les gouvernements et à travers la réalisation de leurs objectifs au moyen de mécanismes efficaces de surveillance ;
- à promouvoir et à consolider les liens de partenariat, à tous les niveaux, avec les autorités gouvernementales, les populations civiles, les ONG, le secteur privé, les organismes externes de soutien etc., en renforçant les relations en matière de coopération et de complémentarité ;
- à soutenir le développement des services de base gérés par la communauté en sollicitant fortement son engagement en apportant un appui catalyseur au développement des services présentant un bon rapport coût-efficacité en utilisant des technologies adaptées tout en tenant compte de la capacité des communautés elles-mêmes à améliorer la qualité des services ;
- à soutenir les programmes d'urgence destinés à satisfaire, dans le cadre des mesures d'intervention de l'Organisation des Nations Unies en cas d'urgence, aux besoins des populations en matière d'approvisionnement en eau et assainissement ;
- à attribuer, conformément aux dispositions du plan à mi-parcours E/ICEF de 1994/3, des fonds nécessaires prélevés sur les ressources générales et sur les fonds supplémentaires réservés au financement des travaux d'approvisionnement en eau potable, d'assainissement, d'éducation aux meilleures règles de l'hygiène ;
- et à renforcer les capacités des partenaires nationaux afin qu'ils puissent relever efficacement le défi du secteur à promouvoir une harmonisation adaptée des technologies utilisées dans le cadre de la fourniture des services d'assainissement et d'approvisionnement en eau, en vue de réduire leurs coûts d'installation, de fonctionnement et d'entretien.
- *Le Conseil d'Administration a expressément exhorté* l'UNICEF à mettre plus d'accent sur les questions de ressources et à affecter ces dernières selon les recommandations faites afin de :
- financer les mesures d'assainissement de l'environnement et celles visant à susciter un changement de comportement et des pratiques d'hygiène ;
- soutenir la gestion par les communautés de "l'environnement de l'eau", conformément aux dispositions du programme 21 et des politiques environnementales de base (se référer au document (E/ICEF/1993/L.2) ;

Encadré 2-2 (suite)

- soutenir le développement des capacités, en adoptant des approches permettant d'induire ce développement à tous les niveaux et dans toutes les couches de la société, ainsi que la création des centres de ressources communautaires afin de garantir au secteur, un développement durable ;
- encourager, afin de générer des ressources supplémentaires permettant de multiplier les services de base et d'assurer leur durabilité, la répartition des frais généraux et capitaux des services de base, en tenant compte de la volonté et de la capacité des gens à payer ainsi que de l'aspect relatif au recouvrement de tous les frais généraux et capitaux générés par les prestations de services de très haut niveau ;
- encourager, dans le cadre des efforts globaux visant à donner plus de pouvoir aux femmes (se référer au document E/ICEF/1994/L.5), les approches favorisant un équilibre égalitaire entre les femmes et les hommes en vue de réaliser l'objectif consistant à considérer les femmes comme des actrices et des agents principaux de changement, et non pas seulement comme de grandes bénéficiaires ;
- encourager le recours aux approches participatives en vue de réaliser les objectifs et de promouvoir le rôle des communautés, aider d'autres organismes financiers, en matière de planification, de prestation, de gestion et de suivi des services ;
- financer des travaux de recherche et de développement dans les domaines de technologie et d'économie sociale, y compris celui du transfert des technologies, afin de provoquer l'impact et la durabilité des programmes qui offrent un meilleur rapport coût-efficacité ;
- apporter de l'aide aux pays, afin qu'ils harmonisent leur définition du concept de couverture et améliorent les systèmes de surveillance en y incluant des indicateurs d'impact et de processus ;
- renforcer les liens avec d'autres programmes de santé, d'éducation à la santé, de nutrition, d'environnement et de développement, en exploitant les synergies qui existent au niveau de tous les secteurs et en œuvrant pour la survie, la protection et le développement de l'enfant ;
- améliorer et renforcer la capacité de l'équipe d'assainissement et d'eau de l'UNICEF, en augmentant, entre autres, la proportion des femmes dans le secteur ; en améliorant la qualité de la formation des équipes ; en incluant la question relative au transfert des connaissances et des compétences et aux plans de carrière et d'orientation, afin de répondre, de manière efficace, aux besoins de l'objectif du secteur ;
- apporter un soutien adapté en faveur de la promotion des politiques d'approvisionnement en eau potable et des services d'assainissement, dans les zones urbaines pauvres à faible revenu .

Source : (Document E/ICEF/1995/17, fait le 13 Avril 1995) tel qu'il a été soumis au Conseil d'Administration, au cours de leur assemblée annelle, en Mai 1995 ; et tel qu'il a été adopté après décision du Conseil d'Administration, le 22 Avril 1995. Réunion annuelle du Conseil d'Administration, 26 Mai 1995.

Problèmes majeurs de conception rencontrés de nos jours par les planificateurs.

Le Conseil d'Administration de l'UNICEF a également mis en œuvre des directives et des stratégies conçues par le Secrétariat, qui a plaidé en faveur d'une approche permettant de catalyser tous les courants de politiques, afin qu'elles soient traduites, au plan national, en des faits concrets. Pour pouvoir accomplir cette tâche dans chaque pays il nous sera nécessaire de résoudre les problèmes majeurs du secteur en les relevant et en s'y attaquant rapidement à travers une formation, une planification et un processus de développement rigoureux des politiques. Voici énumérés ci-après les problèmes majeurs rencontrés :

Institutions : Comment allons-nous procéder pour amener les gouvernements à renoncer à leur rôle de pourvoyeurs de services afin de mettre en place des politiques de soutien ainsi que des mesures opérationnelles, tout en nous accordant sur une répartition claire des responsabilités pour chacun ? De quelle manière allons-nous encourager les recherches de solutions entre un plus grand nombre de nouveaux partenaires institutionnels, afin que les questions d'assainissement fassent partie des préoccupations des populations locales et que

les investissements entrepris, entraînent pour ces dernières des bénéfices plus durables ? Comment réussissons-nous à transformer une situation dans laquelle les organisations sont responsables des différents aspects de l'assainissement et où les aspects sociaux et techniques relèvent souvent du domaine des ministères ? Comment ferons-nous pour nous assurer une dominance institutionnelle suffisante dans cet environnement plurisectoriel ?

Participation : Comment arriverons-nous à promouvoir le recours aux approches participatives exigées par l'état de la demande et par lesquelles les populations locales peuvent, de manière réelle, considérer les décisions y compris celles relatives à l'acquisition des moyens techniques, aux approches à adopter comme étant des principes de base de la planification et en même temps, travailler à plus grande échelle ? Comment nous assurer que les populations ont réellement le choix des options concernant les moyens technologiques et qu'elles ont en leur possession les renseignements qui leur sont nécessaires pour opérer des choix bien étudiés ?



A Uttar Pradesh, en Inde, un groupe de femmes villageoises établissent une carte de ressources communautaires. (Jake Pfohl)

Qu'allons-nous

aussi faire pour encourager l'utilisation des outils de participation, des moyens de communication, des médias sociaux ainsi que d'autres moyens d'actions existant au plan communautaire afin qu'ils reflètent et consolident les efforts des populations et incitent ces dernières à donner le meilleur d'elles-mêmes en faveur du changement sans pour autant leur ravir la paternité de ce changement? Quels sont les méthodes et les outils les mieux indiqués pour induire un changement d'attitude durable.

Financement : comment allons-nous faire pour réduire les subventions, mobiliser les ressources pour financer les aspects purement incitatifs et non-techniques des campagnes de promotion en faveur de l'assainissement et mettre en place des dispositions de partenariat en finançant des infrastructures telles que les machines de drainage et de traitement des eaux ? Comment allons-nous procéder pour étendre là où cela est nécessaire, de nouvelles dispositions de crédits plutôt que des subventions ?

Encadré 2-3 : Médinipur : un exemple de mise en œuvre des politiques d'assainissement plus élaborées

Le projet d'assainissement intégré de l'UNICEF, mis en œuvre en Médinipur à l'ouest du Bengale en Inde, a révélé plusieurs composantes de bonnes méthodes de planification, en permettant de réaliser avec succès le développement d'un mouvement d'assainissement de masse :

Le projet a permis de céder les responsabilités institutionnelles aux populations locales, en créant avec succès une coalition d'actions entre les ONG locales, les organisations à base communautaire et les Panchayats (la forme gouvernementale la plus simplifiée existant au plan local et regroupant habituellement trois villages). Une ONG intermédiaire efficace, la (RMLP), galvanise des groupes de jeunes et d'associations localement constitués qui travaillent avec les Panchayats.

Les clubs de jeunes exécutent la plupart des programmes en collaboration avec les Panchayats.

Un sous-comité appelé le "comité WATSAN" est chargé d'exécuter les programmes au plan communautaire. Les associations des clubs de jeunes ont apporté leur contribution en fournissant des moyens non-techniques. A leur tour ils ont été aidés par le RLMP. Le rôle des gouvernements centraux et des responsables de circonscription est d'offrir une assistance technique et financière et de proposer des politiques de soutien adaptées. L'UNICEF a fourni une assistance technique et financière pendant tout le temps de réalisation du programme.

Le projet permet aux populations de prendre une participation active plus importante dans les étapes destinées à soutenir un processus orienté sur la demande. Les ONG et les groupes de jeunes associés aident les populations locales à faire des choix qui portent sur un ensemble d'options dans le domaine de l'assainissement selon les préférences de ces populations et leur volonté de payer. Plusieurs méthodes d'information, de communication et de formation sont utilisées pour catalyser les actions et les prises de décisions au plan local. Une information concernant le développement communautaire et structurel est donnée aux dirigeants des clubs et associations de jeunes, aux communautés WATSAN, aux Panchayats, aux maçons et aux autres membres de la communauté. À travers des visites à domicile, des camps de motivation et des expositions rendues possibles grâce aux quêtes de matériels, la communauté développe une sensibilité vis-à-vis de l'assainissement et de l'hygiène. Des activités de communication impliquent l'utilisation des médias locaux, notamment des messages écrits sur les murs, des groupes de chants, des bannières, des vidéos et des diapositives. Des villageois se sont engagés dans l'exécution des activités de planification et de choix des technologies en travaillant comme producteurs et fournisseurs des moyens techniques et en gérant également leurs projets.

Le projet comporte une approche holistique de l'assainissement. Premièrement, le projet met l'accent sur le changement des comportements à travers un apprentissage intégré de l'hygiène. Il contribue à stimuler la demande et a permis de proposer des alternatives aux moyens non techniques, de mettre en place et d'utiliser un ensemble de mesures de gestion des ordures débouchant, par exemple, sur la construction des latrines à faible coût, des toilettes à fosses, des dépotoirs d'ordures, des salles de bain, des pompes à eau pour l'hygiène des mains et enfin de la vente des sachets de sels pour réhydratation orale.

Quant aux dispositions de financement, elles mettent l'accent sur la mobilisation des ressources locales, et le non-recours aux subventions. L'accent a été initialement mis sur la nécessité de stimuler les demandes latentes et de fournir un fonds de rotation initial. Après qu'il eût donné des résultats et permis d'augmenter le niveau de la demande, le fonds a été supprimé. Les moyens technologiques sont présentement autofinancés.

Le projet a permis une stimulation du développement de la volonté politique en vue de susciter une modification des approches et, a eu des retombées bénéfiques pour les pauvres. Etant donné le succès de l'approche de "non subvention" à l'ouest du Bengale, le gouvernement de l'Inde a accepté d'assouplir dans cet état les mesures directrices en matière de subventions, au lieu d'apporter seulement un minimum de soutien aux populations les plus démunies. Plus de 78 % de ces bénéficiaires vivaient en dessous du seuil de pauvreté et avaient financé eux-mêmes avec succès la plus grande partie du programme. Tous ces facteurs ont contribué à leur assurer des gains substantiels et durables durant ces six dernières années. 127 villages et trois Panchayats ont atteint une couverture totale en latrines et plusieurs autres dégagent des gains substantiels dans le domaine de l'assainissement et de l'hygiène intégré.

Source : Sanitation, Medinipur Story, Intensive Sanitation Project UNICEF-Calcutta, India 1994, and integrated Sanitation Project, Medinipur, K.S. Ramasubban, UNDP-WB Water and Sanitation Programme, and B.B.Samanta, UNICEF, India

Mauvaise condition d'assainissement : le rôle des mesures d'hygiène a été progressivement remplacé par une approche technologique du secteur qui ne prend pas en compte les aspects comportementaux et sociaux du travail. Comment allons-nous faire pour associer au travail un sens de responsabilité vis-à-vis des problèmes plus aigus de santé, d'hygiène et du bien-être environnemental et communautaire ? Comment procéderons-nous également pour faire évoluer au mieux l'image négative associée à ce travail important ? (Vous trouverez ces questions traitées en détail à l'annexe A).

Environnement et équité : quelles sont toutes les implications des options technologiques offertes ? Quel impact a chacune des options sur l'environnement ? De quelle façon ces questions seront-elles traitées en termes de problèmes d'équité, afin que les mêmes règles soient appliquées aux riches comme aux pauvres ? L'entretien de l'environnement incombera-t-il aux seuls pauvres ?

Approche générale : dans les nouvelles approches générales d'assainissement, plutôt que sur l'offre, l'accent a été mis sur la nécessité de stimuler les mécanismes de la demande et des dispositions de soutien aux producteurs/consommateurs. Dans le cadre de cette nouvelle approche, il sera également essentiel de mettre l'accent sur la nécessité de soutenir les consommateurs et les communautés afin qu'ils opèrent des choix judicieux en ce qui concerne les pratiques d'hygiène et le traitement des déchets. Ces choix doivent être faits en fonction des paramètres tels que la sécurité, la protection de l'environnement, l'exploitation et l'entretien des équipements, leur rapport coût/rentabilité pour toute la communauté, ainsi que pour les familles et les individus. Ainsi, il est essentiel d'avoir recours aux stratégies étendues qui sont fondées sur des critères de planification et d'innovation. Cette nouvelle orientation offre un cadre plus large à l'évaluation des stratégies de planification des programmes de l'assainissement et aux prises de décisions concernant les questions de première importance telles que celles mentionnées dans ce paragraphe. La clé de la réussite de ce cadre qui met l'accent sur le respect des valeurs communautaires, des mentalités et des pratiques, tout en laissant la décision du choix des technologies et des politiques aux membres de la communauté les mieux placés pour opérer ces choix réside dans sa souplesse au cours du développement des systèmes d'assainissement et de leur application. Il nous faut être particulièrement souples, étant donné les grandes disparités d'ordre culturel, économique et social qui existent entre les populations du monde entier.

Les points susmentionnés représentent quelques uns des aspects relatifs aux problèmes d'assainissement qui ont été reconnus importants. L'encadré 2-3 donne un exemple de la façon dont le projet d'assainissement conduit à Médinipur, dans l'ouest du Bengale en Inde, a traité avec succès ces problèmes d'assainissement. Au fur et à mesure que vous lirez le chapitre 4, où les diverses questions et analyses font ressortir ces problèmes dans le cadre de votre propre activité de planification au plan local, les problèmes en question seront traités plus en profondeur.

3 *Agir comme un catalyseur pour une meilleure conception des programmes d'assainissement*

- ◆ Comment agir ? De façon globale ou déductive ?
- ◆ Qu'est-ce qu'un catalyseur ?
- ◆ Développement "à l'envers"
- ◆ La communauté institutionnelle - une analogie
- ◆ Création d'un groupe de travail national chargé de l'orientation du processus d'apprentissage, de développement des politiques et de planification des programmes d'assainissement
- ◆ Qu'est-ce qui peut motiver vos partenaires potentiels ?
- ◆ Travailler pour un même objectif
- ◆ Techniques et approches à la disposition d'un catalyseur
- ◆ Cycle de conception global nécessaire à la planification d'un programme

Comment agir ? De façon globale ou déductive ?

Vous serez amenés à rester souples lorsque vous concevrez votre programme. Puis, en ayant en mémoire le déroulement général du processus de planification, vous mettrez en place une stratégie spécifique fondée sur une situation donnée, par exemple : celle de votre pays et les conditions prévalant localement, les personnalités concernées, les atouts et les obstacles qui existent à tous les niveaux. Une partie de votre stratégie s'articulera autour des pratiques anciennes des populations. Vous devez, par exemple, chercher à juger "bonnes" ou "mauvaises" les mesures d'assainissement utilisées dans le passé par les populations. Une des solutions consiste à commencer par connaître le cadre de vie des gens et à passer en revue les plus récentes initiatives qu'ils ont prises. Quelles sont les opérations déjà en cours ? Peut-être y-a-t-il des programmes pilotes en cours qui auraient juste eu besoin d'être améliorés progressivement. Peut-être existe-t-il une approche traditionnelle pouvant servir de base pour votre programme. Il se pourrait qu'elle ne soit pas parfaite, mais il est possible qu'elle réponde à plusieurs critères requis pour un assainissement non-agressif pour l'environnement et à effets durables. Peut-être que les aspects sociaux d'une approche donnée ont pu être bons, mais qu'il faut revoir les moyens techniques et les améliorer.

Il est important que vous soyez à la fois inductif et déductif lorsque vous mettrez en place une stratégie. Inductif, dans le sens d'être attentifs aux priorités des individus, aux idées et aux initiatives qui ont émergé ou qui sont en train de l'être des personnes. Déductif, de sorte que de telles idées de planification de programmes soient revues et affûtées en vue

d'être soutenues par une formation et des travaux d'expérimentation logiques. D'aucuns ont affirmé que les innovations et les technologies ont tendance à précéder la science. Mais à son tour, la science doit s'appuyer sur la solidité des innovations et nous permettre d'analyser les implications des nouvelles technologies et des pratiques dans une perspective plus large.

Qu'est ce qu'un catalyseur ?

Pour que vos collègues et vous-mêmes puissiez être une source d'inspiration efficace, il vous faudra créer un environnement et des conditions vous permettant de définir des objectifs de développement tout en acceptant que les autres apportent leurs compétences aux fins de leur réalisation. On est considéré comme un catalyseur lorsqu'on est capable de mener cette approche avec habileté. Cela ne signifie pas que vous serez moins enclin à rechercher des résultats mais que vous êtes simplement conscients que " les réaliser pour les autres " n'est pas facile et donne des résultats limités. Il en ressort également un sentiment d'amertume parce que cela suppose que les planificateurs connaissent les meilleures solutions qui soient, alors qu'en réalité il est possible que votre équipe n'en connaisse qu'une partie. Lorsqu'on agit à la place des autres, on ne tient pas compte de l'important potentiel d'idées et de ressources des communautés locales qui pourraient être sources de solutions inimaginables aux problèmes notamment à ceux qui ont leurs racines dans les us et coutumes, les inquiétudes légitimes des populations face aux changements prônés et imposés de l'extérieur. Pis encore, cette stratégie est mauvaise. Vous n'arriverez jamais à multiplier vos résultats sans exploiter les ressources des autres et sans découvrir les voies et moyens permettant de reproduire les opérations recherchées.

Dans le cadre de la planification, c'est exactement ce que vous devez viser. Pour l'instant, les membres de l'équipe de l'UNICEF s'en tiendront uniquement aux politiques de l'UNICEF en agissant comme un catalyseur et en ne s'impliquant pas dans la phase d'exécution des projets .

Ce point est plus détaillé dans le document de l'UNICEF intitulé "stratégies en matière d'eau et d'assainissement " écrit en 1995. En tant que catalyseur, votre travail doit s'articuler autour des objectifs de conception de politiques et de planification. Dans le cas contraire, vous devez y renoncer.



En Inde, des dirigeants de circonscription et de l'État se réunissent pour discuter des besoins en formation.

Développement à "l'envers"

Les nouveaux formateurs et experts en gestion, mettent l'accent sur la nécessité de faire grandir, chez les autres, une conviction intérieure, afin de permettre la réalisation des objectifs recherchés. La plupart des approches de développement tendent à se focaliser sur

les règlements, les disciplines et les lois des contrôles "extérieurs" pour une responsabilité "grandissante". Les règles extérieures ont leur place dans le processus de changement mais, seules, elles ne peuvent ni créer ni assurer la durabilité des ressources humaines, leur perspicacité et les énergies nécessaires pour relever réellement les défis de l'assainissement et des problèmes s'y rapportant.

Un catalyseur est conscient qu'il doit œuvrer pour convaincre les associés/clients. Les associés/clients doivent eux-mêmes évaluer les avantages des approches et actions nouvelles à travers une réflexion aigüe et appliquer énergiquement leurs idées et leurs ressources aux problèmes. C'est là même l'essentiel de l'approche du catalyseur : obtenir beaucoup plus de retombées en exploitant ce qui n'est pas visible dans l'immédiat, c'est-à-dire la motivation interne et la force novatrice des autres. Une telle approche peut être développée à travers l'acquisition des compétences et des techniques par le biais d'une formation et le catalyseur exploitera pour créer un environnement propice et diriger simultanément des actions sur plusieurs fronts. Le champ d'une action catalytique s'étend jusqu'aux individus, aux communautés, aux organisations, aux réseaux institutionnels, aux haut-dirigeants et aux décideurs politiques. Les détails de tous ces points sont traités aux annexes C et D.

La Communauté institutionnelle - une analogie

Certaines des règles de participation, destinées à catalyser les communautés pour leur développement, peuvent également s'appliquer à des aspects institutionnels. Ecrire un rapport, faire une enquête conjointe, mener une étude, une planification, ainsi qu'une action sont autant d'éléments valables sur plusieurs plans. Par exemple, avant de mettre en place une stratégie au plan national, il serait peut-être utile de considérer toutes les institutions concernées, à quelque niveau que ce soit, comme partie intégrante d'une communauté. Il se pourrait que les organes gouvernementaux soient liés aux membres influents d'une communauté au vu de leurs richesses et de leur position. Il se pourrait que les ONG soient considérées moins puissantes mais membres d'une communauté à fort potentiel, c'est-à-dire de bons citoyens qui plaident en faveur des changements au sein de leur communauté.

Il se pourrait que des bailleurs de fonds aient des relations avec des personnes extérieures ayant des ressources capables d'avoir un impact sur les communautés. Dans une communauté type, un organisateur travaillerait en vue d'initier le dialogue entre ses membres, aiderait à l'identification des besoins, se chargerait de l'organisation des groupes et amènerait les communautés à s'investir dans les activités de planification d'actions en vue d'améliorer leur condition. De même, afin de faire naître la volonté politique chez les institutions, de les amener à entreprendre des actions et à s'engager dans la planification des programmes ou des stratégies, le catalyseur devrait créer entre celles-ci un climat de confiance en sollicitant leur propre motivation. Il devrait créer ensuite un réseau, organiser et faciliter la tâche aux parties souvent diverses qui, de concert, sont capables de réussir la planification d'un programme.

Création d'un groupe de travail national chargé de l'orientation du processus d'apprentissage, de développement des politiques et de planification des programmes d'assainissement.

En général, il vous sera nécessaire d'animer un processus de développement des politiques, de planification et d'apprentissage parmi « les membres » de la *communauté institutionnelle* à laquelle vous appartenez, au fur et à mesure que vous avancerez dans les travaux d'enquêtes, d'analyse de la situation, de planification stratégique et de développement des politiques. Il se pourrait que le cycle de planification varie sur la longueur, cela dépendra du processus utilisé dans le pays où vous travaillez. Bien que le processus de planification implique une activité catalytique avec des partenaires potentiels à différents niveaux (niveaux communautaire, circonscriptionnel, régional ou national), le processus doit normalement commencer par la formation d'un petit groupe de travail facile à gérer et composé de professionnels du secteur au plan national.

Ces personnes devront porter un grand intérêt à la question de l'assainissement et être capables d'étendre leurs efforts pour progressivement associer aussi bien des décideurs politiques de haut niveau que ceux travaillant aux plans régional, local et communautaire. Votre temps de planification initial peut varier entre un mois et un an, mais ce sera un processus répétitif, c'est à dire des stratégies et des politiques de programme s'améliorant au fur et à mesure que vous exécuterez chaque cycle de planification. C'est ce qu'on appelle la méthodologie des 3 A c'est-à-dire "Appréciation, Analyse et Action" l'action étant le développement de meilleurs stratégies et politiques d'assainissement.

L'accent doit être mis sur le fait que plusieurs membres de la communauté institutionnelle n'ont probablement pas étudié de manière attentive les problèmes des communautés dont il est question dans la présente analyse. L'installation sur site d'ateliers résidentiels et beaucoup de dialogue avec les communautés peuvent aider ces dernières à avoir une même compréhension des problèmes, à établir des liens collégiaux et à s'engager personnellement en vue d'améliorer les choses.

Qu'est-ce qui peut motiver vos associés potentiels ?

Pour faciliter le processus de développement des politiques de planification et d'apprentissage, vous devez premièrement identifier les institutions les plus influentes ainsi que leurs représentants, vous familiariser avec ces derniers, instaurer un lien et un climat de confiance avec eux. Cela pourrait demander beaucoup ou peu de temps en fonction des situations. Soyez à l'écoute des priorités et des problèmes des communautés et notez la manière dont elles expriment leurs besoins. Identifier ce qui les motive. Deuxièmement, il vous sera nécessaire de rapprocher les institutions, une tâche pour laquelle il n'existe aucune formule magique. Dans certains cas, il sera plus facile de faire dialoguer les gens, mais dans d'autres, tout en maintenant le dialogue ouvert au plan national, il vous sera probablement nécessaire d'aider, dans un premier temps, les personnes les plus faibles de la "*communauté*" institutionnelle à développer leurs aptitudes de participation. Par exemple, vous pourriez renforcer le potentiel des ONG, des associations de personnes et du secteur privé ou peut-être, conduire des projets pilotes qui n'ont rien à voir avec la planification traditionnelle afin que ces premiers expliquent leurs activités aux populations. Petit à petit et dès que vous aurez instauré un vrai dialogue,

vous pourrez faire progresser plus rapidement le cycle de planification avec plus de confiance. Cependant, sans ce travail de base, il est probable que les ateliers de planification n'ayant pas un fort taux de participation des populations se soldent par un échec.

Travailler pour un même objectif.

Une fois que les diverses institutions concernées travailleront ensemble, vous pourrez les aider à

avoir une vision élargie du futur et des aspects positifs et négatifs auxquels elles sont confrontées. Vous pourriez constituer des groupes et sous-groupes afin que ceux-ci étudient les divers aspects du cycle de planification en combinant leur talent pour identifier des cas de réussite et d'échec actuel, relever les problèmes endémiques, trouver des voies et moyens permettant d'explorer et de résoudre ces derniers, ou au contraire, créer une synergie qui rendrait la somme de leurs ressources plus importante que leurs ressources prises individuellement. Par exemple, il est possible que plusieurs membres de la communauté institutionnelle travaillent sur un certain nombre d'activités participatives, d'évaluations rapides ou d'études similaires en vue de découvrir les nouvelles tendances en ce qui concerne les comportements en matière d'assainissement ou les dispositions culturelles dans ce domaine.

Il est possible que certaines ONG aident des extensionnistes à tester de nouvelles technologies sur le terrain ou à mener, avec les communautés, des études environnementales participatives. Il est possible que les institutions éducatives s'engagent à aider les ONG et les communautés afin que ces dernières collectent des données et des expériences essentielles à une interprétation correcte, etc. À travers la mise en place d'un réseau et de moyens plus formels, le catalyseur peut créer un circuit dans lequel tous les membres des institutions clés communiqueraient des informations et des résultats sur les progrès accomplis. Au même instant, le travail du catalyseur avec le groupe central "des institutions dirigeantes" peut favoriser l'instauration d'un climat politique adéquat, attirer de nouvelles ressources, et procurer à tous les partenaires institutionnels, le soutien nécessaire dont ils ont besoin pour continuer à prendre part au programme. Si le catalyseur avait ces relations productrices, il encouragerait les membres des institutions à développer des mécanismes plus formels, nécessaires à une prise de décisions et d'actions avec le temps. Ceci est tout sauf un scénario possible tiré d'expériences récentes. Plusieurs autres scénarios sont possibles. Ce qu'il faut retenir c'est qu'en multipliant les actions institutionnelles, un catalyseur efficace peut réellement économiser le temps nécessaire



Dans une région lointaine de Chine, une femme utilise les excréta comme engrais pour fertiliser les champs. L'utilisation d'excréta non traités peut représenter un risque pour la santé.

pour obtenir des résultats durables. Pour vous aider à accomplir cette nouvelle tâche nous avons énuméré à votre intention, au paragraphe suivant, certains des techniques et moyens disponibles nécessaires à la réalisation de ce processus.

Techniques et approches à la disposition d'un catalyseur

Instaurer des liens et la confiance entre les partenaires et leurs homologues. Dans un premier temps, il se pourrait que vous ayez besoin de travailler seul à seul pour créer des liens et un climat de confiance. Puis, vous pourrez commencer à instaurer le contact entre les membres des communautés et/ou des institutions de niveaux différents. Pour créer ces liens, il vous sera nécessaire d'avoir de bonnes aptitudes d'écoute et de déployer un certain nombre de techniques et d'outils de stimulation pour encourager les individus à s'exprimer. Au plan communautaire, les méthodes de participation proposent plusieurs techniques novatrices élaborées à cet effet et qui peuvent également être utilisées à d'autres niveaux, pour réunir les différentes parties afin qu'elles règlent les problèmes d'assainissement. (Se référer à l'annexe B : échantillon des méthodes participatives).

Formation des groupes de travail au plan national. À travers le processus de planification, vous travaillerez afin d'encourager le développement de la volonté politique et de créer des liens avec des décideurs occupant des positions clés en vue de planifier un changement et une validation des politiques. Afin d'orienter le processus de développement des politiques de planification et d'apprentissage, il convient de former un groupe de travail ou de se joindre activement à celui qui est constitué au plan national et qui s'occupe des questions d'assainissement. Plus tard, de tels groupes pourront permettre de légaliser et d'harmoniser les méthodes de planification et de leurs résultats. De tels groupes travaillent mieux lorsqu'ils acceptent en leur sein, des représentants nécessaires des ONG, des associations de personnes travaillant dans les secteurs public et privé. Ces groupes devront travailler activement pour associer les populations aux plans communautaire, local et régional et fonder leur travaux sur les résultats des expériences menées sur le terrain. (Se référer à l'annexe C : échantillon d'un processus de planification de programmes, pour connaître les détails d'un ensemble d'activités structurées déjà menées dans le but d'aider les groupes de travail nationaux à accomplir leurs tâches).

Création de coalitions. La mise en place des coalitions de groupes spécifiques telles que les ONG, les Organisations à base communautaire (CBOs), ou des organes du secteur privé, est une option essentielle de ce processus de planification. Les organisations mères ou APEX peuvent émerger de telles coalitions pour consolider le travail des organes membres et développer des capacités avec le temps. En tant que telles, ces petites coalitions de travail peuvent démarrer pendant le processus de planification lui-même et être dévolues aux tâches spécifiques telles que les études, les expériences sur le terrain, la diffusion de l'information, les enquêtes sur les méthodes de planification des populations, etc. Cela peut permettre, à la fois, de marquer le début de l'implication de ces organes dans les phases de réalisation du programme et de faire en sorte que les partenaires réitèrent leur engagement tout au long du projet.

Engagement dans un processus d'apprentissage modulable et commun. Des groupes de représentants d'organes officiels et non-officiels peuvent, à des niveaux divers, se rencontrer ou échanger des informations régulièrement afin de continuer à compléter les

informations en leur possession, de décider de celles qui doivent être diffusées et des enquêtes et expérimentations qu'il faut poursuivre et/ou des travaux de recherche qu'il faut approfondir. Ce travail consolidera immédiatement les actions déjà menées et contribuera à l'élaboration d'un plus vaste programme de planification et d'un calendrier des travaux. Ainsi, des groupes d'apprentissage pourront devenir un véhicule institutionnel pour tous les autres outils mentionnés ici, chaque membre prenant la responsabilité d'une certaine action.

Exploitation des expériences réussies. Dans la plupart des cas, vous devriez être capables de vous inspirer des expériences et des cas de succès qui auraient pu marcher sur une échelle plus petite ou plus grande. En tant que motivateurs, vous pourriez trouver que s'inspirer des expériences passées des associés/clients les amène non seulement à développer l'estime de soi et la confiance en soi, mais également à s'engager pour accomplir plus de choses et vaincre des obstacles sérieux.

Exploitation des études de recherche, des enquêtes participatives et des évaluations rapides. Il se pourrait que les travaux d'ordre technique, social et anthropologique profitent à la culture. Des méthodes de collecte plus simples et plus rapides qui impliquent les clients aussi bien que les associés eux-mêmes, sont efficaces, fiables et constituent un moyen approprié pour rassembler les données sur l'assainissement. Le recours à de telles méthodes permet également de garantir aux populations locales une plus grande appropriation du processus de planification.

Recherche à partir des expériences déjà accomplies. Une documentation audiovisuelle, graphique et écrite concernant les expériences passées peut consolider la base de l'information et servir de moyen d'apprentissage des expériences en cours. On peut engager des experts afin qu'ils conçoivent une telle documentation à distribuer à leurs pairs. De cette façon, elle peut être disponible pour leur propre analyse et pour enrichir le programme et les politiques.

Nouvelles options pour l'expérimentation sur le terrain. Dans certains cas, des expériences réelles sur le terrain pourraient faire partie du processus de planification, particulièrement lorsqu'elles sont nécessaires pour permettre l'élargissement ou l'approfondissement des connaissances relatives aux questions clés telles que l'acceptation de l'assainissement du point de vue culturel et le bien-fondé des nouvelles technologies ou des dispositions institutionnelles.

Collaboration à la planification des programmes à travers des travaux d'ateliers. Des analyses et la planification d'ateliers incluant des groupes divers et probablement le groupe de travail national d'assainissement, permettront de renforcer les travaux entrepris en vue d'appuyer le cycle de planification et d'entreprendre des analyses situationnelles adaptées et des conceptions de programmes. (Se référer à échantillon de ressources pour ateliers, réunions et autres activités de conception de programme, à l'annexe D).

Rester ferme, dire non ou abandonner. Dans certaines situations où il peut prévaloir un manque de volonté permettant de régler des problèmes administratifs ou institutionnels importants, il se pourrait qu'il soit plus constructif de vous désengager plutôt que de vous

lancer en toute hâte dans un processus de planification qui ne pourrait qu'être la continuité d'un modèle d'entreprises improductives ou inefficaces. Même un catalyseur doit se préparer à être ferme, à dire non et à abandonner dans de telles situations. Il existe une option dans ce cas, c'est de vous y prendre très lentement, d'entreprendre des activités alternatives sur une petite échelle et de fournir de plus gros efforts pour dénouer les problèmes et les traiter avant d'agir.

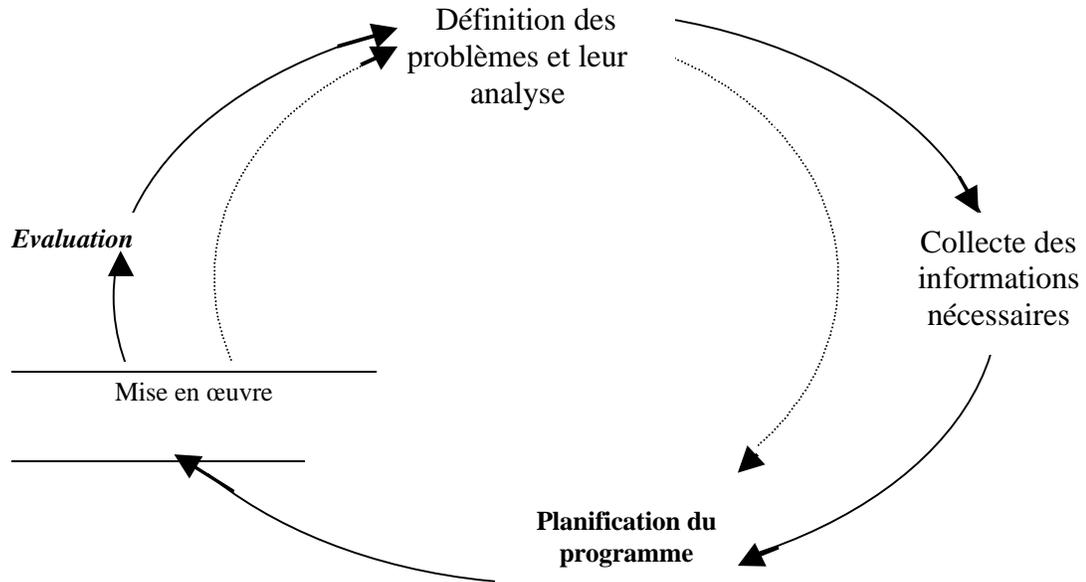
Cycle de conception global nécessaire à la planification d'un programme

En utilisant les méthodes et les instruments décrits plus haut, le groupe de travail national ou autre), orientera ou catalysera les processus d'apprentissage, de planification et de développement des politiques.

En terme général, c'est ce qu'on a appelé l'approche du triple A - c'est-à-dire - Appréciation, Analyse et Action. Cette approche peut également être reliée à celle du Log Frame qui est une méthode logique de planification largement utilisée dans le cadre du développement des programmes. Vous trouverez plus de détails sur le cycle de conception de programme à l'annexe C. En général, le cycle se compose de six étapes :

- **définition des problèmes** : où en sommes-nous maintenant ? Que faisons-nous et qu'ignorons-nous ?
- **collecte des informations** : qu'avons-nous besoin de savoir afin de prendre de meilleures décisions ?
- **analyse des problèmes et options** : choisir parmi les solutions secondaires ;
- **planification** : dresser une liste des stratégies et étapes qu'implique la conception du programme. Etudier les options des politiques ;
- **mise en œuvre et surveillance** : mettre les stratégies en pratique ;
- **évaluation, analyse et replanification du programme** : tirer des leçons des expériences.

Encadré 3-1 : Cycle de planification du programme



Evidemment le cycle (comme on l'a présenté dans l'encadré 3-1) est délibérément monolinéaire et son exécution ne peut se faire d'une façon mécanique. A ses différentes phases, il se prête également de façon naturelle, à un rôle catalyseur. L'encadré 3-2 donne une idée des résultats qu'on peut espérer à la fin de chaque étape du cycle, mais il est à noter que dans n'importe quel processus cyclique, vous pourriez être amenés soit à reculer soit à avancer dans les phases, selon que de nouveaux éléments émergent.

Encadré 3-2 : Résultats types de chaque phase du cycle de planification

<i>Activité</i>	<i>Revenus/bénéfices escomptés</i>
<i>Définition et analyse du problème</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plus grande prise de conscience de la situation actuelle par les organisations gouvernementales. ■ Nouveau consensus au sein de la communauté des bailleurs de fonds en ■ Faveur d'une collaboration commune. ■ Vision partagée de la nécessité d'assainir. ■ Définition consensuelle de l'assainissement dans un contexte national. ■ Mobilisation de l'énergie en vue de planifier le programme.
<i>Apprentissage, collecte et analyse des informations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Données/Informations nécessaires rassemblées grâce à des moyens divers. ■ Analyse des données recueillies. ■ Rapport d'analyse de la situation, conclusions importantes et recommandations. ■ Une meilleure compréhension des causes et obstacles, retombées positives des conditions d'assainissement améliorées.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouvelle version du modèle conceptuel.
<i>Planification des programmes y compris l'analyse des options</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accord concernant le choix du modèle conceptuel. ■ Accord concernant les grands objectifs à poursuivre au cours des cinq prochaines années. ■ Résolution en faveur de l'adoption d'un programme quinquennal, et signature de son accord. ■ Méthodes de surveillance et d'évaluation définies et incluses dans le plan du programme ; cadre d'analyse défini. ■ Approbation au plan national du programme d'assainissement en vue de le soumettre à une demande d'approbation et de financement.
<i>Mise en œuvre et suivi (suite)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opérations d'assainissement menées avec succès. ■ Résultats des expériences menées dans le cadre du programme.
<i>Evaluation (début et fin)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résultats de l'évaluation. ■ Plan d'actions en faveur d'un suivi et d'une extension éventuelle du programme. ■ Documentation en faveur du développement des politiques.

4 *Création d'une vision plus large*

- ◆ L'esquisse des contours d'un programme plus étendu.
- ◆ Introduction aux chapitres abordant les problèmes d'actualité.

L'esquisse des contours d'un programme plus étendu

Au chapitre 3, vous avez vu les différentes façons dont vous pourriez jouer votre rôle de catalyseur et faciliter le progrès des associés/ clients à travers le cycle du programme. Le présent chapitre met l'accent sur l'importance de créer une vision élargie pour le secteur d'assainissement d'un pays (Se référer également à l'annexe D). Pendant que vous évoluerez vers la création de cette vision, vous aurez un aperçu de la situation actuelle et identifierez d'éventuels obstacles majeurs ainsi que des ressources prometteuses.

La conception d'un programme peut prendre plusieurs formes : campagnes au plan national, cartographie des villages environnants, efforts des groupes focaux, réforme et bilans des politiques et réformes au plan ministériel, renforcement des liens entre les institutions et les ONG locales, ainsi de suite. Après avoir lancé le processus de planification point par point, vous aurez, de temps à autre, besoin de marquer un temps d'arrêt afin de dessiner les contours d'une politique plus étendue et de situer votre position. Pour un contrôle vérité, n'omettez jamais de mettre l'accent sur des visites régulières sur le terrain durant le processus de planification afin de vérifier si votre tableau élargi reflète les réalités du terrain. Le fait d'avoir une large perspective vous aidera à déployer sagement les ressources et l'énergie, et à prendre plus rapidement conscience des problèmes qui se recourent. Pendant que vous définirez un cadre élargi et une vision future, vous devrez vous poser les trois questions suivantes :

- quelles sont les caractéristiques de la situation présente en terme de stratégies existantes, c'est à dire : de sélection communautaire, de comportements, de technologies, de moyens financiers, de dispositions institutionnelles, de volonté politique et de cadre général pour notre programme ?
- lequel de ces domaines pose problème ? Pour quelles raisons ? Que faisons-nous présentement pour résoudre ce problème et quel en est le résultat ? En terme général, qu'aimerions-nous voir se réaliser au cours des cinq prochaines années ? Quels sont les obstacles qui pourront gêner chacun des cinq aspects stratégiques que sont : l'identification communautaire, la participation communautaire, les options technologiques, les dispositions institutionnelles et la volonté politique?

Ensuite, ébauchez mentalement ou notez les réponses que vous aurez trouvées à ces questions. Vous pourriez peut-être écrire brièvement une page en suivant le modèle de l'encadré 4 -1.

Le fait de créer cette large perspective rendra toute discussion collégiale plus sensée et vous permettra d'éviter de vous perdre dans les détails. Bien évidemment, votre première page n'est qu'un premier jet. En tant que catalyseur, ce sera à vous d'aider les autres à traiter ces questions jusqu'au bout et de commencer à transformer ce tableau en une vision plus optimiste et plus réalisable de la réalité.

Encadré 4-1 : création d'un grand tableau du secteur

Où en sommes-nous actuellement ?

Dans le scénario d'un pays fictif, la présente planification pourrait être adaptée à la gestion des options technologiques mais se révéler insuffisante pour ce qui est du changement des comportements relatifs à l'hygiène. Peut-être que dans le cadre des programmes de l'assainissement, aucune attention n'a été accordée aux questions de santé et d'hygiène. Il est possible qu'il y ait un large consensus autour de la nécessité d'adopter des approches centrées sur les hommes mais manquant de clarté quant à ce qui doit être traduit dans les faits. L'on s'est rendu compte que les institutions d'Etat sont un secteur particulièrement problématique ; les institutions influentes ne possèdent que des compétences techniques tout en manquant d'organisations et de compétences en moyens techniques. De plus, elles adoptent une approche fortement institutionnalisée au sommet. On a également remarqué beaucoup de cas de mauvaise gestion des ressources publiques. Comme les ONG et le secteur privé, ces institutions sont performantes lorsqu'il s'agit de mener des opérations à petite échelle mais ne bénéficient pas d'appui ni d'encouragement du secteur privé. Le financement des stratégies tend à se limiter aux subventions selon les approches institutionnelles actuelles. Il manque de volonté politique, il n'y a pas un engagement clair à accorder la priorité à l'assainissement, en partie, parce que les projets actuellement en cours donnent peu de satisfaction. On ne pense souvent au suivi et l'évaluation que bien après, et les bénéfices des expériences sont souvent perdues à cause de l'absence de tout mécanisme permettant de tirer des leçons des expériences passées.

Quel est notre objectif ?

A présent examinons une alternative à cette vision. On pourrait éventuellement mettre en place un cadre solide de politiques avec des mécanismes pour soutenir et encourager un plus grand nombre d'options institutionnelles pour les services, y compris les ONG et le secteur privé. La définition de l'assainissement devrait être élargie avec plus d'accent sur les approches dirigées sur des personnes et visant à susciter un changement de comportements et à développer la capacité des communautés à gérer l'assainissement et l'hygiène environnemental, au plan local et individuel. Le rôle des gouvernements serait redéfini comme celui d'appui en matière de développement des politiques, de développement des ressources humaines, de suivi et d'évaluation.

Ses mécanismes devraient être mis en place afin d'assurer la coordination sur une base intersectorielle parmi les organes gouvernementaux de soutien. Les subventions seraient réduites au minimum, avec des critères stricts de leur utilisation. Les institutions et les équipes seraient complètement restructurées selon les nouvelles politiques et dispositions institutionnelles.

Après avoir créé une vision et un sens des priorités quant aux ressources disponibles et aux obstacles auxquels vous êtes confrontés, il vous sera plus facile de vous occuper des petits problèmes, des considérations et des options décrits aux chapitres suivants.

Une fois que vous aurez traité en profondeur les éléments essentiels des six chapitres suivants (qui étudient les six composantes stratégiques), vous pourrez examiner les problèmes qui se recoupent afin de vous assurer que la stratégie que vous concevez est claire et nette. Pendant les 6 ou 12 mois que vous consacrez à la conception et à la mise en œuvre de votre stratégie, assurez-vous que vos associés et vous-mêmes évaluez la manière dont chaque composante stratégique est reliée avec les autres. Nous avons choisi

de vous présenter le chapitre 5 jusqu'au chapitre 10 dans un certain ordre afin de vous faciliter cette tâche. Nous avons commencé par le domaine d'intérêt - la sélection communautaire - jusqu'aux questions plus vastes de soutien étape par étape.

Conseils : *Pendant que vous concevez la stratégie de votre programme, n'oubliez pas que vous êtes en train de rechercher des stratégies globales pour améliorer le programme du secteur et non de petites décisions concernant des mesures d'interventions ou des projets ! Vous êtes en train de choisir des options en termes de paramètres généraux, de mécanismes, de systèmes, de procédures, de critères, de dispositions de coopération, etc. tout en ramenant à la fois la liste des options à celles qui sont adaptées et fondées sur des principes de planification solides.*

En fait, il vous faut être souple afin de permettre l'utilisation de plusieurs approches pouvant contribuer à l'amélioration de tous les programmes d'assainissement. Chaque communauté est unique et vos décisions doivent aider à trouver des voies et moyens permettant aux membres d'une communauté donnée de prendre des décisions, d'avoir le courage et/ou les ressources lui permettant de créer et de maintenir un environnement plus sain. De même, il n'existe pas de réponses absolues aux questions concernant les dispositions institutionnelles. Dans certains cas, il vous faudra procéder en utilisant la méthode d'essai et d'erreur et/ou de spécifier quelles analyses complémentaires seront nécessaires en vue de répondre à un certain nombre de besoins ou régler un problème entravant les efforts déployés dans le domaine d'assainissement de votre pays.

Introduction aux chapitres abordant les problèmes d'actualité

Les six chapitres suivants mettent l'accent sur les questions que vous devez vous poser en tant que planificateur d'un programme d'assainissement, sur les considérations clés et les options que vous pouvez considérer au fur et à mesure que vous progressez dans le cycle du programme, c'est-à-dire, toutes les informations dont vous pourriez avoir besoin en vue de développer des stratégies spécifiques à votre propre cas.

Afin de vous permettre de faire une planification systématique et adaptée à votre réalité, six catégories principales de stratégies ont été décrites du chapitre 5 au chapitre 10. Ce sont :

- l'identification des communautés
- la participation communautaire
- les options technologiques
- le financement
- les dispositions institutionnelles
- le développement de la volonté politique.

D'autres aspects importants tels que le développement des capacités, des liens intersectoriels, des moyens d'assainissement en milieu scolaire, des opérations de suivi et d'évaluation, etc. sont sous-résumés sous les catégories susmentionnées, bien qu'il soit possible que vous trouviez qu'ils sont tout aussi importants sinon plus. Très probablement, vous pourriez identifier d'autres problèmes, considérations et options non-traités ici ; nous espérons que vous le ferez étant donné que chaque situation est unique.

Chacun des six chapitres propose également, de façon brève, des exemples tirés d'expériences prometteuses. Ce ne sont pas des ordonnances mais des directives qui sont prometteuses et qui pourraient vous être utiles.

Afin de vous aider dans votre prise de décision, les six chapitres suivants contiennent également des informations à considérer lorsque vous analysez et choisissez parmi les options stratégiques adaptées à votre cas. Toutefois, il est nécessaire de répéter que les options mentionnées le sont à titre indicatif et non exhaustif, que votre propre processus de planification pourrait générer des solutions nouvelles et utiles lorsqu'il sera combiné à des aspects de ce que vous lisez ici.

Au cours des 6 à 12 mois à venir, lorsque vous concevrez votre programme, référez-vous à ces chapitres pour vous assurer que vous avez tenu compte de toutes les questions et options clés et des critères permettant d'opérer de bons choix dans la planification de votre programme.



Comme dans cette communauté Brésilienne, la plupart des pauvres de zones périurbaines vivent dans des conditions à risques. De telles zones ne sont ni assainies et ni services en eau potable. (UNICEF/ Hetzer

5

L'identification des communautés

- ◆ Affectation des ressources de manière plus stratégique.
- ◆ Questions à considérer pour déterminer les critères de sélection et mettre en place une stratégie de sélection.
- ◆ Options à considérer pour l'application des critères de sélection des communautés.
- ◆ Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de vérification des informations pour l'application des critères de sélection des communautés.

Ce chapitre vous aidera à explorer les questions et les options stratégiques pour la sélection des communautés. Comme une part de votre programme, vous pourriez avoir besoin de définir des critères et des processus par lesquels des communautés et des régions seront choisies pour bénéficier des interventions à court, moyen et long terme. A partir de là, vous pourrez passer à la vraie sélection/affectation de ces régions et communautés sur une base plus large. Il est nécessaire que le choix d'une communauté bien donnée qui dépend souvent de la phase du projet se fasse selon un processus de sélection bien étudié. A la fin de ce chapitre, vous trouverez une fiche de vérification d'informations que vous pourriez utiliser afin de déterminer si vous avez toutes les informations essentielles à la conception d'une stratégie de sélection des communautés.

Certaines fois, les décisions concernant la sélection des communautés sont prises en toute hâte et/ou sont motivées par des raisons politiques, ce qui peut compromettre l'objectif qui est le développement d'une approche durable, équitable et dirigée vers la demande. Par ailleurs, un processus politique raisonnable peut renforcer la sélection fondée sur un besoin et une demande nets.

Il y a des façons d'appliquer les critères au processus de sélection des communautés, qui peuvent bien marcher dans l'environnement politique et social local et qui peuvent également être conformes aux principes de planification efficaces. La plupart du temps, les dirigeants locaux recherchent des moyens raisonnables pour répondre aux demandes et aux besoins qui s'op posent. Ils accepteraient de l'aide pendant qu'ils mettent en place des approches plus objectives et transparentes. Ce chapitre traite en profondeur des aspects relatifs aux options pour de tels critères de sélection des communautés et processus.

Affectation des ressources de manière plus stratégique

En règle générale, l'UNICEF met l'accent sur l'importance de l'assainissement en milieu rural. Nous ne pouvons toutefois pas négliger les risques pour la santé dans les zones périurbaines à cause d'une insuffisance d'assainissement et de traitement des ordures. Comme mesure, le Conseil d'Administration de l'UNICEF a expressément recommandé,

en mai 1995, la mise en place de stratégies pertinentes afin d'apporter "un soutien adapté en faveur de la promotion des services d'assainissement et approvisionnement en eau potable dans les zones urbaines pauvres, à faible revenu".

Souvent, le premier choix auquel est confronté un planificateur national concerne la façon dont il doit distribuer ou redistribuer les ressources internes et des bailleurs de fonds, selon le district, la province et l'Etat. Généralement, une telle décision nécessite une stratégie en vue d'évaluer les besoins et faire l'inventaire des ressources existantes pour qu'à la fin, quoique nous fassions, nous puissions réaliser le plus grand impact possible avec des ressources limitées. Par conséquent, le développement d'une consistance stratégique pendant la conception et l'application des critères, pour une région plus vaste et pour la sélection d'un projet communautaire spécifique, est essentiel pour développer un programme d'assainissement dans un pays qui sera plus important que l'ensemble de toutes les composantes de son projet. La profondeur de l'approche de sélection est également un facteur déterminant. Si le but recherché est, par exemple, de provoquer le changement de quelques habitudes, alors, il vous faudra vous décider à travailler de façon plus globale (et superficielle). Cependant, si vous êtes à la recherche d'un processus de développement des moyens d'assainissement intégré dans un processus de développement communautaire holistique celui qu'on peut amener à produire "un effet généralisé" en amenant avec le temps les autres à s'engager et engager des ressources, vous devrez réduire et approfondir votre approche de sélection.

Si l'UNICEF ou le plus grand groupe de travail veut être un catalyseur, cette approche a des implications pour l'identification des communautés : par exemple, des communautés prêtes à se rendre disponibles pourraient être choisies pour influencer les décideurs. Ou encore, les communautés pourraient être identifiées dans des régions particulièrement difficiles afin de prouver que la stratégie peut être efficace n'importe où, ou dans le cas d'un projet futur de la Banque Mondiale ou d'un projet similaire d'un bailleur de fonds ou d'un prêteur de haut niveau.

Lorsque vous commencez à développer ou à redéfinir vos critères, notez que plusieurs communautés "physiques" (c'est-à-dire des groupes de personnes vivant côte à côte) particulièrement dans les zones périurbaines (bien que cela soit également vrai pour plusieurs autres zones) ne possèdent probablement pas les bases culturelles et sociales pouvant leur permettre de travailler facilement ensembles. A titre d'exemple, des communautés de personnes, ayant émigré des régions rurales, peuvent être divisées par la langue, la religion et la culture. Bien qu'une telle différence n'empêche pas l'action communautaire, elle peut la rendre plus difficile à réaliser. Toutefois, si des communautés répondent à vos autres critères majeurs, la résolution du problème de différence et du conflit devrait être considérée comme des défis qui "font partie intégrante du territoire". D'autre part, dans la plupart des zones cibles, il se pourrait que vous choisissiez de travailler avec un groupe spécifique de clients, groupes de jeunes ou coopératives de femmes, comme point de départ et travailler plus tard, en vue d'amener les membres des autres groupes locaux à s'engager. Là encore, si les critères de sélection sont pratiquement bien définis, il peut exister plusieurs façons de développer l'action communale. Il est nécessaire qu'un programme d'assainissement durable, équitable et réussi prenne racine. La section suivante de votre manuel s'articule autour de la mise en place ou d'une révision des systèmes de sélection des régions communautaires et de faire ces sélections.

Questions à considérer pour déterminer les critères de sélection et mettre en place une stratégie de sélection

Pour développer des stratégies de sélection des communautés, il vous faudra garder en mémoire, tout au long du processus, les questions suivantes:

- quelles approches de sélection communautaire appuieraient mieux les principes d'équité, les prises de décisions participatives, la réaction à la demande, la sauvegarde de l'environnement et enfin une plus grande durabilité ?
- dans quels domaines existe-t-il une demande et des besoins plus importants ? Comment ces derniers sont-ils exprimés ?
- où peut-on trouver suffisamment de ressources techniques, humaines et institutionnelles pour satisfaire/répondre à ces besoins ou à cette demande ? Où peut-on trouver ces conditions d'appui politique et institutionnel ? Dans le secteur privé ? Où peut-on trouver des innovations ou des éléments de croissance pouvant être soutenus ?
- eu égard à des facteurs spécifiques, existe-t-il des régions où des communautés sont particulièrement motivées, organisées et capables de réussir ? En existe-t-il d'autres où un effort initial serait futile ou voué à l'échec à cause du fonctionnalisme ou pour d'autres raisons spéciales ?
- enfin, qui pourraient vous apporter l'engagement et les ressources pour appuyer vos efforts ? Des gouvernements ? Des dirigeants politiques ? Des communautés ? Des bailleurs de fonds ? Qui pourraient probablement le faire ? Et pourquoi ?
- étant donné les réponses préliminaires à ces questions, quels sont les "critères", leurs priorités et les processus de sélection les mieux adaptés au contexte du pays ?

En répondant à ces questions, vous devez considérer un certain nombre de facteurs. Voici une liste non exhaustive de ces facteurs :

Besoin contre demande

Premièrement, allez-vous mettre l'action sur le *besoin*, sur la *demande* ou vice versa ? Les deux sont liés de façon logique. Les besoins sont définis en termes d'insuffisance de services tels que peu de latrines, mauvais drainage, problèmes en matière de traitement des déchets solides, de mauvaise hygiène domestique et corporelle et/ou d'une insuffisance de promotion des projets aidant les populations dans ces domaines: bref, des situations représentant un grand risque pour la santé des enfants. Notez que le besoin n'est pas forcément défini en terme d'une plus grande fréquence de maladies diarrhéiques puisque d'autres facteurs pourraient en être la cause. Ces facteurs peuvent être combattus en déployant un certain nombre de mesures dont la réhydratation orale et d'autres mesures médicales.

Bien que la demande puisse être plus importante dans les régions où il y a un plus grand besoin, ce qui n'est pas toujours vrai, il se pourrait que ce dont les pauvres ont le plus besoin soit l'assainissement, mais il est plus sûr que leurs voisins plus nantis soient plus capables de payer le prix qu'il faut. Cela impose un choix conscient aux planificateurs qui pourraient décider d'identifier les communautés les mieux loties afin de faire de l'assainissement un bien de prestige. Si la demande pour des services d'assainissement améliorés est relativement faible comme c'est le cas dans la plupart des pays qui ont des services d'assainissement insuffisants, alors le besoin serait un bon indicateur d'une

demande potentielle, c'est-à-dire d'une demande qui existe mais qui n'est pas encore ouvertement exprimée.

Une fois que le sujet est abordé avec les communautés, il est probable que la demande s'exprime de différentes façons : la volonté des populations à payer pour avoir leurs propres latrines, à investir des ressources locales dans d'importantes activités communautaires tels que les travaux de drainage, ou à contribuer aux frais généraux d'entretien des infrastructures d'approvisionnement en eau lorsque les prestations d'eau et d'assainissement seront regroupées.



Une femme lave ses casseroles dans la rivière d'Euphrates, à côté de la ville de Babylone, au sud de Bagdad, en Irak. (UNICEF/Jane Taylor)

Encadré 5-1 : répondre à la demande exprimée au Népal

Un projet pilote expérimentant sur le terrain un programme d'essai du "Rural Water Supply Fund" (Fonds pour l'approvisionnement en eau potable en milieu rural) au Népal a défini un processus détaillé pour travailler selon la demande. Les communautés étaient représentées par des organisations d'aide dont la plupart étaient des ONG qui avaient soumis des propositions selon des critères de base transparents. Premièrement, les organes pré-qualifiés ont eu l'agrément pour mener des études de pré-faisabilité qui ont déterminé si les communautés étaient capables de répondre aux critères d'ordre social, technique, économique, de besoin et de volonté de payer. Deuxièmement, les projets qui avaient des chances de réussir étaient financés pour "une phase de développement de six mois" incluant une planification participative, une formation non conventionnelle, une éducation aux pratiques de l'hygiène et de l'assainissement, une construction facultative de latrines financées sur des fonds propres. A la fin de cette phase, la demande a été clairement affichée. Les communautés avaient donc besoin d'apporter une contribution notable et de collecter d'avance une somme correspondant au moins à une année de frais d'entretien des installations d'eau potable. Si tous les critères étaient satisfaits, une communauté allait soumettre une proposition pour les phases d'exécution et de post exécution et recevoir des financements afin d'exécuter les programmes, de constituer les fonds de rotation pour financer la construction des latrines améliorées et de commencer à éduquer à grande échelle les populations à la pratique de l'hygiène. Plutôt que de procéder selon un "plan directeur", les concepteurs du projet ont décidé que n'importe quelle organisation remplissant les critères définis sera habilitée à poser sa candidature. Des prix étaient régulièrement attribués aux meilleurs projets. Par conséquent jusqu'ici, les réactions des ONG et des communautés vis-à-vis des différentes approches ont été très fortes et les résultats ont donné un bon rapport coût-efficacité.

Extrait du Synopsis du Népal ; Projet JAKPAS, 1995, Jake Pfohl

Un coup d'œil rapide aux ressources disponibles. A ce stade, le défi du planificateur est de définir les critères et les processus de sélection plutôt que de choisir des communautés spécifiques. Le processus pourrait définir, en termes généraux, le lieu où les services doivent être classés selon les priorités surtout lorsque les ressources sont limitées. En fait, dans plusieurs pays, il est probable que la combinaison des ressources financières, humaines et techniques disponibles joue un rôle important en déterminant là où un programme va démarrer ou bien dans le cas échéant, son objectif à moyen ou à long terme.

Options à considérer pour l'application des critères de sélection des communautés

En tant que catalyseur, vous travaillerez de plusieurs manières avec vos collègues afin d'obtenir des informations et de les analyser. Tout d'abord, certains de vos collègues pourraient rassembler des informations secondaires. Puis, un collègue, un homologue ou vous-même pourriez requérir une étude, en vue de répertorier tous les efforts d'assainissement existants, de mener une enquête couvrant de larges régions et utilisant des techniques d'évaluation rapide, afin de mieux comprendre et d'identifier les régions où existe un besoin. Vous pourriez organiser des tables rondes afin d'affiner vos critères de sélection des communautés selon les besoins, la demande, la disponibilité des ressources et la possibilité de recevoir des appuis d'autres personnes, ou afin d'obtenir des ressources déjà prêtes des organisations qui sont déjà impliquées dans les questions d'assainissement. Au fur et à mesure que vous parcourrez ce processus, il vous sera utile de considérer un certain nombre de critères alternatifs.

Répondez à la demande des communautés là où elle est clairement exprimée. Les communautés peuvent s'auto-élire pour participer à un projet, en répondant à un certain nombre de critères relatifs à leur volonté de contribuer à leurs besoins tels que définis par leurs conditions médicales ou sanitaires, leur statut économique, leur désir d'associer tous les membres de la communauté, la faisabilité technique du projet ainsi que d'autres facteurs. Dans certains cas, cette approche peut être utilisée au plan national ou appliquée dans une région bien donnée.

Une approche sur toute l'étendue du pays serait l'idéale, mais elle est souvent empêchée par les réalités existantes telles que les difficultés à travailler avec des communautés étendues sur une vaste région ou des pressions pour inclure certaines communautés au détriment d'autres. Au contraire, vous pourriez appliquer une telle approche dans une ou plusieurs régions spécifiques. L'encadré 5-1 explique comment un projet pilote conduit au Népal a répondu aux besoins de ses communautés.

Choisissez des projets qui ont des chances de bénéficier d'aide en moyens techniques et non-techniques. Il serait probablement plus intéressant de démarrer votre projet là où cet appui existe déjà, c'est-à-dire là où il y a des animateurs et des éducateurs déjà formés ainsi que différentes autres personnes compétentes. Cet appui pourrait venir des communautés, des équipes d'ONG, des départements d'état, ou d'autres organisations d'aide.

Plus tard, d'autres communautés environnantes ayant besoin de formation pourront s'organiser elles-mêmes, changer de comportement, approfondir leurs connaissances, faire une plus grande utilisation des nouvelles technologies et recevoir une assistance des institutions et de leurs communautés paires qui se sont déjà installées.

Sélectionner les domaines du projet susceptibles d'avoir un impact. De même, si les activités doivent servir de points de départ dans les états, les provinces ou les circonscriptions, le critère à appliquer est la sélection des sites d'où il est possible de lancer une politique stratégique étendue. Le caractère étendu de cette mesure pourrait dépendre d'une institution de soutien. Si un tel groupe peut travailler comme un catalyseur efficace et s'il est désireux de renforcer la capacité des autres institutions dans la région, il pourrait servir comme un « parapluie » efficace et créer d'autres groupes locaux.

Regroupez les projets de façon optimale afin de réduire leurs coûts. Dans un pays où les régions sont éloignées les unes des autres (et même des communautés impliquées dans un projet et vivant très éloignées les unes des autres), leur choix a des implications pour les coûts. Le regroupement peut aider à la réduction des coûts de formation, de contrôle, de services techniques et de suivi.

Sélectionnez des ménages et des communautés pauvres. (Ceux qu'on définit habituellement comme « pauvres » ont généralement peu d'accès à l'éducation, aux opportunités d'emplois, aux services de santé, aux infrastructures, aux logements etc.). Le choix de telles communautés, pourrait nous permettre de dépenser des ressources limitées pour les mieux lotis mais il pourrait également présenter d'autres problèmes tels qu'accorder aux mesures d'intervention peu de prestige. A l'avenir, cette visée est celle

qui pourrait devenir un projet adapté à un programme global.

Sélectionnez les communautés. Selon leur besoin, tels que le manque de moyens d'assainissement et d'habitudes d'hygiène et peut-être d'autres facteurs (par exemple : économiques). La sélection sur cette base pourrait, avec des mesures d'interventions adaptées, permettre aux programmes bien ciblés de répondre aux besoins les plus pressants. Une telle visée pourrait être bien adaptée à un projet faisant partie d'un programme d'assainissement plus large.

Que savons nous ? Et qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de vérification des informations pour l'application des critères de sélection des communautés

Avant d'appliquer tout critère de sélection, vous devrez rassembler des informations sur des régions diverses.

Des raisons pouvant vous amener à rassembler des informations et certaines des questions pouvant vous préoccuper sont énumérées au paragraphe suivant.

Comme mentionné au chapitre 3, il existe un nombre d'approches fondées sur la coopération permettant de collecter des informations, d'analyser et de concevoir des stratégies de programmes. Qu'importe l'approche de collecte adoptée, une fois que vous aurez les informations utiles, analysez les problèmes et évaluez les options à votre disposition. Vous serez alors capable d'opérer des choix judicieux et de mettre en place votre stratégie de sélection des communautés.

Populations. Démographie, définitions, statistiques des régions rurales, périurbaines et urbaines, modèles de migration, répartitions des ethnies et des religions, etc. *Essayez d'avoir une vue d'ensemble de l'ampleur des problèmes d'assainissement, des besoins et des tendances futurs en milieu rural et urbain.*

Conditions d'assainissement et d'approvisionnement en eau potable. Quantité et qualité d'eau potable fournies par rapport aux besoins et aux attentes des populations, inventaire des besoins en moyens d'assainissement dans les différentes régions périurbaines et rurales. *Jusqu'à quel degré le manque d'approvisionnement en eau potable est-il perçu comme un problème ? Jusqu'à quel point cela pourrait-il influencer la demande pour une condition d'assainissement améliorée ?*

Logements et terres. Installation légale et illégale d'habitations, modèles de possession des terres et des habitations dans les zones rurales et périurbaines, densité des maisons, conditions de logements par rapport à la répartition des revenus, etc. *Pour ce qui est des zones périurbaines, il est nécessaire d'identifier les modèles de possession des terres et des habitations et la densité des logements par rapport aux revenus. Ces éléments pourraient à eux seuls avoir un impact significatif sur la mobilisation et les facteurs techniques/financiers.*

Le genre. L'équilibre, les rôles des communautés, les niveaux d'éducation, les prises de

décisions, etc. *Existe-t-il de grands déséquilibres quant au rôle des genres au sein des communautés? Le projet a-t-il besoin d'accorder la priorité aux activités de chaque groupe ?*

Historique social. Autosuffisance des communautés contre dépendance de l'extérieur (fournitures), perturbations à la suite des guerres et des catastrophes naturelles, guerres de faction ou de religions, programmes gouvernementaux concernant le déplacement des personnes, etc. *Certaines communautés sont-elles connues pour être volontaires et organisées ? D'autres ont-elles des difficultés ou priorités à cause ou grâce à leurs histoires internes ou à des facteurs externes, etc. ?*

Conseils

- ◆ *Quelquefois, les données et les statistiques pourraient ne pas être regroupées sous des catégories telles que « rurale et périurbaine », mais plutôt sous le secteur administratif tel que « district ou province ». On devrait se servir avec précaution des statistiques brutes, étant donné qu'elles ne traduisent pas, la plupart du temps, les modèles de répartition des populations ainsi que leurs inégalités.*
- ◆ *L'on peut obtenir les données à partir de plusieurs sources. On peut déjà s'en procurer une bonne partie par le biais des documents de l'UNICEF. Les organismes partenaires peuvent s'en procurer à partir de leurs propres documents. On diffusera la plupart des informations nécessaires dans les zones rurales et les zones périurbaines.*
- ◆ *Les sources d'informations doivent être enregistrées même si les informations proviennent d'un sondage, d'un recensement réalisé de porte à porte, des statistiques gouvernementales, des études ou des résultats d'expériences sur le terrain.*
- ◆ *Lorsque les informations sont erronées, périmées, non-crédibles ou incomplètes, il est important de le signaler pour les enquêtes et les études futures.*
- ◆ *Ne passez pas trop de temps à faire des recherches sur un seul type d'information. Si des difficultés surviennent, marquez un temps d'arrêt et évaluez l'importance de cette information pour le programme.*
- ◆ *Une déclaration générale bien accueillie pourrait se révéler plus utile que des statistiques complexes détaillées ou périmées.*
- ◆ *Les informations permettant de sélectionner les communautés se recouperont dans une large mesure avec des informations nécessaires relatives au changement des comportements et aux options institutionnelles.*
- ◆ *Lorsqu'il est nécessaire de rassembler de nouvelles informations, vous devez faire attention à ne pas créer des espoirs chez les communautés dans lesquelles vous menez votre enquête.*

Toute opération supplémentaire de collecte de données devrait être faite selon des méthodes participatives et être coordonnée avec des informations nécessaires pour les autres départements plus spécialement celles qui sont nécessaires pour un changement de comportements et pour les options techniques.

6

Participation communautaire

- ◆ Participation et changement de comportements
- ◆ Questions clés pour le développement des stratégies de participation communautaire
- ◆ Options à considérer pour la sélection des approches
- ◆ Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Informations en vue d'aider au choix des approches participatives adaptées

Ce chapitre vous permettra d'étudier les problèmes et les options disponibles en vue d'amener les communautés à participer au programme d'assainissement de leur pays. Pour faire de la participation active des communautés une composante capitale de votre programme, il vous faudra mettre en place des stratégies permettant de transférer le pouvoir de décision aux membres de ces communautés et de développer leurs capacités afin qu'elles puissent réaliser les changements nécessaires et durables en matière d'hygiène et de propreté, aux plans personnel, domestique et environnemental. Des exemples d'expériences diverses, en matière d'approches participatives, vous sont donnés dans ce chapitre.

Au dernier paragraphe de ce chapitre, vous trouverez une liste de questions que vous pourrez peut-être exploiter pour savoir si vous disposez de toutes les informations capitales vous permettant de mettre en place une stratégie visant à provoquer un changement de comportement chez les communautés.

Participation et changement de comportements

La plupart des autres composantes du programme (c'est-à-dire le financement, les technologies, etc.) doivent être fondées sur des approches choisies aux fins de développement de la volonté communautaire et l'octroi du pouvoir de décision aux individus, aux familles et aux communautés. Il existe un lien étroit entre la participation et le changement de comportement. Le mot "comportement", utilisé ici dans un sens très large, inclut toutes les attitudes qu'une communauté et ses membres adopteraient pour combattre avec succès tous les aspects négatifs d'ordre national, personnel, environnemental, représentant un risque pour la santé. De tels aspects incluent, l'absence de moyens techniques permettant l'évacuation sans risque des excréta humains, une mauvaise pratique d'hygiène ; des conditions d'hygiène représentant un risque pour la santé des communautés, une pénurie d'eau potable ou un drainage insuffisant. Le mot «comportement» inclut également les capacités qui sont nécessaires au développement et à la gestion durable d'un environnement plus sain.

Cependant, pour que les programmes soient couronnés de succès, il faudrait que les

preneurs de décision occupant des positions importantes y prennent part et changent leurs comportements. Vous trouverez les divers aspects de ces changements traités, dans les chapitres abordant les questions de volonté politique et de dispositions institutionnelles. Il nous arrive trop souvent de sous-estimer les efforts qu'il faut déployer pour amener les gens à changer, y compris pour que les membres d'une communauté changent leurs rôles passifs en rôles actifs. Par conséquent, vous devez vous efforcer de planifier en vue de libérer l'ingéniosité humaine et la volonté des gens à travailler ensemble à planifier, à agir et à faire perdurer les changements intervenus aux plans personnels, familial et communautaire.

Votre groupe de planification devra également trouver des voies et moyens pour aider les communautés, en tant qu'entités, à faire en sorte que leurs pratiques aient un impact positif sur un environnement plus large. Par exemple, votre groupe doit s'assurer que ces communautés ne règlent pas leurs propres problèmes en polluant les sources des rivières en aval et qu'elles n'assèchent pas les nappes phréatiques en faisant une grande consommation d'eau, etc. La stratégie de votre programme qui vise à amener les communautés à participer activement et à modifier leurs comportements, pourrait inclure un certain nombre de petites stratégies qui réuniraient divers groupes de participants, d'approches, de méthodes et de ressources humaines, selon les besoins de votre situation et les ressources que vous déploieriez. - Il n'existe pas une "bonne" solution. Des approches participatives ou celles utilisées par les médias à grande échelle, pourraient convenir comme mesures prises séparément, mais elles pourraient également se renforcer mutuellement si elles étaient combinées de façon efficace.

Remarque : si vous croyez réellement aux approches participatives, vous pourriez dévier le programme de ses objectifs initiaux et le combiner avec d'autres programmes prioritaires existant au plan communautaire. C'est pour cela que nous définissons la planification comme un cycle et un processus évolutif. Il est possible que vous ne puissiez pas résoudre tous les nouveaux problèmes ou satisfaire à tous les besoins, mais vous pourriez créer des liens adaptés.



On a souvent recours à des outils modernes de communication, au cours des campagnes de marketing social. Ici, un groupe d'ouvriers du Malawi regardent un programme vidéo sur la promotion de l'assainissement. (UNICEF/ Cindy Andrew)

Questions clés pour le développement des stratégies de participation communautaire

Dès le départ, il serait bien que vous ayez en tête les quelques questions essentielles suivantes avant de développer les stratégies participatives :

- qui seront les populations cibles auxquelles s'adresseront les efforts de changement au plan communautaire ou local ? Que savons-nous de ces personnes et de leur condition de vie et que devrions-nous découvrir d'autre ?

Remarque : il se peut que vous ayez envie d'utiliser la fiche d'information se trouvant au dernier paragraphe de ce manuel, pour savoir si vous possédez déjà toutes les informations essentielles nécessaires.
- quels sont les éléments déterminants d'un changement ? Est-ce, par exemple, l'adaptation aux nouvelles technologies ou un changement de comportement aux plans communautaire, national et personnel suite aux bienfaits d'un meilleur état de santé ? Est-ce plutôt le fait de jouir d'un confort, d'une intimité, d'un prestige ou le fait d'autres facteurs sociaux ?
- quelles sont les mesures les plus adaptées du point de vue rapport coût-efficacité (et les méthodes et approches connexes), permettant de développer les capacités des populations en vue d'un changement durable au plan communautaire ?
- quel type de travailleurs doit-on impliquer et quels seront leurs rôles ?
- comment la stratégie de participation communautaire garantira-t-elle au plan local une capacité de gestion ou comment pourrait-elle être suffisamment renforcée afin de garantir un changement durable ?

Options à considérer pour la sélection des approches

Qui doit-on impliquer au plan local ? Vous devez tenir compte d'un certain nombre d'options au moment du choix des stratégies adaptées à votre situation. La première série d'options traite de la question du choix des personnes à impliquer au plan communautaire. La politique générale à ce niveau consiste à adopter une approche aussi globale que possible, étant donné que des conditions d'hygiène et d'assainissement meilleures dépendent d'un travail de coopération entre plusieurs individus. Par conséquent, vous devez vous efforcer de faire participer toute la communauté. Le défi consiste à connaître le meilleur moyen permettant de toucher des groupes différents et de réussir à les impliquer en fonction des ressources disponibles. Les politiques suivantes font partie de celles que vous pouvez adopter :

Appuyez-vous sur les organisations traditionnelles et informelles qui existent dans les communautés. De tels groupes pourraient vous être inconnus jusqu'à ce que vous ayez une conversation avec eux. Il se pourrait, par exemple, qu'il y ait des groupes se partageant le travail, des groupes d'épargne et de crédit, des comités formés juste pour des occasions spécifiques, des groupes religieux, des groupes de mères et de jeunes, etc. Qu'ils soient légalement inscrits ou non, ils peuvent constituer une ressource importante et ne doivent pas être ignorés ou négligés. Lorsque vous les engagerez, il faudra vous assurer que les deux sexes sont impliqués dans le processus de prise de décision. L'exemple de l'encadré 6-1, montre l'exploitation du système social traditionnel et l'introduction de nouveaux rôles et de nouvelles opportunités de gestion.

Utilisez les groupes de personnes et d'individus déjà constitués, dans le cadre d'autres projets de développement à savoir : les comités de développement des villages, les groupes d'épargne, d'utilisateurs d'eau, de techniciens, de personnes s'occupant de l'entretien des points d'eau et des pompes mécaniques, de gardes forestiers et d'agriculteurs, de comités des agents de santé et des populations déjà engagées.

Quelquefois, leur nombre et leurs exigences épuisent les ressources et le temps d'une communauté.

Encadré 6-1 : le projet de latrines à fosses de Baldia

Dans la communauté périurbaine de Baldia ,à côté de Karachi au Pakistan, les planificateurs du projet des latrines à fosses de Baldia ont décidé de travailler dans un premier temps par l'entremise des *Mohalla* traditionnels ou des comités environnants. De tels comités jouaient traditionnellement un rôle d'organe juridique suprême en réglant la plupart des problèmes au plan local sans l'aide de la police ou des tribunaux. Lorsqu'ils donnaient leur accord, les femmes prenaient souvent part aux activités d'assainissement en tant qu'animatrices. Après plusieurs années d'opérations réussies dans le domaine de l'assainissement, plusieurs trusts avaient été formés. Mais les planificateurs savaient que la plupart des femmes étaient analphabètes et qu'il leur serait impossible d'utiliser les moyens d'information sur l'hygiène mis à leur disposition. Par conséquent, lorsque les femmes ont été chargées de donner des cours dans les foyers qui représentaient également des centres de formation informels pour femmes, la communauté tout entière les a soutenues. Dans le cas présent, le fait d'avoir travaillé au départ en partenariat avec les organisations traditionnelles masculines, a été une stratégie qui convenait au plan culturel et qui a permis de toucher les femmes de Baldia . L'implication des femmes dans la planification de projets a non seulement contribué au démarrage des recherches en vue d'améliorer les modèles des latrines à fosses, mais a également donné aux femmes la confiance qui leur a permis d'entreprendre d'autres activités en cours de réalisation.

Source: *De l'assainissement au développement : le cas du projet des latrines à fosses de Baldia . 1992. Quratul Ain Bakhteari and Madeleen Wegelin-Schuringa .*

Chaque fois que cela sera possible, joignez-vous à ces groupes s'ils accordent une priorité à l'hygiène et l'assainissement. Le fait de vous associer aux groupes de crédit existants pourrait être un moyen inestimable pour distribuer des crédits et des subventions en faveur de l'assainissement et garantir l'équité et la comptabilité sans que les efforts ne soient éparpillés. L'exemple qui illustre le succès dans ce domaine se trouve à l'encadré 6-2.

Travaillez avec les écoles et les groupes d'éducation non-conventionnelle. Cela permettra aux enfants cibles de l'UNICEF de s'impliquer directement. La formation, l'orientation et d'autres aides aux enseignants peuvent représenter un investissement à long terme, pouvant amener les enfants à participer activement. Des groupes d'éducation non-conventionnels, plus particulièrement ceux composés de femmes, sont également d'une grande importance lorsque l'approche utilisée enseigne les choses de la vie de tous les jours et permet aux femmes de replacer l'assainissement dans le contexte de leurs propres priorités. Un exemple de l'utilisation des clubs de santé scolaires en Inde figure à l'encadré 6-3.

Encadré 6-2 : l'assainissement avec des groupes de crédit

La Grameen Bank, au Bangladesh, est bien connue comme une pourvoyeuse de crédits à quelques 2 millions de pauvres et de sans-terre du pays, qui sont surtout des femmes. La plus grande innovation de cette banque consiste à réunir les gens en groupes de cinq personnes et à demander à chaque personne de garantir le remboursement d'un prêt accordé à n'importe lequel des quatre autres membres. Un soutien de ce genre a été très efficace et les groupes de crédits ont un taux de remboursement presque parfait. Des prêts d'un montant de plus de 18 millions de dollars E.U ont été affectés pour la construction de canalisations et de latrines. Tous les membres de la Grameen Bank sont éligibles, bien qu'un membre doive avoir déjà été emprunteur pour pouvoir bénéficier de prêts destinés à la construction de latrines. La plupart des emprunteurs sont des femmes, même lorsqu'il s'agit des prêts réservés à la construction des latrines.

Source : *extrait de WATER front, publié le 7 mai 1995, par Ashok Nigam*

Encadré 6-3 : clubs de santé en milieu scolaire

L'aspect essentiel du programme d'assainissement géré par les Unités socio-économiques (U.S.E) de l'état de Kerala, en Inde, fut la création des clubs de santé en milieu scolaire. Ces clubs, qui mènent des activités se rapportant à la pureté de l'eau, à la propreté de l'environnement, et à l'hygiène alimentaire et domestique, ont pour objectif d'inculquer les meilleures pratiques d'hygiène aux jeunes, à travers l'échange des informations, le développement des connaissances et des compétences. Les enfants sont impliqués dans des activités de suivi telles que l'hygiène des mains et l'entretien des latrines dans leurs habitations et leurs écoles. Ils prennent part aux compétitions et aux activités des "semaines de l'assainissement". Ils participent également aux activités communautaires, telles que le creusage des trous dans les habitations les plus démunies pour enterrer les ordures ainsi que la promotion de l'assainissement dans leur voisinage.

Source : Programme d'assainissement géré par les communautés à Kerala, en Inde. Danida et DGIS

Travaillez avec les dirigeants locaux et les groupes d'apprentissage pairs. Des partenaires influents peuvent souvent soutenir et entériner un changement. Les groupes pairs existant au sein de la communauté et à travers les communautés, représentent souvent un moyen puissant permettant de stimuler le changement. Le fait d'utiliser des animateurs locaux peut aider à l'instauration immédiate d'un climat de confiance, ce qui est un point de départ pour le développement. Faites toutefois attention à ce que l'élite ou les dirigeants traditionnels ne bloquent pas le processus. Les dirigeants et leurs pairs, choisis au sein de la communauté, seront probablement plus efficaces que s'ils avaient été pris à l'extérieur. Mais ils pourraient avoir besoin d'orientation et de soutien afin de jouer un rôle d'animateur plutôt que celui de contrôleur. Dans l'exemple donné à l'encadré 6-4, un activisme communautaire d'un genre négatif était utilisé pour mener un projet vers une impasse totale.

Organisez les activités à partir de la base afin de vous assurer d'une participation active équitable. Le fait de créer et d'associer des groupes de proximité représentatifs des aspects tels que le genre, l'économie et les ethnies d'une communauté, peut permettre de s'assurer que le projet n'a pas été récupéré par les élites locaux ou par un seul groupe. Le fait de créer un sous-groupe viable peut permettre de garantir une représentation des intérêts. Les décisions concernant l'inégalité au niveau des revenus, des genres, des groupes ou des classes ethniques et des factions de la communauté seront probablement maintenus.

Si vous ressentez le besoin de former d'autres groupes et organisations, exploitez le plus possible ceux qui existent déjà. Quelquefois, il est nécessaire de former de nouvelles entités. Plus ces entités émergeront des modèles d'organisation existants et plus elles seront constituées par la communauté elles-mêmes, plus elles auront des chances de réussir. Les communautés créés sur papier ont rarement été de quelque utilité que ce soit.

Le fait d'obtenir une autorisation légale pour des anciens ou nouveaux groupes, pourrait donner une sensation de puissance mais cela pourrait aussi être un non-sens si le système juridique ne fonctionnait pas ou si la communauté inscrivait un groupe dans le seul but de répondre aux critères exigés. Formez de nouveaux groupes seulement au dernier moment.

Interventions, approches et méthodes à considérer. Pour que les programmes soient conformes à une approche orientée vers la demande, les programmeurs doivent identifier les mesures d'intervention, les approches et les méthodes adaptées permettant au

peuple de faire des choix bien étudiés, résoudre des problèmes, planifier et entreprendre des actions en vue d'améliorer leurs pratiques d'hygiène et d'évacuer sans risques les déchets d'origine animale, solide et humaine.

La nature du processus de prise de décision et de planification d'actions pourrait varier selon les cas. Un problème sous-jacent est le genre d'interaction qu'on recherche auprès des participants locaux. En tant que communautés, auront-elles le pouvoir de développer toutes les attitudes possibles nécessaires afin de mieux gérer leur environnement à long terme ? Leur demandera-t-on de prendre des décisions courantes?. Ce qui suppose une aptitude à émettre des jugements pertinents et à prendre la responsabilité d'entreprendre des actions dans un certain nombre de domaines. Dans les cas extrêmes, ces populations seraient-elles obligées de payer pour avoir accès à des services et moyens techniques mieux adaptés aux communautés plus prospères et/ou urbaines ? Les planificateurs du programme objectent-ils simplement de changer un certain nombre de comportements spécifiques sans donner des pouvoirs aux communautés ou à leurs membres afin qu'ils gèrent des situations nouvelles ? Une telle approche pourrait convenir dans certaines situations ou en combinaison avec des approches de long terme. Il n'existe pas de réponse absolue concernant la bonne ou la mauvaise mesure à suivre, cela dépend tout simplement des situations.

L'Encadré 6-4 : travaillez avec des dirigeants non-officiels

Dans la ville de Hodal, à Haryana, en Inde, un projet de démonstration de toilettes à chasse d'eau s'est mal terminé lorsque les populations de la ville en colère se sont armées de marteaux pour détruire les latrines construites par des ingénieurs et des entrepreneurs d'Etat indignes.

Les résidents s'étaient mis en colère lorsqu'ils s'étaient rendu compte que les planificateurs ne les avaient pas consultés et qu'ils avaient, de plus, ignoré les dirigeants locaux. Ils étaient blessés parce qu'on ne les avait pas consultés au sujet du choix des fournisseurs et sur celui des ressources

du projet empruntées en leur nom. L'on a dû faire appel à une équipe de spécialistes en matière de participation communautaire afin qu'elle tente de calmer la situation. Au cours d'une réunion communautaire, l'organisateur chef de la communauté a demandé aux initiateurs du projet de ne rien dire et de laisser les membres de la communauté s'exprimer.

Après une heure d'une tirade de plaintes, les habitants ont commencé à donner leur propre version de la façon dont un projet doit être conduit pour être une réussite. Plus tard, les animateurs locaux ont été sélectionnés et ont organisé plus de quatre vingt réunions de groupes dans les huit départements de la ville. En concevant leur propre programme dénommé "le Programme des Latrines du Peuple de Hodal", les populations y ont adhéré et cinq cents demandes de prêt ont été formulées au bout de quelques semaines.

Source : Jake Pfohl , Haryana , 1983

À part le transfert des informations ou des méthodes didactiques, plusieurs approches et mesures sont associées à ces types de mesures. Par exemple, les méthodes de publicité et de marketing social se rapportent aux approches didactiques. Bien que de telles approches décrivent les mesures qui permettent de faire des comptes rendus en ayant recours aux groupes focaux, ces méthodes ne sont pas très interactives. Dans nombre des cas, la combinaison de ces approches pourrait convenir étant donné qu'elles peuvent être structurées de manière à se renforcer mutuellement. Le reste de ce paragraphe décrit un certain nombre de mesures types ainsi que les méthodes et approches qui s'y rapportent. Plusieurs personnes pourraient considérer toutes ces mesures comme étant la "participation communautaire", d'autres non. Le problème est de savoir si nous définissons la participation active comme un libre emploi des communautés, le fait d'apporter des "contributions en argent liquide", une "réponse au marché" ou une "mise

en place d'accords légaux" (Srinivasan, 1992).

Il n'est pas nécessaire que les différentes définitions du concept de participation s'excluent mutuellement. Et nous ne sommes pas en train de doter les communautés d'un pouvoir de contrôle. Cela aurait pu être le cas si le "transfert du pouvoir de décision" faisait partie du concept de participation. Examinons un certain nombre de mesures à partir de cette perspective.



A Bangkok, en Thaïlande, les agents du terrain et les habitants se concertent en vue de planifier un programme communautaire. (UNICEF/Marcus Haveli)

Mesures d'acquisition des moyens technologiques.

Dans plusieurs publications, on a eu à définir ce qu'est un cycle de projet conventionnel. Il y a habituellement, un modèle reconnaissable dans lequel une période d'enquête initiale mène à une phase d'expérimentation ou de démonstration. La phase de démonstration est un test pratique de faisabilité des options techniques recommandées. Elle est suivie par une phase de consolidation qui permet dans un premier temps, d'organiser les aspects institutionnels du projet.

Cette dernière phase débouche sur une phase d'expansion et de mobilisation au cours de laquelle la plupart des installations sanitaires sont construites. Alors que le plus gros de ce travail doit être fait comme étant un volet du programme d'assainissement global, le découpage respecte plus une définition restrictive de l'assainissement qui est celle de l'approvisionnement en moyens d'assainissement sur site. Utilisée seule, cette approche a peu de points communs avec les mesures de participation communautaire. Les programmeurs avaient pensé que le fait de fournir simplement des moyens technologiques ou d'améliorer l'accès à ces technologies (c'est-à-dire aux latrines), entraineraient un changement systématique des comportements et que les communautés continueraient de s'équiper en moyens d'assainissement. Cela est arrivé, mais seulement dans des cas où des moyens de technologie spécifiques répondaient à un besoin réel.

La fourniture des moyens technologiques n'est pas une mesure recommandée pour renforcer la participation communautaire ni pour promouvoir un changement de comportement.

Mesures de planification d'actions communautaires. Une des options disponibles consiste à transformer le cycle du projet en une expérience de planification d'actions, de prise de décision et d'apprentissage pour la communauté. Avec cette mesure, les différentes phases sont structurées en vue de permettre aux communautés de s'impliquer davantage, puis après une enquête d'identification des communautés, de développer ou de

planifier. Au cours de cette phase qui peut durer plusieurs mois ou un an, les communautés s'engagent dans diverses activités éducationnelles et organisationnelles en mettant en place des institutions (comités WATSAN par exemple) dont elles ont besoin pour entreprendre une action communautaire à long terme.

Une aide leur est également fournie afin qu'elles puissent faire leur propre évaluation, analyse et planification des projets.

Au cours du processus de planification, on associe des groupes de résidents aux activités d'étude et d'analyse de leur propre condition sociale et environnementale, en dénouant les situations de conflit et en préparant un plan d'actions communautaire détaillé comportant des plans de projets, une série de mesures d'assainissement, d'exploitation et d'entretien, des mesures en faveur de la sauvegarde de l'environnement ainsi que d'autres activités à exécuter. (l'exemple du Népal nous est donné à l'encadré 6-5).



En Inde, à l'ouest du Bengale, des mécaniciennes du village éparent une pompe TARA. (UNICEF)

On utilise habituellement un ensemble de méthodes visant à encourager le processus de planification d'actions communautaires. Lorsqu'on

désirera étudier les différents aspects de la résistance communautaire, on se référera à l'exemple de l'encadré 6-6 qui illustre bien l'approche SARAR. Les stratégies démographiques telles que les méthodes SARAR défendent le principe selon lequel une aide adaptée à l'environnement et des termes de référence minimum pour une participation maximum, peuvent amener les populations à changer de comportement, à prendre des décisions, à planifier et à entreprendre des actions réfléchies en vue d'améliorer leur propre condition de vie et celle des autres communautés.

SARAR est un acronyme qui veut dire estime de soi, force associative, responsabilité, planification d'actions et capacité. C'est une méthode largement utilisée dans les programmes d'assainissement d'hygiène et d'eau. (Se référer à l'annexe à pour plus de détails).

Encadré 6-5 : mesures de planification d'actions communautaires

Une mesure de planification d'actions communautaires au Népal a combiné deux approches en matière de croissance démographique. Une fois que les communautés ont été sélectionnées, les planificateurs du programme d'assainissement et d'eau, ont identifié et créé des groupes de travail communautaires adaptés qui veillent à ce que toutes les ethnies et castes soient impliquées.

Les animateurs ont démarré leurs activités avec celles qui permettaient à chaque communauté d'évaluer son propre degré de conviction (c'est-à-dire sa propre position). Les méthodes participatives interactives étaient utilisées dans le but d'instaurer un climat de confiance au sein des communautés, d'évaluer leurs besoins ainsi que leurs ressources. À partir de cette prise de conscience, les animateurs ont alors aidé les communautés en les initiant à l'analyse des projets, la résolution des problèmes relatifs à l'hygiène, l'assainissement, l'identification des problèmes clés et leurs solutions. Ils ont également apporté aux communautés de nouvelles informations et ont associé ces premières aux opérations de planification détaillées des politiques qui leur permettront de transformer leur environnement et de le maintenir dans un état de propreté. Les outils de participation active représentaient des ressources importantes pour chacune de ces mesures qui débouchaient sur un plan d'actions élaboré selon la situation de chaque communauté. Au cours de ce processus, quelques actions ponctuelles ont été menées telles que la formation d'un groupe communautaire chargé du maintien et de la vérification réguliers de l'état de propreté de place du marché de la construction des latrines de la protection des nappes d'eaux phréatiques et de la gestion des déchets solides autour des habitations. Les médias, y compris ceux qui diffusent des programmes folkloriques tels que les théâtres locaux, donnent des informations, quand et où il faut, afin d'encourager le processus de planification des communautés. La mise en oeuvre de ces plans d'actions comporte une formation conventionnelle nécessaire à chaque objectif, que ce soit dans le domaine de l'éducation continue, des méthodes d'assainissement et d'hygiène ou dans celui des compétences telles que la maçonnerie, la menuiserie ou l'alphabétisation. Par la suite, un suivi régulier faisait également partie du plan d'actions, y compris des mesures de suivi des pratiques d'assainissement, d'hygiène environnemental, domestique et personnel à bases communautaires.

Source : Le programme d'assainissement et d'eau du peuple du Népal 1993/1994

Les méthodes d'évaluation rurales participatives (PRA), instruments efficaces générant des informations permettant une analyse, au plan lo-cal, par les membres communautaires, se rangent également dans la catégorie des approches de planification d'actions communautaires. L'encadré 6-7 nous donne une vue d'ensemble de l'utilisation des techniques PRA en Inde et au Népal. Les méthodes PRA transfèrent le contrôle des processus d'enquête dans les mains de ceux qui font normalement l'objet de l'enquête. Ces personnes deviennent les sujets et choisissent les critères, les moyens et les outils leur permettant de collecter des informations et de les utiliser pendant leur propre processus de planification. (Se référer à l'annexe à pour plus de détails). Les chercheurs ont découvert que de telles méthodes rapides fournissent souvent les informations qui sont nécessaires à une prise de décision plus efficace que ne le font les enquêtes classiques. Les approches PRA ont émergé à partir de la simplification d'autres techniques et de la comparaison des résultats d'un certain nombre de méthodes rapides. La planification d'actions communautaires qui exige que les membres de la communauté jouent des rôles actifs, s'appuient sur les techniques PRA qui comprennent le développement d'une cartographie des ressources et des problèmes au plan local, la classification des critères de richesse et d'autres outils similaires.

Une autre méthode utile qui permet de soutenir la planification d'actions communautaires et la planification d'actions au plus haut niveau, est la représentation des programmes participatifs (VIPP). C'est une approche de planification et d'interaction de groupe souple, développée en Allemagne et dans laquelle les participants expriment leurs idées essentielles, sous forme de diagrammes ou de gros caractères, sur des papiers cartonnés multicolores de différentes formes et tailles puis les partagent avec le groupe.

Les groupes de carte sont photographiés, scannés ou photocopiés pour chaque participant comme un souvenir collectif. Ces cartes sont utilisées plus souvent dans des bureaux que dans les villages mais peuvent être adaptées à la situation communautaire.

Encadré 6-6: "plutôt mourir que d'utiliser des latrines"

En se servant des méthodes SARAR comme un volet du processus de planification d'actions, nous avons rendu visite aux femmes de divers groupes et organisations. Nous avons rencontré sept femmes d'un groupe. Premièrement, nous leur avons remis une série d'affiches décrivant différents incidents survenus dans la vie des femmes et des membres de leurs familles vivant dans la communauté. Les images n'avaient pas de séquences fixes, pour cela, nous les avons nommées des affiches "non-sérialisées". Nous avons demandé au groupe d'inventer des histoires en s'inspirant de la vie locale et en classant plusieurs affiches. Comme les images inspiraient les femmes, elles avaient aussitôt commencé, de façon animée, à inventer des histoires en se fondant sur des histoires de leur village et sur leurs problèmes de santé. Elles avaient révélé qu'elles connaissaient déjà tout sur les mécanismes de transmission des germes pathogènes, sur les dangers encourus lorsqu'on n'a pas de latrines et qu'elles étaient fatiguées que des agents de santé leur fassent la morale. Une femme déclara "je ne veux pas de latrines - plutôt mourir que d'en utiliser". Une heure de discussions chaudes s'ensuivit. La femme souleva également quelques problèmes particuliers relevant des domaines variés et des sources de difficultés au plan communautaire et individuel. Aussitôt, le groupe essaya d'analyser les raisons pour lesquelles personne n'avait fait construire des latrines.

En utilisant des cartes illustrant leurs différentes occupations, les femmes ont fait la liste de leurs travaux ménagers quotidiens. Pour ce qui est des latrines, les femmes ont fait remarquer qu'elles dépensaient tellement de temps, par exemple, pour aller ramasser du bois de chauffe et puiser de l'eau qu'elles n'en avaient plus pour s'occuper d'autres choses.

Elles ont évalué ce qui pourrait arriver si elles avaient eu une source d'approvisionnement en eau plus proche. Finalement, l'une des femmes déclara, "très bien, nous connaissons ces problèmes aussi bien que tout ce qui se rapporte à la transmission des germes, mais nous n'avions jamais pensé que nous pourrions les surmonter. Maintenant que nous les femmes travaillons ensemble en tant que groupe, peut-être pourrions-nous y arriver". De telles réunions ont continué dans toutes les associations pendant trois autres semaines et les femmes qui se sont révélées être les plus actives des groupes sont devenues des agents de santé au plan local. La femme qui "préférerait mourir plutôt que d'utiliser les latrines" est devenue la plus active des femmes agents du terrain et a encouragé des centaines de familles dans plusieurs villages à se faire construire des latrines et à les utiliser.

Source : informations sur les expériences du terrain. (Jake Pfohl)

Encadré 6-7: cadres familiaux sains

En utilisant la méthode PRA en Inde et au Népal, on a identifié, selon un échantillonnage, des groupes de femmes dans chaque communauté ou village avoisinant. On leur a demandé de décrire des pratiques malsaines et saines dans leur mode de vie, leurs foyers, leur environnement et leur hygiène corporelle. Leurs réponses ont été enregistrées sur cassette. Les équipes se rendent visite à domicile et se rencontrent dans des endroits publics tels que les bazars, les églises et les cours d'écoles en évaluant la situation de chaque site selon les critères qu'elles avaient définis comme sains ou malsains. Puis les équipes analysent les résultats. Ces résultats sont également notés sur une fiche qui est, plus tard, classée et exploitée pour établir une ligne de base. En réalité, les femmes ont gagné leur propre estime en travaillant en groupe et la pratique est devenue si populaire dans certaines communautés que les villageois ont immédiatement commencé à améliorer l'état de leur environnement. Les villageois ont également décidé de continuer régulièrement le suivi en utilisant "les maisons saines" comme leur propre outil de gestion.

Source : Dr. Shirley Buzard, 1993

Mesures didactiques. Une série d'approches appuie ce type de mesures. Les programmeurs soutiennent, par exemple, que la plupart des problèmes sont de nature

cognitive (c'est-à-dire que lorsque les gens comprendront la théorie de transmission des germes et les conséquences d'une mauvaise condition d'hygiène et d'assainissement sur la santé, ils changeront d'eux-mêmes leurs habitudes). Comme cela a été précédemment dit, cette approche n'agit habituellement pas sur ceux qui ont d'autres raisons de résister au changement des habitudes (par exemple, ceux qui doutent du message ou de sa source ont peur du changement, n'ont pas les ressources nécessaires, ne donnent pas une grande priorité au message, sont bloqués par leurs coutumes, accusent les autres, sont réduits à jouer des rôles traditionnels ou sont limités culturellement). Les gens pourraient également avoir des raisons autres que celles se rapportant à la santé, à savoir la recherche d'intimité ou de statut, pour vouloir des latrines propres. Le partage de nouvelles informations fait souvent partie d'un processus de participation communautaire mais le fait de recevoir des informations des autres d'une manière passive est une forme très limitée de participation.

Certains défendent une "*approche de marché*" que représente une autre composante des mesures didactiques. D'aucuns ont affirmé que dans certaines conditions, plus spécialement dans le cas des communautés urbaines, il n'y a aucune utilité à adopter une approche à base communautaire en incluant les mesures de planification d'actions communautaires, d'éducation ou autres approches participatives. Certaines études peuvent être nécessaires pour déterminer les sommes à payer, mais le but recherché par cette approche est de permettre aux populations d'avoir accès aux services pour lesquels ils ont payé. Leur participation se limite au paiement régulier d'une certaine somme leur permettant d'avoir droit à une prestation de services. En réalité, dans des communautés plus pauvres, les approches de marketing pur pourraient conduire à sous-estimer les aspects importants qui permettraient d'introduire un changement dans les pratiques d'assainissement et, par conséquent, d'assurer un environnement plus sain. Les options telles que le marketing social, les politiques de communication et les masses médias sont des approches régulièrement utilisées. Ces moyens didactiques mettent l'accent sur la transmission des messages en faveur d'un changement d'habitudes chez le consommateur et sur l'encouragement des populations pour une prise de conscience ou un transfert des connaissances. En matière de marketing social, des comportements spécifiques tels que les bonnes pratiques d'hygiène ou l'utilisation d'une technologie particulière sont visées. Cependant, à travers l'expérimentation d'un groupe local (ou la recherche de marché), l'organisme obtient également un compte rendu au fur et à mesure que les messages sont développés. Les avantages des masses médias et du marketing social résident dans le fait qu'ils touchent un grand nombre de personnes. Ces médias consolident également ce qui a déjà été fait avec les méthodes participatives. Cependant, leur capacité à changer seuls les comportements pourrait être limitée. De telles approches sont mieux exploitées pour susciter une prise de conscience d'attitudes spécifiques ou pour faire leur promotion, plutôt que pour développer la capacité des consommateurs à réfléchir, à émettre des jugements et à faire des choix judicieux c'est-à-dire à participer activement.

Méthodes comportementales. Ici, l'accent est plus mis sur la nécessité de changer des comportements spécifiques plutôt que sur la transmission des messages. N'importe quelle approche pourrait être utilisée : les techniques participatives avec un programme comportemental spécifique des répétitions de messages concernant les mauvais comportements, les bénéfices qu'on peut récolter en les changeant et le renforcement des comportements améliorés - chacun de ces comportements a pour but d'obtenir fermement

le changement d'un certain nombre de comportements spécifiques.

Certains spécialistes utilisant cette mesure mettent l'accent sur la confiance à avoir dans les mesures incitatives et dissuasives extérieures plutôt que sur le développement d'une conviction intérieure. Les mesures comportementales pourraient avoir leur place dans une stratégie globale de participation communautaire, mais elles pourraient également être limitées lorsqu'il s'agit de développer des capacités permettant de résoudre des problèmes au plan communautaire.

Conseils : *une remarque sur les coûts des différentes mesures. Les mesures participatives génèrent des coûts qu'il faut étudier lorsqu'on opte pour une approche donnée. Les approches participatives, telle la planification d'actions communautaires, pourrait nécessiter un investissement initial plus important en termes de temps, d'ouvriers ; de formation et d'équipements. Toutefois, les bénéfices pourraient se manifester sous forme de durabilité et d'une plus grande contribution communautaire, permettant finalement une réduction des coûts totaux à la fin. Dans un cas bien connu, au Népal, de tels efforts ont apporté aux contributions communautaires 40% des coûts généraux. La plupart des approches mentionnées ci-dessus nécessitent une certaine forme d'interaction avec les communautés et entraînent des frais. Les approches didactiques et de marketing social pourraient avoir une plus grande portée, surtout lorsqu'elles sont transmises au moyen des médias électroniques telle que la radio ou la télévision. D'autre part, il est probable qu'elles aient moins d'impact sur le changement des comportements. Les aspects coûts-efficacité et de reproduction sont des facteurs à prendre en compte au moment du choix des méthodes et les approches diffèrent à cet effet.*

Les personnes chargées de la mise en oeuvre des approches. Nous devrions aussi tenir compte du type d'animateurs évoluant sur le terrain ainsi que de leur rôle. Quelle compétence possèdent-ils et de quelles compétences pourraient-ils avoir besoin ? Il y aura plusieurs options à étudier au moment de désigner des personnes adéquates pour mettre les approches en oeuvre. Cela dépendra des mesures globales, des approches choisies et classées dans le cadre de la participation communautaire, etc.

Les spécialistes de la participation active. Choisissez des agents du terrain afin qu'ils servent de catalyseurs plutôt que d'exécuteurs ou de fournisseurs. De telles personnes devront travailler en se servant des approches qui les aideront à créer un environnement propice, à fournir un cadre et des instruments par lesquels les habitants et leurs communautés seront capables de prendre des décisions et le contrôle de leur vie communautaire et personnelle. Bien que de tels agents n'aient pas besoin de posséder des compétences sectorielles extensives, ils auront besoin d'excellentes connaissances dans trois domaines : la communication, l'aide aux personnes afin qu'elles puissent faire leur propre choix et le développement des capacités au plan local.

Des populations locales ou étrangères. Les personnes vivant localement ont déjà établi des relations avec la communauté et gagné sa confiance. L'instauration de la confiance est souvent une des premières étapes du développement communautaire. (Un exemple du modèle de gouvernance locale est donné à l'encadré 6-8). Toutefois, dans certains cas, on pourrait avoir besoin des étrangers pour leur objectivité ou leurs compétences en matière d'application des mesures participatives au cas où ces dernières viendraient à faire défaut ou pour répondre aux exigences d'un rapportage externe. Leur rôle devrait être limité, le plus possible, au développement des capacités sur le plan local pendant un temps défini.

Des spécialistes dans de nouveaux rôles. Au lieu de fournir des équipes techniques tels

que les infirmiers, les ingénieurs et les surveillants de manière régulière, ces personnes pourraient être utilisées ponctuellement sur des projets spécifiques. Certains spécialistes compétents peuvent également être recyclés comme animateurs de programmes participatifs et, par conséquent, servir à plus d'un titre.

Encadré 6-8 : mise en place d'un service chargé de l'évacuation des déchets solides

Suite à une formation offerte par des ONG, Pak Citro, un habitant d'une contrée pauvre de Yogyakarta, en Indonésie, a persuadé ses voisins de rassembler des fonds pour l'achat d'une charrette afin de créer une société d'enlèvement des ordures, nommée COPRICOL. Il a donc offert la charrette à des résidents afin qu'ils puissent l'utiliser pour le ramassage des ordures. Les recettes provenant de ce service de collecte de déchets solides, leur ont permis de tenir plus de huit ans et les niveaux d'épargnes se sont améliorés. Etant donné que la plupart des habitants sont pauvres, ils recyclent certains objets en les réutilisant ou en les revendant, mais les ramasseurs d'ordures ont un revenu supplémentaire provenant des objets recyclables qu'ils enlèvent des boutiques. La planification des opérations de ramassage d'ordures s'est bien déroulée les deux premières fois. Les ramasseurs vidaient systématiquement les ordures dans des camions. COPRICOL travaille en collaboration avec le gouvernement afin d'encourager les habitants à payer les taxes municipales d'assainissement qui couvriront les opérations ultérieures de ramassage d'ordures.

Source : Community involvement in Primary Collection of Solid Waste in Four Indonesian Cities. Yayasan Dian Desa, Yogyakarta, Indonesia, 1993

Dans la plupart des cas, on peut les utiliser pour venir en aide à plusieurs communautés. Les membres de la communauté qui ont été formés peuvent être chargés de conduire les travaux sur le terrain.

Des travailleurs hommes et femmes. Chaque fois que cela est possible, recrutez autant d'hommes que de femmes, surtout dans les cultures où les rôles des hommes et des femmes sont distincts. L'expérience a démontré que, même dans certaines sociétés conservatrices, chaque sexe peut travailler de manière efficace avec des groupes du sexe opposé, pourvu qu'ils aient les compétences requises et qu'ils travaillent conformément aux normes en vigueur sur le plan local. Dans ce contexte l'âge et l'ancienneté sociale pourraient imposer le respect par exemple, les femmes ayant eu des enfants pourraient avoir plus d'influence que les femmes célibataires plus jeunes.

Les agents du terrain. D'une manière générale, les agents du terrain ne devraient pas assumer des rôles et prendre des décisions qui peuvent être prises par les communautés elles-mêmes. En réalité, les agents du terrain devraient être évalués afin de mesurer leur capacité à redonner la confiance aux groupes qu'ils assistent. Le fait de confier le suivi de plusieurs communautés à ces agents peut se révéler plus intéressant du point de vue du rapport coût-efficacité et peut permettre de s'assurer que les populations locales ont un sens plus aigu des responsabilités. Cette approche peut être également répétée plusieurs fois. Elle devrait cependant inclure la mise en place des normes permettant de sélectionner le nombre d'agents nécessaires par communauté. Les projets dans lesquels sont impliqués plusieurs agents de terrain et spécialistes externes, peuvent entraîner des dépenses, réduire la durabilité et manquer de produire des résultats pouvant être reproduits.

Développement d'une capacité de gestion locale en vue de faire durer les bienfaits.

Pour développer la capacité de gestion locale nécessaire à la création de conditions de vie meilleures, il faut qu'une série d'actions soit menée sur une base durable et qu'elle allie un ensemble de compétences conventionnelles et d'aptitudes permettant de résoudre les

problèmes. Des programmes de formation bien conçus à l'intention des membres des comités WATSAN, des gouvernements locaux, ainsi que d'autres organes locaux peuvent répondre à ce besoin. Souvent, les options choisies pour la réalisation de cet objectif sont une formation formelle de courte durée concernant uniquement les rôles, les responsabilités et l'orientation des termes de référence du projet. Dans le cas de certains projets de très grande envergure, même cet effort est négligé.

Dans la plupart des scénarios péri-urbains et ruraux, les besoins en développement des capacités pourraient être complexes, étant donné que les communautés ont besoin de temps pour avoir le contrôle de leur situation et qu'elles sont conditionnées par des rôles traditionnels, l'isolement des organismes gouvernementaux et le manque d'estime de soi. Les méthodes de planification d'actions participatives aident à corriger cette situation et précèdent souvent la formation formelle. Les options destinées au développement de la capacité de gestion au plan local sont en partie incluses dans les mesures d'interventions telles que la planification d'actions communautaires décrites plus tôt. Des options plus formelles sont décrites au paragraphe suivant.

Formation en gestion de l'environnement. Une part importante de l'éducation communautaire consiste à aider les populations afin qu'elles puissent évaluer leurs conditions d'assainissement et d'hygiène comme faisant partie d'un système de travail concernant leur état et leur environnement. La plupart des communautés peuvent jouer un rôle principal dans la gestion de l'environnement, rôle dans lequel elles ont la responsabilité d'évaluer, de planifier de mettre en oeuvre, et de surveiller les programmes. Par exemple, les membres d'une communauté peuvent identifier les problèmes de santé et certaines causes des eaux polluées, de manque de latrines, d'égouts à ciel ouvert, d'insuffisance de service de ramassage d'ordures, de nombre insuffisant de vendeurs d'eau. Elles peuvent alors s'organiser en vue de trouver des solutions. Elles peuvent être devront-elle construire leurs propres latrines, mettre sur pied leur propre système de gestion de déchets solides, ou instaurer des liens avec des organes gouvernementaux en vue de promouvoir l'édification des lois et des règlements pour la protection de l'environnement. (Se référer à l'encadré 6-8).

Formation formelle et informelle concernant les rôles et les responsabilités. On peut concevoir une formation spéciale qui se destinerait à la clarification des termes des accords locaux, des rôles, des responsabilités, et du calendrier des activités du projet. La formation devra être donnée sur une base élargie, afin d'assurer une grande compréhension des résultats ou de diffuser des informations à un plus grand nombre de communautés.

Formation en gestion financière. La plupart des petits groupes ont besoin de connaître les bases de la gestion financière, dont la comptabilité. On peut les aider en leur proposant de nouvelles stratégies de recouvrement des coûts, de financement communautaire, ainsi que des techniques et des mesures de planification d'entreprises plus sophistiquées. L'acquisition des biens et des services, un domaine sensible, devrait refléter la nature des accords conclus avec les communautés. Au plan local, il devrait avoir autant de transparence que d'opérations de contrôle.

Formation en gestion des ressources humaines. Souvent il sera nécessaire de donner

une formation de soutien aux bénévoles et aux équipes. Une telle formation peut renforcer la capacité d'organisation au plan local.

Quelles informations possédons-nous ? Et de quoi d'autre avons-nous besoin ? Informations en vue d'aider au choix des approches participatives adaptées.

Utilisez la fiche d'informations se trouvant ci-dessous pour savoir si oui ou non vous êtes en possession des informations essentielles vous permettant de mettre en place une stratégie de participation communautaire.

Données de base

Populations. Démographies, zones péri-urbaines, urbaines et rurales, modèles de migration rurale, urbanisation, religions ; etc.

Grandes tendances. Le développement péri-urbain est-il une ancienne ou une nouvelle tendance, un phénomène changeant rapidement ? Les cités sont-elles en pleine expansion ou en stabilisation ? Les villages sont-ils restés intacts ou soumis à une migration périodique ?

Education. Les niveaux d'instruction selon l'âge et le genre. Les stratégies de changement de comportements seront-elles spécialement conçues pour des gens instruits ou pour des analphabètes ou pour les deux, et dans quelles proportions ?

Le genre. Rôle, emploi, éducation, santé, pouvoir de décision. Les femmes sont-elles capables de s'entendre entre-elles ? D'assister aux événements d'ordre éducatif ? Quels rôles jouent les femmes dans le processus de prise de décisions au plan social ? Quels genres de travaux font-elles à l'intérieur et à l'extérieur de leur maison ? Selon le genre, quels sont les différences qui existent en matière de pratiques d'assainissement ?

Histoire sociale. Le niveau d'auto-suffisance communautaire par opposition à la dépendance d'un développement venant de l'extérieur, déplacement des communautés suite à des catastrophes naturelles et à des guerres civiles, guerres de religions et de factions. *Les communautés ont-elles une histoire en ce qui concerne l'organisation et l'action communale ? Avaient-elles conduit des activités ou des projets de développement dans le passé ? Les encourage-t-on ou non à prendre des initiatives ? Le système d'administration local est-il de type participatif ou autoritaire ?*

Condition d'assainissement et d'hygiène actuelle.

Des modèles prédominants dans les pratiques d'hygiène au plan communautaire, familial et personnel. L'accès aux latrines ainsi que leur utilisation, le degré de contamination des matières fécales, l'hygiène des mains, les méthodes d'hygiène après défécation ; l'accès à l'eau potable, le choix des sources, leur traitement et leur stockage, le nettoyage des canalisations et l'enlèvement des ordures ainsi que les différences ethniques, urbaines et rurales qui existent dans ce qui précède. *Quels-sont ces comportements et leur fréquence ? Lequel présente plus de facteurs à risques ?*

Facteurs comportementaux et culturels. Les croyances et les tabous, la manière dont ces derniers sont adaptés aux situations péri-urbaines et rurales, les différences et les besoins selon le genre, le besoin d'intimité, les responsabilités personnelles par opposition aux responsabilités communales. Les facteurs relatifs à la peur, au doute (de soi, de la communauté, des organismes étrangers, ou d'une "solution particulière"). Est-ce que les membres de la communauté se sentent concernés par la résolution des problèmes ou croient-ils que d'autres organismes le sont ? (Dieu, les gouvernements, les bailleurs de fonds). *Quelles-sont les attitudes et les facteurs culturels qui freinent le processus de changement des comportements ainsi que les méthodes qui peuvent être utilisées pour résoudre ces problèmes non-cognitifs afin d'améliorer les comportements ?*

Connaissance des moyens d'assainissement existants. Groupes socio-économiques urbains et ruraux différents, les termes d'acquisition des moyens d'assainissement, leur entretien, leur qualité technique, etc. *Quelles-sont les implications socio-économiques et sanitaires des moyens d'assainissement courants ? Peut-on les améliorer ? Y-a-il la preuve que les méthodes de construction des latrines ont changé ? Et leur utilisation ?*

Santé. Prévalence des maladies dues à des vers intestinaux, les diarrhées, la prédominance des modèles de mortalité et de morbidité, taux de mortalité infantile, données cliniques en milieu rural, urbain et régional, types et fréquence des maladies, modèles de répartition. *Quelles sont les principales maladies rencontrées, et quelles sont les mesures d'intervention les plus utiles ou les plus efficaces permettant de les combattre et de promouvoir un meilleur état général de santé ?*

À présent, vous avez pris connaissance avec un certain nombre d'approches de coopération vous permettant de rassembler ces informations et de procéder à une analyse en vue de développer des stratégies de programmes adaptées. Qu'importe l'approche de collecte d'informations que vous aurez choisie, une fois que vous aurez ces informations et que vous serez en mesure d'étudier les questions et les options à votre disposition, vous serez en mesure d'opérer des choix judicieux et de mettre en place votre stratégie destinée à l'amélioration des comportements en matière d'assainissement et d'hygiène.

7

Options technologiques

- ◆ Questions autour des moyens technologiques
- ◆ Questions à prendre en compte quant aux options technologiques
- ◆ Approches visant à développer une stratégie garantissant les options technologiques; le choix des consommateurs et une implication du secteur privé.
- ◆ Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de renseignements en vue de mettre en place des stratégies pour les options technologiques.

Ce chapitre vous aidera à explorer les questions et les considérations relatives aux technologies d'assainissement dont l'objectif premier est l'évacuation sans risques des excréta humains, des déchets domestiques solides et liquides ainsi que des restes d'origine animale.

Questions autour des moyens technologiques

Les aspects suivants se rapportent aux technologies de gestion des déchets :

- la sélection parmi les options existantes ;
- l'extension des options ;
- le développement des processus permettant d'amener les consommateurs à faire leur sélection en fonction de leurs préférences ;
- la volonté et l'aptitude à payer ;
- les relations entre le choix technique et l'environnement ;
- promotion du rôle du secteur privé.

D'abord, il faut que les moyens technologiques soient en équilibre avec les composantes des autres programmes. Selon notre définition au sens large, l'assainissement ne concerne pas seulement les latrines. Au contraire il nécessite une plus grande prise de conscience des problèmes de l'environnement et de l'hygiène ainsi qu'une capacité des communautés à améliorer les conditions qui favorisent le maintien d'un cadre de vie plus sain. D'autres mesures d'évacuation des déchets sont également concernées : celles des eaux usées domestiques et des excréta d'origine humaine et animale. Il est nécessaire que tous ces éléments soient analysés dans le contexte environnemental et comportemental dont ils font partie. Les technologies ne sont que des instruments qui servent et qui sont des expressions de la volonté d'une communauté et de ses compétences dans la gestion de son environnement et dans la promotion des conditions de vie meilleures pour ses citoyens. *Lorsqu'il manque de volonté politique les moyens technologiques sont rarement bien acceptés et utilisés.* La promotion de l'hygiène et de la santé représente un aspect important et non secondaire de ce mélange et doit être faite de sorte à permettre le

déploiement d'efforts communautaires durables. Il est nécessaire que les technologies servent les communautés dans leur défense et leur gestion des ressources de l'environnement.

L'adhésion de l'utilisateur

Cela dit, le premier décideur des options technologiques, c'est le choix et la préférence de l'utilisateur c'est-à-dire : "ce que les gens désirent et pour lequel il sont prêts à payer". On ne devrait pas recommander une certaine technologie. En revanche si ses options présentent des menaces et des risques pour l'environnement, elle devrait être déconseillée.

Généralement, un ensemble d'options adaptées est essentiel à la durabilité d'un programme d'assainissement. Le processus de sélection des technologies ne devrait pas s'arrêter mais plutôt évoluer avec le temps en fonction de la croissance des populations communautaires, pourvu que le choix implique également l'établissement de détails suffisants en vue de donner aux consommateurs potentiels une idée des coûts approximatifs. Le développement des options techniques à moindre coût a facilité la mise en œuvre de l'approche dirigée vers la demande étant donné que les choix deviennent à présent plus abordables pour un plus grand nombre de personnes. Cependant, dans la plupart des cas les gens pourraient opter pour des alternatives, non pas pour l'accessibilité de leur coût mais pour leur confort, leur commodité du point de vue des odeurs et d'autres aspects similaires. On a quelquefois entendu dire que "la technologie précède la science". Certainement, car les meilleures technologies émergent souvent du contexte local, avec l'aide des organisations informelles et non-gouvernementales ou à travers leurs échanges. Ce furent les ONG locales, par exemple, qui ont créé les prototypes des pompes Mark II, des VLOM qui leur ont succédé, ainsi que les premières versions de latrines à chasse d'eau (UNICEF 1996). Dans d'autres cas, les bailleurs de fonds et les organes de technologies ont adapté aux conditions locales, les technologies venant d'ailleurs. Cela a été un succès là où les organisations ou les populations locales ont été associées à de telles adaptations.

L'encouragement à l'innovation

Les planificateurs devraient étudier les voies et moyens leur permettant de continuer à encourager les découvertes au plan local, à s'appuyer sur elles et n'introduire des idées nouvelles que lorsque cela est nécessaire. Au plan du programme, leur rôle consisterait à créer des mesures incitatives adéquates capables de déboucher sur la découverte et l'établissement de normes, afin de s'assurer que les technologies sont durables, sans risques pour la santé et pour l'environnement. Leur autre rôle consiste à forger et à entretenir des liens entre les découvreurs, les producteurs, les grossistes, les détaillants et les consommateurs, créant ainsi un environnement propice et contribuant à la création des marchés en vue d'un changement durable. Les technologies qui pourraient être acceptées par les populations ne devraient pas seulement obéir aux critères de préférence et d'accessibilité, mais devraient également exploiter les meilleurs éléments possibles de la synthèse des compétences et des matériaux extérieurs et locaux, tout en insistant sur l'utilisation en premier lieu des ressources locales. On peut associer les populations locales au processus de développement, d'élaboration, de marketing et d'utilisation de telles technologies en stimulant, par là, d'autres aspects du développement local et en devenant une partie intégrante de la vie communautaire. Les technologies de cette nature ont également des chances de durer car les coûts généraux et capitaux seront adaptés à l'économie locale. L'ensemble des options technologiques doit être essentiellement abordable.

En résumé, il est nécessaire qu'un programme promeuve les moyens qui lui permettent de se développer et de s'étendre régulièrement jusqu'à un certain nombre d'options adéquates, en général abordables, qui obéissent aux critères de préférence, adaptées du point de vue technique et acceptables aux plans culturel et social. Il se pourrait que vous désiriez donner, en fonction de votre propre contexte local, la priorité aux critères suivants :

- des technologies connues et ayant la préférence des populations
- des technologies sans risques pour l'environnement (dans une perspective plus large, le traitement, l'enlèvement et l'évacuation sans risques des déchets, la protection des sources d'eau - en garantissant la non-contamination des sols, des eaux souterraines et de surface).
- des technologies financièrement viables (c'est-à-dire ayant des coûts de capitaux et d'entretien abordables).
- des technologies utilisant des équipements localement disponibles aux fins de construction et d'entretien .
- des technologies pouvant être reproduites avec peu de ressources extérieures.
- des technologies qui peuvent être utilisées et entretenues localement avec peu de pièces détachées importées ou avec une main d'oeuvre hautement qualifiée.
- des technologies que les populations désirent et pour lesquelles, même celles qui sont les plus économiquement faibles, sont prêtes à payer.

À la fin de ce chapitre, vous trouverez une fiche d'informations, que vous pourrez utiliser pour savoir si vous êtes en possession de toutes les informations essentielles vous permettant de développer une stratégie en matière d'options technologiques.

Questions à prendre en compte quant aux options technologiques

Nous proposons des 'options technologiques pour nous assurer que les consommateurs auront les choix de leurs préférences et la volonté de payer. Pour cela nous devons analyser les grandes questions suivantes, relatives à la sécurité environnementale:

- quelles technologies existantes répondent aux désirs des populations et pour lesquelles elles sont prêtes à payer ?
- quel genre d'options technologiques devons-nous développer ? Comment nous y prendrons-nous pour que cela se fasse dans de meilleures conditions possibles? Comment ferons-nous pour créer un ensemble de technologies abordables, socialement acceptables et techniquement adaptées ?
- quel sorte de processus pourrions-nous développer pour nous assurer que les populations ont la possibilité de faire des choix savants fondés sur des critères de préférence, d'accessibilité, de sécurité d'ordre technique et environnemental? Comment pourrions-nous les aider à analyser tous les critères techniques et physiques qu'implique le choix des technologies, notamment en ce qui concerne les moyens de transport et/ou de traitement et d'évacuation des déchets?
- comment ferons-nous pour encourager l'utilisation des ressources locales et la création des liens entre les producteurs, les grossistes, les détaillants et les consommateurs, afin que cela débouche sur une utilisation croissante et durable des installations sanitaires

améliorées et sur une meilleure pratique de l'hygiène ?

- comment ferons-nous pour nous assurer que l'utilisation des technologies établira un équilibre avec la gestion et les autres aspects de la vie communautaire, afin que ces technologies forment une part intégrante et durable de l'essentiel de la vie quotidienne ? Comment allons-nous faire pour nous assurer que les technologies répondent aux désirs d'un plus grand pouvoir de contrôle des communautés afin de fournir aux citoyens et aux enfants une meilleure qualité de vie, au lieu de transformer les populations en des bénéficiaires passifs ? Comment allons-nous faire pour développer chez les populations une conscience et des compétences nécessaires afin qu'un processus d'amélioration constante s'installe et dure au plan local ?
- comment ferons-nous pour nous assurer que les considérations des options, au plan local, prendront en compte les problèmes d'ordre national, régional, et local se rapportant à l'utilisation des ressources rares et à la croissance des populations, afin de mieux gérer les ressources pour les générations futures ?

Approches visant à développer une stratégie garantissant les options technologiques, le choix aux consommateurs et l'implication du secteur privé.

Les processus permettant de sélectionner un ensemble d'options techniques possibles

Le rôle d'un programme d'assainissement devrait consister en la recherche d'une évaluation et d'une confirmation d'un ensemble de bonnes technologies existantes, en la catalyse du développement et de l'expansion d'options techniques nouvelles adaptées qui sont généralement accessibles, conformes aux critères de préférence, sûres, socialement et culturellement acceptables sinon techniquement probantes. Afin d'établir un ensemble d'options convenables en faveur de la promotion du choix du consommateur, le planificateur devrait encourager et mettre en place, au niveau du projet, des directives qui prennent en compte :

- les informations de base, les besoins et les pratiques courants etc.
- les séries d'options techniques disponibles reconnues, les conditions techniques et physiques à chaque niveau. Dans la plupart des régions rurales, ce serait la décharge sur place des déchets humains (excréta, eaux usées domestiques, ordures) au niveau de la commune et des foyers. Dans la plupart des régions urbaines et péri-urbaines, ces informations devraient inclure :
 - le transport des déchets (exemple, l'enlèvement des excréta, l'évacuation des eaux usées domestiques, des ordures et des eaux de ruissellement, etc.).
 - le traitement et l'évacuation des déchets (exemple, l'enterrement des ordures, l'évacuation, et/ou le traitement des eaux usées et boueuses etc.)
- différentes technologies, selon les modèles de logements et de densité des populations des environnements péri-urbains et ruraux.
- le coût des différentes options et la volonté de la part des consommateurs de payer pour leurs acquisitions.

Il existe des systèmes variés plus ou moins élaborés permettant de définir le caractère

adapté des options techniques (Franceys et al. 1992, Pickford 1995.). Les éléments clés à prendre en compte au moment de l'établissement des options devraient inclure :

- l'acceptabilité culturelle ;
- la sécurité environnementale ;
- la disponibilité de l'eau pour les latrines à chasse d'eau ;
- l'accessibilité des moyens d'assainissement ;
- les modèles de logements et de densité des populations ;
- la demande pour le recyclage des déchets ;
- la disponibilité des terres ;
- les conditions de vidange des fosses sceptiques ;
- les types de sols et leur perméabilité.

La sécurité environnementale est un élément essentiel. La nature des sols est également un déterminant essentiel pour les alternatifs aux technologies des latrines, particulièrement lorsqu'on analyse des systèmes in-situ. Cependant, il y a une corrélation entre la sécurité et le coût. Les technologies idéales pourraient être inabordables. Par contre des technologies moins coûteuses qui réduisent les risques mais qui ne résolvent pas complètement le problème pourraient être considérés dans certains cas comme l'option ordinaire la plus viable. Souvent, les processus de sélection des moyens technologiques manquent de prendre en compte la possibilité de réhabiliter les systèmes déjà existants. On devrait se pencher sur ce point lorsqu'on étudie les options.

Il n'est pas inhabituel de voir que les populations les plus pauvres vivent dans des régions où les travaux de construction sont difficiles et chers (par exemple, dans les plaines inondées se trouvant en dessous du niveau de la mer, sur les flancs accidentés des collines, sur les terrains rocailleux et sablonneux). Ces problèmes peuvent être encore plus complexes si les logements sont illégaux et s'ils sont mis en location par les gens puissants.

Il peut arriver que ce qui est acceptable culturellement ne le soit pas du point de vue technique et soit risqué sur le plan environnemental. Il peut également arriver que dans ces cas, les seules solutions d'ordre technique exécutables soient inabordables et que les consommateurs soient désireux de payer ce qui est nécessaire là où les subventions ne sont pas disponibles.



La fabrication des composantes de latrines, au plan local est un volet du projet intégré d'assainissement, à Bengale de l'Ouest, en Inde. (UNICEF)

Dans pratiquement tous les pays, la sélection des options technologiques devrait être différente selon qu'il s'agit de communautés vivant dans des zones péri-urbaines ou rurales. En réalité, on pourrait avoir besoin de plusieurs types de technologies à travers le pays parce qu'il existe des différences d'ordre géologique, climatique et culturelle.

Encadré 7-1 : centre commercial rural Najafgarh

En septembre 1993, Karan Singh, pauvre agent de santé de la ville de Najafgarh, à l'ouest de Delhi en Inde, devint entrepreneur. Sous le contrôle de l'ONG Asha Sadan et avec l'assistance financière de l'UNICEF, monsieur Singh a créé un centre commercial rural de produits sanitaires. Un magasin composé d'une pièce entièrement achalandée avec des équipements sanitaires de base nécessaires pour une installation sanitaire à moindre coût. En huit mois d'activité, le centre a assisté plus de 200 familles de Najafgarh et des villages environnants, dans la construction de leurs latrines privées. L'UNICEF a fourni des fonds pour financer le stockage des équipements en question pendant qu'un fonds de rotation de 600.000 roupies (environ 19.000 dollars EU), mis en place conjointement par l'UNICEF et Asha Sadan, permettait d'octroyer des prêts sans intérêts aux familles désireuses de construire des latrines. Les familles remboursent leurs prêts mensuellement. L'effort a été soutenu par un groupe de bénévoles dévoués qui parcouraient tous les jours des villages afin de présenter les nouvelles technologies d'assainissement bon marché et de sensibiliser les populations aux questions d'assainissement environnemental et d'hygiène personnelle. Après avoir reçu une commande pour la construction des latrines, Monsieur Singh a pris entièrement la responsabilité du projet, du recrutement des maçons à la fourniture des matériaux de construction et des équipements sanitaires. Des latrines bon marché sont disponibles, les prix vont de 500 roupies (environ 17 dollars EU) à 3.500 roupies (soit 117 dollars EU) sur lesquels Monsieur Singh prélève une commission de 2 %. Cette expérience unique en matière d'assainissement auto-financé dément la croyance traditionnelle selon laquelle les populations refusent de payer pour leurs propres latrines.

Source : WATSAN India 2000. UNICEF, 1996.

L'expansion des options technologiques

Le programme pourrait entreprendre l'évaluation et l'expansion des options technologiques déjà existantes, par exemple, en soutenant des chercheurs prometteurs, en promouvant, dans le cadre des projets en cours, des études et des expériences pilotes des nouvelles technologies, en expérimentant les nouvelles découvertes en vue de les reproduire selon les normes environnementales techniques et sanitaires, en impliquant les participants dans des expériences sur le terrain et en apportant des améliorations d'ordre technique aux nouvelles découvertes qui émergent au plan local. Cette option pourrait également comprendre le développement des normes de fabrication et la défense de leur reconnaissance au plan juridique, afin que les nouvelles technologies puissent être utilisées, à une plus grande échelle. Etant donné l'accent mis sur la nécessité d'avoir un environnement sain, les planificateurs devraient envisager le développement de nouvelles technologies adaptées au plan local qui traiteraient les déchets sur place et utiliseraient les différents déchets organiques comme fertilisants.

L'amélioration des capacités du consommateur en vue de lui permettre une prise de décision "technique"

Votre programme pourrait encourager le développement des méthodes participatives, du matériel didactique et des mass médias, à une plus grande échelle, ce qui aiderait les communautés (même illettrées et pauvres) à étudier les différences, les coûts et les conséquences des choix technologiques sur l'environnement et la santé et à remettre tous ces éléments dans le contexte communautaire global. Comme une partie des processus de planification d'actions communautaires, les travailleurs chargés de la promotion des

moyens technologiques pourraient bénéficier d'une formation concernant ces nouvelles méthodes. Dans la plupart des cas, aucun matériel didactique n'a été développé pour permettre aux populations d'évaluer les options technologiques. Les équipes de développement technique communautaire pourraient travailler avec les artisans et les communicateurs locaux en vue de créer des outils qui stimuleraient une plus grande capacité technique au plan local.

Le développement des liens avec le secteur privé

Une manière d'encourager et de soutenir les liens entre producteurs, commerçants et consommateurs de produits sanitaires serait d'aider à la création des centres commerciaux d'équipements sanitaires. (Se référer à l'encadré 7-1). Les centres commerciaux sanitaires comprennent des petits centres qui commercialisent un ensemble de produits sanitaires fabriqués localement. De telles entreprises procurent un revenu à leurs propriétaires et aux populations locales qui fabriquent ces produits. D'autres moyens permettant de soutenir de tels liens seraient de créer la demande à travers une mobilisation sociale, de soutenir le secteur privé en fabriquant des pièces et du matériel sanitaires, de combler les lacunes pour ce qui est des moyens de transport et d'autres mesures similaires.

Le développement des capacités techniques au plan local

La formation des populations locales est un élément essentiel de tout effort visant à rendre les nouvelles technologies durables. Bien évidemment, les technologies associant les membres communautaires à la fabrication de leurs composantes, leur assemblage, leur commercialisation, leur maintenance et à leur entretien, sont indispensables pour garantir le succès d'un programme d'assainissement. L'exemple du Bangladesh est mentionné dans l'encadré 7-2.

Encadré 7-2 : encouragement du secteur privé à produire des parts plastiques pour latrines

L'antenne UNICEF Bangladesh a encouragé plusieurs entrepreneurs privés à fabriquer des parts plastiques pour latrines qui comportent des cuvettes et des tuyaux de canalisation. Trois sociétés commercialisent actuellement ces articles à 110 Taka (environ 2,50 dollars EU) à travers le pays. L'UNICEF leur a apporté l'assistance technique ainsi qu'une partie des fonds pour financer et pour fabriquer des moules onéreux des parts. Les sociétés, de leurs propres initiatives et sur les conseils de l'UNICEF et du ministre de la santé publique (DPHE) ont entrepris de commercialiser les parts. Les rapports des fabricants ont indiqué que la cuvette plastique est largement acceptée par les populations de la plupart des régions urbaines, et que les ventes des tuyaux de canalisation connaissent une progression rapide.

Présentement, on expérimente l'utilisation du plastique recyclé qui entraînera une baisse significative des coûts tout en garantissant une marge bénéficiaire. On espère que le fait de réduire les coûts contribuera à une plus grande demande dans les zones rurales. L'utilisation du plastique recyclé est possible lorsque les matériaux sont suffisamment solides. Présentement, l'UNICEF apporte son appui au ministre de la santé publique dans sa promotion des normes à respecter pour la fabrication des cuvettes plastiques et des tuyaux de canalisation.

Source : Reflections on the Sanitation and Hygiene Programme in Bangladesh, 1996. T.V. Luong.

Il est également nécessaire de fournir des efforts en vue de renforcer la capacité institutionnelle des communautés à gérer les technologies, par exemple, en renforçant les capacités d'analyse et de décisions des comités WATSAN ou des groupes similaires en développant des systèmes d'entretien au plan local, en collectant et en gérant les fonds destinés à leur entretien et à leur exploitation, en prenant des mesures pour assurer la protection des ressources environnementales, et en prenant en compte leur impact sur les autres communautés vivant en aval etc.



**Que savons-nous ?
Qu'avons-nous besoin de
savoir ? Fiche de
renseignements en vue de
mettre en place des
stratégies pour des options
technologiques.**

Dans ce bidonville se trouvant seulement à quelques jets de pierres d'Abidjan, la capitale de Côte d'Ivoire, plus de 10 000 personnes se battent pour l'espace et vivent sans aucun moyen d'assainissement. (UNICEF/ Maggie Murray-Lee)

Avant de développer des stratégies, vous aurez besoin de rassembler un certain nombre d'informations dont certaines sont relatives à la zone ou aux zones géographique(s) focale(s) qu'elles soient rurales ou péri-urbaines. La fiche d'informations peut vous être utile dans cette tâche. Cette fiche comprend deux parties. La partie 1 répertorie les informations nécessaires permettant de développer des stratégies technologiques dans les zones rurales et urbaines. *Là encore, les parties en italique vous donnent une idée de la façon dont ces informations pourraient être utilisées ainsi qu'un aperçu de certaines questions que vous pourriez poser.* La partie 2 de la liste, traitant de la manière dont les informations sont délivrées et fournissant une large perspective de la situation d'assainissement environnementale, conviendra probablement à la plupart des régions péri-urbaines.

Partie 1 : régions urbaines et rurales

Moyens d'assainissement existants : différents groupes socio-économiques, vivant en milieu rural et urbain ? Efficacité des équipements sanitaires ? Qualités techniques etc. ? *Quelle est la gravité de la situation d'assainissement? Jusqu'à quel point les utilisateurs*

sont-ils satisfaits des équipements existants ? Quels types d'installations sanitaires sont courants ? Il est probable qu'il soit plus aisé de diviser ce paragraphe en fonction des diverses composantes matérielles que vous aurez choisies d'étudier, par exemple, l'évacuation des eaux usées domestiques, des excréta et des ordures.

Us et Coutumes. (Les aspects les plus importants concernant les us et les coutumes seront classés dans la catégorie du changement des comportements).

Type de matériel hygiénique utilisé après défécation ? Pénurie d'eau ? Occupation illégale d'un lieu ? Tabous, croyances ancestrales ? Besoins spécifiques selon le genre ? Nécessité d'intimité et installations sanitaires familiales par opposition aux installations sanitaires communautaires etc.? *Quels sont les aspects culturels importants à prendre en compte au cours d'une élaboration des équipements technologiques ?*

La géologie et le climat. Type de sols ? Plus précisément leurs caractère perméable et stable; les saisons ; les précipitations ; etc. *Existe-t-il de vastes régions rocailleuses, sablonneuses, argileuses, ou des sols noirs poreux qui rendraient les travaux de construction particulièrement chers ou difficiles ? Existe-t-il des régions de très haute ou de très faible perméabilité, ou sujettes aux inondations ? Existe-t-il des problèmes de drainage ? Quelles-sont les caractéristiques physiques de toute région ayant une densité élevée de population?*



Un centre commercial rural de produits sanitaires, à Uttar Pradesh, propose des articles d'assainissement tels que du savon, des jarres d'eau et des équipements pour la construction des latrines. (UNICEF)

Approvisionnement en eau. En milieux rural et péri-urbain. Sources d'eau communément utilisées? Taux de couverture ? Type d'approvisionnement etc. ? *Des informations concernant l'approvisionnement en eau, du fait que ce dernier affecte les comportements et les aspirations ou (non-aspirations) des populations, seront nécessaires, pour une condition d'assainissement environnementale meilleure.*

« **Installations sanitaires dernier cri** » avec pour objectif, l'amélioration des pratiques d'assainissement et d'hygiène. *Expériences et projets "réussis" dans le secteur ? Qu'a-t-on tenté de faire ? Qu'est-ce qui a réussi ? Pourquoi ? Quelles sont les leçons retenues dans le pays ?*

Partie 2 : régions péri-urbaines

Opérations à long terme. Système d'évacuation des eaux de rebut boueuses des latrines. (Comment faut-il procéder ? Qui doit s'en charger? Quelle est son efficacité?) Quelles

sont les dispositions OM prises, traitement des fosses sceptiques, vidange des eaux de rebut des fosses sceptiques, des eaux usées domestiques, des ordures, etc. ? *Quels sont les plus gros problèmes rencontrés en matière d'environnement et d'assainissement en dehors de ceux rencontrés dans des foyers et dans la communauté ? Quels-sont les besoins actuels et futurs ?*

Pollution de l'environnement. Problèmes importants comme la pollution des sources d'eau potable, des sols, des rivières "mortes" etc.

Densité des populations, l'âge des habitations, et l'état des autres infrastructures municipales. Dans les premières pages de ce manuel, vous avez étudié un certain nombre d'approches permettant de rassembler les informations et de faire une analyse en vue de concevoir de bonnes stratégies de programmes. Qu'importe l'approche de collecte d'informations choisie, à partir du moment où vous possédez ces informations et que vous avez étudié les questions et les options à votre disposition, vous serez en mesure de faire des choix judicieux pour la planification de votre stratégie ; ce qui vous permettra de développer les composantes de votre programme. Il est cependant essentiel de vous rappeler que les communautés doivent être associées au processus de prise de décisions. Vous ne serez pas en train de choisir des technologies, mais de créer des systèmes permettant aux communautés d'avoir le choix et une gamme d'options opérationnelles.

Conseils

- *Soyez certains d'examiner chacun des problèmes identifiés pendant la définition de l'assainissement.*
- *Quelques uns de ces éléments se chevauchent avec les informations utiles à la sélection communautaire et au changement des comportements (exemple, pratiques courantes, approvisionnement en eau, etc.). Il ne sera pas nécessaire de collecter deux fois les mêmes informations !*
- *Ne vous inquiétez pas de la précision des statistiques, étant donné qu'il y aurait probablement plusieurs erreurs. Environ 5 à 10 % des chiffres sont corrects.*
- *Ne vous laissez pas distraire par des projets à gros budgets qui fournissent des services coûteux - essayez juste de connaître le nombre de personnes qui bénéficient de ces projets ainsi que le groupe socio-économique auquel ces personnes appartiennent.*
- *Soyez sûr d'analyser l'environnement général, y compris les moyens de transport par lesquels l'enlèvement des dérivées des déchets provenant des fosses sceptiques s'effectue dans le contexte urbain.*
- *Les communautés péri-urbaines et rurales pourraient arriver à des résultats très différents. Certaines questions auront plus d'importance pour une communauté que pour une autre.*
- *Les informations anecdotiques sont utiles, à partir du moment où elles représentent des expériences et des points de vue communs. Elles peuvent être vérifiées et soutenues. Les techniques participatives peuvent être utilisées en vue de définir si les anecdotes individuelles doivent être considérées comme étant représentatives ou non.*
- *Souvenez-vous que les composantes techniques de mise en oeuvre de L'UNICEF et de ses partenaires ne sont pas impliquées dans tous les programmes d'assainissement. Par exemple, il y a des situations et des complémentarités dans lesquelles l'appui de l'UNICEF consiste à fournir des moyens non-techniques en vue de renforcer des activités techniques à grande échelle.*

8

Financement

- ◆ Coûts à considérer
- ◆ Questions à prendre en compte lors de la définition des stratégies de financement
- ◆ Options à étudier pour la sélection des approches
- ◆ Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de renseignements pour la sélection des approches de financement.

Ce chapitre vous aidera à étudier les problèmes et les options relatifs à la définition des stratégies de financement de votre programme. (Une bonne description des divers avantages et problèmes des différents projets de financement est faite dans le manuel intitulé: «a guide to the development of on-site sanitation» par Franceys, Pickford and Reed, 1992. Vous trouverez une étude récente des mécanismes de crédit dans le manuel intitulé «Financial services and environmental health», par Robert C.G. Varley, 1995). Plutôt que de vous limiter à une seule option de financement, vous pourriez identifier un ensemble d'options possibles pour divers aspects du programme.

Dans ce chapitre, vous étudierez des problèmes relatifs à la définition d'un ensemble d'options financières en exploitant des ressources externes et locales, en évaluant les coûts et les budgets du programme et en dressant une liste de solutions possibles pour équilibrer les coûts des moyens techniques et non-techniques. Vos options en matière de financement devraient dépendre étroitement de la situation financière et institutionnelle du pays, de celle du secteur de l'assainissement et du budget potentiel alloué au programme en question. Ce chapitre propose un échantillon d'options diverses.

Coûts à considérer

Il y a plusieurs domaines importants dans lesquels un financement sera nécessaire bien que beaucoup de choses dépendront de la gestion du programme et des dispositions institutionnelles. Cependant, le programme pourrait souvent avoir besoin de fonds pour le financement des éléments suivants :

- **cadre administratif et coûts généraux** : coûts des équipes, des bureaux, des moyens de transport, de la comptabilité et des moyens techniques, etc. Ces dépenses pourraient incomber aux ONG, aux communautés elles-mêmes, à un autre partenaire, au gouvernement, ou à l'UNICEF.
- **coûts des composantes " non techniques" du programme**: programmes de changement des comportements, marketing social, matériel d'éducation à la santé, programmes de formation, projets de crédit, travaux d'extension. Là encore, il existe

plusieurs organisations qui pourraient jouer un rôle décisif dans leur domaine de compétence respectif

- **coûts des moyens techniques** : matériaux de construction, subventions (dans des cas exceptionnels), modèles de démonstration, "investissements macro-économique", dépenses des entrepreneurs, etc.
- **coûts d'exploitation et d'entretien**. En fonction du type d'intervention, l'aspect exploitation et entretien sera à la charge des ménages et des communautés à 100 %.

L'achat des équipements ne sera pas nécessaire pour tous les programmes. Il y en a qui auront besoin d'être subventionné, mais pour la plupart, il faudra des moyens non-techniques et de l'aide institutionnelle.

Le fait que la priorité donnée aux approches régies par l'offre se soit récemment déplacée sur celles régies par la demande, signifie qu'une meilleure compréhension des ressources financières et des mécanismes aux plans communautaires et circonscriptionnels s'avère nécessaire. Plusieurs départements gouvernementaux révisent actuellement leurs politiques de recouvrement de coût et de tarification douanière alors que l'ajustement structurel a limité plusieurs programmes de dépenses sociales antérieurs. Les bailleurs de fonds et les gouvernements mettent de plus en plus l'accent sur les approches de création de la demande, plutôt que d'accorder des subventions. Le fait de compter sur les subventions pour l'acquisition des équipements limite la portée et la durabilité du programme à une petite échelle et la durabilité du budget. Par conséquent l'auto-financement, le rôle (et le rôle potentiel) de l'investissement du secteur privé local, l'accessibilité aux différents services, la possibilité d'accès aux crédits au plan local etc., sont autant d'éléments qui devraient être étudiés dans le cadre de la planification d'un programme d'assainissement durable.

Questions à considérer lors de la définition des stratégies de financement.

- Qui le programme essaie t-il d'aider ? Une stratégie de financement adaptée se rapportera directement à la sélection des communautés et des foyers et aux choix des priorités au sein des communautés sélectionnées. Les communautés sont-elles désireuses de payer pour les améliorations? Quels effets ont apporté l'assistance fournie à ces communautés et sous-groupes de communautés par rapport aux autres vivant dans la région ?
- Quels sont les coûts comparatifs
- (capitaux et généraux) des différentes installations techniques permettant la réalisation des objectifs d'assainissement ?
- Quelles sont les stratégies les plus conformes aux bonnes mesures de planification ? Quelles sortes de stratégies de financement répondant à la demande des consommateurs consolideraient les liens de partenariat, assureraient la responsabilité aux consommateurs, créeraient des liens entre les plus petites communautés locales et les besoins macro-économiques des états et des villes; donneraient la priorité à l'exploitation des matériaux et des compétences locaux, promouvraient l'équité et la justice et résisteraient au sacrifice des bénéficiaires à long terme au profit de ceux à court

terme ?

- Quels sont les coûts et les budgets initiaux du programme ? Quelles sont les ressources disponibles, et comment sont-elles mieux affectées du point de vue stratégique ? Quel est le bon équilibre entre le coût des équipements (technologie, construction) et celui des moyens non-techniques de développement communautaire, de ressources de communication et d'éducation, ainsi que d'autres aspects similaires ? En terme général, est-ce que les bénéfices sont plus importants que les dépenses ?



Deux fillettes lavent leurs bols sous un robinet fixé à une citerne de stockage d'eau à usage domestique, à côté des latrines installées avec l'aide de l' UNICEF, au sud du Viet Nam. (UNICEF /Christian Fregier)

Options à étudier pour la sélection des approches

Autofinancement communautaire

D'une manière idéale, les technologies adaptées qui répondent aux besoins des populations et à leur volonté de payer peuvent être sélectionnées sans qu'on ait à recevoir aucun apport financier de l'extérieur. Un vrai programme régi par les mécanismes de la demande peut alors être mis en place. Les indicateurs suivants déterminent s'il existe des chances pour que les populations soient à même ou désireuses de payer pour leurs propres installations sanitaires :

- possession des biens consommables ayant approximativement la même valeur que les équipements d'assainissement nouveaux.
- très grande insatisfaction avec les équipements d'assainissement courants.
- nombre de propriétés immobilières privées.
- importante prise de conscience des problèmes de santé.

Les discussions informelles et, si nécessaire, la volonté formelle de financer des études, peuvent également aider à confirmer cette option. La possibilité d'autofinancement est généralement étudiée par rapport aux moyens techniques du terrain. Souvent, dans la même ville, les projets de construction d'égouts coûteux profitant aux entrepreneurs et aux régions riches, sont fortement subventionnés. Prenez note de ces inégalités et chaque fois que cela est possible, traitez les riches comme n'importe qui. Ceci est un problème important à prendre en compte, surtout si le gouvernement a une politique d'assistance visant à investir dans des constructions immobilières privées. Dans plusieurs pays, les

gouvernements réduisent les dépenses dans ce domaine et il est important d'être conscient d'une telle approche.

Les projets de drainage contrairement à ceux des services de ramassage d'ordures ou d'autres services de déchets entièrement financé par le consommateur, à moins que ce ne soit fait à travers la collecte de taxes municipales. Cependant, il existe de fortes potentialités pour les projets de drainage, de ramassage des ordures, et d'évacuation des eaux usées financés par les communautés. Tout ceci devrait être bien analysé.

Là où il existe des régions étendues et des possibilités de location de maisons, vous devrez examiner attentivement la possibilité d'autofinancement. Il est inhabituel que les locataires investissent dans une propriété louée, particulièrement ceux qui sont pauvres. N'en déduisez pas que les propriétaires feraient les travaux d'aménagement pour les locataires, bien qu'ils pourraient s'ils voulaient demander des loyers plus élevés pour le faire. Les loyers élevés pourraient à leur tour forcer les plus pauvres à déménager. L'exemple de quelques unes de ces complications est donné, à l'encadré 8-1. L'avantage des projets auto-financés c'est qu'habituellement les foyers les plus aisés entreprennent en premier une action. Cela donne souvent aux conditions améliorées d'assainissement une plus grande valeur qui fait que souvent les autres ont envie d'en faire autant. Bien que cette approche donne généralement des résultats positifs, cela pourrait aussi signifier que les plus pauvres n'en tireront pas immédiatement profit. Dans d'autres situations, il pourrait avoir des subventions croisées au sein des communautés.

Encadré 8-1 : des prêts là où il y a des locations de maisons

A Koumassi, au Ghana, plusieurs prêts ont été accordés pour couvrir les frais des installations sanitaires des maisons de location. Ces prêts que le projet avait mis dans un premier temps à la disposition des propriétaires, couvrent les frais d'installation des latrines. Les remboursements sont étalés sur deux à trois ans avec des obligations comprenant des engagements formels et informels : les locataires s'engagent initialement vis-à-vis des propriétaires, ou les propriétaires s'engagent à rembourser les prêts avec les produits de la location. Dans la pratique, la méthode de collecte s'est avérée compliquée à cause de la manière, ad-hoc, dont le projet a défini les responsabilités. Ce qui fait la faiblesse du système, c'est son manque de clarté : les locataires n'ont pas accès aux documents de prêt et, par conséquent, peuvent être excessivement taxés par les propriétaires. Bien qu'il existe un calendrier de remboursement régulier, la responsabilité du remboursement incombe aux propriétaires qui sont supposés remettre l'argent au trésorier communautaire. Certains propriétaires conservent l'argent du loyer et attendent que les locataires aient payé, avant de faire leurs dépôts ; d'autres ne peuvent résister à la tentation d'utiliser cet argent comme un fonds de commerce.

Source : Robert Varley. Financial Services and Environmental Health. January 1995.

Le financement de la propriété immobilière

Il est commun que les gens fassent des aménagements lorsqu'ils ont accès au crédit. Les projets de prêts devraient être très bien élaborés. Il existe plusieurs exemples de projets de prêts non viables. Rembourser un crédit de façon régulière n'est pas chose aisée. Les périodes difficiles pendant lesquelles on affecte des prêts sont les suivantes :

- lorsque le taux d'inflation a été très élevé et l'est toujours.
- lorsque les taux d'intérêt sont élevés.
- lorsqu'il est inhabituel d'emprunter de l'argent pour l'achat des biens capitaux.
- lorsque plusieurs obligations financières ad-hoc ont augmenté considérablement les dépenses des ménages à faible revenu.

Le recours aux moyens traditionnels d'épargne est une autre possibilité d'autofinancement qui pourrait bien fonctionner dans une communauté motivée. La Grameen Bank, au Bangladesh, a connu beaucoup de succès dans ce type d'octroi de crédit. Le fait de compter sur des doubles garanties pourrait convenir dans plusieurs situations. Une autre alternative de crédit consiste à créer des fonds rotatifs pour le financement des travaux d'assainissement. A travers cette approche, les fonds de crédit réservés aux travaux de construction sont mis à la disposition d'un certain nombre d'habitants et sont réempruntés par d'autres membres de la communauté après leur remboursement par les premiers cela permet de consentir des prêts à plus de personnes. Là également, vous aurez besoin d'étudier les conséquences d'une telle approche sur les loyers.

Financement du secteur privé. Le potentiel du secteur privé, en ce qui concerne l'appui aux aménagements des moyens sanitaires et environnementaux, n'a été évalué et développé que récemment. La plupart des pays en voie de développement ont besoin d'une nouvelle génération d'emplois et l'assainissement leur offre un certain nombre de possibilités. Tout au moins, toutes les activités de construction, de vente d'équipements en détail et de fabrication des composantes devraient être confiées au secteur privé local. Certains marchés se jetteront rapidement sur de telles opportunités. Toutefois, dans d'autres types de marchés, une formation et des négociations pourraient être nécessaires avant que les entrepreneurs ne soient convaincus du potentiel existant pour la commercialisation des équipements d'assainissement. Même si les prix sont présentement bas, l'achat des biens ou des équipements (particulièrement ceux importés), est souvent contreproductif à long terme. Deux exemples illustrant ce point de vue se trouvent à l'encadré 8-2. Si vous souhaitez que votre programme soit durable, payez les taux courants pratiqués sur le marché local, développez le marché, et encouragez la création d'emplois. Si vous additionnez les coûts salariaux du personnel, les frais de transport et ceux de l'administration aux prétendus coûts bas des produits, vous trouverez que dans la plupart des cas le marché local est de loin le moins cher. Un exemple concernant ce point est donné à l'encadré 8-3.

Encadré 8-2 : frein au développement des marchés du secteur privé

Ayant identifié un problème de difficulté d'accessibilité au bon matériel sanitaire dans les régions rurales le projet d'assainissement et d'approvisionnement en eau potable des villes moyennes, appuyé par l'UNICEF en Ouganda, a aidé les populations locales en mettant à leur disposition des hôpitaux d'Etat et avec des laboratoires subventionnés. Le ciment a été importé à un prix moindre que celui pratiqué sur le marché local, et les laboratoires ont été construits par les agents de l'état. Cela a permis de construire les laboratoires à un prix plus abordable (environ 25% de leur valeur réelle), mais cela a freiné le développement du secteur privé, rendu l'approvisionnement en ciment dépendant d'une centrale d'achat et crée peu d'emplois au plan local. La production des laboratoires a également été inefficace à cause des salaires trop bas payés par le gouvernement aux ouvriers.

Source : Small Towns Water Supply and Sanitation Project, 1994.

Une situation similaire au Lesotho a été gérée d'une manière différente. Le ciment a été acheté sur le marché local, et les prisonniers locaux de chaque village ont construit les laboratoires. L'objectif était de permettre aux prisonniers d'avoir une compétence qu'ils pourraient faire valoir après leur libération. Cette approche fut quelque peu plus durable étant donné qu'elle ne reposait pas sur des subventions ou des achats à l'extérieur et que les prix étaient plus raisonnables. Cependant elle a également freiné le développement du secteur privé étant donné que les salaires payés ne reflétaient pas la réalité du marché. Par conséquent, les consommateurs n'ont pas payé le prix réel des laboratoires.

Source : Isabel Blackett, expériences personnelles.

Dans certains cas, des règlements, des normes et de lois en vigueur peuvent constituer des obstacles à n'importe quelle personne désireuse de faire des opérations d'une grande envergure. Un exemple qui illustre bien cette situation, est celui des taxes douanières importantes que plusieurs pays imposent aux entreprises du secteur privé lorsqu'elles importent des camions d'enlèvement d'ordures et de vidange de fosses septiques. Dans le passé seul que le gouvernement fut probablement le seul à importer de tels équipements exemptés de frais de douane. Par conséquent, les taxes douanières courantes pourraient constituer un obstacle majeur à n'importe quelle société ou individu intéressé par ce type d'investissement. On doit s'attaquer à de tels problèmes dans le cadre d'un programme de plaidoyer.

Subventions croisées

Bien que l'idée de mettre en place des subventions croisées semblent attrayante et équitable, elle présente en réalité plusieurs difficultés :

- dans les régions urbaines, les populations plus aisées ne payent pas le prix réel pour des services d'assainissement et d'eau de meilleure qualité dont ils bénéficient, étant donné que le gouvernement les subventionne la plupart du temps. Ce qu'il faudrait faire en premier lieu, c'est de demander aux membres de la population les plus fortunés de payer pour les prestations dont ils jouissent avant d'accorder des subventions croisées à quiconque
- cela peut être difficile d'augmenter, d'une manière substantielle, les tarifs des prestations offertes aux gens influents et puissants, autant que cela l'est lorsqu'il s'agit de leur faire payer leurs factures et leurs impôts. Cependant, un tel obstacle ne devrait pas faire renoncer à cette option. Assurez-vous seulement que cette politique est

vraiment réalisable et qu'elle peut marcher, avant de l'exploiter aux fins de financement des services d'un autre groupe de populations d'un autre type de revenu.

- la durabilité de telles politiques dépend souvent de la proportion des riches par rapport à celle des pauvres. Dans les pays industrialisés où la proportion de ceux qui ont besoin de subventions pourrait être en dessous de 10 % de la population, une telle politique serait plus durable que dans les pays où la proportion des gens nécessiteux pourraient représenter 50 % ou plus de la population.

Encadré 8-3 : constructeurs de latrines privées

Au Bangladesh, plus de 2500 constructeurs de latrines privées ont fleuri. Les entrepreneurs locaux fabriquent et commercialisent des cabines et des couvercles pour latrines qu'ils écoulent sur le marché local. Malgré les subventions qu'accordaient le gouvernement pour les parts des latrines vendues dans les centres d'assainissement ruraux lui appartenant, les populations locales leur préféreraient celles proposées par les vendeurs privés parce que: ces derniers se trouvent à proximité de leurs maisons, leurs produits sont fiables et immédiatement disponibles. Le succès de ces groupes est en partie dû à l'activité de la mobilisation sociale au plan national, qui a aidé à créer la demande, et au travail de quelques ONG locales qui ont aidé au début les entrepreneurs locaux à établir de tels centres de production. Une fois que le marché a été bien lancé, ces centres se sont développés tout seuls.

Source : T.V. Luong, UNICEF, Bangladesh Expérience, 1995

Cependant, au sein des communautés, il existe bien des mécanismes permettant d'assurer une distribution plus équitable. Cette option est celle que les communautés ont elles-mêmes choisie plutôt qu'une qui leur serait imposée de l'extérieur. Même dans les communautés où il y a une majorité de pauvres on peut appliquer des critères de sélection communautaire afin qu'une communauté, en tant que groupe, exprime sa demande. Cette démarche pourrait probablement s'avérer plus efficace au sein d'une communauté homogène ou très ancienne. Les ONG peuvent souvent faciliter l'établissement de tels mécanismes de subventions croisées d'une manière que le gouvernement serait incapable d'adopter.

Subventions et dons

On pourrait recourir à cette option en tout dernier ressort, étant donné qu'elle comporte de nombreux inconvénients et qu'elle pourrait même être contre productive à long terme si elle n'est pas planifiée.

On commet plusieurs erreurs lorsqu'on planifie des projets de subventions et de dons :

- quelquefois les programmes de



Dans le secteur de l'assainissement, au Bangladesh, des petites entreprises prospères se multiplient un peu partout. (UNICEF)

subventions sont mis en place durant une phase pilote, en espérant que des populations reproduiraient les modèles plus tard ; habituellement, c'est souvent le contraire. Les populations sont plus enclines à espérer l'octroi de subventions ;

- le recours aux subventions peut nécessiter l'utilisation d'équipements coûteux inadaptés qu'on ne saurait entretenir ;
- le fait de mener une enquête, avant d'accorder les subventions, peut déboucher sur une situation où les populations les plus nanties ou les mieux informées déformeraient leur situation afin de profiter de ce qui est disponible ;
- le fait d'exiger un paiement ou une contribution de la part des populations, avant d'accorder une subvention, pourrait déboucher sur une situation où les plus pauvres seront exclus ;
- les subventions créent souvent des espoirs qui ne peuvent être réalisés dans les régions péri-urbaines et au sein d'autres groupes de revenus.
- les subventions, dont le but était d'aider les plus pauvres, associent, quelquefois, une certaine forme de technologie avec la pauvreté et le besoin d'assistance. Cette démarche peut être erronée, étant donné que la technologie pourrait également être adaptée au besoin de plusieurs populations de meilleures conditions économiques.
- Si on doit assister les plus pauvres, on ne pourrait donc pas éviter d'accorder des subventions. Si tel est le cas, on devrait concevoir le projet en tenant compte des leçons suivantes tirées des expériences passées :
- accordez des subventions uniquement pour la réalisation des travaux de base, et laissez les populations elles-mêmes faire des aménagements selon leurs moyens.
- assurez-vous que le classement d'ordre économique des différents choix reste le même. (Par exemple, si le ramassage des ordures, qui consiste à déposer les ordures au bord de la rue, est la méthode la moins onéreuse, n'accordez pas de subvention à un système d'enlèvement d'ordures ménagères à domicile, afin que les ménages aient à déboursier moins d'argent). Les gens devraient pouvoir faire un choix sur la base des coûts réels relatifs. Si les fonds de subvention sont réduits, accordez uniquement des subventions aux opérations qui pourraient avoir le plus d'impact sur la santé.
- avant de concevoir un programme de subvention, menez une enquête pour savoir si les gens sont prêts à payer. Dans plusieurs cas, leur volonté de payer a été beaucoup plus forte que ne l'a estimé le document c'est-à-dire, de 1 à 3% des revenus des ménages. Cela concerne les populations qui sont très insatisfaites de leurs équipements courants ou qui désirent des options pour lesquelles elles sont réellement prêtes à payer le prix fort.
- avant de vous embarquer dans tous programmes de subvention, évaluez dans un premier temps, le coût réel et total de revient du programme d'assistance à toute la population cible. Le programme est-il abordable ? Est-ce la meilleure façon de porter assistance aux populations ? Peut-on réellement l'améliorer ?
- enfin, n'accordez jamais de subvention pour couvrir les frais d'installation à court terme des latrines. Cela mènerait invariablement à des conséquences négatives à long terme.

Conformité de la stratégie du programme.

Comme cela avait été mentionné dans le paragraphe traitant des subventions et des dons, l'effet de n'importe quelle stratégie de financement sera populaire autant pour de bonnes raisons que pour de mauvaises raisons. Par exemple le fait de promouvoir l'autosuffisance communautaire et la nécessité de remboursement des coûts totaux, contribuera à aider les

populations à compter davantage sur elles-mêmes que sur le gouvernement. Dans des situations où l'on ne peut se passer de subventions, vous pourriez sentir la pression de la part des autres qui ont accordés des subventions à un taux plus élevé.

Essayez de résoudre ces problèmes à travers des travaux avec d'autres organismes et par la coordination d'une stratégie de financement commune destinée à améliorer les conditions d'assainissement. Bien que ceci pourrait sembler difficile, les bénéfices seront durables à long terme. Même si personne ne peut (ou n'est d'accord avec l'idée de) travailler ensemble, essayez de vous assurer que vous faites tout dans votre programme pour travailler avec les autres. Si une stratégie de financement même imparfaite est réaliste et a l'assentiment de la plupart des gens, elle pourrait être profitable à long terme par rapport à une stratégie de financement parfaite mais qui n'aurait que l'adhésion de très peu de gens.

Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Fiche de renseignements pour la sélection des approches de financement.

La fiche de renseignement suivante résume les domaines principaux dans lesquels il est nécessaire de rassembler des informations afin de mieux comprendre la situation locale et d'en tenir compte dans votre analyse des options stratégiques.

Politique de financement actuelle concernant les infrastructures et la prestation des services. *Quelle est l'orientation de la nouvelle politique gouvernementale, dans des domaines relatifs à l'assainissement ? Par exemple, les politiques de recouvrement des coûts en matière d'eau, de traitement des eaux usées et d'autres mesures d'assainissement tels que l'enlèvement des ordures et la vidange des fosses septiques ? Comment traitons-nous les bidonvilles ? Est-ce que les mêmes politiques s'y appliquent ?*

Existe-t-il des bidonvilles (des habitations illégales et de fortune etc.) ? *Quelle possibilité de financement existe-t-il dans ces régions pour les travaux d'aménagement des moyens sanitaires ? Qui sont les propriétaires des terres et des maisons ? Y a-t-il eu des tentatives d'amélioration des conditions d'assainissement dans les bidonvilles ? Ces travaux sont-ils exécutés de manière efficace par les gouvernements, les ONG ou les communautés locales ?*

L'efficacité du gouvernement dans la mise en oeuvre des politiques de recouvrement de coût. *Comment cette politique a-t-elle été menée dans ce secteur ou dans les autres ? Quelle a été son taux de succès ?*

Source potentielle de financement au plan local. *L'autofinancement des ménages et des communautés est-il réalisable ? Qu'en est-il des banques locales, des institutions de crédit et des usuriers etc. ?*

Indicateurs de la volonté de payer. *Les gens payent-ils pour quelques services d'assainissement, tels que l'enlèvement des ordures, la vidange des fosses septiques et la construction des latrines ? Dans les régions péri-urbaines existe-il un service de vidange des fosses septiques et des camions citernes ?*

Economie d'argent liquide contre structure traditionnelle. *Jusqu'à quel point les gens*

sont-ils dépendants des revenus monétaires par opposition à l'autosuffisance et à la production locale?

Crédit : source, disponibilité et utilisation; compréhension et histoire du remboursement de la dette ; méthodes traditionnelles d'épargne. *Existe-t-il une tradition d'utilisation de crédit ? Si tel est le cas, cela est-il largement pratiqué ? Pour quel type de dépenses (exemple: cas d'urgence, articles de première nécessité, frais de scolarité, etc.) ? Comment sont perçus ceux qui affectent les crédits ? Comment les remboursements sont-ils faits ?*

La liste suivante, donne un certain nombre d'informations de base qui vous permettront de replacer le programme d'assainissement dans le contexte national.

- **Types de revenus, leur répartition, types de pauvreté, PIB, PNB, etc.** *Données statistiques gouvernementales et études à grande échelle.*
- **Etudes des revenus des ménages et modèles de dépenses.** *Etudes indiquant les priorités de dépense et la capacité d'épargne, les investissements de capitaux nécessaires, surtout, pour des grands projets.*
- **Prix : inflation, taux d'intérêt et indicateurs tels que les prix du ciment par rapport aux salaires, etc.** *De manière approximative, quel est le nombre d'heures de travail nécessaire à un ingénieur, un enseignant et à un agriculteur pour qu'ils puissent acheter un sac de ciment et quelle idée cela nous donne t-il des prix et de leur caractère abordable ?*

Des approches de collaboration étaient précédemment décrites, pour faciliter le rassemblement de ces informations et également votre travail à travers une analyse, en vue de concevoir des stratégies de programme adaptées. Qu'importe l'approche de collecte d'informations que vous aurez choisie, une fois que vous aurez ces informations et que vous aurez analysé les questions et les options à votre disposition, vous serez en mesure de faire des choix judicieux et de concevoir votre stratégie de financement.

9

Dispositions institutionnelles

- ◆ Institutions : rattraper le programme.
- ◆ Questions à prendre en compte lors de la définition des dispositions institutionnelles.
- ◆ Options à étudier pour les dispositions institutionnelles.
- ◆ Que savons-nous ? De quoi avons-nous besoin afin d'avoir les dispositions institutionnelles adaptées ?

Ce chapitre vous aidera à examiner les questions et les options stratégiques permettant de définir les termes des dispositions institutionnelles qui vous aideront à réaliser les objectifs de votre programme. De manière typique, votre stratégie devra comporter des dispositions pour les aspects suivants :

- évaluation du cadre institutionnel global: tous les changements nécessaires ;
- dispositions actuelles, détaillées, permettant la formulation du programme, la planification, les prestations de service, le développement des ressources humaines et les activités de suivi et d'évaluation ;
- résumé analytique du cadre institutionnel existant ;
- Changement requis à tous les niveaux du cadre institutionnel : réforme, aménagement et changement.
- Dispositions institutionnelles du programme actuel et répartition des responsabilités pour :
 - la formulation de la stratégie du programme ;
 - la prestation de service ;
 - la coordination des bailleurs de fonds ;
 - l'assistance technique ;
 - le développement des capacités/ DRH pour le secteur ;
 - dispositions financières et acquisition des biens et services ;
 - suivi et évaluation.

Institutions : rattraper le programme

Bien que le cadre de planification globale soit en train de changer, passant du stade de celui géré par des mécanismes de demande à celui géré par les mécanismes de l'offre, l'approche participative et les changements en qui concerne les dispositions institutionnelles ont été longs à suivre, étant donné qu'ils impliquent souvent des changements importants des rôles des organisations, du recrutement, du flux des capitaux et des relations entre les organismes bref, tous les domaines sensibles. La catalysation des

dispositions institutionnelles appropriées est l'une des étapes essentielles du processus de développement d'un programme et c'est également l'une des plus difficiles. Il serait important de prendre des risques pour catalyser le changement dans cette tâche difficile de planification.

Répartition des responsabilités

Le problème essentiel dont il s'agit ici concerne la répartition des responsabilités sectorielles entre les différentes institutions. Les secteurs efficaces doivent avoir une vue claire de la manière dont les mesures sont établies, les termes de financement sont définis, les ressources sont affectées, les décisions d'investissement sont prises et les programmes sont exécutés. De plus, il est essentiel de déléguer la responsabilité du suivi du progrès des travaux du secteur, afin d'identifier ses points faibles et ses points forts. Il n'existe pas de solutions faciles, étant donné que la résolution des problèmes doit obéir à un processus de prise de décisions et d'apprentissage selon la situation spécifique de chaque pays. Le fait de former un groupe central qui oeuvre en vue de catalyser les informations nécessaires sur les responsabilités du secteur est un objectif principal du processus de développement des politiques et de la planification.

Si nous sommes sérieux en ce qui concerne les approches qui visent des changements comportementaux chez le consommateur et qui les soutiennent, si nous désirions maximiser les compétences locales et établir l'assainissement comme un rôle local alors, les dispositions et les responsabilités institutionnelles doivent changer en conséquence. Les rôles doivent changer de mains et être conformes à tous les niveaux. À des degrés différents, le planificateur doit changer son rôle, autant que tous les autres. Par exemple, ceux qui sont en haut de l'échelle doivent chercher des voies et moyens permettant de stimuler les mécanismes existant au plan local plutôt que d'établir simplement une chaîne de fournisseurs et également penser aux voies et moyens permettant de garantir les normes, la protection de l'environnement et le développement des ressources humaines. Ils auront également besoin d'évaluer les progrès accomplis dans le secteur.

Au plan gouvernemental, il y a d'importants problèmes à résoudre. Par exemple, le secteur de l'assainissement est habituellement considéré comme un sous-ensemble des organisations chargées de l'approvisionnement en eau potable. Il se pourrait qu'il soit approprié ou non de développer un groupe séparé chargé des questions d'assainissement, mais il est certain que dans une certaine mesure, l'on doit accorder plus d'attention à l'assainissement. Il est important de confier l'assainissement aux organismes influents. Cependant, nous devons nous assurer de l'évaluation et du suivi de son objectif. Dans certains contextes, ceci serait mieux situé à des niveaux de planification plus élevés, afin d'éviter que ne surviennent des conflits inévitables avec les organismes de base qui contrôlent souvent toutes les opérations de planification du secteur, en partant de l'exécution du programme aux opérations d'évaluation et de suivi. On doit mener séparément ces opérations en vue de leur assurer un suivi et un équilibre.

D'une manière générale, l'assainissement est une opération locale et les décisions, concernant les besoins en matière de prestation de services, doivent être prises au plus bas de l'échelle. Il serait nécessaire de décider de la façon dont les gouvernements devront procéder pour renoncer à leur rôle de fournisseurs de services et également pour

développer la capacité permettant de catalyser les efforts des autres. On pourrait utiliser les ONG en qualité de consultantes auprès des communautés. Un effort important visant à développer les liens entre les consommateurs et les secteurs privés sera également nécessaire, dans la plupart des pays.

La résolution des questions, concernant la répartition des responsabilités sectorielles, pourrait prendre du temps. Cependant, il est important de faire face à des situations inconfortables même si elles représentent les pratiques traditionnelles des organisations établies depuis de longues dates. Il est probable que vous ayez à choisir les gouvernements qui soutiennent le changement et à éviter ceux qui promeuvent le statu quo, à faire la différence entre les ONG partenaires efficaces et les groupes ayant des résultats insuffisants, à déterminer, parmi les groupes du secteur privé, ceux qui sont prometteurs et ceux qui ne le sont pas.

Sur le long terme, il serait mieux dans certains cas, de suspendre l'aide plutôt que de renforcer les dispositions institutionnelles inefficaces.

Ce ne sont pas tous les problèmes institutionnels qui peuvent trouver une solution à travers une activité de planification. Cependant, si on devait réaliser un vrai progrès en matière de planification des programmes d'assainissement et d'hygiène, on opterait pour des stratégies qui permettraient au secteur d'évoluer vers de meilleures dispositions.

Questions à prendre en compte lors de la définition des dispositions institutionnelles

D'une manière globale, les responsabilités du secteur, telles que réparties actuellement entre les institutions, soutiennent-elles un processus orienté vers la demande ? Existe-t-il des répartitions claires des responsabilités en ce qui concerne le développement des politiques, la planification, le développement des ressources humaines, les prestations de services, les opérations de suivi et d'évaluation et des autres fonctions ? Est-ce que ces répartitions de responsabilités permettent des contrôles et des équilibres ? Existe-t-il des dispositions pour la gestion du secteur ? Les dispositions actuelles soutiennent-elles la définition de l'assainissement appliqué dans le contexte du programme de votre pays ?

Quels sont les moyens prometteurs permettant de transférer entre les mains des animateurs le rôle de fournisseur du gouvernement et de faire une meilleure utilisation des ONG, du secteur privé, ainsi que des organisations de masse, en matière de prestation de services ?

Existe-il des dispositions claires et adaptées permettant de créer et de doter les institutions de pouvoirs, afin qu'elles puissent prendre des décisions et gérer leur propre politique d'assainissement au plan domestique, environnemental et les problèmes d'hygiène au sein de leur communauté ? Quelles catégories d'agents du terrain sont aptes à aider les communautés à créer et à faire prospérer de telles institutions, et dans quel cadre institutionnel sont-ils le mieux soutenus ?

De quelle manière les dispositions facultatives existantes pourraient se combiner avec n'importe quel processus de décentralisation éventuellement en cours ? De quelle

manière peuvent-ils contribuer au renforcement du rôle des politiques d'assainissement au plan local ?

Comment le programme pourrait-il échapper aux dispositions des entrepreneurs et permettre plutôt aux communautés de prendre la plupart des décisions devant être prises concernant les acquisitions à faire dans le cadre de leur projet ?

Comment les bénéfices découlant du changement institutionnel pourraient être gérés au mieux ? Qu'arriverait-il au personnel des grandes organisations centralisées offrant des prestations de services tels que les ministères d'état, dont le rôle pourrait ne plus être adapté ? Qu'est-ce qui peut être entrepris pour planifier les transitions nécessaires ?

Options à considérer pour les dispositions institutionnelles

Un certain nombre d'options est à la disposition de l'équipe nationale chargée de conduire le programme d'assainissement. Bien que celles citées dans la liste ne soient pas exhaustives, elles représentent des pratiques qui ont été efficaces par le passé.

Conseils :

- *Il existe certainement des options pour de nouvelles dispositions qui mettent l'accent sur l'implication de chaque partenaire organisationnel dans ce qu'il fait le mieux. Par exemple, le rôle du gouvernement central pourrait, dans plusieurs instances, se réduire à l'appui aux politiques et à la création d'un environnement positif pour les communautés, les autorités locales, les ONG et le secteur privé en matière de prestation de services. A leur tour, les ONG et le secteur privé pourraient apporter aux communautés l'assistance technique dont elles ont besoin en transformant les communautés en des décideurs et des exécuteurs de premier ordre. La définition de tels rôles nécessite une analyse minutieuse.*
- *Il est souvent inadapté de partager entre les organismes les responsabilités en ce qui concerne les moyens techniques et non-techniques étant donné que les deux sont étroitement liés, il est mieux de les mettre ensemble.*
- *Les liens intersectoriels entre les organisations peuvent être facilités en vue de permettre une coordination verticale et horizontale des efforts. L'éducation, les soins primaires de santé, l'habitat et les programmes de nutrition doivent être étroitement associés aux efforts déployés en matière d'assainissement et d'approvisionnement d'eau.*
- *Les projets de grande envergure pourraient nécessiter l'établissement de nouvelles coalitions des efforts qui permettraient aux organismes de nouer de nouvelles relations. Les organismes mères, les coalitions d'ONG, les réseaux et les mécanismes de financement peuvent être soutenu ou structurés, en vue de soutenir des améliorations dans le secteur.*
- *Pendant que vous prendrez connaissance des exemples donnés dans ce document, comparez-les avec des dispositions similaires qui pourraient exister dans votre propre pays. Sur quel plan diffèrent-ils ? Existe-t-il des possibilités pour les changer ou alors certaines des options citées dans ce manuel pourraient-elles être réaménagées ou supprimées ?*

Formez des groupes de travail et établissez le dialogue à tous les différents niveaux.

Afin de soutenir l'assainissement en tant qu'une priorité de développement et permettre l'orientation des efforts à des différents niveaux, des groupes de travail ou des comités peuvent être formés. Comme cela a été mentionné plutôt, la première phase consisterait, dans la plupart des cas, à créer ou à rejoindre un groupe de travail composé de professionnels, au plan national, qui peut opérer comme une force directrice pour le processus du développement de politique de planification et d'apprentissage. Avec le

temps, les groupes de travail nationaux pourraient inclure, en leur sein, des membres du gouvernement, des experts du secteur; et des agences officielles représentant un ensemble de ministères et de départements ayant une relation avec le secteur, des ONG et les dirigeants du secteur privé des équipes d'autres institutions influentes représentant des groupes venant des groupes locaux.

Ce processus devrait également être étendu à d'autres niveaux. Par exemple, des groupes d'ONG, des autorités locales et des régions peuvent être formés et peuvent travailler sur la planification des tâches, et en même temps, veiller à ce que le groupe central continue de travailler et que les fonctionnaires de haut niveau soient impliqués. Cela contribuerait à assurer aux populations une plus grande participation au processus de prise de décisions. Souvent un organisme dirigeant est nommé pour présider le groupe de travail ou le conseil.

Nommez une organisation dirigeante.

Les organisations qui sont impliquées dans les activités relatives à la santé, à l'approvisionnement en eau, au développement rural, aux gouvernements locaux et au bien être social sont parmi celles qui manifestent un intérêt pour l'assainissement. Les organismes centraux en matière de finances et de planification pourraient avoir également un rôle important à jouer. Il est de coutume qu'une organisation dirigeante soit à la tête du programme du secteur. L'organisation dirigeante ou le groupe de gestion chargé d'orienter les efforts, devrait être clairement identifié et se voir confier la responsabilité et l'autorité du programme afin de s'assurer que des comptes seront rendus. Cela ne signifierait pas nécessairement la création d'une nouvelle organisation juste pour gérer les programmes d'assainissement. Il s'agit plutôt de désigner une organisation qui serait chargée de diriger tout le programme. Le pouvoir de direction, comme défini ici, implique le fait de devenir un catalyseur et d'avoir des responsabilités vis-à-vis des fonctions tels que l'évaluation et la suivi, la première devant être bien différenciée des opérations de prestation de services. Une telle organisation dirigeante pourrait précéder ou émerger, au cours du processus de planification et au cours des travaux d'un groupe central national que l'agence dirigeante présiderait naturellement.

Faites la promotion des liens intersectoriels et des stratégies de programmes intégrés.

Dans les programmes de grande envergure, il se pourrait que la coopération entre les différents organismes techniques soient difficile à mettre en place, surtout à travers des dispositions prises entre les organismes. Bien que des accords conclus à travers les comités au plan national, soient d'une grande importance, ils ne garantissent pas la coordination sur le plan opérationnel. Les efforts, en ce qui concerne des liens intersectoriels, fonctionnent souvent mieux lorsqu'ils démarrent avec une expérimentation pratique des professionnels. Habituellement cette expérimentation est menée au niveau du consommateur, afin de savoir là où peut être obtenu une valeur ajoutée ou un plus grand impact en combinant les forces sur une base novatrice. Faites la promotion de la coordination entre les organismes, en vous demandant dans un premier temps, quelles conséquences la situation présente pour le consommateur et ensuite définissez quel genre de coordinations, à d'autres niveaux, pourraient améliorer la situation. Le fait de discuter avec les consommateurs au plan communautaire peut aider à identifier des changements nécessaires. Des exemples réussis de liens intersectoriels incluent des relations de

partenariat mise en place, à travers l'expérimentation, tel que le fait de relier l'assainissement au programme de crédit pour l'habitat ou le fait de combiner l'assainissement avec le programme de santé, d'éducation, et d'enseignement non classique. Il existe également de bons exemples de collaboration entre les équipes chargées des travaux d'agrandissement des centres de santé, les ONG conduisant des programmes en matière d'eau et d'assainissement et les agents de santé bénévoles chargés des activités de promotion au plan communautaire.

Etablissez des réseaux de travail dans d'autres secteurs.

De tels réseaux pourraient être développés par le groupe de travail national, au cours du processus de développement des politiques, de planification et d'apprentissage. Les réseaux sectoriels comprennent habituellement des professionnels provenant des différents types d'institutions qui se concentrent sur l'amélioration de la qualité des travaux dans le secteur, sur la nécessité d'apprentissage et de recherche sur une base générale de coopération. Plus spécifiquement, les réseaux promeuvent l'échange des expériences concernant des questions spécifiques, l'expérience sur le terrain des nouvelles approches, la documentation sur les meilleures pratiques, et la préparation du matériel spécifique et la publication du secteur, pour un pays ou une région. Ces réseaux pourraient être créés avec l'aide des équipes gouvernementales, des ONG, des organismes du secteur privé des gens ayant un intérêt de longue date dans le secteur. Un tel groupe pourrait, souvent, par exemple, être efficace dans un rôle de partenaire, en ce qui concerne le développement d'un programme et le plaidoyer en faveur du secteur. Quelquefois, ces réseaux d'apprentissage peuvent être connectés aux mécanismes de financement ou aux coalitions d'ONG (se référer à l'encadré 9-1).

Créez des mécanismes de financement ou des trusts.

De tels mécanismes jouent de plus en plus un rôle important en fournissant les moyens permettant de décentraliser l'assainissement. Souvent créés suite à un don ou à un crédit d'une banque régionale ou de la Banque mondiale, de tels systèmes peuvent être mis en place, en vue de répondre à la demande exprimée par les communautés soit au plan national ou dans les plus petites régions d'un pays. Souvent appelés fonds d'investissement, ils servent à financer diverses activités à base communautaire social.

De tels mécanismes établissent des critères transparents permettant la sélection des partenaires et des communautés, en soutenant souvent les ONG, les sociétés du secteur privé, les autorités locales ou les communautés elles-mêmes. À plusieurs reprises, les communautés ont eu besoin d'intermédiaires en vue de bénéficier de leur soutien pour mener à bien leur projet. Certains bailleurs de fonds créent des trusts ou des trusts communautaires qui jouent des rôles similaires à ceux joués par ces fonds, sauf que ces derniers sont privés et pourraient donc être plus souples que ne le sont les mécanismes de financement à but social.

Développez et soutenez les coalitions, les entreprises et les organisations membres.

Les organisations membres, les entreprises, les groupes de coalitions s'organisent souvent en faveur d'un plaidoyer de la gestion des fonds ou pour les besoins du programme. Régulièrement, ils développent leur propre politique organisationnelle et fournissent des services aux membres et aux plus importants groupes d'organisations. Des coalitions d'ONG pour l'eau et l'assainissement ont été formés dans un certain nombre de pays, et possèdent des



Ces latrines améliorées, entretenues par des bénévoles dans le cadre d'un projet à côté de Lima, au Pérou, étaient construites avec une participation active de la communauté. (EHP/Robert Varley)

membres insitutionnels décentralisés à qui elles fournissent des services techniques. Certains groupes de coalitions mettent l'accent sur le développement d'un cursus et du matériel de formation, et certains autres sont impliqués dans la ventilation des fonds ou dans la création des liens entre les membres ou les bailleurs de fonds. Le fait de renforcer les coalitions existantes et d'en construire là où elles sont nécessaires, représente un moyen efficace permettant de multiplier les résultats, de diffuser les idées, de renforcer le plaidoyer, ou de distribuer les ressources financières. L'encadré 9-1 donne un exemple de coalition d'ONG.

Encadré 9-1 : création d'une coalition d'ONG au plan national

En 1982, dans le cadre de la décennie de l'eau, le PNUD a parrainé un ensemble de consultations nationales d'ONG dans la région de l'Asie du Sud. Au Bangladesh, la consultation nationale fut un des premiers moteurs qui a permis le dialogue entre les gouvernements et les ONG sur les questions relatives à l'eau et à l'assainissement. Comme résultat, la communauté des ONG a décidé de lancer l'ONG Forum and Water Sanitation, qui s'est développée durant plusieurs années comme un organisme de prestation de services et une organisation mère regroupant en son sein 500 ONG membres venant de tout le pays. Le Forum a offert une formation, du matériel et une assistance technique et à aider à la création des liens entre les ONG et les bailleurs de fonds y compris l'UNICEF et le gouvernement. Le forum des ONG continue de jouer un rôle important en améliorant la quantité des mesures et en augmentant leur nombre en faveur des programmes d'assainissement et d'eau au plan communautaire. Un de ces projets inclus le développement des centres villageois ou de petites entreprises communautaires de construction et de commercialisation des composantes de latrines.

Source : ONG Forum for Water Sanitation, Bangladesh

Entrenez une transformation ou un renforcement organisationnel.

Il existe quelques exemples de projets qui ont transformé des institutions régies par les mécanismes de l'offre en institutions régies par la demande. On a noté plus de succès dans le secteur de l'irrigation, mais les approches vers un changement structurel pourraient être transférables. Cependant, ces efforts nécessitent une compétence poussée en matière de gestion, et impliquent souvent des mesures qui transforment la structure incitative de

l'organisation et créent de nouveaux modèles de travail, de règles et de normes. En plus, de tels efforts pourraient signifier le licenciement pour plusieurs équipes incapables de s'adapter à la nouvelle approche. Pour avoir des changements réussis, il est nécessaire d'avoir une direction dynamique et un soutien politique très appuyé. Le danger serait d'avoir des changements de rôle superficiels et de voir la plupart des pratiques inchangées. Des tentatives de changement pourraient souvent se révéler irréalistes, étant donné les structures institutionnelles existantes et, par conséquent, être en dehors du domaine de compétence des mesures courantes de planification. Cependant, le renforcement ou la transformation des organisations devraient représenter une option. Dans la plupart des cas, il se pourrait qu'il soit possible de réaliser des changements à petite échelle, en faisant des ajustements spécifiques, en confiant, par exemple, les équipes chargées du développement communautaire à d'autres institutions qui sont orientées vers le développement technologique. Toutefois, ces différentes solutions mises ensemble ne devraient jamais être utilisées pour masquer des lacunes institutionnelles ni exploitées comme une excuse pour éviter de transférer la responsabilité des services aux communautés locales, aux secteurs non-gouvernemental et privé.

Créez ou renforcez les réseaux de formation

Dans certains pays, les réseaux de formation, en matière d'eau et d'assainissement, ont émergé et sont actifs au plan national et circonscriptionnel. Ces réseaux se caractérisent habituellement par leur implication dans plusieurs disciplines, en maintenant un équilibre sain du gouvernement, des ONG, du secteur privé, et des groupes d'éducation. L'encadré 9-2 nous donne un exemple de réseau de formation.

Encadré 9-2 : exemple d'un réseau de formation

Aux Philippines, grâce au financement du gouvernement Néerlandais, un centre de formation national a été créé, en vue de renforcer le développement des ressources humaines au sein des équipes du secteur qui évoluent dans le pays. Le centre du réseau de formation, ayant actuellement le statut d'ONG, a permis à la plupart des institutions sectorielles des universités, du gouvernement local, des travaux publics, de la santé, des ONG et du secteur privé, de se regrouper, de manière efficace. Ces institutions participantes contribuent à la réussite de la formation, en intervenant dans leurs domaines de compétence. Les ONG se consacrent, par exemple, à la mobilisation des communautés et aux activités de communication, tandis que le département des travaux publics s'occupe des aspects relatifs à l'ingénierie, etc. Le réseau diffuse des informations ; recherche, de façon stratégique, à améliorer les travaux sectoriels et réalise des projets pilotes, afin d'apporter une amélioration à la qualité des programmes conduits à une échelle plus importante dans le pays. En tant que tel, ce réseau est un instrument de formation d'une très grande efficacité d'où on peut puiser des ressources.

Source : le centre de Réseau de Formation des Philippines

Le renforcement du développement des ressources humaines et des efforts de développement des capacités

Certains facteurs affectent le développement des ressources humaines : institutions sectorielles faibles, structures incitatives insuffisantes, manque de maîtrise des approches efficaces au secteur. Comme on pourrait l'espérer, il est plus facile de combattre certains obstacles que d'autres. Des institutions sectorielles défaillantes pourraient entraîner une

mauvaise répartition des responsabilités du secteur ou une absence de financement des unités d'assainissement surtout pour ce qui est des moyens techniques ou non techniques de l'équipe. Des structures incitatives, se rapportent à cela budget, condition de travail, et les salaires des gouvernements, sont réduites en vue d'apporter un soutien à l'équipe en matière d'approches régies par l'offre par conséquent, les mesures incitatives et le soutien de base en vue de faciliter les tâches, sont souvent négligés souvent. Dans la plupart des cas, les mesures incitatives n'ont pas grand-chose à voir avec la responsabilité vis-à-vis du consommateur.

Il est plus facile de prendre des dispositions pour la formation. Alors que la formation peut contribuer à développer la capacité des populations, elle ne résout pas les problèmes sous-jacents et de base (se référer à l'encadré 9-3). Par conséquent, il serait nécessaire que votre processus de développement des politiques et de planification apporte des solutions aux problèmes difficiles des mesures incitatives et du cadre institutionnel. Cependant, il serait mieux de combiner les services des institutions privées, non-gouvernementales et publiques plutôt que d'essayer de remettre sur pied des institutions défailtantes. Souvent, la solution à de tels cadres institutionnels pourrait consister à confier les responsabilités à des institutions étrangères plutôt que de créer des équipes encore plus centralisées qui n'aient pas suffisamment de soutien. Il existe également des exemples de création de «sociétés» au sein des gouvernements qui sont responsables des consommateurs. Ou alors, il est également possible de créer des sociétés avec l'appui du public. Mais on ne devrait pas essayer de mettre en place des options là où les communautés, les compagnies privées et les ONG pourraient elles-mêmes faire le travail. Une aide en gestion plutôt facilitative que directrice peut également souvent mener à une plus grande productivité.

Des approches vers la résolution des problèmes, une analyse conjointe fréquente des situations du terrain et des forums populaires avec les équipes, peuvent permettre de développer un cadre de travail, propice à la création, qui soit aussi important que la formation.

Comme toutes les composantes de la stratégie de développement des ressources humaines, les efforts de formation doivent être en conformité avec les mécanismes de la demande. Il y a une nécessité de réorienter constamment les organisations et les individus impliqués dans le secteur vers des approches qui permettent de développer les capacités de prise de décision du consommateur ainsi qu'un niveau élevé de sa participation active. Il est nécessaire que les équipes des organismes soient formées pour jouer des rôles d'animation plutôt



Cette Indonésienne est satisfaite de la courbe de croissance de son enfant. Les programmes de santé et d'assainissement vont de pair. (UNICEF /Sean Sprague).

que leur ancien rôle d'exécuteurs ou d'instructeurs. La formation peut se faire à plusieurs niveaux. Elle peut être expérimentale et se dérouler sur le terrain, afin de permettre aux agents de définir de nouveaux rôles à travers une expérience et un contact directs et d'acquérir de l'assurance, des méthodes pratiques et des compétences leur permettant d'évoluer de leur rôle directif vers des rôles impliquant plus d'animation et d'organisation au plan individuel. Des activités de formation qui impliquent des équipes venant de différentes couches, par exemple: les agents du terrain, les surveillants et les directeurs de projets, peuvent aider à élargir le champ de compréhension des questions nécessitant des plans d'actions communs entre ceux qui surveillent et ceux qui sont surveillés, traitant de là efficacement, plusieurs aspects du cadre de travail. L'intégration des travailleurs techniques et non-techniques dans les programmes de formation permettra aux uns et aux autres de s'apprécier mutuellement. Cela peut déboucher sur la création de projets intégrés meilleurs.

Résolvez les problèmes du genre dans le cadre des institutions

En ce qui concerne la question du genre, il est nécessaire de mener une analyse non seulement au plan communautaire, mais également à des niveaux différents des projets institutionnels. La sensibilisation des agents à l'épineuse question du genre et d'action affirmative, à travers le recrutement des femmes aux postes de direction, représente deux exemples de ce qui peut être fait en vue de résoudre la problématique homme/femme. Par exemple, il existe encore plusieurs cas où on trouve rarement des femmes au sein des équipes des institutions d'assainissement et d'eau. Pendant que les ONG pourraient faire mieux, on a remarqué que les femmes ne sont ni nombreuses aux postes de direction, ni dans les environnements où les décisions concernant les politiques et la planification sont prises.

C'est une situation qui doit changer. Au plan communautaire, les programmes peuvent être conçus de sorte que les femmes soient impliquées et qu'elles aient un pouvoir de vote au sein des comités WATSAN et de développement communautaire. Les dispositions en vue d'encourager leur recrutement dans le secteur se multiplient. On pourrait faire en sorte que les groupes de travail des femmes qui exercent des activités et qui assurent l'entretien soient rémunérés sur les fonds communautaires. Aux niveaux du service organisationnel et des ONG, les négociations de contrats ou de dons pour le recrutement du personnel peuvent inclure des dispositions permettant de recruter un nombre égal d'hommes et de femmes. De même, les politiques de recrutement peuvent être encouragées au plan gouvernemental. Il est également important que tous les groupes de travail s'assurent que les femmes sont impliquées dès le début, surtout là où l'équipe de l'UNICEF peut intervenir en faveur d'une telle composition de groupes. L'exemple de l'encadré 9-4 illustre comment les responsabilités institutionnelles ont été réparties dans le cadre d'un projet, à Uttar Pradesh, en Inde.

Encadré 9-3 : développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines couvre les domaines de l'emploi, du suivi, de la formation, de l'éducation continue et du bien-être dont les gens ont besoin pour accomplir le travail dans de bonnes conditions. Le processus de développement des ressources humaines devrait intégrer la planification, le développement des compétences et la formation, la gestion des ressources humaines, de sorte que tous les aspects soient harmonieusement orientés vers la réalisation d'objectifs... Dans bon nombre d'enquêtes, ceux qui sont chargés de diriger les

programmes d'assainissement et d'eau, ont estimé que 10 à 30 % des difficultés liées aux résultats sont dues à un manque de compétence et de savoir. Les deux peuvent être corrigés à travers une formation. Une double approche, mettant l'accent sur l'individu et le système dans lequel ce dernier travaille, a été proposée.

Source : Franceys et al. 1992

Encadré 9-4 : sélection des options pour la mise en place des dispositions institutionnelles : un exemple du terrain

On a demandé à une équipe chargée de mettre en place des crédits et travaillant avec les représentants du ministère du développement rural, à Uttar Pradesh, en Inde, d'étudier les dispositions institutionnelles en vue de proposer des services dans deux régions de projet rural. Le groupe a donné une grande priorité aux approches qui établiraient l'assainissement comme une activité à gérer par les populations locales, en exploitant au maximum le potentiel de gestion, les compétences et les ressources au plan local ; cela, a-t-il pensé, contribuerait largement à en assurer la durabilité. Etant donné qu'il est indispensable que les stratégies de changement des comportements soient fortement participatives, les dispositions auront à soutenir les agents du terrain, ainsi que les structures qui promeuvent le développement à base communautaire à tous les niveaux. Etant donné que les femmes sont plus touchées par les problèmes du secteur, leur participation dans les prises de décisions était vitale. Chaque communauté était différente; par conséquent, on a accordé la priorité aux dispositions qui seraient souples et qui s'adapteraient aux besoins locaux. Une grande priorité a été également donnée à l'aspect coût-efficacité, étant donné que les ressources externes étaient de plus en plus réduites. Le groupe a donc défini une stratégie de dispositions institutionnelles pour diverses fonctions, à des niveaux différents.

Dispositions prises au plan communautaire. Pour les deux régions rurales concernées, l'accent a été mis sur la formation au plan local, de Comités Villageois d'Assainissement et d'Eau (VWSC), comme première unité de gestion. Alors que cette approche prendrait probablement plus de temps et nécessiterait, de la part des populations locales, un changement de comportements, il a été décidé qu'elle serait plus intéressante du point de vue coût / efficacité à long terme et que l'esprit de l'assainissement, dans n'importe quel cas, était de permettre aux communautés locales de changer leur comportement et de gérer un environnement "plus sain". La preuve de ces conclusions est donnée par un ensemble de rapports sur les projets du secteur privé et leur durabilité en comparaison avec les conclusions tirées des projets à base communautaire exécutés avec l'appui des ONG. Pour qu'un projet soit vraiment participatif, il faudrait que les membres des communautés puissent sélectionner leur propre comité plutôt que d'en avoir un désigné pour elles par le Panchayat. Ensuite, l'équipe de planification a voulu autoriser les ONG à travailler premièrement avec tous les groupes afin d'assurer une base solide à l'organisation. Le gouvernement de Uttar Pradesh a, par conséquent, signé un arrêté désignant le VWSC comme un sous-comité du Panchayat, mais a précisé que les populations de chaque village sélectionneraient leur propre VWSC et leur représentant de bureau. La stratégie a, jusqu'ici, permis la nomination des femmes comme trésorières du comité. Dans le cadre de ce projet, les VWSC ne devraient pas être des comités formés sur papier mais devront évoluer avec le temps, afin de contrôler les opérations de planification, d'acquisition des biens et services, de financement, de mise en œuvre et de gestion du projet.

Dispositions concernant les prestations de services. Le groupe de planification devrait également identifier des stratégies en vue d'aider les personnes à gérer leur propre affaire. Il a décidé que les ONG étaient de bonnes organisatrices et de bons catalyseurs et avaient le meilleur profil en matière de résultats pour animer et éduquer la communauté. Il a, toutefois, été reconnu que cela n'était pas entièrement vrai pour toutes les ONG et qu'il faudrait procéder à une sélection en vue de trouver les meilleurs partenaires et de

Encadré 9-4 (suite)
développer leur capacité.

Par exemple, certaines ONG opèrent toujours comme fournisseurs et ont besoin de recevoir une formation pour jouer le rôle de catalyseur. L'idée de reformer les organismes gouvernementaux a été écartée. Les équipes étaient purement techniques, avaient peu d'expériences dans le domaine de l'assainissement et concentraient leurs activités sur la fourniture des moyens techniques. Le groupe a déterminé que le rôle du gouvernement devrait consister à soutenir les ONG et les communautés dans une approche plus décentralisée. Les gouvernements, y compris les autorités locales, devraient suivre le projet, afin de s'assurer que les ressources publiques étaient utilisées de manière efficace par les communautés, les ONG et le secteur privé. Les importants agents de développement existant au niveau de la circonscription, devraient aider à coordonner les efforts et à faciliter le travail des partenaires du projet, mais il a été décidé que les organismes gouvernementaux n'avaient aucun avantage comparatif évident en ce qui concerne les activités de prestation de services. Pour pouvoir créer des approches souples et efficaces, il faudrait mettre en place des mécanismes par lesquels les décisions, sur la façon dont les services devraient être délivrés, varieraient selon le cas de chaque communauté. Il a été également décidé que les critères généraux (besoins, efficacité aux plans technique et social, coût-efficacité) permettant d'approuver les projets seront établis et que les communautés et les ONG d'appui seront en mesure d'adapter les plans de leur projet aux besoins définis dans le cadre élargi des critères transparents. Des résultats importants ont été enregistrés ; et la façon dont les communautés les réalisent, reste souple.

Dispositions institutionnelles concernant l'appui financier et technique. Les équipes qui planifient le projet se sont mis d'accord sur le fait qu'il est nécessaire que les systèmes permettant de décentraliser les ressources soient gérées directement par les communautés, selon la politique du gouvernement de l'Inde. Elles ont décidé, cependant, de créer "une unité de gestion du projet", qui fournirait des ressources aux meilleurs projets et organismes qui en auront fait la demande, selon des critères bien définis. Des communautés, des ONG, des autorités locales et n'importe quel groupe ayant les compétences nécessaires pour animer des programmes d'assainissement communautaires peuvent postuler. Les communautés contrôleraient les activités de conception, de mise en oeuvre ainsi que les décisions relatives aux opérations d'acquisition de biens de services et aux marchés s'y rapportant. Elles devront recevoir une assistance technique des ONG ou louer des techniciens, si nécessaire. Les entrepreneurs devraient rendre des comptes aux communautés et à leurs ONG d'appui. Bien que cette approche soit radicale, les planificateurs croient qu'elle pourrait ouvrir le secteur et permettre la réalisation, à long terme, des objectifs de changements stratégiques de l'état. Avec le temps, les équipes de planification ont mis l'accent sur les dispositions institutionnelles pour le développement des capacités, des ressources humaines, des politiques, des activités d'évaluation et de suivi. Toutes ces approches devraient constituer le volet d'un grand projet appuyé par la Banque Mondiale et devraient faire partie d'un processus d'apprentissage permettant de développer à long terme, un plan stratégique pour le secteur pendant que la Banque lui apporterait son assistance.

Source : Uttar Pradesh Rural Water and Environmental Sanitation Project, 1996.

dispositions institutionnelles adaptées?

La fiche d'informations résume les domaines essentiels dans lesquels des informations doivent être rassemblées afin de comprendre le contexte local et enrichir l'analyse de vos options stratégiques. Quelques unes des raisons de collecte des informations ainsi que certaines des questions que pourriez vous poser, au cours de la collecte de ces informations, apparaissent en italique. Les informations qu'il vous sera nécessaire de rassembler pourraient être mieux organisées selon leur fonction : type de disposition institutionnelle existant pour la formulation des politiques; coordination des bailleurs de fonds; développement des capacités et des ressources humaines; prestation de services; assistance technique; dispositions financières; acquisition des biens et services et activités de suivi et d'évaluation. On devrait également y inclure l'évaluation de leur efficacité.

Nous avons étudié antérieurement un certain nombre d'approches de collaboration permettant de rassembler les informations nécessaires et de mener une analyse en vue de concevoir des stratégies de programme adaptées. Quelle que soit l'approche de collecte d'informations que allez choisir, une fois que vous aurez ces informations et que vous aurez analysé les problèmes ainsi que les options à votre disposition, vous serez capables de faire des choix savants et de planifier votre stratégie en ce qui concerne les dispositions institutionnelles.

Approches générales adoptées par des institutions sectorielles : approches adoptées en matière d'hygiène et d'assainissement par chaque institution dans les régions urbaines, péri-urbaines et rurales ; changements et innovations récents intervenus dans leur travail ; dispositions institutionnelles existant pour la formulation des politiques ; coordination des bailleurs de fonds; développement des capacités et des ressources humaines ; prestations de services, assistance technique, dispositions en matière de financement et d'acquisition des biens de services ; activités d'évaluation et de suivi. Les différentes institutions prennent-elles des initiatives ? *Les institutions donnent-elles la priorité à l'exécution des programmes d'assainissement ? Les attitudes de ces institutions sont-elles, autoritaires, éducatives ou persuasives ? Est-ce que les dispositions telles qu'elles existent présentement, soutiennent la définition qui a été arrêtée de l'assainissement et sont-elles guidées par la demande ?*

Décentralisation: niveau de décentralisation existant dans le pays ; structure des gouvernements local et provincial. *Est-ce que les politiques et les responsabilités en matière d'assainissement se situent au plan national, circonscriptionnel, ou municipal ? Existe-t-il des progrès réels ou des politiques tendant vers la décentralisation ou est-ce le contraire ?*



En Inde, à Uttar Pradesh, les habitants s'adonnent à un jeu leur inculquant des compétences qui leur permettront de gérer leur propre projet d'assainissement et d'eau.(Jake Pfohl)

Institutions locales : nature de gouvernance locale au niveau des habitations c'est-à-dire

dans les villages, les villes, dans les régions rurales et péri-urbaines. *Est-ce un gouvernement élu ? Est-il représentatif ? Quelles sont les organisations formelles et informelles qui existent déjà ? A chaque niveau, quels sont les groupes qui existent ou qui pourraient être formés afin de prendre des décisions meilleures concernant l'assainissement aux plans domestique, environnemental et au niveau de l'hygiène personnelle ? Quels types d'agents du terrain peuvent mieux collaborer avec ces groupes s'ils en existent, et comment seront-ils aidés ?*

Organisations privées, para-étatiques et gouvernementales. La liste des organismes et organisations existants et activement impliqués dans le secteur d'hygiène et d'assainissement aux plans central, circonscriptionnel et local y compris, une analyse préliminaire de leur efficacité par rapport à leur mandat, leurs actions et à leur réputation en ce qui concerne l'honnêteté"; le résumé des activités d'assainissement et d'hygiène en cours d'exécution; la réponse à la demande, aux préférences ou aux plaintes du consommateur. *Jusqu'à quel point les rôles présentement joués par les institutions sont-ils efficaces et adaptés ? Existe-t-il des problèmes d'efficacité ou de pertes de système ? Quel est le degré de confiance des communautés dans les autorités locales et les entrepreneurs sélectionnés ? En aurait-il été de même si la communauté avait pris plus de décisions concernant qui devrait être engagé pour quels travaux ? Si elle avait fait une acquisition directe des installations ou avait fabriqué elle-même les équipements ?*

Les ONG : locales, régionales et nationales à base communautaire ; degré d'organisation et statut (exemple, inscrites localement et/ou habilitées à recevoir des financements extérieurs ; capacités techniques, de dotation en personnel, de programmation et de gestion, promotrices et auteurs de développement local ; expériences passées en matière de développement (infrastructures communautaires, santé, éducation, productivité et fiabilité etc.). Rôles (plaidoirie, programmes de développement , gestion, services sociaux) ; rapports (avec des organismes externes et d'autres ONG). *Quels sont les ONG qui pourraient soutenir et animer des projets à base communautaire dans lesquels les consommateurs deviendront les principaux preneurs de décisions ? Quels autres rôles sectoriels pourraient-elles jouer ? Quelle est la meilleure façon de faire participer les ONG et de quel développement de capacités auront-elles besoin ?*

Mécanismes de coordination existant et/ou dispositions de partenariat : aux plans local, circonscriptionnel, provincial, étatique et national. *Existe-t-il une coordination ou un organe de décision des politiques ? Existe-il des organisations mères qui fournissent l'assistance technique, les services et les ressources aux ONG locales et aux organisations à base communautaire ? Les organisations locales ont-elles établi des liens de partenariat avec les gouvernements ou avec les autres organismes ?*

Autres bailleurs de fonds et /organisations de prêt et de crédit : activités et programmes des autres bailleurs de fonds dans le secteur ainsi que leurs rapports avec les institutions locales. *Qui finance qui et quoi ? Est-ce qu'il existe des bailleurs de fonds qui ont insisté sur l'assainissement ou qui sont sur le point d'entreprendre de nouvelles initiatives ? Qui a financé les travaux d'assainissement et d'entretien des égouts? Existe-t-il la volonté et l'intérêt pour l'étude d'un financement conjoint ou d'un programme commun avec l'UNICEF ?*

Secteur privé : histoire et situation actuelles du secteur privé en matière de prestation de services et d'installation d'infrastructures, types, fréquence et volume des services fournis par le secteur privé informel ; étendu et capacités du secteur privé dans la production manufacturière locale. *L'eau est-elle vendue ? Les ordures sont-elles ramassées ? Les latrines sont-elles construites par des spécialistes et les dérivés de déchets sont-ils recyclés ?*

Développement des ressources humaines : différents types d'efforts en matière de développement des ressources humaines dans le présent ou dans le futur ; tentatives connues de formation d'un réseau de prestation de services dans le pays et son succès. *Quelles sont les agences de DRH dirigeantes, leurs atouts et leurs contraintes ? Les institutions fournissent-elles des services de DRH conformes à l'approche orientée vers la demande ? Enseigne-t-on des matières techniques dans les universités ? Est-il besoin de changements dans les systèmes éducatifs ?*

Cadre réglementaire : (lorsqu'il fait référence à l'assainissement et à la santé publique, on le désigne souvent comme le Manifeste de la santé publique). Lois en vigueur aux plans local, municipal et national ; existence de statuts et de mécanismes permettant de les faire respecter et leur potentiel etc. *Les codes de propriété sont-ils adaptés et utiles, est-ce qu'ils couvrent les questions d'assainissement ? Quel est le cadre similaire existant pour la protection de l'environnement ?*

10

Développement de la volonté politique

- ◆ Développez un appui de haut niveau
- ◆ Questions à prendre en compte lors de l'évaluation de la volonté politique
- ◆ Considérations et options à étudier concernant le développement d'appui
- ◆ Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Renseignements à réunir sur le terrain politique

Ce chapitre vous aidera à explorer les problèmes, les analyses et les options permettant de concevoir des stratégies visant à développer la volonté politique qui est un aspect essentiel de la plupart des programmes d'assainissement. Le processus de développement de la volonté politique doit obéir à trois stratégies essentielles :

- l'analyse des bailleurs de fonds
- des discussions effectives des politiques
- des moyens de communication

Développez un appui de haut niveau

L'analyse des investisseurs comprend l'identification des types d'auditeurs/groupes à impliquer et la définition de la manière de les approcher. Des vraies discussions des politiques peuvent aider à légitimer les processus d'apprentissage, de planification et de développement des politiques en posant non seulement l'assainissement comme une priorité mais, fait plus important, en aidant également les bailleurs de fonds à mettre en place des stratégies et des politiques spécifiques permettant au secteur d'aller de l'avant.

Une communication efficace permet d'étendre la participation en direction des nouveaux programmes/politiques conçus par un nombre plus important d'actionnaires issus de la communauté, des gouvernements locaux, des ONG, des organismes de base, du gouvernement central, et enfin, des décideurs politiques et dirigeants nationaux.

Le développement d'une stratégie visant le développement d'une volonté politique demande qu'on ait une compréhension totale des problèmes, de la situation courante, des obstacles et des stratégies prometteuses. Préparez-vous ! Lorsque vous aurez clarifié la

plupart des autres aspects de la stratégie de votre programme d'assainissement, vous aurez déjà généré un volume important d'informations capables de soutenir un bon plaidoyer en faveur des politiques. Attendez-vous expliquer la comparaison entre l'assainissement et les autres priorités nationales.

Le processus dont vous vous servirez pour mettre en place votre stratégie d'assainissement, peut faciliter une prise de conscience chez les principaux acteurs et décideurs politiques.

Comme point de départ vers des discussions de politiques efficaces, votre groupe de travail central peut, par exemple, alléger votre travail de planification. Le développement d'une volonté politique est un élément essentiel du rôle d'un catalyseur. Toutefois, vous devez également être sûr que ce rôle s'oriente dans la bonne direction et s'accomplit selon une analyse rigoureuse. Attention ! l'enthousiasme aveugle d'un dirigeant motivé pour des dépenses pourrait avoir des résultats non souhaités. Par exemple, un énorme programme de subvention qui pourrait décourager les initiatives locales et freiner les efforts à long terme.

Votre groupe de travail central peut contribuer à la création des conditions dans lesquelles les preneurs de décisions, accorderaient eux-mêmes la priorité aux politiques d'assainissement efficaces et les définiraient, plutôt que de les appliquer dans une ambiance conflictuelle. Voici le concept essentiel de ce manuel : travailler comme un catalyseur en vue d'élaborer une planification efficace et un changement de politiques qui appuie cette planification. Le processus de planification décrit dans ce manuel et qui commence avec une analyse, un apprentissage, et des changements menant à la définition des stratégies spécifiques, est un véhicule stratégique ainsi qu'une base importante qui permettront de lancer des discussions autour des politiques sensées.

Questions à prendre en compte lors de l'évaluation de la volonté politique

Quelles sont les préférences du consommateur (définies à partir d'un travail et d'une étude de planification) sur lesquelles pourrait se fonder un processus de développement de volonté politique ?

Quels sont les groupes, à différents niveaux, qui doivent être impliqués afin de développer une volonté politique et un cadre d'appui d'une politique ? Quels sont leurs intérêts, leurs perspectives, et leur vision du secteur ? Quels sont les différents moyens par lesquels on peut les atteindre et les impliquer ?

Quelles sont les meilleures stratégies à adopter en vue de régler le problème de résistance vis-à-vis des politiques plus efficaces ? Comment peut-on transformer cette résistance en une force permettant de faire évoluer la stratégie ?

De quelle manière exploiterons-nous les avantages découlant de cette volonté politique pour soutenir le processus de planification et renforcer à la fois la politique d'assainissement nationale et la priorité accordée à l'assainissement ?



Les habitants de Comilla, au Bangladesh, célèbrent la semaine nationale de l'assainissement 1994. (UNICEF)

Considérations et options à étudier concernant le développement d'appui

Votre groupe de travail et vous-même pourriez créer un environnement propice au développement des politiques. En réalité cela est un objectif essentiel du plaidoyer. Examinons les moyens permettant d'étendre les processus de développement des politiques, de planification et d'apprentissage, à partir de votre groupe de travail national, jusqu'aux niveaux fonctionnels locaux et aux décideurs politiques nationaux.

Identifiez les alliés de haut niveau.

Identifiez, cas par cas, ceux qui occupent des positions officielles et qui peuvent contourner les tracasseries administratives et donner un élan au programme d'assainissement. Au fur et à mesure que vous tisserez des liens, essayez de promouvoir un esprit critique et une prise de conscience des problèmes par des populations suffisamment critiques avec le temps, afin qu'elles puissent s'attaquer à des problèmes institutionnels difficiles. Faites la promotion des activités en cours permettant d'apprendre à surmonter un plus grand nombre d'obstacles difficiles. Lorsque vous en aurez retenu des leçons, associez des décideurs aux discussions de politiques efficaces. (Se référer à l'encadré 10-1 pour voir un exemple d'appui de haut niveau aux politiques nationales d'assainissement, en Indonésie, en Egypte et au Bangladesh).

Tenez des réunions efficaces au plan national en vue de donner une légitimité aux travaux de planification afin d'avoir des discussions concernant les politiques.

Pour confirmer les plans du programme, vous devez continuer les discussions des politiques, résoudre les difficiles problèmes de politiques, accorder une plus grande priorité à l'assainissement, et organiser des réunions spéciales sur le sujet. (Se référer à l'annexe D pour les ressources des réunions). Utilisez les informations collectées par le groupe de travail central et d'autres, à des niveaux différents du processus de la planification du programme, comme une base d'analyse et de prise de décision au cours de ces réunions.

Encadré 10-1 : exemple de développement d'une volonté politique

Indonésie, le mouvement du vendredi propre

En 1994, en Indonésie, l'UNICEF a associé le Conseil des chefs islamiques indonésiens au lancement d'une campagne appelée le « Vendredi Propre et le Mouvement de la Promotion en faveur des latrines ». Le gouvernement Indonésien a dirigé et inauguré le mouvement. Ce mouvement a préparé une brochure intitulée "l'eau, l'assainissement et l'Islam", qui contient les recommandations spécifiques de l'Islam ayant rapport au WES. Ces brochures furent distribuées aux ULEMAS (chefs religieux islamiques) à travers les circonscriptions et tout le pays et les ont aidés dans la préparation des sermons du vendredi dans lesquels les populations étaient encouragées à adopter une meilleure attitude face à l'hygiène. Le mouvement mettait l'accent sur la nécessité de construire des latrines et de les utiliser, de traiter et de stocker convenablement l'eau potable, de pratiquer l'hygiène des mains et d'enlever les ordures. La campagne couvrait tout le pays, mais, elle s'est particulièrement concentrée sur cinq provinces importantes. Dans certaines circonscriptions tel que le LAMBOK de l'ouest, les constructions des latrines ont augmenté de 25%, avec certains villages réalisant un taux de couverture de 100 %.

Source: YD. Mathur, Responsable WES, UNICEF Indonésie

Egypte, le développement de la volonté politique

En Egypte, le bureau du WES a accordé une place stratégique à la question de l'assainissement. Après avoir étudié les obstacles majeurs qui entravaient le développement d'un bon programme d'assainissement, l'UNICEF Egypte et ses partenaires ont conçu une stratégie visant la définition des options techniques et des politiques adéquates ainsi que des responsabilités, en mobilisant des ressources et en menant une plaidoirie et une campagne en faveur des bonnes pratiques de l'hygiène. La campagne de plaidoirie stratégique est menée en vue de replacer l'assainissement au premier rang des priorités nationales. La campagne stratégique permettra de renforcer les modèles comportementaux positifs et les croyances religieuses, s'associera avec d'autres problèmes d'ordre politique plus acceptables. Par exemple, on peut l'appeler "la campagne de l'éradication de la schistosomiase à travers l'assainissement et les bonnes pratiques de l'hygiène ". Cette maladie apparaît principalement dans les régions rurales à faible revenu dans lesquelles intervient l'UNICEF. En associant l'assainissement à ce qui est reconnu comme un problème de santé publique majeur dans le pays, plusieurs autorités politiques accorderont leur soutien.

Source: Vanessa Tobin, UNICEF Caire, extrait de WA TERFRONT du 7 mai 1995.

Bangladesh, mobilisation sociale nationale

La semaine nationale d'assainissement fut lancée la toute première fois en 1994 dans le cadre d'un effort de mobilisation sociale. Cette première activité a été inaugurée par le Premier Ministre dont l'objectif à mi-parcours était d'assurer aux populations, une couverture en latrines de l'ordre de 35 pour cent. Lorsque cet objectif fut atteint avant la fin de l'année 1994, un autre visant un taux de couverture de 50 pour cent fut décidé pour 1995. A la fin de l'année 1995, un taux de couverture de 48 pour cent, proche de l'objectif fixé, fut atteint. Par conséquent, cette activité nationale a été conduite avec l'entière adhésion des organismes gouvernementaux locaux et centraux, des ONG et du secteur privé. Les efforts se sont poursuivis avec la planification de nouveaux objectifs à atteindre en 1996 et au delà de cette date.

Source: Rapport Annuel de l'UNICEF, Bangladesh, 1995.

Bien organisés, ces événements peuvent s'articuler autour des questions spécifiques ayant été analysées avec rigueur : problèmes courants de santé imputables à une mauvaise condition d'assainissement dans les régions périurbaines, comparés aux régions rurales, concentration sur le développement des stratégies d'investissement, le niveau d'investissement nécessaire dans le secteur, la nature des dispositions institutionnelles, les conséquences sociales des conditions d'assainissement, etc. et bien évidemment, la plupart des problèmes courants traités dans les chapitres précédents.

Appuyez-vous sur les événements de formation qui associent les équipes des autorités et organismes différents.

Impliquez les organismes principaux dans une formation conjointe, assurez-vous que toutes les équipes sont incluses à des niveaux différents si possible. Des approches de formation participatives fondées sur l'expérience du terrain, constituent des moyens efficaces permettant de réunir autour des approches et des problèmes du secteur, des organismes et des professionnels de différents niveaux. De tels événements pourraient inclure une composante des travaux du terrain et peuvent être enregistrés sur cassette vidéo afin de toucher un plus large public, y compris les preneurs de décisions importants.

Associez l'assainissement aux priorités de la santé publique, aux modèles de comportement positifs et aux croyances religieuses.

Identifiez des problèmes de santé qui sont déjà reconnus comme des situations de crise au plan national et dont la relation avec l'assainissement est démontrée.

Travaillez dans le cadre culturel afin de trouver les voies et moyens adaptés permettant de parler de ce qui n'a pas été dit. L'encadré 10-1 nous donne un exemple de la manière dont il faut combiner les mesures politiques aux préceptes religieux.

Utilisez les médias communautaires.

Associez les communautés locales à la conception et à la production des programmes vidéo et radiophoniques. Utilisez si possible la télévision locale pour diffuser les informations. Au cours des réunions avec les organismes concernés, utilisez les comptes rendus sur cassette vidéo pour mettre l'accent sur les aspects de l'assainissement présentant particulièrement des problèmes. Les journaux locaux, les affiches et les brochures peuvent être également préparés par la communauté.

Préparez, planifiez, et menez des consultations auprès des ONG, des gouvernements et du secteur privé.

Les événements, incluant des présentations et des expériences d'ONG, aussi bien que celles des secteurs public et privé, peuvent être organisés. Ainsi, les autorités gouvernementales peuvent mieux considérer les ONG et le secteur privé comme des ressources nationales, en fonction de leur travail. Par conséquent, les ONG pourront mieux influencer le processus de planification des gouvernements.

Appuyez-vous sur les résultats des projets pilotes et sur les expériences des projets pour plaider en faveur des nouvelles approches.

Assurez-vous que les projets pilotes expérimentent les nouvelles stratégies et apportent quelque chose de nouveau au secteur. Organisez-les, afin que les résultats puissent être amplifiés et puissent profiter au programme du secteur, et servez-vous de ces résultats pour conduire des travaux de plaidoirie.

Que savons-nous ? Qu'avons-nous besoin de savoir ? Renseignements à réunir sur le terrain politique

La fiche d'informations résume les domaines importants pour lesquels les informations doivent être rassemblées, en vue de permettre une compréhension du contexte local et de vous assurer, avec succès, un soutien pour votre programme d'assainissement. Dans les premières pages de ce manuel, vous avez étudié diverses approches de collaboration permettant de rassembler les informations et de conduire une analyse en vue de planifier des stratégies de programmes adaptées. Qu'importe l'approche de collecte d'informations que vous aurez choisie, une fois que vous aurez répertorié ces informations sur votre fiche de renseignements, examiné les questions et les options à votre disposition, vous serez en mesure de faire des choix judicieux et de planifier votre stratégie afin de développer une volonté politique.

Des efforts de plaidoirie accomplis

Des efforts courants entrepris visant à développer la volonté politique à tous les niveaux ; la nature et le contenu des programmes et les raisons qui les motivent. Les efforts sont-ils adaptés, correctement ciblés, et fondés sur une bonne analyse des problèmes ? Ces efforts devraient-ils être renforcés ? Existe-t-il d'autres organisations dont la participation serait souhaitée ?

Influences importantes d'ordre institutionnel et humain

Les grandes institutions, les acteurs principaux appartenant au secteur et aux organisations influençant le secteur, dont les bailleurs de fonds, les conseillers, les experts, les fonctionnaires, les figures politiques et religieuses, les médias, etc., diverses personnalités d'organismes centraux, de ministères des finances et de la planification, d'organisations étatiques et para-étatiques, des autorités locales et leurs homologues ; les ONG influents et les réseaux d'ONG, des organisations du secteur privé ainsi que les dirigeants officiels des communautés. Quelles sont les ressources principales nécessaires et pourquoi ? Quels sont les obstacles qui empêchent le développement de la volonté politique et pourquoi ? Quels sont les rôles potentiels que chacun devrait jouer dans les campagnes de plaidoirie ?

Principaux problèmes du secteur et leur modèle de représentation

Résumé des données concernant les problèmes essentiels du secteur. (Les informations sur les positions adoptées par les différents acteurs et les raisons qui ont motivé ces positions devraient être analysées, y compris la manière dont les acteurs principaux jouent leur rôle). Quelles sont les principales tendances ? Quels sont les principaux obstacles et les

principales ressources nécessaires à un changement et à une amélioration du secteur ? Quelles politiques ont plus de chance de contribuer au développement du secteur, est-ce que le groupe de travail désire les promouvoir ?

Valeurs de base

Ce sont les règles, normes, pratiques, et habitudes d'ordre culturel qu'on ne peut ignorer lors du développement d'une volonté politique. Quelles en sont les ressources et quels en sont les obstacles ?

Réseaux de communication

A partir des mass médias (journaux, films, radios) jusqu'aux méthodes interpersonnelles et de groupe : nature de tous les moyens de communication, leur nombre et leur degré d'accessibilité dans le pays, coûts relatifs comparatifs et qualité de la couverture. Qui doit-on toucher afin de susciter la volonté politique ? Parmi les médias existants, quels sont les mieux indiqués pour toucher les populations ?

11

Le retour vers nous et le mot de la fin

Les auteurs de ce manuel espèrent que vous croirez en ce qui suit. L'utilisation de ce manuel :

- ◆ Rendra votre travail plus facile.
- ◆ Vous permettra d'élaborer des programmes d'assainissement plus durables et plus réussis.
- ◆ Vous permettra de développer une synergie à travers l'engagement des bailleurs de fonds.
- ◆ Vous permettra de plaider en faveur de l'assainissement et de gagner le soutien des populations.
- ◆ Vous permettra de contribuer à la réalisation des objectifs du sommet mondial pour les droits des enfants et de leur garantir ces droits.
- ◆ Vous permettra d'être plus performant quant à la conception et la mise en œuvre des programmes.
- ◆ Vous fournira un cadre de travail que vous pouvez adapter à des situations et des environnements particuliers.
- ◆ Vous permettra d'approfondir vos connaissances et de réaffirmer votre engagement vis à vis des principes actuelles de développement qui sont : la participation active, le renforcement des pouvoirs et la transparence.
- ◆ Vous aidera à comprendre le cadre conceptuel du WES et de le reproduire dans les pays, en vue d'orienter les décisions, en matière de planification des programmes d'assainissement.

Nous comptons sur vous. Vous pouvez apporter des éléments déterminants pour l'amélioration des conditions d'assainissement.

Ce manuel a été conçu pour servir d'outil de référence permettant d'améliorer les conditions actuelles d'assainissement pour un environnement plus sain, pour tous. Ceux qui planifient les programmes d'assainissement sont confrontés à un défi : celui d'innover et d'obtenir des résultats, afin que l'énergie et l'engagement suscités par le processus de planification puissent prendre la forme de programmes d'assainissement mieux conçus,

dans un futur immédiat. Veuillez trouver dans les pages suivantes une fiche de rapport d'actions. Comme il a été mentionné au chapitre 1 de ce manuel, la fiche est créée dans le but de vous aider, en tant que catalyseur de meilleurs programmes d'assainissement, à suivre et à évaluer vos progrès, afin de vous procurer ce dont vous pourriez avoir besoin. Nous vous prions de remplir la fiche avec vos collègues et de la renvoyer, par courrier, au service WES, à l'adresse indiquée en fin de chapitre. Si vous souhaitez avoir plus d'explications ou l'aide pour remplir cette fiche, contactez-nous. Maintenant que vous avez défini la manière dont vous allez agir comme catalyseurs, nous vous disons bonne chance !



Les comportements visant à améliorer l'état de santé des populations devraient toujours être associés à une bonne condition d'assainissement, étant donné qu'ils font partie du projet d'assainissement et d'eau conduit en milieu rural à Uttar Pradesh, en Inde. (Jake Pfohl)

Nos espérons qu'en utilisant ce manuel, vous acquerrez certaines méthodes et idées utiles vous permettant de développer une bonne politique d'assainissement. Au fur et à mesure que vous mettrez en pratique les outils et les méthodes décrits dans ce manuel, que vous les améliorerez et développerez les vôtres, veuillez à en faire bénéficier d'autres personnes. Vous pouvez nous les envoyer sous forme de récits que nous ferons publier dans WATERfront et remettrons ensuite aux centres de documentation de l'UNICEF, aux fins d'exploitation. Vos remarques et suggestions serviront à réaliser une meilleure version de ce manuel. Prière de faire parvenir vos commentaires, vos remarques et autres suggestions à l'adresse suivante :

Responsable WES
Section de l'eau, de l'environnement et de l'assainissement de l'UNICEF
3 United Nations Plaza, TA-26A
New York, N.Y. 10017
USA
Courriel : wesinfo@unicef.org

Fiche de rapport d'actions

1. Comment former un groupe de travail au plan national ?

Décrivez les procédés que vous allez adopter pour développer ou renforcer les capacités d'actions d'un groupe de travail qui existe au plan national (composé de professionnels du secteur), et qui peut contribuer à faire évoluer les processus d'apprentissage, de planification et de développement des politiques. Décrivez les étapes que le groupe doit suivre en vue d'étendre ses activités aux couches locales ainsi qu'aux décideurs politiques de haut niveau.

2. Premières étapes : dresser un tableau graphique d'une stratégie de planification élargie.

Comment s'y prendra le groupe de travail pour élaborer une vision élargie des méthodes actuelles de planification des programmes ? De quelle manière les membres de ce groupe détermineront une vision élargie de l'objectif qu'ils souhaiteraient atteindre, au cours des trois ou cinq prochaines années ? Et comment appréhenderont-ils d'une manière globale l'ampleur des difficultés pouvant freiner le processus de planification des programmes et l'importance des ressources à déployer en vue d'y arriver ?

3. Développement des stratégies de programmes spécifiques.

En tant que catalyseur de tous les efforts, quel genre de mesures votre groupe prendra-t-il en vue de mettre en place des stratégies permettant de conduire des programmes spécifiques ? Dressez une liste de ce que vous avez à faire ainsi que les étapes à suivre, afin d'élaborer des stratégies destinées à chacune des 7 catégories suivantes, en vous servant des approches telles que les réunions, les expériences sur le terrain, la recherche d'actions, les vérifications d'informations secondaires, les expérimentations de projets pilotes, les cours de formation conjoints et les organisations d'ateliers, les évaluations rapides du taux de participation, la formation et l'expérimentation sur le terrain, les efforts de documentation, la création de réseaux ; l'organisation des consultations ; les discussions autour des politiques etc. Comment allez-vous transformer tous ces points en une stratégie cohérente ?

3.1 Identification des communautés

3.2 Participation communautaire

3.3 Options technologiques

3.4 Financement

3.5 Dispositions Institutionnelles

3.6 Volonté Politique

3.7 Regroupement de toutes les stratégies du programme

4. Temps et ressources financières. Quel degré de sacrifice sera nécessaire pour l'exécution des processus de développement des politiques de planification et d'apprentissage ? Et quelles sont les ressources financières qu'il faudra pour la réalisation de ces tâches ? Quelle est la part de vos propres ressources, celle du programme pays et de l'assistance technique du siège que vous y investirez ? Dérivez les en détail.

Bibliographie

Participation communautaire et changement de comportement

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). 1988. ZOPP (An introduction to the method.) GTZ: Frankfurt am Main.

NGO Forum for Drinking Water Social mobilisation and Sanitation. 1996 for sanitation projects. Annual Report, 1995-1996) Dhaka, Bangladesh.

PACT 1992. Options for educators : A monograph for decision-makers on alternative participatory strategies. PACT Publications.

Simpson-Hebert, M.R. Sawyer, and L. Clarke. 1996 The PHAST Initiative. Participatory hygiene and sanitation transformation : A new approach to working with communities. Geneva : WHO.

Srinivasan, L. 1992. Tools for community participation. UNDP/PROWESS.

van Wijk, C., and T Mure. Nd. Motivating better hygiene behaviour : Importance of public health mechanisms for change. Revised by Seven Esrey. UNICEF.

Yacoob, M., B. Braddy, and L. Edwards. 1992. Rethinking sanitation : Adding behavioural change to the project mix. WASH Technical Report no. 72. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Assainissement et technologies

Chan, M.S., G.E Medley, D. Jamison, and D.A.P. Bundy. 1994. The evaluation of potential global morbidity attributable to intestinal nematode infections. Parasitology 109 : 373-387.

Esrey, S.A., J.B. Potash, L. Roberts, and C. Shiff 1990. Health benefits from improvements in water supply and sanitation : Survey and analysis of the literature on selected diseases. WASH Technical Report no. 66. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Franceys, R., J. Pickford, and R. Reed. 1992. A guide to the development of on-site sanitation. Geneva World Health Organization.

Gavin, J., T. Hockley, and S. Joyce. 1993. Community sanitation improvement and latrine construction program : A training guide. WASH Technical Report no. 83. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Hogewe, W., S.D. Joyce, and E.A. Perez. 1993. The unique challenges of improving peri-urban sanitation. WASH Technical Report no. 86. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Luong, T. V. 1996 Reflections on the sanitation and hygiene programme in Bangladesh. UNICEF.

Obeng, L., and A.R. Locussol. 1992. Sanitation planning : A challenge for the 90s. Presentation to the Union of African Water Suppliers Congress. Cotonou, Benin. Regional Water and Sanitation Group-

West Africa, UNDP- WB Water and Sanitation Programme infrastructure Division, Technical Department Africa Region, The World Bank.

Pickford, J. 1995. Low-cost sanitation : A survey of practical experience. London : Intermediate Technology Publications.

Solo, TM, E.A.Perez and S.Joyce. 1993. *Constraints in providing water and sanitation services to the urban poor*. WASH Technical Report no. 85. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Warren, K.S., D.A.P. Bundy, R. M Anderson, A.R. David, D.A. Henderson, D.T Jamison, N.Prescott, and A.Senft. 1993. *Helminth infection*. In *Disease control priorities in developing countries*. Jamison, D. T, W.H.Mosely, A.R.Meashem, and JL.Bobadilla, eds. Oxford Medical Publications.

Suivi et évaluation

LaFond, A. 1995. *A review of sanitation program evaluations in developing countries*. EHP Activity Report no. 5.Arlington, Va. : Environmental Health Project and UNICEF.

Narayan, D.n.d.*Participatory evaluation : Tools for managing change in water*. Technical Paper no.207. World Bank.

Roark, Philip. 1990. *Evaluation guidelines for community-based water and sanitation projects*. WASH Technical Report no. 64. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

SIDA. 1995. *Hintbook to the user of logical Framework Analysis*. Stockholm : SIDA.

WASH Project. 1993. *Lessons learned in water, sanitation, and health*. Updated edition. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Financement

Varley, R. C G. 1995. *Financial services and environmental health : Household credit for water and sanitation*.

EHP Applied Study no. 2.Arlington, Va. : Environmental Health Project.

Etude de cas

UNICEF. 1994. *Sanitation: the Medinipur story, Intensive sanitation project*. West Bengal, India :

Intensive Sanitation Project. UNICEF, Calcutta.

IRC 1996. *The community-managed sanitation programme in Kerala : Learning from experience*. IRC, Danida, SEU Foundation, Kerala

Pfohl, JE. 1995. *A synopsis of the Nepal R WSS project, JAKPAS*. UNDP- WB Water and Sanitation Programme.

UNICEF.n.d. *Sanitation : The Medinipur story, West Bengal, India: Intensive Sanitation Project*. UNICEF, Calcutta.

ONG et secteur privé

Kunguru, K., and M Mwiraria. 1991. *NGO support to informal settlements : A case study of Kibera, Nairobi*. Case Study Series 1-1111991. UNDP-WB Water and Sanitation Programme.

World Health Organization. 1996 Report on the impact of social mobilization for sanitation on the private producers. WHO in collaboration with DPHE, UNICEF, and SDC

Documents UNICEF

UNICEF. 1995. UNICEF strategies in water and environmental sanitation. (Document EIICEFI] 99511 7 13 April 1995)

UNICEF. 1996 WATSAN India 2000. India: UNICEF.

UNICEF. n.d. Book D. UNICEF policy and procedure manual.

Ateliers

Gormley, W., and F. Rosensweig. 1995. A facilitator guide for conducting a team planning meeting. WASH Technical Report no. 32. Arlington, Va. : Water and Sanitation for Health Project.

Sanitation : The missing link to sustainable development. –Report from the Eastern and Southern African Region Workshop on Sanitation. Harare, Mazvikadei, 25-30 October 1994.

Planning for health and socioeconomic benefits from water and environmental sanitation programmes. A Workshop Summary, WES Section, Evaluation and Research Office, UNICEF, New York. 21-22 April 1993.

ANNEXE A

Le problème de l'assainissement et les mesures directrices des meilleurs programmes d'assainissement

(Un document préparé sur la promotion de l'assainissement, en 1995, par le groupe de travail de coopération du Conseil d'assainissement et d'approvisionnement en eau)

Le poids d'une mauvaise condition d'assainissement

Chaque année, 2,5 millions d'enfants meurent des suites de diarrhées qui auraient pu être évitées grâce à une bonne condition d'assainissement. Des millions d'autres souffrent des pertes d'ordre économique, éducationnel et nutritionnel résultant de ces maladies diarrhéiques qui auraient pu être évitées grâce à une bonne condition d'assainissement. D'après les études menées par Warren et Al en 1993, puis par Chan et Al en 1994, les mauvaises conditions d'assainissement ont entraîné la contamination, par toutes sortes de vers, de plus de deux milliards de personnes, en majorité des enfants, ainsi que des problèmes correspondants relatifs aux coûts de la santé. Les excréta humains sont également responsables des maladies tels que la schistosomiase, le choléra, la typhoïde, et de plusieurs autres maladies infectieuses affectant des centaines de milliers de personnes. De gros investissements ont été faits en matière d'approvisionnement en eau, depuis 1980, mais ces résultats bénéfiques ont été sévèrement annihilés par l'amélioration insuffisante des conditions d'assainissement. En plus du grand nombre de décès et de maladies qu'elle provoque, une mauvaise condition d'assainissement constitue une grande menace écologique pour les nappes d'eau phréatiques et un déni fondamental de la dignité humaine.

Caractéristiques du problème

Comme dans tous les problèmes complexes, l'analyse des causes d'une mauvaise condition d'assainissement peut se faire à des niveaux différents se relatant entre eux. Au cours de sa première réunion, le groupe de travail de coopération du Conseil sur la promotion de l'assainissement a démarré un processus d'identification des problèmes, des obstacles et des thèmes qui ont semblé agir à trois niveaux.

Niveau I, le problème de base : les politiques d'assainissement ne donnent pas de résultats

En dépit des années de rhétorique de bonnes intentions et de dur labeur, nous ne faisons pas assez de progrès ou peu. À ce rythme, le nombre des populations n'accédant pas aux moyens d'assainissement restera inchangé au cours des quarante prochaines années - soit un chiffre impressionnant de deux milliards de personnes. Ceci est incroyable, connaissant la capacité des hommes à régler les problèmes, la nature fondamentale de ce besoin essentiel et la grande souffrance résultant de notre incapacité à répondre à ce besoin. Toutefois, ceux d'entre nous qui travaillent dans le domaine de l'assainissement s'accordent à dire, qu'à quelques exceptions près, nous perdons soit, du terrain, ou tenons à peine la barre.

Niveau 2, frein au progrès : pourquoi les politiques d'assainissement ne donnent-elles pas de résultats ?

Etant donné l'ampleur et la gravité du problème, pourquoi n'y a-t-il que peu de progrès ? Le groupe de travail a trouvé que les obstacles étaient variés et complexes, mais qu'ils pourraient généralement être regroupés dans neuf catégories qui s'entrecroisent et se chevauchent.

Manque de volonté politique : le gouvernement n'a pas un intérêt politique suffisant pour régler un problème aussi difficile. Les politiciens perdent rarement leur emploi pour cause de mauvaise condition d'assainissement, surtout que les personnes les plus nécessiteuses n'ont que peu de pouvoir. Il est nécessaire qu'il y ait un engagement politique afin de créer un environnement qui puisse favoriser une augmentation de la demande pour les moyens d'assainissement et qui, à son tour, peut renforcer la volonté politique. Le problème relatif à cette volonté politique est, par conséquent, à la fois une cause, une conséquence des autres problèmes et la clé de la réussite d'une campagne de promotion en faveur des politiques d'assainissement.

Peu de prestige et de reconnaissance : des moyens d'assainissement bon marché et des campagnes de promotion d'hygiène n'ont jamais été prestigieuses ; les politiciens et les acteurs de cinéma ne font pas de démonstration des latrines. Quant aux spécialistes, les meilleurs et les plus brillants d'entre eux, évitent d'acheter des équipements sanitaires bon marché comme ils évitent les bas statuts ou les carrières sous payées, car il leur est plus difficile de gérer cette situation que de gérer les questions qui se rapportent aux hauts statuts, aux hautes technologies et à la recherche scientifique. Les équipements sanitaires bon marché n'ont aucun prestige auprès des consommateurs en comparaison des toilettes à chasse d'eau classiques qu'utilisent les populations des pays développés et l'élite économique des pays en voie de développement.

Politique inefficace à tous les niveaux : les organismes chargés de créer un environnement propice à l'assainissement, ont en général des politiques inefficaces et contre-productives à tous les niveaux. Ces politiques privilégient l'approvisionnement en eau au détriment de l'assainissement et se focalisent sur l'obtention des résultats rapides (techniques) plutôt que sur un changement de comportement à long terme, et les subventions qui favorisent les communautés à revenu intermédiaire et élevé. Plus fondamentalement, il n'y a pas souvent une approche philosophique du problème sur laquelle on peut fonder une politique solide.

Cadre institutionnel déficient : plusieurs acteurs s'intéressent au problème de l'assainissement et plusieurs autres pourraient s'impliquer dans sa promotion. Les cadres institutionnels qui existent, répartissent les responsabilités entre les organismes gouvernementaux, négligent les besoins des populations les plus vulnérables et ne considèrent pas le rôle important que jouent les ONG et le secteur privé. Il est évident que les gouvernements ont échoué dans leur promotion des politiques d'assainissement et que les cadres institutionnels en place doivent être modifiés.

Ressources inadaptées et mal utilisées : le domaine de l'assainissement n'attire pas la part des ressources qui sont nécessaires à sa réalisation. C'est du moins aussi important pour la santé que ne l'est l'approvisionnement en eau et c'est un problème bien crucial.

Pourtant l'assainissement ne reçoit que trop peu de ressources. On a besoin de plus en plus de ressources juste pour maintenir le statu quo, pendant que les croissances démographique et urbaine rendent les risques de maladies liés à une mauvaise condition d'assainissement. Là où les ressources sont disponibles, on en dépense trop pour financer les moyens techniques mais pas suffisamment pour soutenir les campagnes de mobilisation et de promotion en faveur de l'hygiène.

Approches inadaptées : même là où la promotion de l'assainissement est tentée, l'approche utilisée est souvent mauvaise. On a développé des approches dans le but de proposer des solutions simples et universelles qui ont échoué parce que la diversité des besoins et des contextes n'a pas été prise en compte. Les besoins sont différents selon que les populations vivent en milieu urbain ou rural, les alternatives technologiques proposées sont souvent limitées et inadaptées et les problèmes cruciaux inhérents aux habitudes sont ignorés ou mal gérés. On favorise généralement le court terme par rapport au long terme, et nous n'avons pas tiré des leçons des expériences collectives.

Dans certains cas, par exemple, la promotion des politiques de défense de l'environnement et de lutte contre la pollution a une si grande portée que l'on n'accorde pas suffisamment de temps à la question fondamentale des excréta familiaux. Dans d'autres cas, le fait de se focaliser uniquement sur l'installation des latrines à fosses, en ne tenant pas compte des besoins d'évacuation d'eaux usées au plan local, pourrait aggraver les problèmes de transmission des maladies pendant les périodes d'inondation. En plus, les approches utilisées présentement retardent les innovations et ne sont pas très fiables. Nous avons si peur d'échouer davantage dans ce domaine difficile que nous ne prenons pas les risques nécessaires pour nous garantir un succès.

Négligence des préférences du consommateur : très souvent, nous essayons de vendre ce que les gens ne veulent ou ne peuvent acheter. Les consommateurs ont toujours considéré les technologies bon marché comme de mauvaise qualité, alors que les prix demandés pour la plupart des technologies adaptées sont souvent au dessus des moyens financiers des plus nécessiteux. Les promoteurs essayent de vendre des équipements sanitaires, là où les gens veulent vraiment préserver leur intimité, leur confort et le statut qu'une bonne condition d'assainissement peut offrir. La plupart des campagnes de promotion de l'hygiène sont fondées sur des messages qui ne tiennent pas compte des cultures, des croyances et des expériences locales. Très souvent, la plupart d'entre nous qui menent une campagne de promotion de l'assainissement, n'écoutent pas ce que les gens désirent ou pensent.

Promotion inefficace et peu d'intérêt du public : les gens n'ont pas envie de parler ou de penser aux excréta humains, aussi, est-il difficile de vendre ce concept de l'assainissement. Les ingénieurs et les médecins ignorent souvent les techniques de promotion efficaces et continuent d'adopter des approches bureaucratiques qui aliènent les "populations cibles", leur déniaient tout droit de participation, de désir et d'implication dans le processus. Ceux qui en ont la responsabilité ne sont pas formés pour promouvoir l'assainissement. L'adoption des approches participatives et de marketing social, en matière d'assainissement, est une démarche prometteuse mais qui est encore à ses débuts ; il nous reste beaucoup à apprendre.

Les femmes et les enfants en dernier : les femmes sont des agents potentiels de changement en matière d'éducation à l'hygiène, et les enfants sont les victimes les plus vulnérables des mauvaises conditions d'hygiène, mais ce sont les hommes qui décident du moment ainsi que de la manière dont cette question doit être abordée. La plupart des programmes d'assainissement ne prennent pas en compte l'aspect concernant l'évacuation des excréta des enfants, même si ces excréta constituent un réservoir de gènes pathogènes. L'intimité et la sécurité sont autant d'éléments dont ont souvent besoin les femmes plus que les hommes, en matière d'assainissement. Cependant, dans la plupart des sociétés, elles sont incapables d'exprimer réellement ces besoins. Les plus nombreux sont les moins écoutés.

Niveau 3, thèmes se recoupant : demande et tabous

Demande peu effective : s'il y avait suffisamment eu de personnes qui voulaient des améliorations des conditions d'assainissement de toute leur force, la plupart des problèmes mentionnés ci-dessus auraient trouvé des solutions. Ces problèmes se manifestent fréquemment sous forme de freins à l'offre. Il est aussi nécessaire que nous pensions aux facteurs qui empêchent la demande économique et politique de croître. Il se peut que certaines personnes désirent de toute leur force avoir accès à l'assainissement, mais qu'aux plans politique et financier, ils n'aient aucun pouvoir et ne peuvent donc pas s'exprimer. Il se peut que certains autres aient envie de posséder des équipements sanitaires, mais pas au prix indiqué ; il se peut que d'autres ne veuillent pas payer n'importe quel prix pour avoir accès à ces nouvelles technologies. Là où les moyens d'assainissement sont déficients, nous avons besoin de comprendre pourquoi la demande effective ne permet pas de savoir rapidement si cela est lié ou non à un changement relevant des domaines de l'information de la politique, des finances et de la technologie.

Tabous et croyances d'ordre culturel : dans la plupart des cultures, les questions d'excréta restent un tabou, et sont considérées comme une chose dégoûtante et/ou gênante dont on ne doit parler sérieusement et ouvertement. Personne ne désire être associé aux excréta ; même ceux qui atténuent ses caractéristiques offensantes, en portent les stigmates par association. On ne peut régler les problèmes lorsque les gens refusent d'en parler ou d'être associés à leurs solutions. Dans des contextes différents, les tabous anciens ou modernes peuvent interdire l'exploitation des ressources provenant des excréta humains.

Encadré A - 1 :

Les mesures directives des meilleurs programmes d'assainissement

- D'un point de vue épidémiologique, l'assainissement est la première barrière à plusieurs maladies transmissibles par les excréta humains et se révèle encore plus efficace lorsqu'on l'intègre à un programme d'approvisionnement en eau bien conçu et aux meilleures pratiques d'hygiène. Cependant, l'amélioration des habitudes d'hygiène peut, à elle seule, contribuer à réduire le nombre des maladies et constituer l'objectif justifié du programme.
- L'assainissement englobe, à la fois, les moyens techniques et les comportements, qui devraient être encouragés en même temps afin de maximiser ses retombées socio-économiques. Les communautés sont plus disposées au changement lorsqu'elles sentent
- Qu'il existe une volonté politique.
- Du point de vue de la mise en oeuvre, l'assainissement devrait être considéré comme un problème prioritaire en soi et non pas simplement comme un programme d'approvisionnement en eau de plus.
- Pour que l'assainissement puisse donner des résultats optima il faudra qu'on lui consacre suffisamment de ressources et du temps.
- Pour que les programmes d'assainissement soient efficaces, il est nécessaire que la volonté politique se manifeste à tous les niveaux. Les communautés sont plus motivées à changer lorsqu'elles
- savent qu'il y a une volonté politique.
- Les communautés sont des systèmes bioculturels. Un environnement sanitaire est une interaction réussie entre les éléments essentiels de ce système que sont : les déchets, le milieu naturel avec ses processus chimiques et physiques uniques ; les pratiques et les croyances culturelles locales ; une technologie d'assainissement ; et la gestion des pratiques appliquées à la technologie.
- Afin d'être efficaces, les programmes d'assainissement devraient être fondés sur la création de la demande avec toutes ses implications pour l'éducation et la participation, plutôt que sur la fourniture d'infrastructures gratuites et subventionnées.
- Les gouvernements devraient être responsables de la protection de la santé des populations. Les mesures des gouvernements en matière d'assainissement doivent être de celles qui créent la demande pour les services, en facilitant et en encourageant la création des liens de partenariat entre le secteur privé, les ONG, les organisations à base communautaire, les autorités locales et en enlevant également les obstacles des chemins de chacune d'entre elles ainsi que des foyers pendant qu'ils réalisent une condition d'assainissement améliorée.
- Les programmes d'assainissement devraient, d'une façon équitable, répondre aux besoins, aux préférences et aux habitudes des enfants, des femmes et des hommes. Les programmes devraient être fondés sur une approche qui tiennent compte de la problématique homme/femme.
- On devrait aborder les programmes d'assainissement d'une manière incrémentielle, selon les croyances et les pratiques locales, en travaillant en vue d'obtenir des petits résultats durables à chaque étape, plutôt qu'une introduction en gros de nouveaux systèmes
- Les prises de décision d'assainissement, par ses utilisateurs, est vital pour garantir sa durabilité. Il est souvent nécessaire de confier plus de pouvoir aux communautés. Ceci est une étape essentielle qui permet de leur donner un sens de propriété et de responsabilité vis-à-vis des efforts d'amélioration faits en matière d'assainissement.
- Il existe de bonnes méthodes de participation et d'éducation à la santé publique, surtout de marketing social, de mobilisation sociale, et de promotion par l'entremise des écoles et des enfants pour promouvoir une meilleure condition d'assainissement et rendre les changements durables.
- Au cours des années à venir, on devrait, en priorité, fournir les services d'assainissement aux groupes de populations à haut risque, sous-servies et vivant dans des pays où il n'existe aucune possibilité d'accès à ces services. La promotion de l'hygiène devrait être faite en direction de tous.

- Les latrines sont des produits consommables ; leur fabrication et leur promotion devraient se fonder sur les bonnes principes de marketing - y compris une gamme d'options et de modèles attractifs pour les consommateurs. Par conséquent, on doit tenir compte des éléments tels que les préférences des consommateurs, le coût du produit ainsi que sa compatibilité avec l'environnement local. La recherche marketing de base et la participation à la conception du produit seront probablement nécessaires à la réussite de bons programmes. Dans le secteur privé, les mécanismes macro-économiques sont mieux appréhendés.
- Comme dans tous les autres programmes de santé dirigés vers la prévention des maladies, la promotion de bonnes habitudes dans le domaine de l'assainissement doit être une activité continue afin de consolider les progrès qui ont été déjà réalisés dans le passé et pour s'assurer que les générations futures ne deviendront pas complaisantes au fur et à mesure que le nombre des maladies diminuera.

Que doit t-on faire ?

Pour ce qui est du problème de l'assainissement, la description faite ci-dessus ne nous énumère pas de manière exhaustive tous les aspects de l'analyse initiale menée par le groupe de travail, mais indique la plupart des problèmes soulevés et leur complexité. Bien que les problèmes sus-mentionnés aient été regroupés sous diverses catégories, ils se rejoignent apparemment à des degrés divers selon les différents contextes.

Dans certains cas, il existe des solutions qui ne sont pas suffisamment connues ; dans d'autres, cela demande qu'on définisse de nouvelles approches et qu'on mène des travaux supplémentaires pour identifier plus clairement le problème. Le groupe de travail n'est pas en mesure de régler tous ces problèmes d'une façon globale, mais il peut et doit définir des principes, des priorités, des stratégies, et doit travailler, afin de trouver des solutions aux problèmes de l'assainissement.

Le groupe de travail a élaboré les règles directives énumérées à l'encadré A-1 pouvant servir de point de départ.

Références :

Warren, K.S. Bundy ; RM. Anderson; A. R. David; D.A.Henderson, J.T. Jamison; N. Prescott ; and. Senft.1993. Helminth infection. *In disease Control Priorities in Developing Countries*. Jamison, D.T ; W.H. Moseley; A.R. Meashem; and J.L.Bobadilla, eds.Oxford : Oxford Medical Publications. Chan, M.S. ; G.F. Medley ; D.Jamison and D.A.P. Bundy.1994. The evaluation of potential global morbidity attributable to intestinal nematome infections. *Parasitology* 109 : 373-387.

ANNEXE B

Échantillon des méthodes participatives

Dans cette annexe, vous trouverez de brèves descriptions de trois méthodes participatives : les méthodes SARAR, PRA et VIPP. Si vous désirez avoir plus de détails sur ces méthodes, référez-vous aux sources citées dans la bibliographie se trouvant à la fin du document.

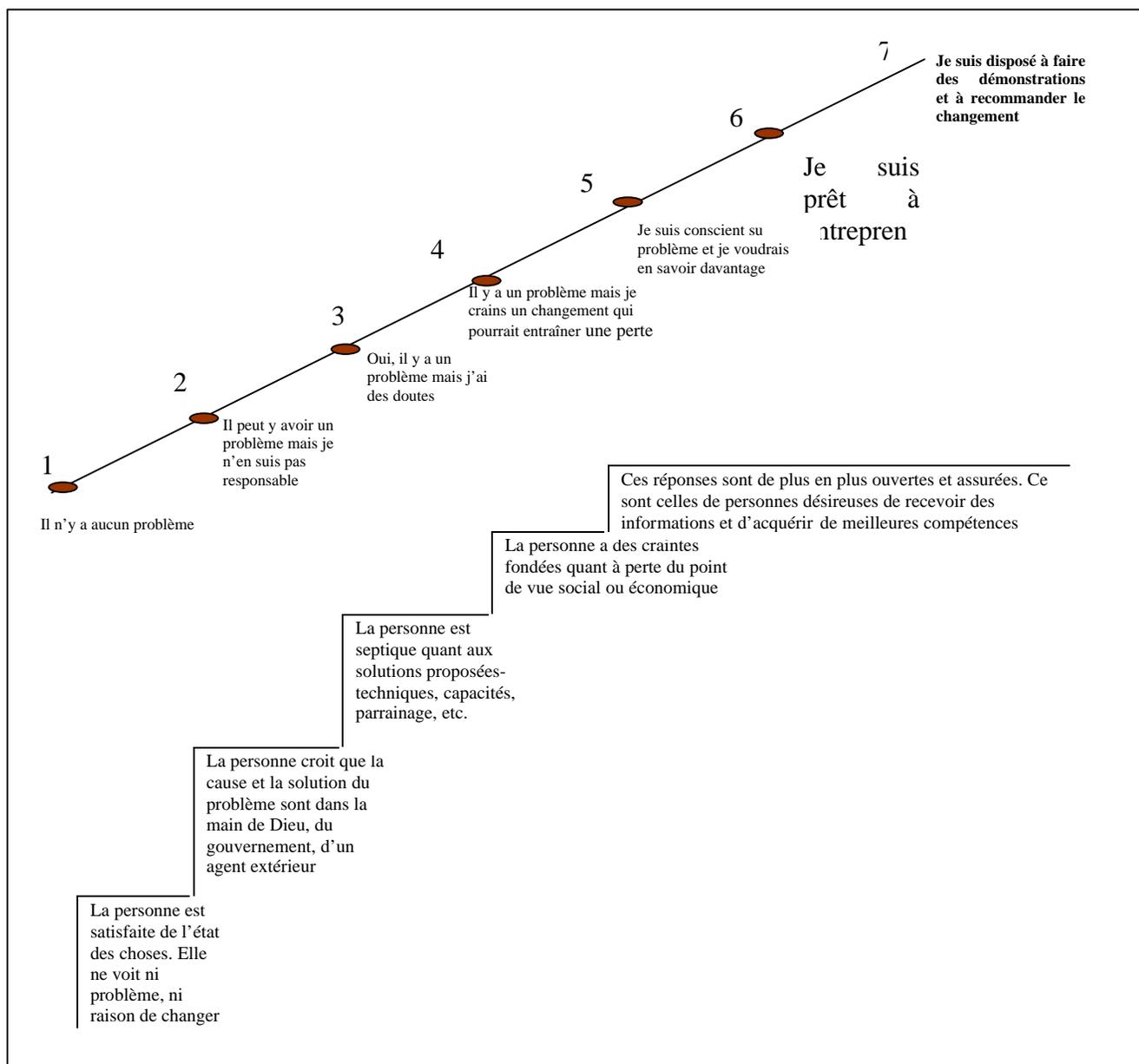
SARAR

SARAR est une méthode hautement interactive qui permet de renforcer le pouvoir de décision et de planification des individus ou des groupes. On a largement utilisé la méthodologie SARAR dans le cadre des programmes participatifs en ce qui concerne l'eau, l'hygiène et l'assainissement. Testée de manière globale au cours des 12 dernières années dans les domaines de l'assainissement et de l'eau, SARAR est une méthodologie orientée vers l'épanouissement de l'être, riche en moyens techniques visuels qui favorisent une prise de décisions ainsi qu'une planification novatrice à chaque étape du programme. SARAR permet de s'assurer que les animateurs sont des catalyseurs de changement et que les populations locales sont associées aux enquêtes, à l'analyse à la résolution des problèmes, aux prises de décisions, à la planification et au suivi de leurs propres activités. La méthodologie SARAR peut également renforcer les politiques, la planification et les niveaux de soutien de la mise en œuvre d'un programme.

Il y a une forte évidence de l'efficacité de SARAR comme ressource de développement et de la capacité de ses ateliers à réorienter les agents vers des approches centrées sur des personnes et à mettre à la disposition de ces premiers une grande diversité de techniques et d'outils non-directeurs pour leur utilisation au cours des travaux avec les communautés. Les étapes de changement chez les individus, les groupes et les communautés, établies par SARAR, décrivent les différents types de réactions, plus précisément les négatives, que les populations adoptent face au changement (voir encadré B-1). Cette méthode fait partie d'un ensemble d'approches utilisées et qui a pour but d'aider les professionnels du secteur à comprendre que les approches orientées vers la transmission des messages pourraient se révéler quelquefois inefficaces - surtout avec ceux qui ont des raisons de résister au changement, ou qui manquent de volonté pour s'impliquer dans les processus de prise de décision. Par conséquent, les méthodes alternatives telles que SARAR, sont essentielles pour aider les populations à se débarrasser des mauvaises habitudes, idées et croyances qu'elles avaient pu acquérir. Ces méthodes aident les participants à exploiter leurs capacités intérieures, en vue de combattre les obstacles et les réalités locales. Dans un domaine aussi sensible que celui de l'assainissement où la demande est faible, les méthodes qui impliquent les membres des communautés à un tel degré, sont d'une valeur particulière.

SARAR a mis au point un ensemble de techniques et d'outils de planification d'actions en petits groupes, qui peuvent être utilisés avec les lettrés et les illétrés.

Encadré B-1 : étapes du changement chez les individus, groupes et communautés



Source : L. Srinivasan

Outils novateurs d'investigation

- **Interprétation de dessins** : les participants manipulent des petits dessins animés et des objets faisant partie de leur vie quotidienne, pour évoquer des histoires, des croyances, des problèmes, ou n'importe quel autre aspect de cette vie quotidienne.
- **Affiches non-sérieuses** : les participants puisent parmi un grand nombre d'affiches, pour créer une séquence d'histoires de leur choix.
- **Vote de poche** : les participants dénoncent des croyances et des pratiques spécifiques, telle que la discrimination entre les membres de la communauté lorsqu'il s'agit des lieux de défécation.

- **Cartographies imaginaires** : les participants établissent librement une cartographie de leur communauté en choisissant eux-mêmes son contenu.

Outils analytiques

- **Dramatisation d'un problème et conclusion ouverte** : ces histoires décrites d'une manière dramatique ou avec un support d'images entraînent une analyse immédiate en vue de la résolution des problèmes.
- **Interprétation des dessins** : des cartes illustrant différents types de pratiques sont analysées selon le cas, par exemple, en vue de déterminer si ces pratiques sont bonnes, mauvaises, ou neutres - ou si la responsabilité des problèmes illustrés est imputable aux seules communautés ou aux communautés et aux gouvernements.
- **Analyse des forces du terrain** : de simples outils aident les populations à évaluer les ressources, ainsi que les obstacles rencontrés pendant la réalisation des objectifs.
- **Comparaisons** : les images aident les utilisateurs à évaluer les avantages des technologies ou des pratiques alternatives, tels que leurs coûts, leur durabilité, et la facilité de leur entretien, ainsi que la disponibilité des moyens techniques au plan local etc.

Outils de planification

- **Les histoires avec un trou** : l'animateur se sert d'illustrations pour montrer des situations avant et après. Les participants utilisent une série de cartes décrivant plusieurs étapes (gestion des déchets solides, l'eau, les latrines, les toilettes à fosses, le drainage, etc.) qui mènent à l'objectif. Ces étapes peuvent alors être analysées en termes de planification complète et de coût des projets communautaires.
- **Cartes ou plans à trois dimensions** : différentes découvertes peuvent être faites sous forme de modèles montrant les changements proposés.
- **Étapes spécifiques de développement technologique** : les utilisateurs créent les séquences des étapes d'une activité donnée - par exemple, la construction des latrines à fosses à partir des matériaux locaux.

Outils d'information

- **Jeux de planification d'actions de santé et d'assainissement** : ce sont des outils qui permettent aux participants d'apprendre, dans la bonne humeur plutôt que par le biais de la lecture, de nouvelles informations pouvant les aider pendant leurs activités de planification.

Ces outils SARAR sont souvent utilisés parallèlement aux exercices de motivation, tels que les exercices structurés, en vue d'aider les groupes à se consolider et à développer une capacité leur permettant de résoudre leur problème.

Évaluation participative en milieu rural (PRA)

Les chercheurs ont trouvé que les méthodes d'évaluation rapide fournissaient souvent des informations nécessaires à une prise de décision plus efficace que ne le faisaient les enquêtes conventionnelles. En simplifiant les techniques et en comparant les résultats d'un

certain nombre de méthodes rapides entre eux, la méthode PRA (une méthode d'enquête coopérative et de prise de décision) s'est développée à partir d'anciennes techniques d'évaluation rapide utilisées en milieu rural. La méthode PRA confie le contrôle du processus d'enquête à ceux qui sont habituellement au centre de ces enquêtes. Ces personnes deviennent à présent, les sujets et choisissent les critères, les moyens et les outils en vue de collecter des informations et de les utiliser au cours de leur propre processus de développement. Récemment, les méthodes et les outils PRA se sont révélés être une importante ressource qui permettait mieux de mettre les communautés et les étrangers en contact et de remettre entre les mains de ces communautés, des outils leur permettant de mieux évaluer les problèmes et ensuite de planifier les solutions qui sont adaptées à leurs problèmes au plan local. Dans les méthodes PRA, l'accent est mis sur les premières étapes de la planification ; ceci constitue une différence avec la méthode SARAR qui est une méthode de développement des communautés plus qu'une procédure d'enquête.

La méthode PRA est une activité d'apprentissage par l'action et doit être transparente. Habituellement, les activités se déroulent dans le cadre d'un ensemble de réunions publiques. Voici un échantillon des méthodes PRA :

- **Observation directe** : première identification de la situation courante
- **Marche environnementale** : marche systématique avec les informateurs principaux en vue d'étudier les conditions d'assainissement au plan local, et d'avoir une vue d'ensemble des ressources naturelles et environnementales locales.
- **Interviews semi-structurées** : l'utilisation d'une interview souple permet d'explorer les problèmes et de conduire des discussions pouvant mener à l'utilisation d'autres techniques.
- **Cartographie sociale et sanitaire** : elle situe et rassemble les données concernant les foyers, ainsi que les traits sociaux superficiels d'un endroit.
- **Cartographie des ressources** : elle situe les ressources naturelles d'une région qui peuvent être utilisées aux fins d'activités d'assainissement.
- **Diagramme de VENN** : (cartes institutionnelles) étudie l'importance relative des services et du rôle des institutions dans une communauté.
- **Arbres de décisions** : elles aident à identifier une série d'options à la disposition des planificateurs d'assainissement communautaire.
- **Calendriers d'analyses périodiques** : ils permettent d'expliquer comment les saisons sont définies. On peut avoir recours à cette méthode pour définir la répartition des activités et les tendances de l'année et cela sur des périodes plus longues.
- **Classement** : classement des biens, des préférences, etc., permettant aux participants de déterminer les différentes couches sociales nanties ou les priorités respectives.

Bien que les techniques sus-mentionnées ne soient pas exhaustives, elles donnent des exemples de méthodes qui peuvent être utilisées. Une méthode PRA type, exige qu'une équipe travaille pendant plusieurs semaines ou mois (selon la portée et le domaine de l'étude) sur des activités d'atelier, du terrain et d'analyse. Les techniques sont combinées librement en support au sujet spécifique qui est traité.

Représentation des programmes de participation active (VIPP)

La méthode VIPP est une méthode souple, d'interaction et de planification de groupe,

développée en Allemagne. Par elle, les participants expriment leurs idées essentielles en gros caractères ou diagrammes sur des papiers cartonnés de toutes les couleurs et de toutes les dimensions qu'ils distribuent au reste du groupe. En conséquence, ils disposent des cartes par séquence et les font circuler, en vue de concevoir des plans spécifiques. Leur souplesse permet également de montrer les relations qui existent entre les différentes couches d'activités. Les dernières piles de cartes sont photographiées, scannées ou photocopiées et distribuées à chaque participant, en guise de souvenir collectif.

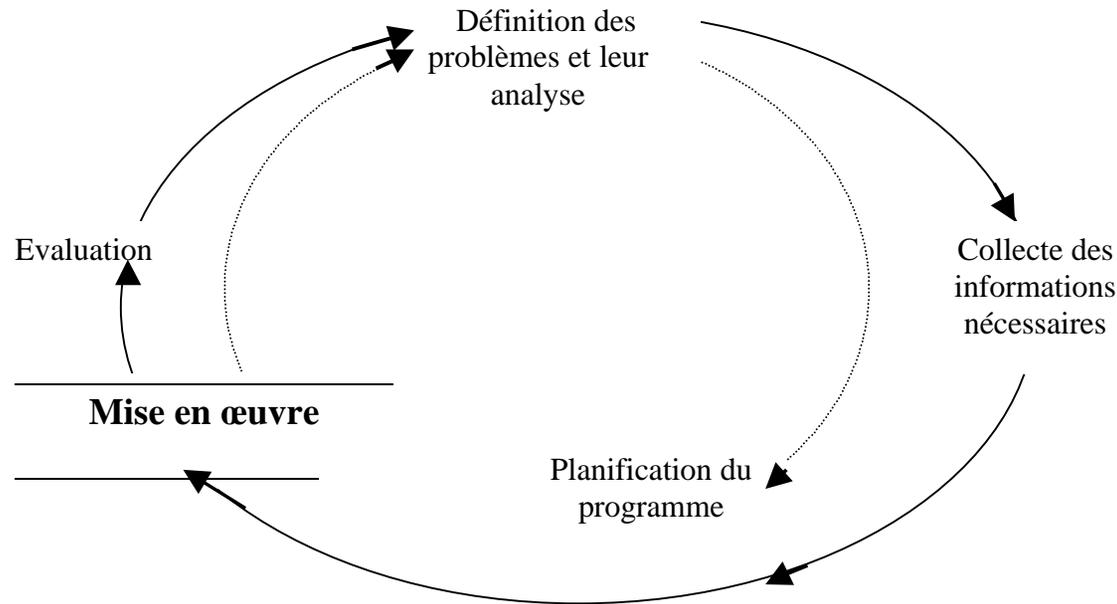
Échantillon de processus de conception de programmes

Processus de conception d'un programme

Le processus de conception des programmes est fondé sur un cycle de procédures complet. Décrit de manière brève au chapitre 3, ce processus est étudié plus en profondeur à cette annexe. C'est l'oeuvre d'un groupe de travail national. Ce groupe ou un autre du genre oriente et catalyse le processus décrit dans le manuel comme étant un processus de développement des politiques, de planification, et d'apprentissage - ou en terme plus général, une approche des Trois A : Appréciation, Analyse et Action. (Se référer à l'encadré C-1). Il peut aussi être comparé à l'approche de Log Frame, une méthode de planification logique largement utilisée dans les programmes de développement. En général, les étapes consistent en :

- ***la définition des problèmes*** : où en sommes-nous maintenant ? Que savons-nous ? Et que ne savons-nous pas ?
- ***la collecte des informations*** : qu'avons-nous besoin de savoir pour prendre de meilleures décisions ?
- ***la planification des programmes, y compris l'analyse des problèmes et des options*** : en choisissant parmi les options, et en mettant en place une stratégie, un plan de programmes et d'options des politiques.
- ***mise en oeuvre et suivi du programme***
- ***évaluation, analyse et replanification***

Encadré C-1 : cycle de planification du programme



Bien évidemment ce cycle - délibérément non linéaire - est conçu pour être exécuté d'une façon mécanique. Par conséquent, il se prête naturellement à une action catalytique durant l'exécution de ses différentes phases. L'encadré C-2 indique ce qu'on pourrait espérer obtenir à la fin de chaque phase, mais il est important de se souvenir que dans n'importe quel processus cyclique, il est possible d'évoluer à son gré et de contribuer à toutes les étapes au fur et à mesure qu'on fait de nouvelles découvertes.

Cette annexe décrit un ensemble de techniques pouvant être utilisées pour catalyser les résultats pour chacune des phases ou chacun des aspects principaux de la planification. Les résultats de vos efforts catalytiques - exemple, la création des contacts et la formation des groupes de travail à des niveaux divers afin qu'ils cherchent des solutions, réalisent des études et des enquêtes rapides, expérimentent les options sur le terrain, analysent les résultats provenant des expériences, etc. - devraient être codifiés et harmonisés régulièrement, afin de permettre la réalisation des résultats escomptés. Le fait de faire régulièrement le point sur les progrès accomplis sous formes de rapport de la situation, de plans de programme, de stratégies, de suivi et d'évaluation, de plans de travail, etc., permet de mettre au point des outils essentiels qui permettent d'orienter les larges efforts des bailleurs de fonds. Vous pourriez mener ce travail en programmant des réunions, des foires, des ateliers, des consultations ou d'autres événements qui seront organisés par les responsables du programme, c'est-à-dire, le Groupe du Travail national. *L'accent doit être mis sur le fait que cela est considéré comme un processus révolutionnaire, évoluant avec le temps, en se transformant en une*

Encadré C-2 : résultats types escomptés après l'exécution de chaque phase

Activité	Revenu/bénéfice escompté
Définition des problèmes et analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus grande prise de conscience de la situation actuelle par les organisations gouvernementales. ▪ Nouvel Accord au sein de la communauté des bailleurs de fonds en faveur d'une action commune ▪ Vision partagée de l'assainissement ▪ Définition agréée de l'assainissement dans un cadre national ▪ Energie mobilisée pour les activités de planification
Apprentissage, collecte des informations et analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données/informations nécessaires rassemblées grâce à des moyens divers ▪ Analyse des données recueillies ▪ Rapport d'analyse situationnelle ; conclusions importantes et recommandations ▪ Meilleure compréhension des causes/obstacles et des retombées d'une condition d'assainissement améliorée ▪ Version révisée du modèle conceptuel
Planification des programmes y compris, l'analyse des options	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord sur le modèle conceptuel ▪ Accord sur les grands objectifs des cinq prochaines années ▪ Programme quinquennal défini et approuvé ▪ Opérations de Suivi et d'Evaluation planifiées et incluses dans le plan du programme ; cadre d'analyse approuvé ▪ Approbation du programme d'assainissement au plan national en vue d'une soumission ultérieure pour approbation et financement
Mise en oeuvre et suivi (suite) Evaluation (commencement et fin)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opérations d'assainissement menées avec succès ▪ Résultats connus du programme ▪ Résultats de l'évaluation ▪ Plan d'actions pour le suivi et pour une extension éventuelle du programme ▪ Apprendre en vue de développer des politiques

Les grands axes des résultats de chaque phase et la manière dont ils pourraient être réalisés sont les suivants :

1. large définition des problèmes et phases d'analyse

Résultats escomptés

- Au plan national, une même vision de là où aimeraient être les bailleurs de fonds dans l'avenir.

- Compréhension globale des problèmes actuels qui affectent les efforts d'assainissement (obstacles à la réalisation de la vision)
- Réalisation de la vision) et un cadre permettant de compléter les informations manquantes pour la compréhension actuelle du problème d'assainissement.
- Identification d'une stratégie des étapes suivantes d'apprentissage, de planification, et du processus de développement des politiques, de planification et d'apprentissage en formant, aux plans local et régional, des groupes de travail nécessaires ; ceci devrait comporter la planification des moyens en vue de la création des liens solides et une implication dans les communautés concernées, à travers tout le processus
 - la création d'un plan pour la collecte des informations utiles et l'analyse des résultats disponibles
 - l'extension du processus de développement des politiques, de planification et d'apprentissage en formant, aux plans local et régional, des groupes de travail nécessaires ; ceci devrait comporter la planification des moyens en vue de la création des liens solides et une implication dans les communautés concernées, à travers tout le processus
 - la conception de stratégies pour tout projet Pilote ou toute expérience sur terrain, nécessaire à l'amélioration de la planification
 - la décision de créer ou non des coalitions ou des partenariats avec des ONG au cours du processus, et comment s'y prendre.
 - la découverte des voies et des moyens en vue de diffuser des idées et des informations au sein des organes au fur et à mesure que le processus continue.
 - la définition des grandes lignes des résultats et des étapes qui émergeront avec le temps, en vue de codifier et d'harmoniser le processus.
- Préparez une vision globale de la manière dont les problèmes pourraient être résolus.

Étapes :

- organisez une réunion ou un atelier à l'intention des bailleurs de fonds afin de développer les grands paramètres du processus de planification.
- expliquez en détail les étapes à suivre, pour ce qui est de la mise en œuvre du processus d'apprentissage, de planification, de développement des politiques et des activités catalytiques proposées.
- préparez une déclaration d'une vision large selon les travaux conduits par les bailleurs de fonds et distribuez-la.

Ce travail sera probablement fait sous forme de réunions et d'ateliers. (Se référer à l'annexe D pour la consultation d'un ensemble d'exercices spécialement élaborés à cette fin). Il sera également nécessaire au groupe de travail de désigner la personne qui va être chargée de la mise en œuvre des stratégies et des étapes précédemment décrites ; du traitement des informations, des documents, des résultats provenant des expérimentations en cours sur le terrain etc. ; de la préparation des rapports sur les sujets tels que l'apprentissage, la planification et les méthodes de développement des politiques, au fur à mesure que le programme évolue.

2. Phase d'apprentissage et de collecte des informations

- ◆ Plan de travail pour la collecte et l'analyse des informations /données. Plan de travail pour la documentation sur les travaux d'assainissement en cours
- ◆ Précision des expérimentations possibles
- ◆ Informations et données nécessaires rassemblées
- ◆ Analyse des données recueillies
- ◆ Rapport d'analyse de la situation avec les conclusions et les recommandations essentielles.
- ◆ Meilleure compréhension des causes, des obstacles et des bénéfices d'une situation d'assainissement améliorée.

Étapes :

- ◆ rendez les stratégies mises en place opérationnelles pendant la phase d'analyse des problèmes.
- ◆ recueillez et analysez les informations, les résultats et les données nouvelles
- ◆ préparez un rapport d'analyse de la situation.

Vous trouverez à l'encadré C-3 quelques exemples des opérations de collecte d'informations selon les conditions et les contextes. Bien que ces exemples ne soient en aucun cas exhaustifs, ils donnent une idée des divers paramètres pouvant vous aider à recueillir des données.

L'évaluation est un aspect important de tout programme. Bien que les détails ne puissent être traités pendant la seconde phase de l'évaluation, certains problèmes relatifs à l'évaluation, en particulier les données de base, doivent être analysés sans tarder. Si l'on n'est pas en mesure de rassembler les données de base durant cette phase, l'on doit prendre des dispositions afin que cela puisse se faire au début du programme. Si la collecte de certaines données est possible tout de suite, on devrait poser des questions clés suivantes qui sont essentielles à la collecte de toute donnée :

- Qui : à qui sont destinées les données à recueillir ?
- Qui est responsable des opérations de collecte de données ?
- Pourquoi : quelle est l'utilité des données qui vont être recueillies ?
- Qui exploite/exploitera les résultats ?
- Comment : quelles méthodes vont être utilisées pour rassembler les données ?

Un programme d'assainissement réaliste, efficace et durable doit se fonder sur des informations pertinentes et valables. Il est essentiel de collecter et de traiter les informations qui conviennent, car elles sont déterminantes pour la réussite de cette phase. Elles restent, par ailleurs, les éléments sur lesquels vont se fonder les conclusions et les recommandations qui détermineront le choix de l'action à mener. Le rapport d'analyse de la situation, préparé au cours de cette phase, est une source d'informations essentielle d'où on puisera des éléments pour alimenter la phase suivante des travaux.

N'oubliez pas que l'apprentissage peut se faire par le biais de moyens divers, et non pas seulement à travers des études classiques de base. Il sera nécessaire d'inclure dans les travaux

des projets pilotes et des expériences pratiques menées sur le terrain, des enquêtes spécifiques, le PRA ou les études conduites par le PRA dans le cadre des efforts d'assainissement.

Encadré C-3 : nombre de scénarios possibles

Les méthodes de collecte d'informations et de planification, décrites dans ce manuel, peuvent être exploitées dans différents cas. Les concepts de base sont simples - associer les gens aux activités dès le départ; recueillir le plus d'informations possibles durant le temps imparti ; choisir une stratégie réaliste ; préparer un plan avec pour objectif, l'obtention de résultats palpables, et définir, au départ, les paramètres permettant l'évaluation et le suivi des opérations.

Les objectifs des projets/programmes d'assainissement peuvent varier ou non, le temps imparti à la planification peut être court ou long, qu'importe, les concepts de base restent les mêmes.

Voici énumérés ci-après plusieurs scénarios possibles auxquelles les concepts et les méthodes décrits dans ce manuel, peuvent s'appliquer. Ils sont au nombre de cinq :

- ◆ **situation de planification nationale idéale.** Toutes les informations de base ont été rassemblées durant le processus de planification, dans le cadre d'un programme quinquennal national. Il y a suffisamment de temps et de volonté politique permettant de procéder à une analyse globale de la situation. Dans ce cas, il serait possible de concevoir un programme global pour l'amélioration d'un assainissement intégré.
- ◆ **situation de planification nationale peu idéale.** Toutes les données de base aussi bien que les informations essentielles n'ont pas encore été rassemblées. Même s'il ne restait que trop peu de temps pour rassembler toutes ces informations, le groupe de travail doit développer, au cours des mois suivants, un plan réaliste, afin de mettre sur pied, un programme d'assainissement au plan national. La meilleure action à entreprendre sera de créer des bases sûres, en vue d'instaurer les conditions idéales nécessaires à l'exécution des programmes de planification futurs. Il est probable qu'un tel plan comprenne une plaidoirie en direction des décideurs politiques et des travailleurs communautaires ; la collecte d'informations nécessaires manquantes, l'établissement des études de base, des enquêtes d'ordre technique et financier et la réalisation d'un projet pilote.
- ◆ **situation complémentaire.** Il est possible que la meilleure et la plus utile des contributions que vous puissiez apporter, soit d'aider à assurer un succès global à un programme d'assainissement existant, en y apportant les informations complémentaires manquantes. Imaginez qu'un pays A ait reçu un don important, destiné au financement des installations sanitaires dans les zones péri-urbaines, d'un autre bailleur de fonds, mais ne possède pas les ressources lui permettant de conduire les grandes opérations qui contribuent à assurer une grande durabilité aux programmes. Ces ressources pourraient, par exemple, être des éléments se rapportant à la mobilisation des personnes, à l'éducation aux pratiques d'hygiène, aux dispositions d'auto-financement et aux mécanismes permettant de mener à bien les programmes en cours et à l'entretien des infrastructures. Avec les fonds octroyés par l'UNICEF, tout cela pourrait être réalisé en coordination avec les opérations déjà financées par d'autres.
- ◆ **un projet spécifique.** Un appui géographique sera apporté aux opérations ayant pour but l'amélioration des programmes d'assainissement dotés de moyens limités. Ces exemples pourraient concerner des régions entières ou des projets conduits à l'échelle de toute une circonscription, des projets pilotes ou d'expérimentation, ou des projets appuyés par des institutions.
- ◆ **situation d'urgence ou de catastrophe.** Afin d'empêcher une apparition soudaine de maladies,

urgence, les mesures d'intervention doivent être bien planifiées et faire l'objet d'une analyse minutieuse. Même si vous ne disposez que de quelques heures pour la planification, toutes les fois que cela est possible, vous devez consulter les personnes compétentes, et rassembler les informations essentielles qui vous permettront de prendre des décisions intelligentes. Empruntez le plus court chemin, car il y a des vies humaines que vous devez sauver coûte que coûte, mais prenez le temps de réfléchir, en ne perdant pas de vue qu'il est inexcusable de commettre des erreurs parce qu'on manque de temps, surtout lorsque des vies humaines sont en jeu.

Le fait d'accomplir les six tâches suivantes peut rendre le plan d'actions plus objectif et garantir un succès à la phase de collecte des informations :

- préciser le sens des termes utilisés, dans le cadre de votre travail (sens général défini en vue de permettre une compréhension générale de la portée du programme).
- définir les contours des travaux (limiter les informations à celles qui sont valables au cadre général du programme).
- faire la différence entre les informations qui sont essentielles et celles qui sont superflues.
- rassembler les informations essentielles et les traiter en priorité.
- préciser la façon dont les nouvelles informations devraient être rassemblées et traitées.
- établir un plan de travail.

Le fait d'exécuter ces tâches, au cours de la phase de collecte des informations, vous aidera à éviter plus tard les confusions, les lacunes dans les informations et l'utilisation inefficace des ressources. Il est important que toute personne prenant part aux opérations de collecte des informations emprunte la même démarche, travaille selon les mêmes définitions tout en respectant les mêmes contours.

De la phase qui précède, on a pu constater la récurrence d'une erreur typique : celle qui consiste à rassembler trop d'informations inutiles. Recueillir des données inutiles qui sont rarement exploitées, entraîne souvent, un gaspillage de temps, de ressources humaines et financières. Il y a des informations qu'il est bien de connaître et il y en a qu'il est nécessaire de savoir. Concentrez vos efforts seulement sur ces dernières.

Du chapitre 5 jusqu'au chapitre 10 de ce manuel, vous trouverez les listes des informations et des questions types vous permettant d'avoir des éléments se rapportant à six grandes catégories :

- **sélection communautaire** - informations concernant les domaines à viser .
- **participation communautaire** - approches actuelles permettant d'associer les communautés. Comment fonctionnent ces approches ; quelle est la nature et l'histoire de ces communautés ?
- **options technologiques** - types des infrastructures, adaptabilité et degré de satisfaction des communautés vis à vis de ces dernières.
- **financement** - mécanismes. ressources financières existant au niveau des

- **dispositions institutionnelles** - formulation des politiques, coordination des bailleurs de fonds, développement des capacités, prestation des services, assistance technique, dispositions financières, acquisition des biens et services, suivi et évaluation
- **volonté politique** - projets nationaux, discussions des mesures, efforts de plaidoirie, création des canaux de communications.

Pour vaincre toute sorte de problèmes et conduire n'importe quel programme d'assainissement, il vous sera nécessaire de vous référer à ces catégories ou à d'autres, en vue d'en tirer des informations. Considérez la liste de ces six catégories comme le minimum nécessaire à exploiter, dans le but d'explorer les causes des problèmes et d'y proposer des solutions.

La phase de définition de votre programme a débouché sur la création d'une vision et sur l'évaluation de quelques problèmes majeurs qui empêchent la réalisation de cet objectif. Vous devriez également avoir identifié ces problèmes, les questions pour lesquelles les réponses n'ont pas encore été apportées, ou des domaines pour lesquels une étude approfondie s'avère plus que nécessaire. Vous devez accorder la première des priorités à ces aspects lorsque vous définirez les questions d'apprentissage et de stratégies de collecte des informations. Le groupe d'étude peut utiliser un tableau semblable à celui de l'encadré C-4, pour déterminer les informations essentielles permettant de résoudre les problèmes de planification.

Encadré C-4 : catégories de données et de méthodes de collecte d'informations.

Catégorie	Problèmes	Méthodes
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> ■ Statistiques de base des populations ■ Rôle joué par la problématique homme/femme ■ Demande exprimée pour un environnement sain ■ Histoire sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etudes de pré faisabilité du PRA ■ Etudes concernant la volonté de contribuer ■ Bilan des données utiles publiées et non publiées ■ Enquêtes
Participation active et comportement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croyances, pratiques, et tabous culturels ■ Connaissances des bonnes pratiques en matière de santé et de nutrition ■ Approches en vue d'un changement de comportement, leur succès 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilans ■ Entretiens ■ Etudes du PRA ■ Etudes de l'ancien KAP.
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inventaire des moyens de technologies utilisés antérieurement ■ Indication du coût des unités (services) ■ Acceptation, faisabilité, caractère abordable des coûts et utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilans ■ Evaluation des projets en cours ■ Rapports d'évaluation du projet ■ Enquêtes ■ Interviews
Etc.		

stratégie et un plan détaillés d'apprentissage. Cela pourrait inclure toute sorte d'activités d'apprentissage : de documentation, de bilans, de PRA, d'expériences pratiques et d'étude des résultats, etc. Avec le temps, toutes ces opérations pourraient avoir lieu et enrichir toute sorte de bilans au fur et à mesure que le processus de développement des politiques et du programme évoluera.

Après avoir mené les opérations de collecte et de traitement des données, vous aurez besoin de préparer un rapport d'analyse de situation . Ce rapport devra faire la synthèse de tout ce qui a été fait, c'est à dire, des informations rassemblées, des données et de leur analyse. Ces ressources sont nécessaires à la phase suivante qui est celle de la planification du programme. Le rapport d'analyse de la situation pourrait inclure une description du développement de l'assainissement au cours des dix dernières années ; une enquête sur les institutions du secteur, une enquête des politiques existantes et des cadres juridiques, une analyse des pratiques et des politiques du développement du pays, surtout pour ce qui concerne le genre, les agents de changement, et les bénéficiaires. Une feuille d'analyse de la situation se trouve à l'encadré C-5.

Encadré C-5 : échantillon de fiche d'analyse de la situation

Section	Objet
Résumé analytique	Un bref résumé des points essentiels du document entier Remarque : le résumé analytique doit être bref.
Table des matières	Vue d'ensemble du contenu des rapports et des adresses où les articles essentiels peuvent être trouvés.
Introduction	Base nécessaire et informations préliminaires Remarque : une liste d'acronymes et d'abréviations est toujours utile. Vous pouvez la présenter soit au tout début du rapport, ou l'attacher à celui-ci.
Objectifs	But principal visé en menant les travaux décrits dans le document.
Vue d'ensemble	Approches et méthodologies utilisées pour conduire les travaux
Résultats	Données habituellement présentées sous forme de tableaux, de graphiques, de résumés ou d'analyses Remarque : les résultats sont des données concrètes ; elles sont donc différentes des conclusions
Conclusions	Conclusions tirées de l'analyse des données concrètes Remarque : les conclusions sont différentes des recommandations
Recommandations	Recommandations pour la mise en œuvre des actions
Annexes et divers	Informations plus détaillées incluant en général la liste des membres du groupe de travail, des personnes interrogées, des données brutes et des thèmes nécessitant une étude plus poussée.

Résultats escomptés

- ◆ Un second atelier sur l'assainissement organisé et ayant, comme résultats principaux, l'identification des critères de sélection et un programme d'assainissement pays planifié.
- ◆ L'approbation du programme d'assainissement au plan national, en vue de sa soumission pour approbation et financement.
- ◆ Mise en œuvre, suivi et plan d'évaluation.

Étapes :

- ◆ conduisez l'atelier de planification des programmes.
- ◆ préparez des documents relatifs au programme.
- ◆ approuvez les documents relatifs au programme.

Au cours de cette phase, un nombre de mesures importantes sont prises :

- les options du programme sont identifiées.
- les critères d'évaluation des options sont développés.
- les options ont été évaluées et les meilleures, représentant la stratégie de base du programme, sélectionnées.
- la stratégie retenue est mise en oeuvre comme un programme de plusieurs années, avec des objectifs, des résultats, des activités, des indicateurs, et des éléments clés pour en assurer le succès.

Il est nécessaire de développer un plan de programme solide, parce qu'un tel plan procure à la fois, les éléments de base permettant une mise en oeuvre, une évaluation et un suivi. Un bon plan définit ce qui doit être fait, les rôles et les responsabilités. Une façon de définir les objectifs consiste à commencer à partir de l'arbre à problèmes développé au cours du premier atelier. (Référez-vous, s'il vous plaît, à l'annexe D). Dans la plupart des cas, on peut atteindre ces objectifs, en remplaçant les problèmes, à chaque niveau, dans un cadre positif. Les relations de cause à effet de l'arbre à problèmes peuvent être reformulées sous forme d'un rapport permettant de concevoir un modèle conceptuel. On devrait mettre l'accent sur le fait que le problème du programme développé durant cette phase, n'est pas un plan statique. Il peut être revu, si nécessaire, selon le contexte et les accords de coopération en vigueur.

En plus des éléments fournis dans cette annexe, il aurait pu être nécessaire d'étudier d'autres problèmes tels que les besoins de formation, les voies et moyens permettant de démarrer le processus tout en insistant sur les domaines présentant des problèmes spécifiques, le degré d'intérêt à accorder aux changements pertinents dans les comportements, et la manière de s'y

phase, des pièges sont à éviter. Je vous prie de vous référer particulièrement à l'encadré C-6 qui donne une liste de quatre conseils à retenir pendant cette phase.

Encadré C-6 : attention !

Il y a un danger sérieux à ce stade. C'est celui d'aboutir, après la planification du programme, à un plan flou et non-réaliste. Si vous désirez éviter à votre groupe une telle déconvenue, il ne faudra pas oublier de respecter les quatre règles générales de planification de programmes.

- ◆ **Réfléchissez de manière stratégique.** Où pouvez-vous faire le maximum et obtenir le plus grand impact en utilisant les ressources disponibles ?
- ◆ **Fixez-vous des objectifs.** Il y a un rapport indéniable entre les objectifs qu'on peut réaliser, les ressources financières et humaines et le facteur temps. Un objectif difficilement réalisable telle que la dotation de tous les foyers en latrines, d'ici à l'année 1999, ne pourrait être qu'en simple mirage. Un objectif plus probable à réaliser serait d'arriver à doter, par an, 10% des communautés rurales d'un service d'assainissement intégré.
- ◆ **Soyez concrets et précis.** Des expressions telles que « meilleure qualité de vie », et « meilleur accès à l'éducation de l'hygiène » sont imprécises. Que veulent réellement dire ces assertions ? Comment sont définis ou évalués les termes « meilleur », « qualité », « accès », « renforcé », et « éducation à l'hygiène » ?
- ◆ **Tenez compte des facteurs de risques.** Souvenez-vous que les risques existant potentiellement peuvent affecter et affectent réellement la mise en oeuvre du programme. Voici énumérés ci-après quelques exemples. Peu de véhicules sont en état de marche. Pour cette raison, le commissaire de district « emprunte » régulièrement les véhicules devant servir dans le cadre du projet et les utilise à d'autres fins, ce qui signifie que les membres de l'équipe chargés de la réalisation du projet et ceux qui travaillent pour la communauté ne peuvent pas se rendre sur le terrain. Les mécaniciens, une fois formés, abandonne le projet pour des emplois plus rémunérateurs. Aussi, l'approvisionnement en carburant se fait en dehors de la zone d'exécution du projet. Les raisons culturelles ne permettent pas aux femmes de donner leur opinion au cours des rassemblements publics. Etant conscient du problème, il serait plus raisonnable d'essayer de lui trouver immédiatement une solution, plutôt que d'attendre et d'en être surpris lorsqu'il constituera, plus tard, un frein au progrès du programme.
- ◆ **N'ayez pas peur d'être réaliste et un stratège.** N'ayez pas non plus peur de dire ce que vous avez réellement l'intention de faire et de vous engager à réaliser quelque chose dans un délai bien défini.

Vous devriez vous baser sur trois documents importants au cours du développement du plan du programme :

- le texte principal de ce manuel qui organise des informations concernant la façon dont il faut classer les options et les alternatives sous les six catégories suivantes : la sélection de la communauté, la participation communautaire, la technologie, le financement, les dispositions institutionnelles et la volonté politique
- le rapport d'analyse de la situation, en plus de n'importe quel autre document particulièrement important, résultant du processus d'apprentissage et de collecte des informations
- le rapport de la première étape - la définition des problèmes et leur analyse - qui comportent des informations de base utiles.

problème, est prêt à être transformé en un modèle de programme et de planification standard que l'UNICEF, les Gouvernements, d'autres bailleurs de fonds et organisations peuvent utiliser. Veuillez à ce que les organismes donateurs utilisent, de plus en plus, les modèles de planification orientés vers l'obtention de résultats, qui est un aspect important des programmes du secteur d'assainissement et d'eau reposant fortement sur des fonds complémentaires. Le fait de comprendre les politiques des bailleurs de fonds et de parler leur langage, permet de faciliter le processus de collecte des fonds.

Le fait d'avoir une vue globale des problèmes d'assainissement, avant la préparation du plan d'assainissement (rapport d'analyse de la situation), ne signifie pas qu'un organisme, une institution, ou un groupe d'intérêt spécifique, soit obligé de tout faire. Au contraire, cela nous confirme qu'il n'y a pas de composantes importantes du problème qui soit négligées, et que chaque participant actif a connaissance de la manière dont ces efforts contribueront à la réussite du modèle conceptuel. Tous les bailleurs de fonds devraient être capables d'envisager la création d'un plan de base général représentant un contexte pour leur propre domaine de spécialisation, et devraient intégrer une plus grande vision dans ce contexte.

La préparation d'un plan du programme

Il est possible que le plan du programme soit préparé suite à une série de réunions et d'ateliers, ou confié à un comité préparant le projet destiné à être révisé par le groupe de travail national. L'idée serait de choisir une approche qui produirait un travail d'une meilleure qualité, tout en assurant le droit de propriété à ceux qui sont supposés exécuter le programme.

Si le plan est préparé dans un atelier, on peut développer des modules pour faciliter sa préparation. Quiconque prépare les modules ou les travaux de groupe, aurait à les concevoir en vue d'accomplir plusieurs tâches :

- créez une ambiance de travail parmi les membres du groupe de préparation du programme.
- revoyez les accords passés et mettez-vous d'accord sur les résultats clés recherchés ainsi que le modèle conceptuel.
- révissez et mettez-vous d'accord sur les résultats obtenus suite à la collecte des informations, des expérimentations sur le terrain et d'autres activités, comme des composantes du bilan d'analyse de la situation.
- accordez-vous sur la terminologie à utiliser aux fins de planification du programme (se référer à l'annexe C-7).
- identifiez et mettez-vous d'accord sur les critères de sélection des différentes composantes du programme.
- déterminez les objectifs du programme.
- déterminez les résultats du programme.

extérieurs et des indicateurs pour chacun des objectifs et résultats associés).

Les éléments d'un processus pour ce qui est des étapes menant à un plan de programme sont traités ci-dessous.

Termes

Afin d'aider à éliminer la confusion durant les travaux avec vos partenaires, il est important de se mettre d'accord sur la définition et l'importance des termes. Les termes se trouvant dans l'encadré C-7 sont communément utilisés par les bailleurs de fonds.

Encadré C-7 : la définition des concepts et des termes

Terme	Concept/définition	Synonymes
Objectif à long terme	L'objectif que vous désirez atteindre à long terme, disons dans dix à quinze ans ; un achèvement réussi du programme contribuera, partiellement et non complètement à une éventuelle réalisation de cet objectif de long terme. La justification de la durée du programme ; et la principale raison pour laquelle vous conduisez le programme.	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif du Développement • Objectif à long terme • But général • Objectif général
Objectif à court terme	Le but que vous poursuivez à court terme, disons dans cinq ou six ans, après le programme quinquennal. Un achèvement réussi du programme lorsque tous les résultats pertinents réalisés contribueront partiellement et non complètement, à la réalisation éventuelle de cet objectif de court terme. Raison ou justification du programme à court terme.	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif immédiat • Objectif à court terme • Objectif du programme • But du programme
Résultats	Un rendement spécifique recherché, à réaliser comme conséquence directe de l'exécution réussie du programme ; à la fin du programme, cela est achevé et/ou mis en place. Produit fini après une exploitation de ressources aux fins de réalisation de quelque chose (activité). «Ce que» le programme garantit à travers son exécution, en supposant que le programme ait un environnement favorable (se référer aux facteurs externes). Un résultat peut être physique (des latrines) ou peut être un changement de mentalité (prise de conscience grandissante et changement de comportement). Dans les deux cas, on peut le mesurer en utilisant des indicateurs directs ou de procuration (voir indicateur)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement • Retombées • Produit • Réalisation
Activité	C'est le fait de faire quelque chose en utilisant des ressources en vue de produire un résultat. Acte physique d'agir, menant à un résultat final. Le « comment » vous produisez des résultats	

Ressource	N'importe quelle ressource (temps, argent, personne, équipement etc.) requise pour la conduite d'une activité visant à produire un résultat. L'élément « ce que cela va coûter » du programme.	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources
Facteur externe	Un facteur, en dehors du champ de contrôle du programme, qui peut l'affecter de façon négative. Un risque potentiel pour la mise en oeuvre réussie du programme. Le « qu'est ce qui doit arriver, ou ne doit pas aller mal » dans l'environnement du programme si le programme doit être une réussite.	<ul style="list-style-type: none"> • hypothèse principale • Risque
Indicateur	Une norme de performance qui nous indique si les choses se passent bien ou si elles sont faites comme elles devraient l'être. Base pour une évaluation. « Le comment nous mesurons le succès » du programme.	
Source de vérification	Là où vous allez obtenir les informations sur les indicateurs, tels que les rapports des centres médicaux, les enquêtes de base et les interviews.	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de vérification
Programme ¹	Un ensemble de projets ayant des objectifs similaires. Dans le cadre d'un programme plus large, vous trouverez souvent que l'objectif d'un projet est un résultat du programme, démontrant ainsi la relation qui existe entre la totalité et la partie.	
Plan ²	Pratiquement, une définition de ce qui sera fait par qui, quand et à quel coût. Meilleur, lorsque c'est fait en collaboration avec d'autres, s'ils sont impliqués, touchés ou si on espère d'eux une contribution. Meilleur aussi lorsqu'on le met sur papier et qu'on le distribue à tous les bailleurs de fonds.	

L'identification et la sélection des critères

Il est important que les critères de sélection des composantes des différents programmes soient en conformité avec les politiques des gouvernements. L'identification des critères qui seront utilisés pour évaluer et faire un choix entre les divers approches et programmes, est une étape essentielle, car elle fixe les priorités du pays et des organisations d'exécution, vu leurs ressources limitées. Le plus souvent, le pays aura déjà défini les mesures directives pouvant servir de base au développement des critères. Dans d'autres cas, on peut profiter de la tenue de cet atelier pour mettre en place de nouvelles mesures ou pour modifier celles qui existent déjà. Qu'importe la situation, les politiques, une fois établies, détermineront l'orientation à donner

¹ Le verbe programmer dérivant du nom est le fait d'affecter/allouer des ressources dans un cadre budgétaire

² Le verbe planifier dérivant du nom est le fait de définir ce qui va être fait, par quelle personne, à quel moment et à quel

sélection et l'évaluation.

Sélection : en recourant aux petits groupes, aux discussions et aux rapports des plénières, accordez-vous sur les critères à utiliser pour évaluer l'aspect « attractif » des options possibles. Ces critères devraient refléter au moins les quatre domaines majeurs suivants :

- bénéfiques et impacts pour les groupes cibles prioritaires et d'autres groupes cibles prioritaires potentiels.
- coût total
- durabilité
- chances de réussite (afin de réaliser pleinement les objectifs définis)

Quelques critères types de sélection ainsi que des options pouvant servir pendant l'évaluation sont décrits à l'encadré C-8.

Encadré C-8 : critères de sélection types

Critères	Problèmes types
Attitude	Capacité de changement ; impacts potentiels à court et à long termes ; probabilité de réussite.
Communauté	Problématique homme/femme ; demandes individuelles et communautaires ; capacité organisationnelle des communautés ; facteurs, modèles socio-culturels et religieux ; modèles de densité et d'habitation.
Technologie	Adaptabilité, technologies connues au plan local ; coût total ; moyens de formation ; moyens de l'entretien en cours ; reproduction ailleurs ; implication du secteur privé.
Financement	opportunités ; volonté de rembourser, durabilité financière ; coût total ; rapport coût-efficacité, retombées économiques ; composantes boursières ; coût financiers.
Institutionnel	Institutions et organisations existant au plan local ; capacité ; potentialité ; politiques ; rôles et responsabilités ; potentiel de gestion au plan local ; ressources de l'assistance technique ; développement des ressources humaines.
Volonté politique	L'existence ou l'absence de politiques nationales ; restructuration du gouvernement ; décentralisation; potentiel pour un changement de volonté politique.
Environnemental	Possibilité de pollution, lutte contre la pollution ; sauvegarde de l'environnement, demande réduite pour les ressources limitées.
Liens (facteurs	Autres ressources et organisations pouvant être exploitées ; projets similaires

Obstacles potentiels (facteurs négatifs)	Manque de volonté politique, résistance anticipée des groupes clés ; barrières d'ordre culturel ; absence de priorités et manque de budget ; absence de règles et non-possibilité de les faire adopter ; absence de coordination dans le secteur.
--	---

Avant de sélectionner les critères à appliquer, il sera nécessaire de s'accorder sur leur signification. Cela permettra d'analyser les diverses alternatives d'une manière constante et objective. Il sera nécessaire de limiter le nombre des critères à appliquer, du fait que plus leur nombre sera important, plus l'évaluation des options deviendra plus complexe. Si possible, essayez de limiter leur nombre à sept ou à un nombre similaire.

Évaluation. Une fois que les critères essentiels auront été définis, votre prochaine étape consistera à les classer selon leurs domaines de priorité. Par exemple, lorsque vous évaluez les alternatives et faites un choix, quelle importance ont les aspects relatifs au coût ? Quelles sont leurs chances de réussite et de durabilité ? Leurs impacts éventuels ?

L'évaluation peut être menée de différentes manières - en utilisant des mesures, des échelles à points (c'est à dire, une échelle allant de 1 à 10), haut/ élevé/ indice bas, ou indice large ou limité). Utilisez les mécanismes d'évaluation qui permettent d'établir une comparaison entre les différentes options et faites en sorte qu'on puisse conclure que cette alternative là est meilleure par rapport à une autre. Une matrice permettant d'énumérer les alternatives sur un axe horizontal, et les critères sur un axe vertical, peut se révéler un outil utile pour l'exécution de cet exercice.

Définition des objectifs du programme

Une autre démarche consiste à développer et à s'accorder sur les objectifs du programme, selon un modèle conceptuel qui soutienne la vision du groupe de travail national établi au début. Il existe trois sources conceptuelles essentielles des objectifs du programme : définition de la vision, modèle conceptuel et accord sur les critères. Par conséquent, le contenu de cette activité aura besoin d'être relié directement à chacune de ces sources. Une séquence possible des activités pourrait inclure un bilan initial de la vision avec une vérification de tous les objectifs à long terme. La prochaine étape serait de définir une liste possible selon le modèle conceptuel. À ce stade, les bailleurs de fonds commenceront par le modèle conceptuel et transformeront les problèmes en défis. Bien que les objectifs soient souvent exprimés comme un changement radical ou voulu de l'orientation (telle qu'une « meilleure éducation »), il est utile d'identifier les objectifs en tenant compte des cinq éléments suivants :

- population (y compris le genre, l'âge, et le groupe socio-économique).
- quantité (combien - par exemple 10 % des communautés rurales par an avec des services d'assainissement intégrés)
- qualité (de quelle façon cela se ferait-il ?)
- temps (le moment où cela devrait être accompli, durée)

Les résultats peuvent aussi être exprimés en tenant compte de ces éléments (se référer à la définition, des résultats du programme, qui suit.) L'utilisation d'expressions utiles permet un meilleur développement des indicateurs.

La dernière étape consiste à inclure les objectifs dans les critères et arriver à une sélection d'objectifs du programme. Le secret pour la réussite de toutes ces étapes est de passer suffisamment de temps à développer les objectifs de sorte que n'importe qui puisse les comprendre et les accepter.

Définition des résultats du programme

La prochaine étape consistera à développer pour chacun des objectifs cités, des résultats escomptés du programme. Une fois que les objectifs ont été définis, il vous sera nécessaire d'être de plus en plus précis. Classez chaque objectif sous forme de résultats planifiés qui sont spécifiés dans des termes précis et qui peuvent être quantifiés ou observés. Là encore, le modèle conceptuel peut être utilisé comme un point de départ, et chaque problème peut être exprimé en résultats. L'encadré C-9 nous indique comment cela pourrait se faire.

C-9 : résultats du problème

Problème	Réformulé	Résultats
Non-lavage des mains		Les élèves se lavent les mains avec du savon ou de la cendre avant les repas et après avoir déféqué.
Manque de prise de conscience et de demande vis à vis de l'assainissement		Les communautés demandent de l'assistance en vue d'améliorer leur condition d'assainissement.
Manque de volonté politique.		Une politique d'assainissement nationale est en place.

A ce stade du processus de la planification, il est important de prendre part aux discussions des personnes chargées de l'élaboration des politiques. Si elles approuvent les résultats planifiés, toute la planification peut progresser en leur absence. Si les porte-parole de ceux du groupe de l'atelier ayant élaboré les politiques, ne sont pas présents, il serait nécessaire de les convier à la discussion. L'étape suivante sera le développement des résultats correspondant aux objectifs fixés. Ensuite ces objectifs devront être révisés en tenant compte des questions suivantes :

- tous les résultats sont-ils nécessaires à la réalisation de ces objectifs ?
- ces résultats sont-ils réalisables dans le délai imparti ?
- ces résultats sont-ils précis et vérifiables ?

Des exemples types des résultats qui devront être atteints à la fin du programme sont les suivants :

résultat en l'observant ou en l'évaluant. Le développement des indicateurs demandera une plus grande précision.

- Les élèves se lavent les mains avec du savon et de la cendre après avoir déféqué et avant de manger.
- Des communautés ont fait la demande d'assistance en vue d'améliorer leur condition d'assainissement.
- Les fonds rotatifs destinés à la construction des latrines ont été rassemblés et sont en train d'être utilisés.
- Les agents communautaires de santé procèdent à une évaluation rapide des conditions d'assainissement dans les communautés.
- L'apprentissage des règles d'hygiène, d'enfant à enfant, est en train d'avoir lieu.
- Une politique nationale d'assainissement est mise en place.
- Un projet d'assainissement pilote concernant l'utilisation des toilettes à fosses et la fabrication du compost a été conduit et évalué dans une circonscription.
- Des habitudes d'hygiène, telle que l'utilisation des latrines pour évacuer les excréta des jeunes enfants, sont régulièrement évaluées.
- Une enquête de base du secteur de l'assainissement a été menée.
- Les écoles ont introduit, dans leur programme, l'éducation à l'hygiène et à l'assainissement.
- Les politiciens et les autorités gouvernementales promeuvent activement les mesures d'assainissement auprès du public.
- Les expériences des programmes sont connues et partagées avec les autres.

Planification des programmes à un niveau inférieur

La phase suivante consiste à développer un programme à un niveau inférieur, nécessaire à la réalisation des résultats escomptés. Ceci n'est pas une planification détaillée mais plutôt une vue d'ensemble de ce qui doit être fait afin de produire des résultats. Ce module comporte l'identification des activités, des ressources, des facteurs externes et des indicateurs pour chacun des objectifs et résultats s'y rapportant.

Identifiez les activités demandées afin d'assurer les résultats nécessaires à la réalisation de l'objectif fixé ; les ressources nécessaires aux activités ; les facteurs externes pouvant affecter, de façon positive ou négative, les résultats et les indicateurs de succès associés aux activités.

Les paragraphes suivants illustrent les résultats escomptés :

activités : les activités essentielles qu'on doit mener, afin d'atteindre un résultat donné peuvent être identifiées à l'aide d'un système d'énumération qui les relie à un résultat spécifique. L'encadré C-10 illustre bien cela.

Encadré C-10 : résultats et activités

N des résultats	Activités essentielles
1.	1.1, 1.2, etc.
2.	2.1, 2.2, etc.
3. 90 % des élèves du CP au CM2 se lavent les mains avec du savon ou de la cendre après avoir déféqué et avant de manger.	3.1 Mobiliser les écoles, le ministre de l'éducation, les hauts fonctionnaires de la santé, les enseignants et les parents d'élèves. 3.2 Exhorter les enseignants à mobiliser une équipe chargée de l'enseignement des règles de santé, d'hygiène des mains et de la campagne de sensibilisation en faveur de l'utilisation des latrines. 3.3 Elaborer des didacticiels adaptés à l'enseignement des règles d'hygiène et d'assainissement, en langue locale. 3.4 Fournir du savon aux communautés 3.5 Fixer un temps de démonstration nécessaire pour un lavage efficace des mains. 3.6 Renforcer le contenu des messages et des activités des enseignants.
4.	4.1, 4.2, etc.

Remarque : *chacune des activités principales aura également un certain nombre de sous-activités reliées à cette activité principale. Ces sous-activités seront mentionnées en détail dans le plan de travail annuel qui sera élaboré plus tard.*

Une fois que les activités ont été décrites, les questions qui suivent devront être prises en considération :

- toutes les activités nécessaires à la réalisation des résultats escomptés sont-elles incluses ?
- toutes les activités contribuent-elles directement aux résultats ?
- les activités sont-elles exprimées sous forme d'actions à mener plutôt que de résultats à atteindre ?
- le temps imparti à chaque activité est-il réaliste ?
- les activités sont-elles définies de manière précise ? Sont-elles vérifiables ?

Ressources : identifiez les éléments qui seront nécessaires en vue de mener les activités principales. Pour un programme type, dans lequel l'UNICEF joue le plus grand rôle, il est probable que les ressources énumérées ci-après soient nécessaires :

- **ressources humaines** – l'équipe et les agents de l'UNICEF, les homologues coordinateurs, les collègues, les équipes des ministères de la santé, du bien-être social, et de l'éducation, aux plans communautaire, circonscriptionnel, régional, national, et

- **ressources financières** - fonds UNICEF, fonds de compensation, et contributions des consommateurs.
- **structures matérielles** - bureaux (existant ou à fournir par les gouvernements).
- **biens d'équipements, matériels et fournitures** (existant ; sinon à acquérir, y compris les ressources financières).

En ce qui concerne les ressources , les questions clés suivantes sont à considérer :

- sont-elles directement liées aux activités et aux résultats mentionnés ?
- sont-elles nécessaires et suffisantes pour entreprendre les activités planifiées.
- sont-elles définies et vérifiables de manière précise ?
- les ressources sont-elles adaptées ?
- les sources de chaque ressource sont-elles précisées ?

Facteurs externes : ce sont les conditions ou les événements que le programme ne contrôle pas directement qui, toutefois, affectent ses chances de réussite. Le terme « facteurs externes » implique souvent des problèmes et des retards qui, en réalité, représentent des risques pour le programme. En tant que tels, ils peuvent briser le lien entre les encadrés d'un niveau à un autre du modèle conceptuel. Lorsqu'un lien est interrompu, les chances de réalisation des résultats diminuent de manière dramatique. Si les facteurs externes sont déterminants pour le succès du programme, ils devraient être surveillés, avec beaucoup d'attention. La plupart des facteurs externes, mais pas la totalité, sont prévisibles et peuvent donc être évités.

Il existe trois sortes de facteurs externes : ceux qui affectent le démarrage du programme, ceux qui affectent sa mise en oeuvre, et ceux qui affectent son impact. L'encadré C-11 nous donne des exemples des facteurs externes définis en termes positifs et affectant chacune des trois étapes de planification du programme.

Encadré C-11 : exemples des facteurs externes affectant la planification d'un programme

Facteurs externes gênant le démarrage (quoi d'autre doit-il se passer ?)	Solutions possibles (que peut-on faire pour s'assurer que cela se réalisera ?)
Equipes gouvernementales assistées à temps, comme convenu	Suivre les opérations et discuter régulièrement du programme avec le gouvernement.
Processus de décentralisation se déroulant sans problèmes, au niveau de la circonscription	Suivre les opérations et discuter souvent du programme avec le gouvernement
Etudes socio-économiques nécessaires achevées à la fin septembre	Commencer tôt si possible ; évaluer l'état d'avancement des travaux ; et/ou faire constamment comprendre aux consultants la nécessité de terminer l'étude à temps

Capitaux des bailleurs de fonds disponibles pour utilisation au premier juillet	(Pour le représentant de l'UNICEF), prévenir le siège que l'engagement des bailleurs de fonds est sur le point d'être obtenu ; suivre de façon officielle l'avancement des travaux des bailleurs de fonds ; demander au siège d'expédier le relevé PBA, etc.
Facteurs externes affectant la mise en oeuvre du programme (Quoi d'autre doit-il se passer) ?	Solutions possibles (Que peut-on faire pour s'assurer que cela se réalisera) ?
Les moyens techniques acquis à l'étranger arrivent à temps	Commander tôt ; suivre les termes de l'acquisition.
Des fonds UNICEF affectés aux circonscriptions sont décaissés sans délai.	En coopération avec plusieurs agents du ministère des finances, programmer les décaissements au niveau des circonscriptions, des provinces, de la nation et des ministères et faire un rapport sur les opérations courantes.
Des comptes permettant des avances de liquidités, fermés en l'intervalle de six mois (dans le cas contraire, le département du ministère des finances n'aura plus de fonds).	En coopération avec des agents du département du ministère des finances, programmer les décaissements et faire un rapport sur les opérations courantes.
Les chefs des communautés soutiennent chaleureusement le projet.	Inclure des activités de promotion pour les leaders communautaires, consacrer-leur du temps et des ressources, entreprendre des activités supplémentaires dans la communauté sur la formation d'un comité villageois d'assainissement et d'eau.
Toutes les classes d'administrateurs gouvernementaux et de politiciens locaux, soutiennent réellement le transfert des pouvoirs entre les mains des communautés.	Programmer des réunions et davantage de temps pour des activités de communication, avec l'aide des administrateurs gouvernementaux et des politiciens, afin de les convaincre des bénéfices à long terme du programme et des intérêts que le programme peut leur apporter.
Les bénéficiaires du programme accordent une place prioritaire à l'amélioration des conditions d'assainissement.	Intensifier et consacrer plus de temps à l'organisation des communautés et aux travaux de promotion. Définir les conditions pour l'assistance.
Des artisans, une fois formés, n'abandonnent pas la région pour aller chercher un meilleur emploi ailleurs.	Former plus de personnel en assumant qu'un certain pourcentage partira vers d'autres emplois.
Facteurs externes affectant l'impact du programme (Qu'est ce qui doit également se passer ?)	Solutions possibles (Que peut-on faire pour que cela se réalise ?)

Etant donné que les projets sont Encadré C11 (suite) réalisés par d'autres secteurs, ceux qui doivent être reliés aux résultats du programme en vue de réaliser des objectifs de hauts niveaux, ont été également atteints avec succès.	Evaluer l'état d'avancement des autres projets ; organiser, sur une base régulière, des réunions d'information entre les organismes ou entre les secteurs.
La croissance des populations dans une région	Evaluer la situation.
Le gouvernement continue d'apporter son appui financier à l'assainissement ou augmente celui-ci.	Faire la promotion du programme ; associer des hauts fonctionnaires au bilan annuel, aux réunions de briefing, aux voyages d'inspection etc.

Pendant que vous établirez la liste des facteurs externes potentiels, n'oubliez pas de vous poser plusieurs questions. Heureusement qu'on peut toutes leur apporter une réponse affirmative.

- Les facteurs externes sont-ils exprimés comme une condition positive et voulue?
- Les facteurs externes sont-ils reliés au niveau adéquat du programme ? (Résultats, activités, ressources).
- Des facteurs externes sans importance ont-ils été omis ?
- Les facteurs externes sont-ils définis d'une manière précise ? Sont-ils vérifiables ?

Indicateurs : les indicateurs sont un outil important de gestion permettant de savoir si les objectifs, les résultats et les activités peuvent être réalisés ou s'ils l'ont été. Dans le cadre d'un programme de planification au plan national, il est nécessaire de faire la différence entre les trois types d'indicateurs suivants:

- **les indicateurs d'objectifs** qui sont relatifs aux objectifs à long et à court terme d'un programme, permettent d'analyser l'impact d'un programme après sa réalisation
- **les indicateurs de résultats** qui, dans la méthodologie de planification orientée sur les objectifs, sont des normes de résultats (du point de vue de la qualité et de la quantité), permettent de confirmer les résultats positifs obtenus
- **les indicateurs d'activités** : ce sont des instruments qui permettent de suivre l'état d'avancement des activités et l'utilisation des ressources comme planifiée.

Les indicateurs servent à évaluer les résultats, pour cette raison, il est important de s'accorder dès le début, en ce qui les concerne. Sans eux, les jugements ne peuvent qu'être subjectifs. En l'absence d'indicateurs mesurables, un observateur pourrait conclure qu'il y a eu de progrès notables, alors qu'un autre affirmerait juste le contraire.

S'il n'existe pas un accord commun sur les critères de jugement, il serait difficile de dire objectivement qui a fait un jugement juste. Les bons indicateurs ont plusieurs caractéristiques

- ils reflètent l'essentiel de ce qui est important à mesurer ;
- ils dépendent des programmes, par exemple, ils sont indépendants des faits et des interventions ayant lieu en dehors du programme ;
- ils sont objectifs ; ils reflètent des situations et non des opinions ;
- ils sont formulés de façon claire et précise et peuvent être compris de tous ;
- ils peuvent être vérifiés de manière objective, ce qui signifie que diverses personnes, travaillant de manière indépendante et utilisant les mêmes techniques, arriveront à la même conclusion ;
- on peut les vérifier en utilisant des données auxquelles on peut accéder facilement.

Lorsqu'on choisit les indicateurs, on a généralement tendance à en choisir un trop grand nombre. Une autre erreur consiste à sélectionner des indicateurs qui ne sont pas fortement reliés aux activités du programme et qui ne reflètent pas l'essence de ce qui est important à évaluer. La solution consiste à faire la différence entre ce qui est bon à savoir et ce qui est nécessaire à savoir. Le dernier point est capital afin de déterminer si ce qui est réalisé, est une résultante directe du programme et si des actions correctives doivent être prises.

En plus des indicateurs eux-mêmes, leurs sources de vérification doivent être précisées comment et d'où les informations seront-elles obtenues (hôpitaux, écoles, rapports établis par des travailleurs communautaires, interviews, vérifications au hasard des cahiers de compte, observations directes, enquêtes). L'encadré C-12 nous donne un exemple de formulation de bons indicateurs.

Encadré C-12 : formulation de bons Indicateurs

La façon dont un indicateur est formulé est déterminante. Supposons qu'un résultat spécifié pour votre programme didactique de l'hygiène soit intitulé "hygiène personnelle améliorée chez les élèves dans un projet pilote dans la circonscription d'Umbia. De quelle manière saurez-vous que « l'hygiène améliorée » a été acquise à la fin du projet pilote ?

Premièrement, tous ceux qui sont concernés doivent définir ce que « hygiène améliorée » signifie pour eux. Supposons qu'après discussion, ils se soient mis d'accord pour parler de succès lorsqu'en guise de résultats des interventions en milieu scolaire, les élèves se lavent les mains avec du savon ou de la cendre après avoir déféqué ou avant de manger. Ceci constitue un fait qu'on peut mesurer. Si cela se produisait, ce serait la confirmation indirecte que la mobilisation et la formation faites par les enseignants, l'élaboration du matériel didactique d'hygiène, les leçons, les expositions, la fourniture d'eau et des latrines, ont été bien assurées.

L'indicateur devrait alors contenir les informations pertinentes suivantes, qui permettront l'évaluation objective des résultats :

- ◆ la nature de ce qui est important à évaluer
- l'hygiène des mains à l'aide du savon ou de la cendre après avoir utilisé les latrines et avant de

- foyers construisant des latrines et les utilisant.
- ◆ le groupe de populations (élèves).
- ◆ la quantité (90%).
- ◆ la durée (deux ans) - à la fin du projet pilote
- ◆ la localisation (circonscription d'Umbia).

Cette information, lorsqu'elle est combinée avec d'autres éléments, donne une indication claire de la nature du résultat visé, à savoir : à la fin janvier 1998, 90% des élèves de la circonscription d'Umbia se lavent les mains avec du savon ou de la cendre, après avoir déféqué et avant de manger et 20% des foyers construisent des latrines et en utilisent des propres. Au cours d'une journée, est-il probable selon vous que trois agents de santé travaillant indépendamment, utilisant l'indicateur d'évaluation spécifié ci-dessus et visitant, en tant qu'observateurs, les écoles de la circonscription d'Umbia, arrivent, à des conclusions identiques ? C'est le seul moyen qui permettra de savoir réellement si ce test est fiable ou non.

Quelques exemples d'indicateurs types et de sources de vérification éventuelles sont présentés aux annexes C-13 et C-14.

Encadré exemple C-13 : Exemple d'indicateurs de résultats

Indicateurs de résultats	Sources de vérification
Fin 1998, 90 % des élèves vivant dans le district d'Umbia se lavent les mains avec du savon ou de la cendre, avant de manger ou après avoir déféqué.	Rapports des enseignants et observations directes
Programme d'assainissement national adopté fin 1997.	Politiques approuvées et publiées dans un journal officiel
Fin 1998, des fonds de roulement sont mis en place et utilisés d'après des procédures agréées dans 10 districts.	Comptes bancaires, fiches de demande de prêts, état des comptes de remboursement, entretien avec les emprunteurs et des prêteurs Rapport mensuel sur les progrès accomplis.

Encadré C-14 : exemples d'indicateurs d'activités

Indicateurs d'activités	Sources de vérification
--------------------------------	--------------------------------

d'assainissement et d'information sur l'hygiène sont écrits, utilisés à l'essai, imprimés et distribués à tous les agents sanitaires, sociaux et communautaires.	une fois distribués, permettent de vérifier sur le terrain, si les informations ont été bien reçues par les agents sanitaires, sociaux et communautaires.
Atelier national organisé du 14 au 16 juin 19- 96 à l'intention des décideurs politiques afin de leur permettre de sensibiliser les populations aux questions d'assainissement.	Rapport d'ateliers.

Au cours du développement des indicateurs, les questions suivantes doivent être considérées :

- les indicateurs sont-ils spécifiques en terme de quantité, de qualité, de temps, de situation et de groupe cible ?
- les indicateurs sont-ils vérifiables ?
- les indicateurs mesurent-ils le progrès menant à la réalisation des résultats et des objectifs ?
- des ressources nécessaires ont-elles été affectées en faveur : des opérations de collecte des indicateurs ; de leur analyse et leur exploitation ?

Mise en place des directives de mise en œuvre, de suivi et d'analyse

L'étape suivante consiste à développer un plan de mise en oeuvre incluant les orientations concernant le développement des programmes de travaux annuels, la description des méthodes de suivi devant être utilisées ainsi que le développement d'un plan et d'une stratégie d'évaluation. Par conséquent, il devrait avoir un consensus autour, des éléments essentiels du programme annuel, des indicateurs clés à évaluer, du moment de leur évaluation, de la manière dont ils seront rapportés, du but et de la portée de l'évaluation.

Adressez un rapport aux décideurs politiques et identifiez les étapes suivantes

Après avoir développé le plan du programme, l'étape suivante consistera à adresser un rapport aux décideurs politiques. Selon le concept global, vous ferez un exposé dans lequel vous résumerez tout le programme de planification. Les hauts fonctionnaires pourraient alors réfléchir sur des questions qui nécessitent un éclaircissement et apporter des changements si nécessaire. Il devrait probablement avoir un exposé final et un accord sur les étapes à exécuter juste après, afin de terminer les recherches sur la planification des programmes et commencer les activités de mise en oeuvre.

Maintenant que le travail conceptuel pour le plan du travail a été fait, il ne reste plus qu'aux individus ou groupes de personnes sélectionnés d'entreprendre des activités de suivi pourraient inclure l'élaboration des documents finaux du programme, selon des fiches de renseignement organisationnelles spécifiques. (L'UNICEF a une feuille de renseignement qui permet de faire

besoins de chaque organisation (ou adaptées à ceux-ci), de sorte à être révisées durant le processus d'actions ou d'approbation. Une fois que les documents du programme auront été préparés selon les fiches des gouvernements et de l'UNICEF, ils doivent être évalués et approuvés par les agents administratifs chargés de la vérification de leur contenu global, état d'achèvement, caractère réaliste et potentiel de durabilité. C'est une étape au cours de laquelle les hauts fonctionnaires devront contrôler la qualité des documents en vue d'en soumettre une version finale aux hauts fonctionnaires des gouvernements, au Conseil des Directeurs de l'UNICEF et aux directeurs d'autres organisations concernées.

Un processus d'évaluation et d'approbation a normalement lieu dans tout nouveau cycle de programme et situation de proposition nouvelle. Les procédures normalement suivies devront également s'appliquer ici. Ceux qui sont chargés d'évaluer et d'approuver les programmes d'assainissement devront poser les questions suivantes :

- **la définition de l'assainissement.** Cette définition est-elle large ou restrictive ? S'adapte-t-elle au contexte du programme proposé ?
- **compréhension.** L'objectif du programme est-il parfaitement clair ? Est-il logique ? Est-il complet ? Est-il compréhensible ?
- **réalisme.** Comment tous les résultats du programme spécifiés pourraient-ils être réalisés pendant la durée du temps imparti ?
- **pertinence.** Une fois que les résultats du programme auront été réalisés, comment amélioreront-ils la situation actuelle de l'assainissement ?
- **les intérêts de l'organisation.** Le programme proposé correspond-t-il totalement aux objectifs de vos organismes (par exemple à ceux de l'UNICEF), aux cadres budgétaires et opérationnels globaux ?
- **risques.** À part les facteurs externes identifiés dans le cadre du programme, existe-t-il d'autres facteurs concernant les politiques, les liens entre les organismes, la participation, la logistique ou le financement, qu'il est nécessaire d'étudier ? Peut-on réduire encore plus les risques que comporte le programme ?
- **durabilité.** Une fois que le programme s'arrêtera à la fin de la période définie, que va-t-il se passer dans ce secteur ? Comment les bénéfiques pourraient-ils être soutenus sans une aide extérieure ?
- **durée et programmation.** A-t-on consacré suffisamment de temps pour susciter un changement positif de comportement ? Les composantes ont-elles été arrangées en séquences de sorte à tirer des bénéfices des expériences ?
- **apprentissage continu et recherche.** Comment le programme favorise-t-il les activités de suivi, de révision, d'apprentissage continu et de recherche ?

Une dernière remarque concernant la planification des programmes

Il est de plus en plus fréquent d'inclure l'audit de l'environnement dans les activités

protéger et de réhabiliter l'environnement, l'on doit évaluer son impact sur l'environnement.

L'encadré C-15 nous donne la liste des questions se rapportant à l'impact environnemental que l'équipe chargée de définir les termes de référence du programme pourrait évaluer. Ceux chargés de l'évaluation pourront également consulter cette liste une fois qu'elle aura été dressée dans le pays.

Encadré C-15 : questions en vue de faire un bilan rapide des problèmes de l'environnement

l'identification d'impact potentiel

Est-il possible que la mise en oeuvre du projet puisse entraîner :

- ◆ une contamination des sources d'eau ?
- ◆ une aggravation de l'érosion du sol ?
- ◆ une diminution du nombre d'arbres et une réduction de la couverture végétale ?
- ◆ une altération des habitats naturels ?
- ◆ une promotion en faveur de l'utilisation des combustibles fossiles ?
- ◆ une accélération de l'épuisement des ressources naturelles ?
- ◆ des conséquences néfastes pour l'héritage des indigènes ?

Atténuation d'impact négatif

(Si la réponse aux questions posées ci-dessus est oui, il est nécessaire d'étudier attentivement les questions suivantes) :

- ◆ quelles sont les activités spécifiques du projet qui pourraient occasionner les problèmes susmentionnés ?
- ◆ est-il possible de modifier ces activités spécifiques afin d'éviter cette conséquence négative ?
- ◆ est-il possible de substituer de ces activités spécifiques d'autres activités moins agressives pour l'environnement, afin d'éviter cette conséquence négative ?
- ◆ est-il possible d'annuler ces activités spécifiques, afin d'éviter l'impact annoncé ?
- ◆ si la réponse à la question précédente est non, quelles mesures peuvent-elles être incluses dans le projet, afin d'amortir ou de compenser les conséquences négatives envisagées ?

*Si vous arrivez à la dernière question, alors, une évaluation conventionnelle d'impact environnemental est nécessaire .

Une bonne planification vous met dans la bonne direction, avec un plan de route détaillé défini avant le départ en voyage. Toutefois, les plans des programmes ne sont pas statiques. Il est

matière de développement, l'expérience a démontré que le temps de mise en oeuvre est toujours plus long que ce qui a été initialement prévu et ce, à cause des changements de situations, de l'ordre des priorités et des facteurs externes tel que la nécessité d'évaluer l'état d'avancement des travaux et de procéder à des réaménagements si nécessaire. Normalement, ces réaménagements dépendront des ressources et des activités, parce que vos résultats et vos objectifs sont les points finaux valables de votre voyage.

Dans ce paragraphe, il s'agit de faire exécuter le travail de manière efficiente et efficace, tout en apprenant et en s'améliorant. Les résultats de ceux chargés de l'exécution des programmes seront jugés selon les paramètres d'efficacité et d'efficience - éléments clés qu'examinent les bailleurs de fonds, lorsqu'ils veulent s'assurer que ce qu'ils ont investi dans un programme en valait la peine et que des investissements supplémentaires étaient garantis. Les investisseurs et les bénéficiaires espèrent constater les bénéfices promis comme la preuve d'un programme efficace et efficient. Lorsque les directeurs de projets et ou de programmes manquent à leur devoir de suivi du programme et que les agents du terrain n'en font pas un rapport, cela constitue une entrave à une mise en oeuvre réussie du programme. Ce paragraphe se concentrera sur le développement d'un mécanisme viable permettant le suivi et l'amélioration du degré d'efficience et d'efficacité des programmes.

4. Mise en oeuvre du programme et suivi

Résultats escomptés

- ◆ Un programme d'assainissement villageois réussi.

- ◆ Des documents attestant que le programme a été suivi.
- ◆ Ateliers à mi-parcours ou retraites/ateliers annuels.

Étapes à suivre :

- ◆ préparez des plans annuels de travail.
- ◆ suivez les opérations en cours et faites-en un rapport.
- ◆ évaluez les activités en cours et entreprenez des actions, si nécessaire.
- ◆ établissez des bilans sur une base régulière.
- ◆ révissez le programme, si nécessaire.
- ◆ Évaluez, faites des recherches, tirez des conclusions et communiquez les informations.

Comme cela a été dit au paragraphe précédent, il est important, pour tout un chacun, d'avoir la même compréhension des termes et des concepts utilisés. Les définitions suivantes sont utilisées dans ce document :

- **efficience** : elle relie les ressources et les résultats du programme en évaluant la

économique. La question naturelle qui en découle est la suivante : est-ce que les mêmes résultats pourraient-ils être mieux réalisés ?

- **efficacité** : elle relie les résultats et les objectifs à court terme puis évalue la manière dont le programme a contribué de façon directe à la réalisation des objectifs escomptés à court terme.
- **impact** : c'est un changement ou un effet, résultant du programme, exercé sur un groupe cible - il est soit positif ou négatif, prévisible ou imprévisible

La possession d'un bon plan constitue l'ingrédient essentiel d'une bonne mise en oeuvre. En plus d'être un élément clé pour une bonne mise en oeuvre, un plan bien conçu permet d'assurer au programme sa durabilité et sa pertinence :

- **la pertinence** se rapporte à la façon dont les résultats et les objectifs du programme répondent aux besoins et résolvent les problèmes préalablement définis par les participants.
- **la durabilité** permet de savoir si l'on peut continuer à maintenir un niveau adéquat de profit sur une période importante, après que les appuis financiers, gestionnels et techniques extérieurs eussent cessé.

Remarque : si la durabilité et la pertinence du programme ne sont pas clairement perçues à ce stade, référez-vous de nouveau au plan du programme. Le plan n'est pas assez bon !

La volonté de suivre et de réviser minutieusement les instructions et d'entreprendre des actions si nécessaire, sont des points essentiels à observer pour réussir l'exécution d'un programme. Le fait que vous fassiez de temps à autre un retour en arrière, que vous vous posiez des questions et que vous vous assuriez que vous réussissez et que vous commettez également des erreurs, est une bonne pratique de gestion. La bonne gestion d'un programme c'est l'exploitation efficiente et efficace des ressources matérielles, financières et humaines (limitées), en vue de réaliser en faveur des groupes cibles spécifiques des résultats escomptés contribuant de la sorte à la réalisation d'un plus grand objectif. La gestion devrait avoir une place prioritaire pendant la phase de mise en oeuvre d'un programme. Dans ce contexte, une planification annuelle, un rapport et un suivi réguliers, une évaluation, des bilans à mi-parcours annuels et si nécessaire une révision du programme, sont autant d'outils de gestion importants.

Préparez des plans annuels de travail.

Au début de chaque année, préparez un plan annuel de travail, en vous servant du plan du programme tel qu'il est développé. Le plan annuel de travail nous indique en détail ce qui sera fait au cours de l'année à venir pour réaliser les résultats spécifiés dans le plan du programme.

La préparation du plan annuel de travail devrait être un exercice participatif, impliquant ceux qui sont responsables de la mise en oeuvre du programme et qui doivent en rendre compte. Selon le nombre de personnes et la complexité de la tâche, il se pourrait qu'il soit nécessaire de

atelier. Il sera également utile d'inviter un animateur professionnel à y prendre part. Toutes les personnes clés du programme auront donc l'occasion de voir comment les activités sont interconnectées et comment elles complètent les activités des autres. Le fait de planifier ensemble permet de déceler plus facilement d'éventuels conflits, chevauchements, lacunes et problèmes. Les techniques de représentation sont très utiles, surtout lorsqu'elles programment des événements majeurs de l'année que sont les ateliers, les formations et les bilans. Utilisez des tableaux à feuilles mobiles et des feutres de couleurs vives pour montrer les éléments autour desquels s'articuleront les discussions du groupe. Au cours des réunions de planification ou celles d'autres groupes, il est important de garder ces éléments épinglés au mur, afin que les définitions et les accords communs soient renforcés.

S'il s'agit d'une première mise en oeuvre, il faut répartir sur la durée du programme, les activités principales de chaque résultat spécifié dans le plan du programme. Si c'est la seconde année d'exécution, pour chaque résultat toujours irréalisé du plan du programme, programmez les activités principales restantes sur la durée, en faisant des ajustements nécessaires au niveau de la synchronisation en vue de justifier les retards et les avancées observés au niveau des activités des années précédentes. Une fois que les activités principales auront été conduites par étapes, identifiez sous chaque activité les sous-activités nécessaires. Ensuite, précisez la nature des indicateurs, définissez leur durée, confiez des responsabilités, affectez un budget et faites des commentaires supplémentaires si nécessaire. Un exemple des différentes phases de la planification annuelle est donné à l'encadré C-16. Surveillez et faites un rapport sur les activités en cours.

Le suivi consiste à avoir un droit de regard sur la mise en oeuvre d'une activité, afin de déterminer si les ressources, les livraisons, les plans de travail, d'autres actions nécessaires et les résultats visés, se réalisent selon le plan, en vue d'y apporter des actions correctives en temps opportun. Dans le cadre d'un contrôle systématique d'une situation ou d'un ensemble de situations, tel que le contrôle des conditions d'assainissement des femmes et des enfants, le suivi s'avère également nécessaire.

Les objectifs de suivi, définis dans le cadre de l'UNICEF, sont les suivants :

- améliorer la gestion des plans de projets, appuyer des activités et s'assurer qu'une utilisation optimale est faite des fonds et des autres ressources.
- tirer des leçons des expériences passées, afin d'améliorer la pertinence, les méthodes, et les résultats des programmes de coopération.
- renforcer la capacité des organismes gouvernementaux, des ONG et des communautés locales qui coopèrent pour qu'ils puissent mener des activités de suivi et d'évaluation.
- répondre aux critères des bailleurs de fonds afin de savoir si leurs ressources sont utilisées en faveur des objectifs agréés et de manière efficace et efficiente.
- fournir des informations, afin de renforcer la plaidoirie en faveur des politiques, des programmes et des ressources qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie des femmes et des enfants.

sont menés par ceux qui sont chargés d'exécuter le programme à moindre coût et dans les temps. Le plan annuel préparé durant la phase antérieure et qui comporte des indicateurs, des sources d'informations, un budget aux fins des activités et des sous-activités principales, représente la base qui permet le suivi et la rédaction d'un rapport.

Assurez-vous que les indicateurs spécifiés fournissent les informations essentielles nécessaires permettant de savoir si les choses se passent comme prévues. Mais aussi n'oubliez pas ceci : en terme de suivi, de collecte des informations, de modèles de rapport, et de fréquence des rapports, essayez de ne pas surcharger ceux qui exécutent le programme avec des activités de rapport et de collecte de données inutiles. Faites la différence entre ce qui est « bon à savoir » et ce qui « doit être su ». Un bon système de suivi et de rapport utile à l'intention des exécuteurs et des directeurs, fournit des informations clés, au moment voulu. Cela n'est pas mesuré en volume ou en poids ; au contraire, les exécuteurs et les directeurs n'ont pas habituellement besoin de traiter et de diffuser les informations et n'en ont même pas la capacité. Ils ont besoin d'informations essentielles, pertinentes et opportunes leur indiquant si les choses se passent bien ou non, et s'il est nécessaire d'y voir de plus près. Certaines suggestions faites pour le développement des plans de diffusion et de vérification d'informations se trouvent à l'encadré C-17.

Encadré C-16 : préparation d'un plan annuel de travail

Ce qui doit être fait : résultat n 1 : Enquêtes de base menées au sein des communautés

Activité principale 1.1 : ...

Activité principale 1.2 : Mener des enquêtes sur le plan socio-économique

Sous-activité 1.2.1 : Préparer les termes de référence

Sous-activité 1.2.2 : Embaucher des consultants

Sous-activité 1.2.3 : Les consultants s'occupent des travaux d'étude y compris de la
préparation d'un projet de rapport.

Sous-activité 1.2.4 : Bilan complet et commentaires

Sous-activité 1.2.5 : Les consultants terminent et soumettent le rapport final

Activité principale 1.3 : ...

Détails : (remplir la fiche suivante)

Résultat n 1 : Enquêtes de base menées auprès des communautés

Activité principale sous activité n	Désignation	Indicateur	Sources de vérification	Temps de programmation	Ressources Nécessaires	Parties responsables	Commentaire/ remarques
1.1 1.1.1 1.1.2							
1.2 1.2.1 1.2.2	Enquêtes d'ordre socio-économique préparer les TOR Embaucher des consultants						
1.2.3 1.2.4 1.2.5 1.3	Faire des travaux d'études Bilans/commentaires Terminer / soumettre						

Conseils aux membres de l'équipe de gestion : accrochez le plan annuel de travail ainsi terminé à un endroit où il vous est possible de vous mettre à jour en fonction des événements d'actualité, ou de savoir si les événements qui surviennent arrivent au moment adéquat.

Le plan annuel de travail vous permettra d'exécuter les travaux qui sont sous votre responsabilité, c'est-à-dire : ceux concernant la gestion du programme. Si votre plan de travail est accroché au mur, tous ceux qui entreront dans votre bureau et vous-même, le verrez et vous y référerez constamment. Le plan retient l'attention et offre une bonne occasion pour introduire la discussion concernant le déroulement du programme. Lorsque que vous entrerez dans votre bureau, posez-vous cette question : ce directeur a-t-il une maîtrise totale du déroulement de son programme ?

Encadré C-17 : inclure la documentation et la diffusion des informations dans le plan du programme dès le départ

Etant donné qu'il est important de tirer des leçons des expériences, il serait bien d'inclure la diffusion des informations et la recherche dans le plan du programme. Vous pouvez le faire de plusieurs manières :

- établissez comme domaine de priorité, l'amélioration des efforts d'assainissement futurs pour un environnement sain, fondé sur les expériences du programme
- établissez comme un des objectifs à court terme du programme, "plus d'efficacité des programmes d'assainissement au plan national et international, dans le futur
- établissez comme un des résultats du programme, informations à partager sur les expériences d'assainissement du programme
- identifiez les activités principales associées avec les éléments mentionnés ci-dessous. Par exemple, recherchez des preuves des expériences-y compris de n'importe quelle sous-activité, tels que la sélection des expériences, les processus et des approches à vérifier, la préparation des documents et des rapports, la production et l'impression, la diffusion des informations, la préparation des rapports et des bilans des ateliers en soumettant les articles aux éditeurs internationaux pour publication et en parrainant des visites d'échange
- identifiez les ressources personnelles et financières nécessaires
- identifiez les facteurs externes connexes si nécessaire
- identifiez des indicateurs et des sources de vérification connexes
- préparez des estimations détaillées concernant les ressources nécessaires

Evaluez les opérations en cours et entreprenez des actions, si nécessaire.

Les moyens sont : le suivi et la rédaction des rapports sur l'état d'avancement des travaux, les méthodes de collecte et d'analyse des informations. Le but final est d'obtenir un meilleur programme. Sans analyse et sans volonté d'actions, le suivi des travaux et l'établissement des rapports seraient inutiles. Assurez-vous alors qu'il soit accordé aux opérations d'évaluation de l'état d'avancement des travaux un temps nécessaire. Assurez-vous de prendre des décisions lorsque d'autres informations supplémentaires sont requises ou lorsque des mesures correctives sont nécessaires.

En plus du suivi de l'état des travaux autour duquel la discussion s'est articulée jusque là, l'évaluation doit également se faire en rapport avec des approches et des processus. Lorsqu'il s'agit de comportements humains, la façon dont vous planifiez un résultat est souvent tout aussi importante que ne l'est le résultat lui-même. Pour que les programmes d'assainissement soient des succès, il faut qu'ils créent la demande au niveau des utilisateurs, suscitent à tous les niveaux l'engagement de tous un changement ou un comportement positif. Réussir à accomplir tout cela ne sera possible qu'à travers des approches dirigées sur les populations. Ce qui suppose de part et d'autre de l'habileté, de la capacité, des sens de responsabilité et de dignité.

La raison qui explique l'existence d'un si petit nombre de programmes d'assainissement

réussis, est l'absence d'approches adéquates dirigées sur les populations. Le développement et la promotion des approches ainsi que les méthodes adéquates nécessitent une fois de plus un suivi. Des rapports, une évaluation et des actions, deviennent alors des défis pour tous. Entre le processus et l'approche, lequel fonctionne ? Est-ce qu'ils peuvent être améliorés ? si oui, comment ?

Faites des bilans réguliers

En réalité, les bilans sont plus formels que les évaluations. Du fait qu'ils ont une plus grande portée, ils sont programmés bien à l'avance, associent des personnes extérieures et des hauts fonctionnaires aux organisations des bailleurs de fonds, nécessitent une préparation préalable, une organisation durant la rédaction du bilan lui-même ainsi que la vérification des résultats du bilan et des conclusions, plus tard.

Les bilans annuels sont surtout des mécanismes utiles de contrôle et de gestion, étant donné qu'ils offrent l'occasion de jeter des regards plus objectifs et réguliers sur l'état d'avancement du programme par rapport aux plans établis. En utilisant le plan annuel de travail et en faisant établir le plan du programme et les rapports sur l'état d'avancement des travaux, il devient tout à fait aisé de faire systématiquement le bilan de l'état d'avancement du programme, tout en notant les résultats négatifs et positifs enregistrés au cours de l'année.

Le bilan annuel devrait être un exercice conjoint auquel seraient conviés les bailleurs de fonds et l'occasion de réunir tous les représentants des divers organismes de soutien et d'exécution. Par exemple, le bilan conjoint des gouvernements et de l'UNICEF sur un programme assisté par l'UNICEF pourrait avoir lieu en octobre ou en novembre et pourrait associer des personnes chargées de l'exécution des programmes, des hauts fonctionnaires des ministères clés concernés, des dirigeants de l'UNICEF et des représentants des bailleurs de fonds.

La réunion annuelle peut faire suite à la réunion participative décrite à l'encadré D. Le recours à un animateur professionnel permettra à cette réunion annuelle d'être une occasion, pour tous les investisseurs principaux, de s'informer sur l'état d'avancement du programme, de revalider leur vue d'ensemble et de résoudre les problèmes qui ont pu émerger au cours de l'année écoulée. De même que pour les deux premiers ateliers, il serait sage de faire venir l'animateur plusieurs jours avant l'atelier du bilan annuel, pour qu'il puisse s'entretenir avec les acteurs principaux, établir un ordre du jour sur mesure et procéder aux dernières préparatifs. Les bilans annuels ou des ateliers de programmes à mi-parcours durent habituellement d'un à trois jours. Mais cela dépendra de la complexité du programme et du nombre d'investisseurs impliqués.

Bien que le modèle d'un bilan annuel puisse varier selon les programmes ou les pays, il est nécessaire, au cours de n'importe quel bilan de tenir compte des points suivants :

- réalisations importantes au cours de l'année ;
- en plus des progrès cumulés jusqu'à ce jour, les progrès accomplis par rapport au

- plan annuel ;
- formation (qui a reçu de formation ? Et quel type de formation a-t-il reçu ?
- documents produits et distribués, autres produits du programme ;
- différence entre les réalisations planifiées et celles en cours ;
- budget, y compris, celui des dépenses planifiées et courantes ;
- difficultés rencontrées, problèmes et obstacles ;
- actions entreprises en vue d'aplanir les problèmes et les obstacles ;
- succès ;
- étapes suivies dans le but d'obtenir du succès ;
- d'autres informations pertinentes, y compris, les aspects de durabilité ;
- articles exigeant des prises de décisions conjointes ;
- plan d'actions pour l'année à venir.

Ceux chargés de la mise en oeuvre du programme devraient préparer, à l'avance, des informations sur tous les points, excepté le dernier (plan d'actions), et les distribuer aux participants avant ou pendant la réunion. En développant l'ordre du jour de l'atelier, l'animateur doit définir la façon précise dont les informations devraient être en partie diffusées. Compte tenu du nombre de participants « extérieurs », le bilan annuel pourrait aussi inclure, si nécessaire, une visite sur le terrain. Le plan d'actions est important, comme l'est le rapport final du bilan. Les deux sont nécessaires pour le suivi du programme et deviennent également des documents importants que les évaluateurs externes et autres utiliseront aux fins de bilans à mi-parcours et d'analyses post-programme.

Réviser le programme, si nécessaire.

Qu'importe la qualité d'un plan au début, des événements inattendus et des facteurs exogènes peuvent affecter le déroulement du programme ou l'environnement dans lequel il se déroule. Des réaménagements seront nécessaires lorsque cela arrivera.

L'accent doit être mis une fois de plus sur le fait que le plan du programme n'est pas statique, un plan n'est utile que lorsqu'il est réalisable. S'il faut le réviser à cause des changements de situations, alors réviser-le par tous les moyens. Cependant, la révision d'un programme est un acte formel qu'il ne faut pas prendre à la légère. Il doit impliquer tous les investisseurs du programme, y compris, les bailleurs de fonds. Toutes les parties concernées par le programme devraient s'informer sur des raisons et la nécessité du réaménagement. Les bailleurs de fonds devraient être informés qu'ils recevront, de la part des autorités du programme, une demande formelle leur permettant de planifier à nouveau les activités et les financements. (Si le programme reçoit des fonds supplémentaires de l'UNICEF, le service de financement des programmes de l'UNICEF en informera de façon formelle les bailleurs de fonds, étant donné que les représentants du pays l'ont fait d'une manière informelle).

Alors qu'il est parfaitement légitime de réviser le plan d'un programme, lorsque les facteurs externes, non maîtrisés par le programme, entraînent des problèmes et des retards au cours de sa mise en oeuvre, il n'est pas acceptable de réviser un programme simplement dans le but de couvrir des personnes qui exécutent mal un bon plan réaliste, ou de couvrir des interventions politiques qui pourraient transformer le plan en un plan

ambitieux. (Par exemple, « hier, au cours de son voyage, le Président a promis qu'au cours des trois prochains mois, toutes les écoles de sa circonscription d'origine seront approvisionnées en eau potable et en latrines. Bien que nous n'ayons pas envisagé de travailler dans son village natal qui n'est pas loin d'une région où nous menons un projet pilote nous devons l'aider »). Dans un tel cas, les personnes et les parties responsables d'une telle mauvaise exécution ou d'une telle intervention inutile devront assumer la responsabilité et les conséquences de leurs actions ou de leur manque d'actions. Le plan du programme ne devrait pas être modifié avant que n'ait lieu un bilan externe formel permettant, en premier lieu, de vérifier les preuves d'un mauvais résultat ou d'une ingérence. Ceci est un aspect sur lequel tous les financiers du programme devraient insister.

Une vérification finale

De façon régulière, vous devrez vous poser les questions suivantes :

- sommes-nous en train d'exécuter le programme d'une manière efficiente ou efficace ?
- faisons-nous de notre mieux ?
- pouvons-nous faire mieux ? De quelle manière ?

5. Évaluation

Résultats escomptés

- ◆ Décisions d'évaluer ou non.
- ◆ Plan d'évaluation.
- ◆ Résultats de l'évaluation.
- ◆ Plan d'actions pour le suivi.

Étapes :

- ◆ décidez si oui ou non il faut évaluer.
- ◆ préparez les termes de référence.
- ◆ identifiez les évaluateurs.
- ◆ exécutez l'évaluation.
- ◆ communiquez les résultats du rapport de l'évaluation.
- ◆ fournissez un résumé et un plan d'actions du rapport d'évaluation.

Une évaluation est une analyse systématique des projets, des programmes, des stratégies ou des méthodes, de leurs résultats et de leurs conséquences. Une évaluation permet de définir les résultats et les effets des activités, les obstacles et les problèmes rencontrés. Elle permet de savoir si les objectifs ont été atteints et si les efforts méritaient les ressources déployées.

L'évaluation est faite de façon méthodique et systématique et est fondée sur le mérite scientifique, la compétence et le bon sens. Plusieurs raisons expliquent la nécessité d'évaluer, mais généralement une évaluation est faite en vue de permettre une prise de

décisions. Ces décisions peuvent varier, mais elles comportent les questions suivantes :

- devrions-nous poursuivre le programme ?
- devrions-nous revoir la conception du programme en vue d'inclure ou d'exclure certaines activités ?
- devrions-nous étendre le programme à d'autres régions ?
- devrions-nous mettre fin au programme ?
- devrions-nous essayer de comprendre les relations de cause à effet ?

Le modèle conceptuel, développé plus tôt, n'est pas une évaluation. En tant que tel, il peut être utilisé pour structurer la conception d'une évaluation. Le modèle conceptuel permet une formulation claire des résultats et des objectifs mesurables. Une fois que les objectifs et les résultats sont clairement formulés, il est plus facile de concevoir un plan d'évaluation pour les mesurer.

Qu'est ce qu'une évaluation ? Selon la définition du dictionnaire, l'évaluation signifie établir ou évaluer la valeur ou le résultat par une analyse et une étude minutieuses. Le groupe de professionnels de l'évaluation et d'aide, formé par le comité d'aide et de développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), regroupant les professionnels de l'évaluation de vingt organismes de développement multilatéral et bilatéral, a adopté la définition suivante :

une évaluation est une analyse, aussi systématique et objective que possible, d'un projet fini ou en cours, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, sa mise en oeuvre et ses résultats. Son but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, le développement de son efficacité, son efficacité, son impact et sa durabilité.. Une évaluation devrait procurer une information crédible et utile permettant d'incorporer les conclusions des expériences dans le processus de prise de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Cette position établit un certain nombre de critères permettant de faire une évaluation :

- révisez les programmes qui ont été exécutés pendant un moment,
- comparez les résultats et les effets aux objectifs définis,
- analysez les causes et les effets, les méthodes de mise en oeuvre ainsi que l'organisation du travail,
- rassemblez de manière systématique les données et les méthodes,
- soyez le plus objectif que possible, en évitant de faire appel au service d'une expertise externe au programme,
- utilisez l'évaluation aux fins de planification et de prise de décisions,
- utilisez l'évaluation pour acquérir des connaissances dans des domaines spécifiques.

Il est important de comprendre la distinction qui existe entre l'exécution et le suivi d'une évaluation (Se référer à l'encadré C-18). Le suivi est une activité en perpétuel mouvement et est orienté vers l'efficacité du programme en cours, alors que l'évaluation l'est vers des programmes futurs tout en évaluant les activités passées. La programmation d'une

évaluation peut également varier. Le bilan à mi-parcours est une évaluation qui a lieu au cours de l'exécution du programme, alors qu'une évaluation post-programme a lieu après sa mise en oeuvre.

Encadré C-18 : relation complémentaire entre les opérations de suivi et d'évaluation

Rubrique	Suivi	Evaluation
Fréquence	Périodique, régulière	Episodique
Actions principales	Suivi	Evaluation
Objectifs de base	Améliorer l'efficacité du plan de travail.	Améliorer l'efficacité et la portée des programmes de planification futurs.
Visée	Ressources, résultats, plan de travail.	Efficacité, pertinence, impact, rapport efficacité- coût.
Sources d'information	Systèmes sentinelles, expérimentation sur le terrain, rapport sur l'évolution des travaux.	Systèmes sentinelles, expérimentation sur le terrain, rapport sur l'évolution des travaux, enquêtes d'évaluation rapides.
Entrepris par	Des directeurs de programme, travailleurs communautaires, bénéficiaires, surveillants, bailleurs de fonds.	Evaluateurs externes, directeurs de programme, surveillants.
Rapport adressé à	Des directeurs de programme, travailleurs communautaires, bénéficiaires, surveillants, bailleurs de fonds.	Directeurs de programme, bailleurs de fonds, surveillants, décideurs politiques, bénéficiaires.

Approches étape par étape

Afin de vous aider dans vos travaux de mise en œuvre, les différentes phases de l'évaluation sont décrites ci-dessous :

- décision d'évaluer ou non
- développement des termes de référence
- choix des évaluateurs
- exécution de l'évaluation
- rapport sur l'évaluation
- compte rendu

Décision d'évaluer ou non

Bien évidemment, la première étape d'une évaluation consiste à prendre la décision d'évaluer. L'évaluation pourrait faire partie des conditions du financement et pourrait être décidée à mi-chemin ou à la fin des activités du programme. Toutefois, le meilleur moment, où il faut envisager l'évaluation, se situe au niveau de la phase de planification. On ne doit pas prendre les activités d'évaluation à la légère, étant donné qu'elles nécessitent du travail et des ressources considérables. L'encadré C-19 traite les points forts et faibles auxquels les organisations sont souvent confrontées durant leurs activités de planification.

Encadré C-19 : est-ce que nous provoquons notre propre échec en ne définissant pas à l'avance les critères de jugement (indicateurs) ?

Si un programme avait été conçu dix ans auparavant, il est fort improbable que ses planificateurs initiaux ou ceux qui l'avaient conduit aient particulièrement pu être conscients de la problématique homme/femme. De nos jours, toutefois, n'importe quelle personne sensible à la question du genre et chargée de préparer des termes de référence (TOR) aux fins d'évaluation d'un programme, en supposant même qu'elle n'ait aucun indicateur, y inclurait le volet relatif à la question du genre. Sans aucun doute, un programme qui ne prendrait pas en compte la question du genre, sera jugé négatif. Cela pourrait être valable pour tous les autres aspects sur lesquels l'accent a été récemment mis, tels que les approches visant à stimuler la demande, les techniques participatives, le recouvrement des coûts, le développement des capacités et la durabilité.

Lorsqu'il s'agit de formuler des indicateurs, les planificateurs deviennent invariablement paresseux. Cependant, s'ils ne définissent pas les indicateurs, ceux qui seront chargés d'évaluer le programme après son exécution n'auront pas d'autres choix que d'établir des rapports reflétant naturellement leurs propres partialités.

Un plan bien conçu, comporte des indicateurs spécifiques d'impact permettant d'évaluer le programme. Ce plan est celui qui permet d'en finir avec les anciennes pratiques trop populaires qui consistent à laisser la liberté aux évaluateurs et autres, afin qu'ils définissent les méthodes d'évaluation de réussite et d'échec des programmes. Les évaluateurs ne devraient pas évaluer un programme d'après les normes qui leur sont propres. Ils devraient au contraire, se concentrer sur l'évaluation de réussite et d'échec en tenant compte de la façon dont les exécuteurs ont mené les travaux qui leur avaient été confiés au départ, des ressources mises à leur disposition et selon le contexte.

La décision d'évaluer devrait être prise par les investisseurs qui sont la plupart du temps membres du groupe de travail d'assainissement du pays, ou représentés par ce groupe. Ce groupe devrait étudier les questions suivantes avant de définir les termes de référence :

- l'objectif de l'évaluation,
- le public,
- la personne qui sera chargée de l'évaluation,
- portée et visée,
- informations de base et compétences nécessaires aux évaluateurs,
- calendrier de mise en œuvre,
- coûts estimatifs et différentes sources de financement.

Souvent, on a l'impression que les bailleurs de fonds réalisent des évaluations en vue de s'en servir pour savoir s'ils devraient continuer à financer le programme ; c'est rarement le cas. Au moment d'arrêter le choix de l'évaluateur, il est important de considérer les aspects tels que l'objectivité, les compétences techniques et les ressources nécessaires disponibles.

- est-ce que les ressources ou les activités sont suffisantes pour permettre la réalisation des objectifs visés ?
- les activités et les ressources étaient-elles adaptées pour amener un changement au niveau des objectifs ?

- les facteurs externes étaient-ils pris en compte ou suivis au cours de l'exécution du programme ?

Au moment de prendre la décision d'évaluer, posez-vous les questions clés suivantes : Vous disposez d'un certain nombre de méthodes vous permettant de répondre aux questions précédemment posées :

- collecte des données sur les participants seulement,
- enquêtes ad hoc,
- référence au groupe de contrôle en vue de recevoir de l'aide,
- enquêtes au hasard,
- plans à double aveugle.

En plus d'une série de méthodologies, les données utilisées peuvent être quantitatives ou qualitatives, ce qui signifie qu'un expert devra les rassembler et les analyser. L'encadré C-20 nous donne une liste des éléments à considérer au cours des activités d'une évaluation.

Développement des termes de référence

Une fois que la décision aura été prise en faveur de la mise en oeuvre d'une évaluation, la prochaine étape consistera à définir les termes de référence. C'est un instrument qui permet de savoir si l'évaluation sera un succès ou non : il doit être sans ambiguïté et bien conçu, et tous les investisseurs devraient s'accorder sur son contenu. Etant donné que le processus de développement est répétitif, il serait nécessaire d'y consacrer suffisamment de temps.

Le choix des évaluateurs

Qui s'occupera de l'évaluation ? Bien que cette question soit souvent posée avant la définition, la liste des compétences requises des évaluateurs ne pourra être définitivement arrêtée qu'après leur définition. Certaines caractéristiques sont nécessaires un évaluateur : compétence professionnelle, aptitude analytique, compétences linguistiques et expériences professionnelles. En plus de cela, d'autres qualités sont habituellement nécessaires : compétences en communication (écrite et orale), aptitudes à travailler dans une équipe, du professionnalisme, et l'intégrité personnelle. Finalement, l'évaluateur ne doit, ni être impliqué dans la phase d'exécution des activités en cours d'évaluation ni dans celles des autorités qui initient le programme (bailleurs de fonds, gouvernements et d'autres autorités).

Encadré C-20 : fiche d'informations du responsable de l'évaluation : évaluation du programme

Planification :

- ◆ discutez de l'objectif d'une évaluation avec les investisseurs.
- ◆ décidez des thèmes de l'évaluation.

- ◆ sélectionnez les méthodes d'évaluation fondées sur des objectifs, des résultats et des plans de programme.
- ◆ préparez les termes de référence.
- ◆ choisissez les membres de l'équipe.
- ◆ identifiez les ressources disponibles pour l'équipe.

Mise en œuvre :

- ◆ donnez une orientation aux travaux des membres de l'équipe.
- ◆ supervisez les travaux et apportez-leur votre soutien.
- ◆ assistez aux réunions de discussions préalables concernant les résultats et les recommandations.
- ◆ réviser le projet du rapport et faites des commentaires aux équipes d'évaluation.
- ◆ programmez une réunion de débriefing avec l'équipe d'évaluation ainsi qu'avec les sponsors.

Suivi :

- ◆ faites parvenir des copies du rapport aux différentes parties.
- ◆ rencontrez les responsables de projet pour discuter de sa mise en œuvre.
- ◆ rencontrez les autres pour discuter de la mise en oeuvre et du suivi du projet.
- ◆ servez-vous des résultats pour la planification d'un programme futur.

Il existe plusieurs avantages à employer des évaluateurs externes :

- ils ne sont pas impliqués dans les activités à évaluer ;
- ils possèdent souvent plus de compétences professionnelles et d'expériences spécifiques que ceux qui y sont directement impliqués ;
- leur indépendance ou leur (non implication dans l'exécution ou dans la planification du programme) donne du crédit à leurs résultats ;
- ils peuvent souvent injecter des idées nouvelles et fraîches dans le programme ;
- ils peuvent offrir des nouvelles perspectives à un programme parce qu'ils ne sont pas enlisés dans les activités et les structures existantes ;
- ils sont neutres en ce qui concerne les relations entre la direction et les équipes ;

Les points de vue des évaluateurs externes sont particulièrement importants, lorsqu'il s'agit de décider de la continuité ou de l'arrêt d'un programme ou lorsqu'il y a des conflits .

La plupart des équipes d'évaluation se composent de deux à cinq personnes. On devrait tenir compte des domaines de compétence suivants au moment de la constitution d'une équipe d'évaluation : Connaissance professionnelle des questions de développement, d'assainissement, du contexte national et des domaines relatifs au programme (environnement, santé, changement de comportement, éducation à la santé, formation des communautés etc.).

Réunion de formation des équipes

Une fois que les évaluateurs sont embauchés, on devrait organiser une réunion en vue de constituer les différentes équipes. (Un manuel permettant de conduire une réunion de constitution d'équipes, mentionné dans la bibliographie, est disponible auprès de l'EHP). Une telle réunion est essentielle lorsque les membres de l'équipe travaillent ensemble pour la première fois. Dans tous les cas, cette réunion est souhaitable. A présent, plusieurs organisations reconnaissent la valeur de ces réunions. Au début d'une évaluation, l'investissement de temps et d'énergie donnera une direction plus claire au programme et garantira à la fois un meilleur travail d'équipe et une utilisation plus efficace des ressources.

La réunion de formation des équipes est un événement qui dure habituellement deux jours et qui réunit des sponsors de l'évaluation, un animateur et l'équipe chargée de l'évaluation. La réunion peut avoir lieu deux ou trois semaines avant l'évaluation ou juste avant. Elle offre une opportunité pour la révision des objectifs du programme et de n'importe quel autre élément essentiel aux informations de base. Elle contribue également à expliquer aux membres de l'équipe ce que le client recherche, probablement des sources de données, des ressources humaines disponibles pour l'évaluation ainsi que les problèmes que l'équipe pourrait rencontrer au cours de son travail. Au cours de la réunion, on devra demander à l'équipe de développer un plan détaillé de son travail. La réunion offre également une chance aux membres de l'équipe de faire connaissance et de s'informer sur les expériences et les domaines de compétences des uns et des autres. Une équipe d'évaluation réunit habituellement les personnes ayant des domaines de spécialité différents. Afin de mieux exploiter ces différences, le travail de l'équipe de l'évaluation est souvent divisé en plusieurs parties, avec des volets spécifiques confiés à chaque membre. Au sein de l'équipe de l'évaluation, un dirigeant devrait être désigné. Il sera chargé du suivi du travail de chaque membre, de la collecte des résultats et des recommandations. Ensuite, il devra en faire un ensemble cohérent.

Rapport

Après la soumission d'un avant projet par l'équipe de l'évaluation, le groupe de travail de l'assainissement le révisera, le commentera et le distribuera. Au cours de toute évaluation d'un rapport, on devrait considérer les questions suivantes :

- la feuille et le contenu du rapport correspondent-ils aux conditions définies dans le TOR ?
- tous les problèmes importants ont-ils été traités avec satisfaction ?
- les conclusions sont-elles logiques et confirmées par les résultats et les données présentés au cours de l'évaluation ?
- l'analyse a-t-elle été bien menée, les résultats sont-ils crédibles ?
- la méthodologie et les obstacles à l'évaluation sont-ils clairement identifiés ?
- les résultats sont-ils présentés de façon claire et non ambiguë ?
- quels sont le ton et la présentation du rapport, c'est-à-dire son (édition et sa production) ?

Etant donné que les discussions, découlant habituellement d'un tel exposé, peuvent permettre d'examiner les conclusions et les recommandations d'une manière plus attentive,

il serait utile de demander aux évaluateurs de faire un exposé au groupe de travail sur l'assainissement.

Si l'évaluation est le bilan d'un programme à mi-parcours (plutôt que celui d'un programme achevé), elle pourrait entraîner la révision ou la correction à "mi-parcours". Si tel est le cas, il serait utile de programmer une réunion juste après, afin de décider de la direction à donner au programme selon les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Cette réunion devrait être suivie d'une autre (probablement six mois plus tard, pour vérifier si les mesures ont été respectées).

Compte rendu : documentez-vous, apprenez, et communiquez les informations

Bien que cette étape soit auto-explicative et commune à tous les efforts d'évaluation, elle est particulièrement importante aux programmes d'assainissement parce qu'il existe très peu d'exemples de programmes d'assainissement réussis. C'est malheureux de consacrer tant de temps, de ressources, et d'énergie aux activités d'évaluation alors qu'on traite souvent la diffusion des informations et des comptes rendus d'une façon légère. Ce qui est important, c'est l'impact de l'évaluation et non les résultats, les conclusions, ni même les recommandations. Par conséquent, le compte-rendu est une composante importante, non seulement pour l'évaluation, mais pour le processus de planification lui-même.

La dernière étape de l'évaluation consiste à arrêter le choix de la personne qui sera chargée de la diffusion et de la collecte des comptes rendus du rapport. Plus probablement, le groupe (le groupe du travail sur l'assainissement) qui a défini les termes de référence et qui a suivi le processus de l'évaluation en aura la charge. Ce groupe devrait considérer cinq questions :

- le rapport est-il disponible pour les personnes adéquates (est-il bien structuré et disponible au moment où l'information est nécessaire) ?
- le rapport est-il facile à lire, clairement écrit, et bien édité (pas trop long, résumé analytique, langage approprié, caractères d'imprimerie lisibles et graphiques adaptés) ?
- il y a-t-il une occasion pour discuter avec toutes les parties intéressées (pour organiser un séminaire ou un atelier) ?
- des décisions ont-elles été prises et un plan d'actions a-t-il été développé ?

La documentation des expériences du programme, des résultats, des impacts, de la diffusion des informations, des rapports, et des études de cas, devraient occuper une place prioritaire, dans les programmes d'assainissement des générations futures. Cela aidera d'autres personnes à améliorer leurs politiques. Pour que la documentation et la diffusion des informations soient un succès, elles doivent être planifiées et un budget doit leur être consacré.

ANNEXE D

Échantillon de ressources pour ateliers, réunions et autres activités de planification de programme.

Cette annexe comporte un certain nombre de modules, chacun accompagné d'activités qu'un animateur pourrait choisir dans le cadre de la planification des réunions, des ateliers, et d'autres activités connexes. Ceci n'est pas une liste exhaustive des exercices et des activités potentielles. Un animateur expérimenté pourrait vouloir créer son propre plan en fonction des besoins d'un pays. Ces options sont de simples propositions. Certaines de ces activités, nécessitent cependant un niveau de compétence égal à celui d'un dirigeant, que l'on ne rencontre habituellement que chez des individus dont la profession est l'animation des conférences ou des ateliers. Les modules ne sont pas actuellement présentés dans un format qu'un animateur débutant pourrait utiliser facilement. De même, la sélection d'une activité pourrait bien définir lesquels des exercices ou des activités auraient logiquement plus de sens. Au cours du processus de sélection, il est important d'examiner les liens qui existent entre les différentes activités.

MODULE 1 - Activités de présentation permettant de détendre l'atmosphère

Activité : présentation des participants en vue de détendre l'atmosphère

Temps requis : une bonne activité, pour des groupes plus larges (15 à 50 personnes), peut être menée en 30-40 minutes environ.

Objectif : ouvrir la session en donnant une chance aux participants de se connaître un peu mieux, donner un ton participatif et amener les participants à réfléchir sur l'ordre du jour de l'atelier.

Instructions : coller plusieurs affiches, avec des messages relatifs à l'assainissement, sur des tableaux à feuilles mobiles préalablement recouverts et disposés un peu partout dans la salle. (Souvent, les publications officielles comportent des citations et des affiches intéressantes). Les affiches devraient être suffisamment variées, afin d'offrir le choix aux participants de donner leur point de vue ou leur compréhension du concept de l'assainissement et des bienfaits d'une condition d'assainissement améliorée. En fonction de la taille du groupe, vous pourriez coller jusqu'à 6 affiches dans la salle. Présentez ces affiches en déclarant que les gens ont souvent des points de vue différents sur l'assainissement et qu'aucun de ces points de vue n'est forcément meilleur ou mauvais ils sont juste différents. Dévoilez les tableaux les uns après les autres, en prenant soin de les lire. Demandez aux participants de se mettre à côté de l'affiche qui les attire le plus. (Remarque : laissez-les décider de la définition à donner au terme "attrayant"). L'animateur pourrait décider, d'une façon arbitraire, du nombre maximum de participants devant être réunis autour de chaque affiche - simplement pour s'assurer qu'ils ne soient pas tous au même endroit.

Une fois que les groupes sont formés, demandez aux participants de se présenter et de donner les raisons pour lesquelles ils ont choisi l'affiche. Dites-leur d'être prêts à partager leurs motivations avec le reste du groupe. Après quelques minutes, demandez à chaque groupe de faire un bref exposé. A la fin des rapports, faites un résumé des commentaires en faisant remarquer que cela commence à donner au groupe une idée des perspectives de tous les participants présents, qu'il y a certaines ressemblances et différences de points de vue et que nous voulons exploiter tous ces éléments au cours de cet atelier.

Option : refaites la même opération avec d'autres tableaux et des affiches. Par exemple, une deuxième opération pourrait permettre d'identifier une série de mesures d'assainissement potentielles. Demandez aux participants de se tenir à côté des mesures qu'ils pensent être les plus utiles pour leur pays au cours des prochaines années. Cette opération permettra de faire la lumière sur les perspectives et les hypothèses des participants, pour ce qui est des programmes et du concept d'assainissement.

MODULE 2 - Développement d'une définition de l'assainissement

Activité : donner une définition à l'assainissement.

Temps requis : 90-120 minutes environ.

Objectif : développer une définition commune de l'assainissement que tout le monde comprend et sur laquelle tout le monde s'accorde.

Remarque d'introduction : cet exercice procure la base aux exercices restants. Nous devons avoir une idée claire de ce que nous appelons "assainissement", si nous voulons travailler d'une manière efficace, pour une meilleure condition d'assainissement. Cette définition est essentielle pour décider du choix des personnes devant être impliquées, des priorités, des messages didactiques à développer, et des ressources à consacrer au projet.

Cet exercice se rapporte aux conditions sous-jacentes du modèle conceptuel. C'est essentiellement le problème que nous avons besoin d'identifier.

Instructions : cela peut être fait au cours d'une réunion plénière, si le groupe est suffisamment petit (10 à 15 personnes). Demandez à chaque participant d'écrire deux mots clés sur des cartes un mot sur chaque carte pour définir l'assainissement. Une fois qu'ils auront fait cela, demandez-leur d'accrocher leurs cartes sur le mur, les unes après les autres. Puis demandez aux participants d'organiser les cartes en les regroupant selon des caractéristiques similaires. Ils devront décider eux-mêmes de la manière dont les cartes devront être associées. Dès le départ, s'ils ont des difficultés à regrouper les cartes, prêchez l'excès plutôt que l'insuffisance. Servez-vous de ces cartes regroupées pour développer petit à petit une définition de l'assainissement. Une fois que vous aurez trouvé une définition concise et qui fasse l'unanimité, inscrivez-la clairement sur un tableau et placez ce tableau dans un endroit visible pendant le reste de l'atelier. Au cours des exercices, vous devrez vous référer continuellement à cette définition.

Instructions aux participants : prenez deux cartes. Sur chaque carte, inscrivez un mot qui exprime votre idée de l'assainissement. Cependant, ne répétez pas le même mot. Lorsque vous aurez inscrit vos idées sur l'assainissement, accrochez les cartes au mur, les

unes après les autres. Essayez de regrouper ensemble les cartes qui expriment les mêmes idées. Une fois que vous aurez fini, nous vérifierons chaque groupe de cartes et nous les réorganiserons si nécessaire. Pour chaque groupe de cartes décrites en termes négatifs, nous essayerons de leur appliquer des termes positifs. Ensuite, nous regrouperons les cartes en deux ou trois groupes.

L'objectif est de réduire les groupes de cartes afin d'avoir une définition claire, concise et positive du concept d'assainissement.

Vous avez _ minutes pour cet exercice. Retournez à la session plénière à _ : _ , prêts à faire votre exposé.

Séquence/activité facultative : la définition de l'assainissement à partir d'une vue d'ensemble

Objectif : développer une définition commune de l'assainissement avec laquelle les participants se sentent à l'aise. L'animateur a la possibilité d'échanger les modules 2 et 3 entre eux. Si vous désirez établir une vue d'ensemble du concept d'assainissement avant de développer une définition, faites alors cette activité après l'exécution du module 3.

Instructions : après avoir mis en place les éléments d'une vision commune, répartissez les participants en petits groupes. Demandez à chaque groupe d'écrire une définition à partir des éléments créés plus tôt et à partir de la discussion qui a eu lieu au cours de l'activité de la vision. Demandez-leur de coller leur définition sur les tableaux à feuilles mobiles. Accordez-leur trente minutes.

Collez toutes les définitions sur le tableau face aux participants dans la salle. Faites quelques pas dans les allées où les participants lisent lentement les définitions. Notez les endroits où ils ont des questions et recherchez ensemble des thèmes communs. Procédez de la sorte en vous assurant que chacun exprime clairement son idée. Recherchez ensemble des thèmes communs. Créez la définition sur un nouveau tableau ou modifiez celle qui existe déjà, en fonction des ressources du groupe.

MODULE 3 - Une vision du futur

Activité : création d'une vision commune

Temps requis : 2 à 4 heures.

Objectif : faire en sorte que les participants créent une vision commune (ou du moins les éléments d'une telle vision) de ce qu'ils aimeraient voir dans leur pays dans 5 à 10 ans.

Instructions : encadrez cette activité, en demandant aux participants de se sentir à l'aise. Elle est mieux réussie lorsque les participants ont les yeux fermés tout en écoutant une musique douce jouée en fond sonore. Dites-leur de se projeter un certain nombre d'années dans le futur. Dites-leur : “ vous êtes capables de vous déplacer dans ce que vous voyez et

qui représente des améliorations significatives des conditions d'assainissement dans toutes les parties du pays, des zones rurales, péri-urbaines et urbaines. Examinez attentivement ce que vous voyez. *Que font les gens - les femmes, les enfants et les hommes ? Comment se comportent-ils ? Que disent-ils ? Quels types de technologie voyez-vous ? Attendez quelques instants, et laissez les images se matérialiser.* Accordez quelques instants de silence aux participants, afin qu'ils puissent créer leur propre vision du futur puis, demandez à chacun d'écrire ce qu'il a vu.

Après que chacun ait transcrit sa propre vision sur un papier, répartissez les participants en groupes de 4 à 8 personnes. La tâche du groupe consiste à permettre à chaque participant de donner sa propre vision du futur et de créer un tableau de ce futur sans utiliser de mots. Demandez-leur de dessiner cette image sur un tableau et de se préparer à en discuter avec l'ensemble des groupes. (Cette activité devrait durer environ 45 minutes).

Demandez à chaque groupe de montrer son image. Laissez les autres groupes décrire ce qu'ils voient pendant que le groupe auquel appartient l'image se tait. Puis, le groupe à qui appartient l'image dévoile ce qu'il a dessiné. L'animateur devrait saisir les phrases et les mots clés et les écrire sur un tableau. Après la fin de la description du groupe, accrochez au tableau les mots clés et les phrases, juste à côté de l'image. Procédez de la sorte jusqu'à ce que tous les groupes aient fini.

Reprenez toutes les images, recherchez les thèmes communs et étudiez les différences essentielles. Essayez de créer les éléments de cette vision commune, sur un tableau séparé. Ou si l'une des images exprime vraiment l'esprit de la vision commune, exploitez-la. Si nécessaire, demandez à un groupe plus petit composé de 3 à 4 personnes choisies dans les différents groupes de prendre quelques minutes supplémentaires pour traduire en des mots, l'ébauche de la vision commune et d'en faire un exposé deux heures plus tard, au cours de la session plénière.

Option : au lieu de dessiner une image, demandez à chaque groupe de créer un article de journal qui décrive sa situation d'assainissement préférée. L'article devrait comprendre un grand titre, une légende et au moins une image. Dirigez la discussion de la même manière que précédemment.

Activité facultative : l'échelle d'assainissement

(Cette activité peut être menée avant celle de la vision et peut permettre d'orienter les participants vers la définition d'un Terme de Référence correspondant à la situation actuelle de l'assainissement du pays).

Objectif : identifier un ensemble d'habitudes d'hygiène ainsi que des options techniques qui permettent une amélioration des conditions d'assainissement. Évaluer où nous en sommes actuellement et où nous pouvons espérer être dans cinq ans.

Préparation à l'avance par un artiste : préparer un ensemble de vingt pages de taille A4, sur lesquelles il y aurait des dessins décrivant divers comportements d'assainissement ainsi que les options techniques disponibles dans le pays. Les dessins concernant les différents comportements pourraient, par exemple, inclure l'image d'un homme déféquant

en plein air, une fille se lavant les mains après être allée aux latrines, et des gens protégeant la nourriture contre les mouches. Pour ce qui est des options techniques, les dessins pourraient comporter des latrines à fosses sceptiques en mauvais état, des latrines communautaires et des toilettes à chasse d'eau et des illustrations des conditions d'assainissement qui prévalent dans les régions rurales, péri-urbaines et urbaines.

Reproduisez suffisamment de dessins pour permettre à chaque groupe d'en disposer pour travailler. Les dessins composant chaque ensemble devraient être mélangés, afin que les participants les prennent au hasard.

Remarque : trop souvent, nous généralisons et définissons des objectifs qui ne sont ni réalistes ni réalisables, tel que la déclaration suivante nous le confirme : "à la fin de l'année 1999, nous aurions amélioré l'état de santé de tous, construit des latrines sanitaires pour tous, ou mieux encore". Il vaut mieux que nous ayons les pieds sur terre, que nous soyons honnêtes, que nous nous fixions des objectifs ainsi que des travaux d'aménagement réalisables lorsque nous planifions notre futur programme d'assainissement.

Instructions aux participants : nous vous distribuons un ensemble de vingt dessins qui décrivent différents comportements d'hygiène ainsi que des options techniques se rapportant à l'assainissement. Dans votre groupe, remettez les dessins en ordre en partant de la pire des situations d'assainissement à la moins dramatique.

Quels sont, en moyenne, les dessins qui décrivent de manière exacte les conditions d'assainissement prévalant dans les régions urbaines, péri-urbaines et rurales ?

Vous avez _ minutes pour effectuer cet exercice. Retournez s'il vous plaît à la session plénière à _ ,prêts à faire votre exposé.

Tâche facultative : pour chacun des domaines sus-mentionnés, choisissez où vous voudriez en être dans cinq ans, en moyenne, si un programme modeste en faveur de l'amélioration des conditions d'assainissement était conduit avec succès. Soyez réalistes, pas trop optimistes dans vos ambitions. (Cette activité peut déboucher sur un exercice de création de vision mais elle n'est pas nécessaire si le temps est limité).

MODULE 4 - Identification des causes profondes des problèmes d'assainissement et, par conséquent, des obstacles empêchant la réalisation de la vision.

Activité : la création d'un arbre à problèmes et d'un modèle conceptuel pour l'assainissement.

Remarque : cet exercice est complexe, pour cela, un exemple de développement d'un arbre à problèmes, extrait de l'atelier de planification de l'UNICEF à El Salvador, datant de 1996, vous est présenté à la fin de cette annexe.

Temps requis : 4 heures minimum. Plus probablement 6 à 8 heures en fonction de la

nature des détails nécessaires.

Objectif : développer un arbre à problèmes indiquant les causes profondes des problèmes d'assainissement et les bienfaits découlant de leur résolution. L'arbre à problèmes sera utilisé pour créer un modèle conceptuel initial permettant d'améliorer une mauvaise condition d'assainissement.

Remarque d'introduction : pour réaliser les objectifs d'un programme d'assainissement, il est non seulement important d'établir les causes qui sous-tendent une mauvaise condition d'assainissement, mais également, les résultats ou les bénéfices d'une condition d'assainissement améliorée. Afin d'identifier les diverses étapes qui précèdent les activités de planification d'un programme, il est important de comprendre les liens qui existent entre les causes d'une mauvaise condition d'assainissement et la nature des moyens mis en oeuvre pour les résoudre. La création d'un arbre à problèmes s'est révélée utile pour ce qui est de l'identification des problèmes clés, de leurs causes et de leurs effets. Ce n'est qu'à partir de ce moment là qu'on peut développer un modèle conceptuel. Le modèle sera aussi bien utile dans la phase initiale de planification que pour le maintien du rythme d'exécution des travaux. Au cours de ce programme, le modèle conceptuel développé devra être révisé et réactualisé continuellement.

Instructions : en vous fondant sur une définition commune de l'assainissement, demandez au groupe de réfléchir profondément pour trouver les causes qui sous-tendent une mauvaise condition d'assainissement (par exemple, celles relatives à l'évacuation des excréta, des déchets solides et liquides ainsi qu'aux mauvaises pratiques des règles de l'hygiène). Ou bien, demandez-leur d'établir la liste de tous ces éléments et laissez le groupe réagir et y apporter quelques modifications nécessaires. Prenez ensuite comme exemple, un des problèmes, telle que l'évacuation inadaptée d'excréta, et demandez-leur d'énumérer quelques uns des facteurs ou certaines des causes qui concourent à la création de ce problème. Expliquez que vous souhaiteriez que le groupe prenne un peu de temps pour créer un modèle conceptuel permettant de trouver des solutions à chacun des problèmes identifiés.

Répartissez le groupe selon le nombre de problèmes (peut-être 4), et demandez à chacun d'écrire sur des tableaux les causes de ce problème spécifique. Au moins trois niveaux de causes devraient être développés. Les causes et les effets seront développés davantage comme cela est indiqué, afin de créer des liens et des ramifications entre les causes, à des degrés multiples.

Demandez à chaque groupe de commencer l'exercice par la catégorie de problèmes qui est inscrite en haut du tableau. Utilisez des petits pense-bête jaunes ou des cartes pour identifier chaque cause, collez-les immédiatement en dessous du problème correspondant. Chaque cause aura, à son tour, des causes antérieures correspondantes. Les membres du groupe devraient continuer à en discuter et à coller les cartes jusqu'à ce qu'ils sentent qu'ils ont décrit les causes tertiaires, secondaires et immédiates relatives au domaine de leur problème. Demandez-leur, si possible, d'ajouter des indicateurs pour décrire le problème de manière exacte. Leur arbre à problèmes devrait ressembler aux encadrés D-2 et D-3 qu'on verra plus loin à cette annexe. Donnez au groupe une à deux heures pour accomplir

cette activité.

Lorsque les groupes auront fini, demandez-leur d'utiliser le même processus pour identifier les conséquences résultant d'une mauvaise condition d'assainissement. Ce processus qui consiste à construire un arbre à problèmes jettera les bases qui permettront de trouver des solutions aux causes profondes du problème.

Les énoncés du problème, ses causes ainsi que ses conséquences, peuvent tous être examinés afin d'entreprendre une éventuelle action visant à améliorer les conditions d'assainissement à réduire ou à atténuer les conséquences d'une mauvaise condition d'hygiène et à faire en sorte qu'il y ait des résultats mesurables et durables. Après la création de l'arbre à problèmes, le groupe doit créer un modèle conceptuel destiné à une action future, en prenant soin d'énoncer les causes et les problèmes en des termes positifs. Ces termes ainsi définis auront pour buts ou objectifs d'améliorer les conditions de l'assainissement. Ce modèle conceptuel sera utilisé pour orienter les activités de conception et de planification du programme.

Donnez à chaque groupe un temps suffisant, afin qu'il puisse terminer les travaux de recherche des causes et des conséquences de leur problème. Après cette activité initiale qui peut durer plusieurs heures (probablement entre trois ou quatre heures), demandez à chaque groupe d'accrocher son tableau sur un mur. Faites un tour dans les allées en notant les questions et les préoccupations de tout le groupe. Demandez à chaque groupe de faire un bref exposé sur les points mentionnés sur son tableau, suivi par les réponses aux questions et aux préoccupations. Faites des modifications appropriées, comme le groupe l'a suggéré. (Demandez à chaque groupe d'évaluer les commentaires de toutes les réunions plénières et d'apporter les modifications appropriées.). Continuez jusqu'à ce que tous les groupes aient terminé le processus. Les participants peuvent s'arrêter lorsqu'ils sont convaincus qu'ils ont inclus toutes les informations essentielles. Une fois que le modèle conceptuel est terminé, demandez aux participants de discuter des relations qui existent entre les différents aspects du problème.

Option : faites cet exercice deux fois de suite, en vous concentrant chaque fois sur un autre aspect des relations de cause à effet identifiées, afin que le modèle puisse permettre d'obtenir des aspects plus détaillés du problème.

Remarque : à la fin de ce module, il serait nécessaire, pour un plus petit groupe, de passer un peu de temps à "nettoyer" les travaux des groupes, afin de rectifier des chevauchements, des lacunes et des irrégularités.

MODULE 5 - Commencez à réfléchir au développement du programme : quels sont nos principes directeurs ? quelles informations supplémentaires avons-nous besoin ?

Activité A : règles d'assainissement

Temps requis : environ 30 à 60 minutes

Objectif : établir des mesures directives pour le nouveau programme d'assainissement.

Instructions : photocopiez l'annexe A intitulée " Programme d'Assainissement et Directives d'une Meilleure Planification des Programmes d'Assainissement", en prenant soin de faire des copies pour tous les participants. Demandez aux participants d'établir une liste de mesures pour le nouveau programme. Ces mesures devraient se rapporter directement aux domaines importants identifiés dans le modèle conceptuel qu'ils viennent juste d'élaborer.

Remarque d'introduction : pour planifier et exécuter tout le programme de développement, il est essentiel d'avoir des mesures directives claires qui définissent le cadre général du programme.

Instructions aux participants : le manuel que nous vous remettons propose à l'annexe A un certain nombre d'éléments et de mesures permettant d'améliorer les conditions d'assainissement. Utilisez-le comme un point de départ pour développer un ensemble de mesures adaptées à la situation d'un pays donné, permettant d'orienter les efforts d'un pays vers l'amélioration de sa condition d'assainissement au cours des cinq à sept années à venir. (Définissez le délai de mise en oeuvre selon la situation spécifique de chaque pays). Il se pourrait qu'il soit utile de regrouper les mesures selon les plans de conception, de mise en oeuvre, et d'évaluation d'un programme, particulièrement, au cas où plusieurs mesures seraient énumérées.

Sur un tableau, inscrivez les mesures importantes qui devraient orienter les activités du programme. L'objectif n'est pas d'établir leur liste exhaustive. Si plusieurs politiques sont énumérées, vous devez essayer de les classer selon leur ordre d'importance, et selon : "ce qu'il faut faire", "ce qui doit être tenté" et "ce qui serait bien si nous pouvions le faire".

Vous avez ___ minutes pour effectuer cet exercice. S'il vous plaît, retournez en séance plénière à ___ : ___ Prêts à faire votre expose.

Résultat : un tableau avec un ensemble de principes clés permettant la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation d'un programme.

Activité B : identification des informations manquantes

Temps requis : 30 à 90 minutes

Objectif : identifier et déterminer les informations qui sont indispensables au développement d'un avant-projet des recommandations d'un programme.

Instructions : étant donné que cette activité est fondée sur le modèle conceptuel développé et sur les principes identifiés, il est nécessaire de savoir quelles directions donner aux activités de collecte des informations et d'analyse. Que ce soit en petits groupes ou en séance plénière, (une séance plénière peut être bien adaptée surtout si l'ensemble des membres forme un groupe restreint et s'il y a un besoin de changer le rythme du travail), demandez aux participants d'identifier les domaines où il faudra apporter des informations complémentaires, de proposer des informations spécifiques nécessaires et de prodiguer des conseils concernant les techniques de collecte des informations. Si vous répartissez les participants en petits groupes, faites-les travailler séparément et demandez-leur de faire des rapports.

MODULE 6 - Planification d'actions

Activité : planification d'actions

Temps requis : 60 à 90 minutes

Objectif : répondre à la question "pourquoi maintenant ?"

Instructions : cet exercice composé de trois parties est à faire, si possible, en séance plénière. Si cela n'est pas possible, alors, plusieurs petits groupes pourraient commencer à travailler sur les différents éléments du plan d'actions. Après le travail des groupes, toutes ses composantes doivent être rassemblées et débattues au cours d'une session plénière, afin que la version finale adoptée par les participants de l'atelier soit complète et ait l'adhésion de tous. Ce plan pourrait comporter la préparation du programme et des mesures d'un plaidoyer immédiat. Si cet atelier représente la première étape de la préparation d'un nouveau programme d'assainissement appuyé par l'UNICEF (d'autres bailleurs de fonds et partenaires), référez-vous à l'annexe C se rapportant à la collecte des informations. Elle vous aidera à identifier et à structurer toutes les tâches importantes se rapportant aux activités de collecte de données et d'évaluation.

Remarque d'introduction : cet atelier a été organisé dans un cadre général qui exhorte à une prise de conscience, une promotion de l'assainissement et à une participation active. Si la prochaine étape consiste à mener une activité, il serait donc important, avant que chacun ne s'en aille, d'établir un plan d'actions qui précise clairement ce qui sera fait, par qui, et où.

Instructions aux participants : cet exercice est subdivisé en sections.

Dans la partie A, décidez quel problème ou quel domaine du programme général, (en vous référant à l'arbre à problèmes et au modèle conceptuel), a besoin d'informations et d'une élaboration supplémentaires. Concentrez-vous sur les aspects de l'arbre à problèmes qui, selon vous, ont besoin qu'on y consacre de plus gros efforts.

Dans la partie B, décidez de ce qui doit être fait. Enumérez ces points comme des tâches à accomplir.

Dans la partie C, identifiez qui est responsable de chaque tâche définie dans la partie B, et établissez les dates limites pour l'exécution.

(Si les discussions concernant ce module sont menées par de petits groupes, notez tous les aspects des parties B et C devant être traités au cours de la séance plénière, afin de définir clairement les rôles et les responsabilités relatifs au plan d'actions).

En session plénière, précisez tous les points qui ont émergé des parties A, B ou C. Réglez tous les autres détails pratiques concernant la coordination, les liens, les ressources requises, le rapportage, le suivi des réunions, etc. Soyez sûrs qu'il n'y a aucune confusion et que chacun est d'accord avec ce plan.

Vous avez quelques minutes pour effectuer cet exercice. (Si vous travaillez avec de petits groupes, dites aux participants de retourner en séance plénière à __ : __ prêts à présenter

leur exposé).

Résultat : Une liste des tâches à terminer, la personne chargée de leur exécution, et les délais à respecter.

MODULE 7 - Clôture

Activité : de "contrôle" avec les participants

Temps requis : 15 à 90 minutes

Objectif : permettre aux participants d'échanger brièvement leurs points de vue sur l'atelier. Supposons que l'atelier se soit bien déroulé, cette activité peut permettre de relever que l'ambiance positive de l'atelier a contribué à projeter les groupes de participants dans les étapes futures du projet.

Instructions : demandez à chacun, à tour de rôle, de dire ce qu'il ressent en un mot ou en une phrase. Assurez-vous que la dernière personne à prendre la parole soit la plus âgée du groupe, ou invitez-la à le faire. Assurez-vous aussi que les individus auront le droit d'exprimer davantage leurs points de vue et leurs sentiments.

Remarque : (la plupart des participants auront besoin de dire quelques mots, et ce serait bien qu'ils ne soient pas trop longs). Cette activité réussit mieux avec des groupes de moins de 25 personnes.

Option : donnez aux participants plus de liberté afin qu'ils puissent dire tout ce qu'ils veulent. Simplement, faites-leur savoir que cela doit être bref. Bien que cette démarche prenne plus de temps, elle peut, dans la plupart des cas, avoir beaucoup plus d'impact.

Exemple pour le module 4 - Développement d'un arbre à problèmes : l'exemple d'El Salvador

Modèle conceptuel

Un modèle conceptuel est un outil qui permet d'organiser les informations. (L'exemple d'un tel modèle apparaît à l'encadré 2-1 du chapitre 2, intitulé : Introduction à un Programme d'Assainissement Meilleur). Plus particulièrement, un modèle conceptuel est une manière de tisser - ou d'entrecroiser - les concepts qui, lorsqu'ils sont combinés d'une manière dynamique, permettent d'élaborer un programme bien conçu, orienté vers des objectifs et des résultats.

Le modèle conceptuel facilite également le dialogue entre les investisseurs, éléments importants de la planification d'un programme d'assainissement. En fait, la méthode du modèle conceptuel exige qu'il y ait le dialogue entre les investisseurs. Dans un dialogue, des opinions et des idées sont échangées sans qu'aucune ne prévale sur l'autre. La discussion quant à elle est une tentative de soumission d'une idée détaillée afin quelle soit analysée. Par conséquent, le dialogue est un processus de compréhension, au "cours" duquel la discussion devient souvent un moyen permettant de soutenir une idée ou une position particulière. Il est important de se souvenir qu'un dialogue devrait avoir lieu, au cours du processus de développement d'un modèle conceptuel.

Pour les besoins de ce manuel, le modèle conceptuel est défini comme un moyen

permettant de relier les causes et les effets d'un problème, dans un cadre conceptuel organisé de façon logique. Premièrement, le modèle conceptuel est un outil de planification de programme. Il est neutre sur le plan technique et éthique s'il n'est pas utilisé aux fins d'objectifs privilégiés. Bien qu'orienté vers les objectifs, en se focalisant sur un problème, le modèle ne décrit pas les activités spécifiques qui devraient être entreprises afin de réaliser ces objectifs. Une fois que le modèle conceptuel a été développé, il peut être utilisé dans un certain nombre de cas en vue de :

- communiquer l'importance d'un programme d'assainissement ;
- articuler l'objectif principal du secteur ;
- contribuer à la prise des décisions en matière de gestion et d'affectation des ressources ;
- vérifier, au début d'un programme, qu'aucun problème n'a été négligé ;
- vérifier, au début du programme, que les liens utiles ont été bien identifiés ;
- permettre de définir les buts, les objectifs, les résultats, les activités et les ressources du programme ;
- établir les hypothèses internes des relations de cause à effet entre les ressources, les activités, les résultats, les objectifs, et les points focaux du programme ;
- déterminer les facteurs externes (hypothèses) qui peuvent influencer les relations de cause à effet d'un programme ;
- identifier les éléments des informations manquantes en vue de combler les insuffisances de l'information ;
- analyser et faire un rapport des résultats et des activités du programme ;
- aider à identifier et à établir des indicateurs adéquats qui permettront de mesurer ou de vérifier, l'état des ressources escomptées, les activités, les résultats, les objectifs, et les buts.

L'encadré D-1, qui suit, nous donne les raisons pour lesquelles il est important de bien analyser un problème avant de se lancer dans l'exploration d'une liste de causes et d'effets.

Encadré D-1 : étude d'un problème

Pour certains, il se pourrait qu'il paraisse inutile de consacrer autant de temps à réfléchir à un problème. D'aucun assumerait que dans la plupart des cas, le problème est assez évident. Cependant, d'après les expériences, rien n'est moins facile.

Premièrement, il se pourrait que les différentes parties concernées par le projet n'appréhendent pas le problème de la même façon. Un des objectifs essentiels de la phase d'identification d'un problème est de faire ressortir de telles différences. Si les différentes parties n'ont pas pris le temps d'identifier conjointement le problème, et qu'elles décident de les régler une fois le projet en cours, cela entraînera inévitablement des difficultés.

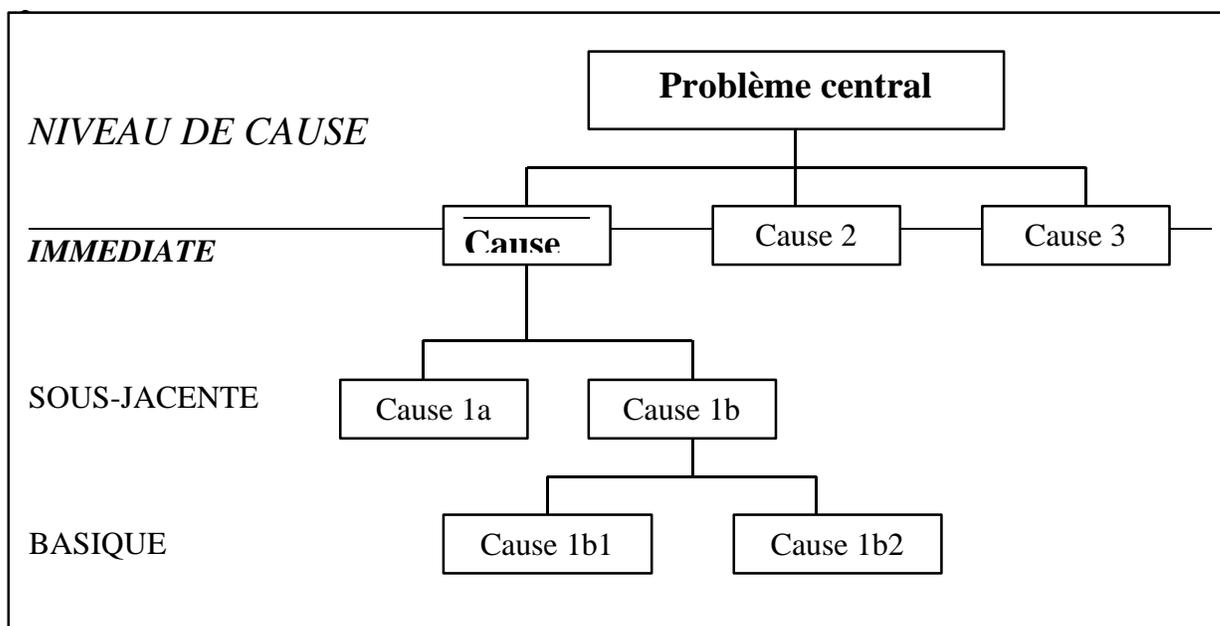
Deuxièmement, il est essentiel de cerner l'origine du problème, étant donné que l'objectif du projet est d'éliminer ses causes. Si tel n'est pas le cas, le problème demeurera après la fin du projet et rien n'aura été accompli.

(par exemple, condition d'assainissement insuffisante ou inadaptée). Ce dernier élément devient le problème central. Il est important de noter que le problème central n'est pas automatiquement incorporé dans les objectifs du programme. Une fois qu'un consensus est atteint concernant l'identification du problème principal, il est possible de procéder à l'identification des causes (obstacles) et des effets (les conséquences négatives) du problème. A El Salvador, l'énoncé du problème principal a été résumé en des termes tels que : condition d'assainissement mauvaise et inadaptée.

Étape n° 2 : identification des causes

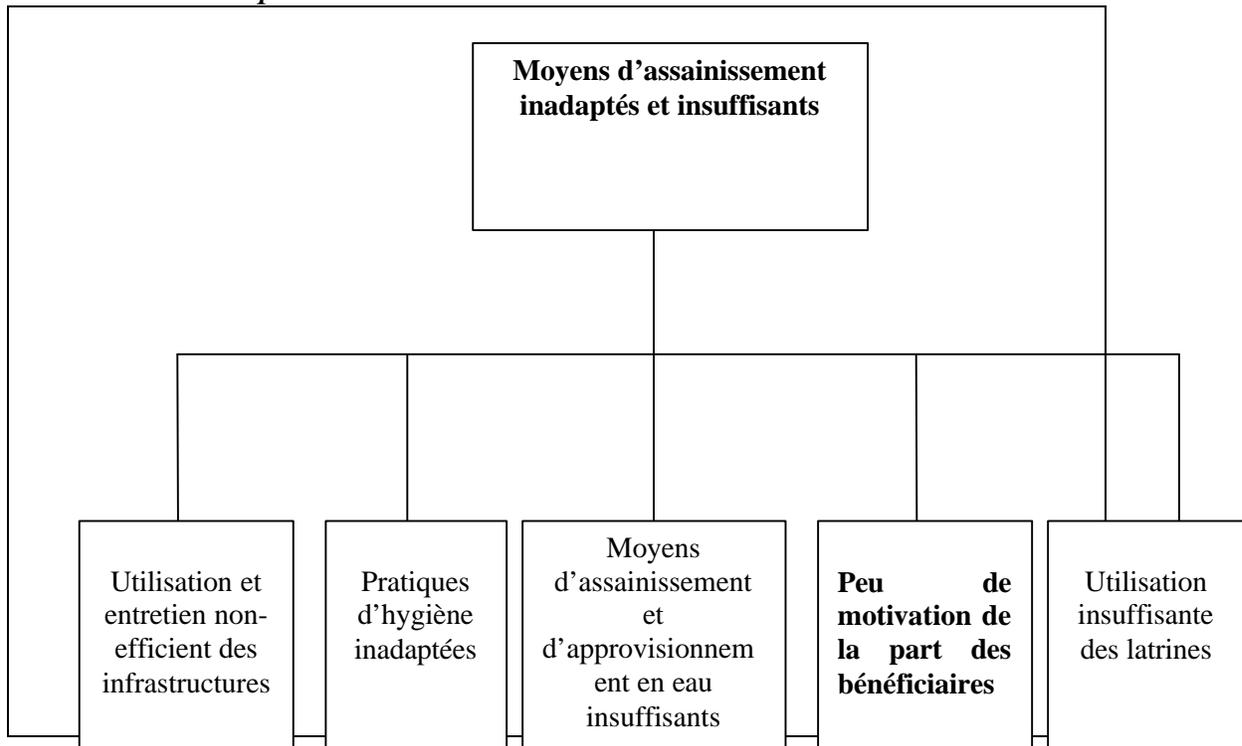
Une fois qu'on aura identifié le problème et qu'on se sera accordé là-dessus, on pourra identifier ses causes. D'une façon logique, une phase de réflexion permettra d'identifier et de classer un certain nombre de ces causes. On disposera les causes immédiates du problème au premier plan et les autres, c'est-à-dire les causes de base et celles qui sont sous-jacentes sous les causes immédiates, comme le montre l'encadré D-3.

Encadré D-3 : arbre à problèmes montrant les différents niveaux de causes.



Comme le montre l'encadré D-4, le programme d'El Salvador a identifié cinq causes immédiates d'une mauvaise condition d'assainissement : l'utilisation inadaptée et entretien insuffisant des infrastructures, la pratiques d'hygiènes inadaptées, la couverture insuffisante des moyens d'assainissement et d'approvisionnement en eau potable, l'absence de motivation de la part des bénéficiaires, et la sous-utilisation des latrines. Ces causes immédiates ne sont pas prioritaires.

Encadré D-4 : problèmes clés et causes immédiates : El Salvador



Il existe plusieurs causes immédiates, et le fait de se concentrer sur une seule ne changera rien au problème, les autres causes continueront d'exister et représenteront un obstacle à la résolution du problème principal. Par exemple, une couverture de plus en plus importante en latrines n'aura probablement aucun effet sur le problème "moyens d'assainissement insuffisants et inadaptés", à cause de la persistance de leur faible utilisation, d'une absence de motivation et des pratiques d'hygiène à risques.

Plusieurs causes sous-jacentes existent également. En d'autres termes, chaque cause immédiate a probablement d'autres causes appelées causes sous-jacentes. Si les causes sous-jacentes ne sont pas traitées, alors, la cause immédiate persistera et les objectifs du programme resteront pour la plupart irréalisables. Nous allons prendre comme exemple la cause immédiate « absence de motivation ». Comme le montre l'encadré D-5, dans le programme d'El Salvador, quatre causes sous-jacentes "d'absence de motivation étaient identifiées : la connaissance limitée, l'institution inefficace, l'absence de méthodes de la part des agents de changement pouvant les aider à susciter une prise de conscience et à créer des ressources économiques au sein de la communauté et dans le secteur.

Le processus peut se poursuivre jusqu'à ce que toutes les causes essentielles, liées au problème principal, soient correctement identifiées, et jusqu'à ce que les hypothèses de ces causes soient vérifiées. Même si la majorité des causes sont identifiées, il se peut que leur classement adéquat ne puisse être terminé dans l'intervalle d'un atelier de deux jours. Cela pourrait nécessiter un travail supplémentaire permettant de décider de la suite

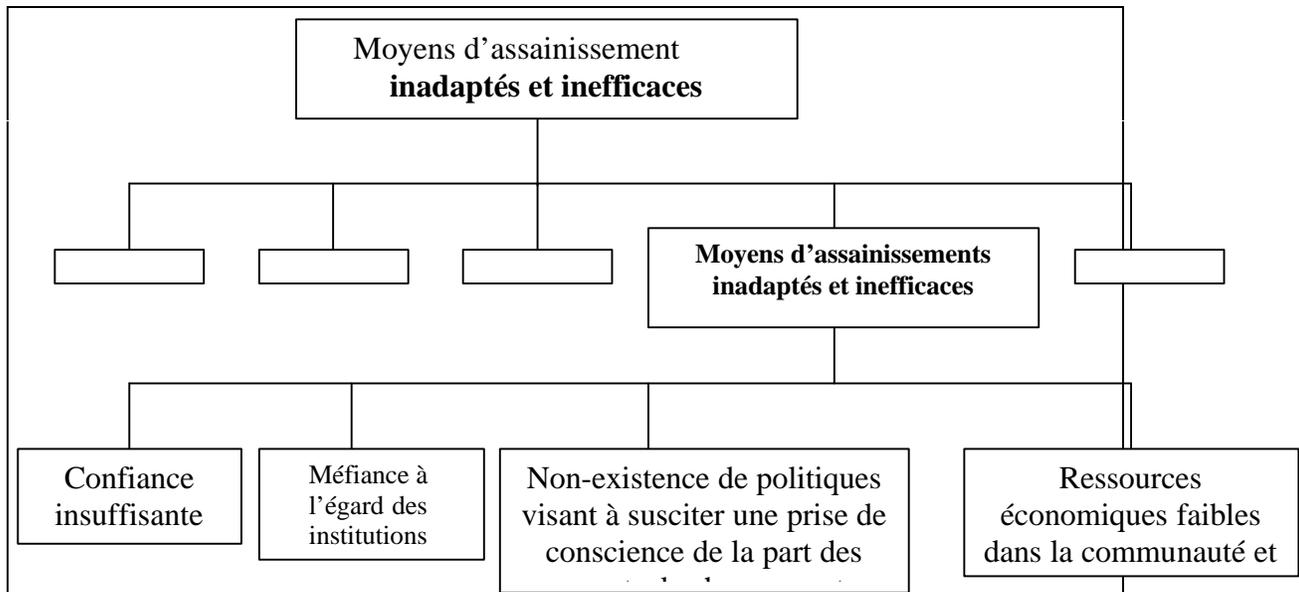
logique des causes. Cette étape peut être entreprise durant la phase de collecte des informations et du développement du programme.

Le fait de relier les causes au problème principal peut s'avérer tout à fait compliqué. Par conséquent, il est important d'identifier au moins les causes majeures, à chaque niveau. Un arbre à problèmes, bien défini, montre que le problème principal a plusieurs causes qu'aucune institution ou qu'aucun organisme ne peut résoudre. Par conséquent, un modèle conceptuel bien développé doit accorder une place à la collaboration et au partenariat.

Étape n° 3 : identification des conséquences

Le problème principal aura des conséquences tertiaires, secondaires et immédiates. Pour les identifier, utilisez un processus identique à celui qui est utilisé pour identifier les causes. En général, il est plus difficile d'identifier les conséquences que d'identifier les causes. Ceci, en partie, parce que nous avons donné plus d'importance aux causes qui sous-tendent une mauvaise condition d'assainissement, qu'aux conséquences de nos efforts. Cependant, le fait d'identifier les conséquences des problèmes est tout aussi important que d'en connaître les causes. (l'identification des conséquences, résultant des améliorations d'une condition d'assainissement, sera probablement incluse dans les objectifs à long terme et à court terme d'un programme).

Encadré D-5 : causes de l'absence de motivation de la part des bénéficiaires : El Salvador



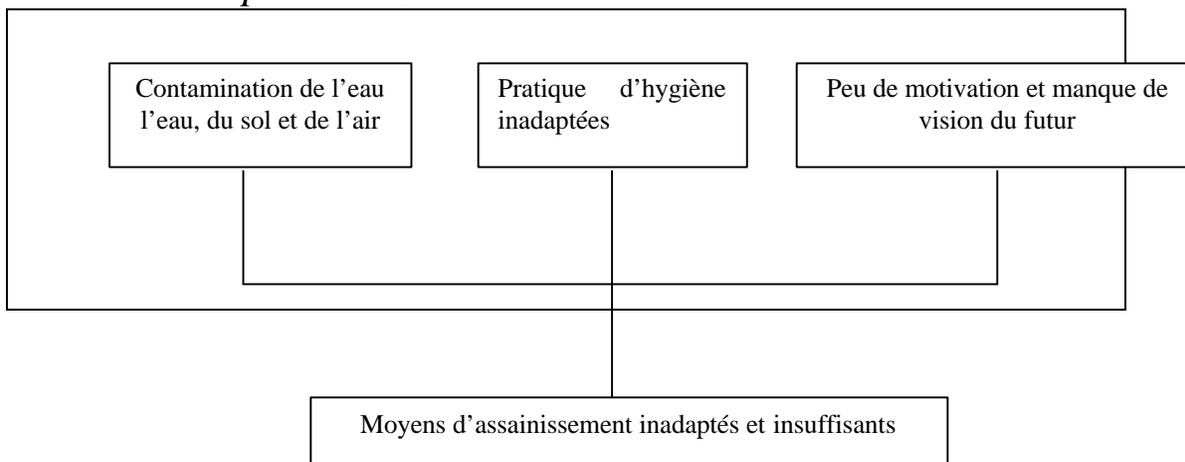
A El Salvador, on a identifié trois conséquences négatives immédiates du problème principal : la contamination de l'eau, du sol, et de l'air, l'absence de motivation et d'une vision du futur, les pratiques d'hygiène inadaptées. Ces aspects sont présentés à l'encadré D-6. Si les conséquences, au plan tertiaire et secondaire, étaient plus nombreuses, les retombées positives des programmes d'assainissement auraient été plus visibles. Par exemple, la transmission des maladies, par les excréta, serait

directement reliée aux conséquences énoncées dans l'exemple d'El Salvador, à l'encadré D-6.

On crée un arbre à problèmes quand on réunit le problème central, ses causes et ses conséquences. Un modèle d'arbre à problèmes, simplifié provenant de l'atelier d'El Salvador est présenté à l'encadré D-7.

Le groupe de travail sur l'assainissement est prêt à créer un modèle conceptuel propre à chaque pays, en se servant de l'arbre à problèmes comme guide. Le modèle, décrira les objectifs qu'on peut réaliser grâce à une condition d'assainissement améliorée, proposera des solutions aux aspects identifiés comme "causes" du problème et atténuera les "conséquences" apparaissant dans l'arbre à problèmes. Les énoncés négatifs figurant sur l'arbre à problèmes seront reformulés comme des résultats positifs futurs.

Encadré D-6 : conséquences d'une condition d'assainissement pauvre et inadaptée : El Salvador



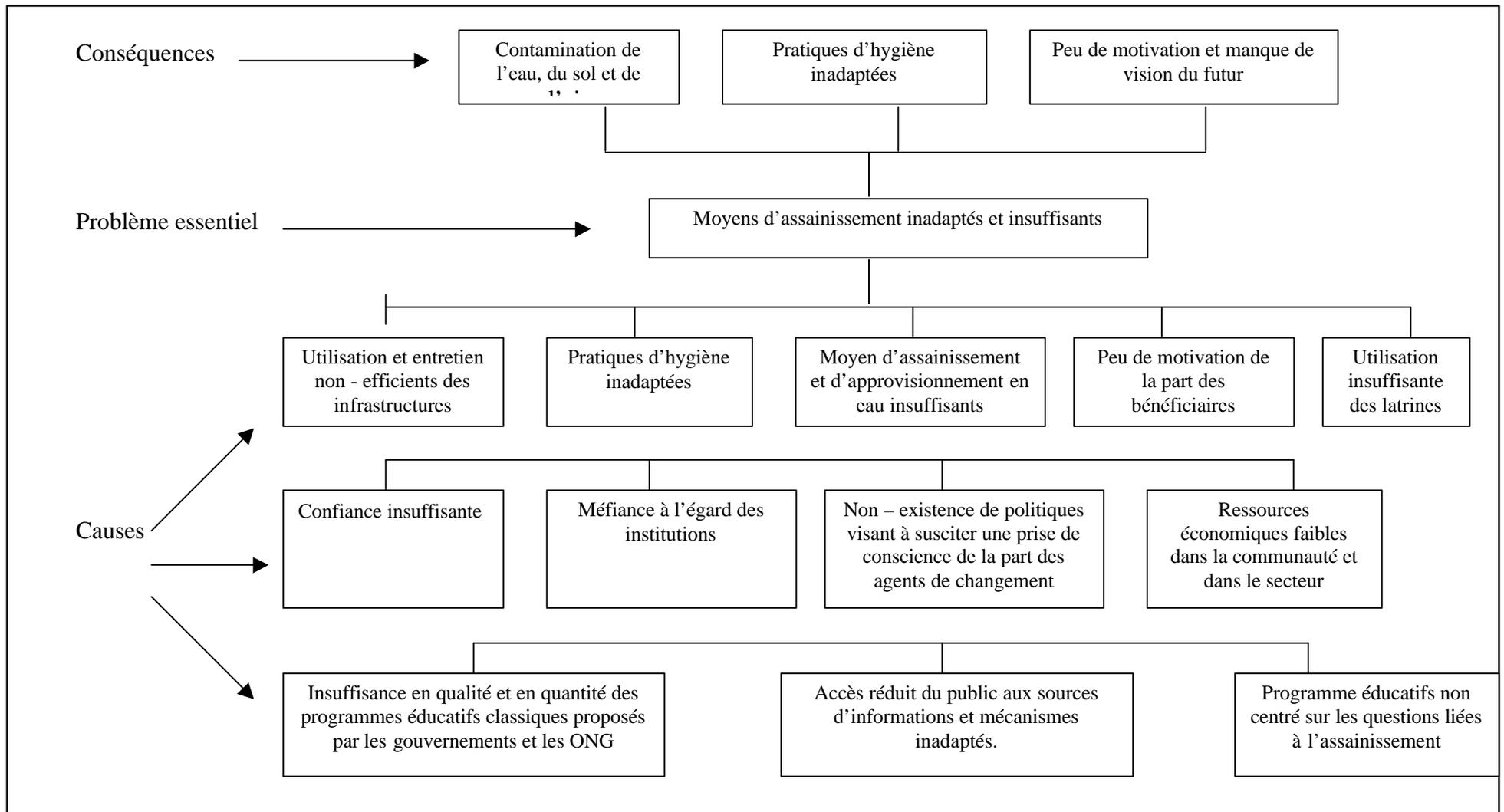
Une fois que le modèle conceptuel est créé, il peut servir comme outil de planification permettant de collecter les informations utiles, de développer, de suivre et d'évaluer le programme (le choix des indicateurs). Pour ce qui est de la collecte des informations, chaque cause se trouvant dans le cadre doit déboucher sur un examen plus poussé de plusieurs problèmes.

D'une façon brève, on a suggéré que pour chaque encadré, il y ait six catégories d'informations : la sélection communautaire, la participation communautaire, la technologie, le financement, l'institution, et la volonté politique. (ces six catégories sont décrites plus en détails du chapitre 5 au chapitre 10 du texte principal). Par exemple, "une connaissance limitée", comme l'une des causes du problème, débouche sur des problèmes d'ordre politique, institutionnel, financier, technologique, communautaire, comportemental, qu'on a besoin de comprendre en vue de planifier un meilleur programme. Pour ce qui est de la planification du programme, on peut considérer chaque encadré comme un problème à traiter ou à résoudre, ou comme un résultat à atteindre.

Pour identifier ce résultat, reformulez chaque cause en des termes positifs. Connaissance limitée, par exemple, pourrait être reformulée comme "connaissance suffisante". Dans le cadre du programme, cela pourrait être un but à atteindre. Une fois qu'un résultat positif est énoncé, on peut identifier des activités et des ressources clés et développer des indicateurs. En fin de compte, "connaissance suffisante" pourrait constituer la base d'un indicateur, soit au niveau du suivi, de l'évaluation, ou dans les deux cas. De bons indicateurs sont précis et indiquent l'état de ce qu'on évalue, ou vérifie de façon objective. Les indicateurs sont traités dans plus de détails à l'annexe C.

On peut également se servir de l'arbre à problèmes pour identifier les facteurs externes qui pourraient aider ou freiner les processus de développement, de mise en oeuvre et d'évaluation d'un programme. Ces facteurs externes sont également traités plus en détails à l'annexe C.

Encadré D -7 : arbre à problèmes : El Salvador



Références

Book D. UNICEF *Policy and Procedure Manual*.

SIDA. 1995. *Hintbook to the User of Logical Framework Analysis*. SIDA, Stockholm.

Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ). ZOPP (An introduction to the method). GTZ, Frankfurt am Main.