CHAPITRE XVI

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Philippe Reymond et Magalie Bassan

Objectifs pédagogiques

- Comprendre pourquoi il est important d'impliquer les parties prenantes depuis le début, et comment cette implication peut faciliter la mise en œuvre et augmenter la durabilité à long terme.
- Être capable d'utiliser l'information acquise lors de l'analyse des parties prenantes pour planifier l'implication de ces dernières.
- Savoir quels outils existent pour informer, échanger et collaborer avec les parties prenantes, comment les utiliser et quand.
- Comprendre comment répartir et formaliser les rôles et les responsabilités et identifier les besoins en formation.

16.1 INTRODUCTION

L'implication des parties prenantes est essentielle dans la réussite de la mise en œuvre d'un projet de gestion des boues de vidange. On peut définir cette activité comme étant l'art d'intégrer les intervenants du projet dans le processus de planification afin de prendre en compte leurs besoins, leurs priorités et leurs intérêts, et de parvenir à un consensus en évitant les oppositions. Autrement dit, il s'agit de les faire participer. L'implication des parties prenantes consiste principalement à définir le niveau de participation des personnes dans le processus et à savoir comment répondre au mieux à leurs besoins, par exemple via la sensibilisation, la formation et le renforcement des capacités. La bonne compréhension des parties prenantes passe par leur identification et leur caractérisation (chapitre 15). L'analyse des parties prenantes est une activité dynamique et itérative qui a lieu pendant tout le processus de planification, car les niveaux d'intérêt et d'influence des intervenants changent au cours du temps, ce qui implique une évolution des stratégies d'implication (Reed, 2008 ; Reymond, 2008). L'implication se doit d'être définie dans le contexte et selon les caractéristiques des parties prenantes. Cette nature dynamique est illustrée au chapitre 17, qui contextualise l'analyse des parties prenantes et les activités d'implication dans l'ensemble du cadre de planification (résumé dans le tableau 17.1 - Mémo pour la planification GBV de A à Z). À l'issue du processus, l'implication des parties prenantes atteint son point culminant avec la répartition et la formalisation des rôles et des responsabilités dans le schéma organisationnel choisi (chapitre 12).

L'approche de planification proposée dans ce livre peut être qualifiée d'« approche participative », tel que cela est décrit au chapitre 17. Elle pousse les parties prenantes à « participer » au processus et non pas à rester des observateurs passifs. Le succès de cette approche participative dépend du niveau de responsabilité et de motivation des parties prenantes, de la reconnaissance de la valeur ajoutée de l'approche, de la connaissance du contexte local qu'ont les responsables du projet, ainsi que de leur crédibilité et de leurs ressources.

Après avoir expliqué pourquoi l'implication des parties prenantes était importante, le présent chapitre fournit une vue d'ensemble des différents niveaux de participation possibles et comment l'analyse des parties prenantes permet de les choisir. Les outils d'implication possibles sont ensuite listés de manière à pouvoir sélectionner les plus appropriés dans un contexte donné. En suivant le déroulement du processus de planification, le chapitre décrit enfin la répartition et la formalisation des rôles et des responsabilités et la manière d'évaluer en conséquence les besoins en formation et en renforcement de capacités.

Figure 16.1 : Atelier avec l'ensemble des parties prenantes de l'assainissement de la ville de Sokodé, Togo (photo : Philippe Reymond).

16.2 DE L'IMPORTANCE D'IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

Une gestion des boues de vidange correcte est généralement bénéfique pour tous car elle permet de résoudre des problèmes urbains sur le long terme. Les autorités gagnent en reconnaissance pour avoir amélioré le bien-être des populations. Les entreprises privées de vidange bénéficient de sites de dépotage officiels et d'une meilleure considération, et le prix des services pour les ménages peut même s'en trouver diminué. Ces bénéfices peuvent cependant ne pas apparaître clairement à tout le monde au début et quelques personnes peuvent être réticentes à changer certains aspects de leurs habitudes quotidiennes ou à faire les efforts nécessaires pour le projet. C'est pour cela que la diffusion de l'information et la transparence sont fondamentales et que la consultation, la collaboration et le renforcement sont essentiels pour faire travailler ensemble toutes les parties prenantes et construire un système qui fonctionnera bien.

La planification de la gestion des boues de vidange doit souvent faire face à des intérêts et à des objectifs divergents, comme par exemple le besoin de réduire la distance au site de dépotage pour les vidangeurs privés, d'une part, et la volonté des autorités de trouver un terrain pour le traitement en dehors de la ville (voir aussi paragraphe 15.5.4), d'autre part. Pour réussir la mise en œuvre, il est nécessaire que les parties impliquées apprennent et comprennent le système GBV, infrastructures et intervenants compris. Certains projets GBV ont échoué à cause d'une distance

au site de dépotage trop grande pour que les entreprises privées de vidange puissent s'y rendre, à cause de problèmes avec la police ou encore parce que les zones à revenu faible demeuraient non-desservies. Ces échecs ne seraient pas arrivés si les intervenants avaient été consultés et leurs besoins et contraintes identifiés au démarrage du processus.

La participation augmente l'efficacité du projet. Impliquer un large éventail de parties intéressées maximise les chances d'avoir un projet bien conçu, ainsi que l'engagement des parties pour atteindre les objectifs fixés. La participation renforce la position des individus. C'est également utile pour augmenter la durabilité d'un projet à travers le développement de compétences, de la confiance et de l'assurance dont les personnes auront besoin pour faire fonctionner le système une fois celui-ci mis en place. La sensibilisation, la communication et le développement de capacité font aussi partie du processus, dont elles sont des activités transversales (Lüthi *et al.*, 2011).

Les personnes participent volontairement (certains reçoivent une compensation mais personne n'est obligé de prendre part au processus participatif). Les personnes doivent avoir un intérêt dans le projet. Elles considèrent leur implication comme servant leurs intérêts ou un objectif plus général. Il est important de noter qu'une implication faible des parties prenantes peut être une source de développement d'oppositions. Par contre, les retours négatifs des parties prenantes au cours du processus doivent être considérés comme des choses positives car cela contribue à l'acceptabilité sociale et politique des actions proposées.

Enfin, si l'implication des parties prenantes est importante, elle a aussi un coût. Il faut donc que les ressources appropriées (budget, personnel et temps) aient été prévues et que les responsables veuillent bien partager le contrôle du processus (Mosler, 2004).

Bien mener un processus participatif est difficile et demande du temps, car il faut souvent construire une relation de confiance entre les participants. Impliquer les parties prenantes dès le départ permet souvent d'être plus rapide ensuite, en évitant de découvrir et de traiter des problèmes qui empêcheraient la mise en œuvre et/ou l'exploitation-maintenance du système (ODA, 1995a), et ainsi de réduire les dépenses des phases ultérieures. Les approches participatives sont à considérer comme un investissement par le chef de projet.

16.3 NIVEAUX DE PARTICIPATION

La manière d'impliquer les parties prenantes correspond à leur niveau de participation attendu. Le niveau de participation est lié à l'objectif à atteindre pour la partie prenante ciblée. Par exemple, selon le contexte, les ménages peuvent être tenus informés du processus ou consultés pour bien comprendre leurs besoins. Les opérateurs de vidange peuvent être consultés sur leurs itinéraires et peuvent aider à la définition du site de dépotage optimal, mais aussi collaborer dans le travail de mise au point réglementaire. La collaboration avec les autorités est quant à elle souvent recherchée dès le départ compte tenu de leur intérêt et de leur influence sur le projet (voir aussi paragraphe 15.4.2).

Plusieurs aspects doivent être pris en compte dans le développement de la stratégie d'implication (Koanda, 2006) :

- Perception de l'implication : elle indique comment les parties prenantes impliquées se sentent vis-à-vis de leur rôle ;

- Volonté à contribuer au projet ;
- Bénéfices escomptés du projet ;
- Niveau d'obligation que la partie prenante pense avoir compte tenu de sa responsabilité dans le projet ;
- Personnes influençant la volonté des parties prenantes et orientant la pression de groupe.

Ces aspects peuvent aussi être utilisés comme indicateurs pour évaluer l'efficacité du processus participatif.

16.3.1 De l'information à la délégation

On peut distinguer quatre niveaux de participation (adapté d'ODA, 1995a) pour améliorer l'implication :

Information : L'objectif est de permettre aux parties prenantes de comprendre la situation, les différentes possibilités et leurs implications. Il s'agit là d'une communication unidirectionnelle. Chacune des parties prenantes de la GBV a besoin d'être informée convenablement pour comprendre son rôle et les objectifs du projet. Pour celles qui ne sont pas impliquées dans le processus décisionnel, l'implication sera limitée à recevoir l'information, ce qui peut être fait à travers des campagnes de communication ou des réunions d'information (comme par exemple l'atelier de lancement, voir paragraphe 15.4) ainsi que des visites de terrain. Dans certains cas, l'information sert aussi à persuader les gens de prendre part au processus en montrant les bénéfices escomptés et les facteurs incitatifs.

Consultation : L'objectif est d'obtenir des parties prenantes une réaction sur la situation, les possibilités, les *scenarii* et/ou les décisions. Il s'agit d'une communication à deux sens. Cela permet de prendre en compte les intérêts, les priorités et les besoins (par exemple à travers les entretiens menés avec les différentes parties prenantes au démarrage du processus de planification). Les parties prenantes ne sont toutefois pas impliquées dans la prise de décision.

Collaboration : L'objectif est de travailler en partenariat avec les parties prenantes sur des composantes variées du projet, y compris le développement des *scenarii* et l'identification de la solution préférée. Le pouvoir décisionnel est partagé avec les parties.

Autonomisation/délégation : L'objectif est de renforcer les capacités des parties prenantes pour qu'elles soient en mesure de prendre les décisions en connaissance de cause, de prendre la responsabilité de la décision finale et d'assumer leur rôle et leurs responsabilités une fois la filière GBV mise en œuvre.

Chaque niveau comprend le niveau précédent : par exemple, il n'y a pas de collaboration sans consultation, ni de consultation sans information.

Différentes formes de participation peuvent être mises en œuvre en même temps avec la même partie prenante ou au cours des différentes étapes du cycle du projet. Par exemple, certaines parties prenantes peuvent être tout d'abord informées du projet, puis consultées plus tard pour recueillir leur point de vue. Une fois la relation de confiance construite et la capacité nécessaire développée, il est possible de démarrer la collaboration.

16.3.2 Détermination du niveau de participation sur la base de l'analyse des parties prenantes

Il est nécessaire d'analyser les parties prenantes pour être capable de développer une stratégie d'implication (voir chapitre 15). Cette analyse fournit en effet une base pour décider quelles parties prenantes doivent participer à quelles étapes du processus, avec quels niveaux de participation. Elle permet aussi de définir quel(s) outil(s) d'implication utiliser et avec qui. C'est donc une étape importante, puisque le succès du projet repose en partie sur la validité des hypothèses faites sur les différentes parties prenantes et sur les risques menaçant le projet, comme les conflits d'intérêt (ODA, 1995b).

La stratégie d'implication repose principalement sur les intérêts, les influences et le besoin d'implication des parties prenantes. Les « besoins d'implication » font partie des informations à collecter pendant l'analyse des parties prenantes telle qu'elle est décrite au chapitre 15. L'étape suivante consiste à déterminer l'influence et l'intérêt des parties prenantes dans le projet, qui sont les principaux paramètres de sélection des parties prenantes clefs. Les degrés d'influence et d'intérêt déterminent le niveau de participation. Plusieurs outils d'implication sont alors disponibles pour chaque niveau de participation selon le contexte et les caractéristiques des parties prenantes.

L'influence et l'intérêt des parties prenantes évoluent au cours du processus de planification, d'où la proposition dans ce livre d'un processus de sélection des parties prenantes clefs itératif. Cela signifie aussi que la stratégie d'implication peut nécessiter des adaptations au cours du temps, avec des modifications des niveaux de participation et de la manière d'impliquer les parties. Les cinq étapes proposées au paragraphe 15.5 s'appliquent aussi à la réévaluation de la stratégie d'implication.

16.3.3 Matrice de participation des parties prenantes

La matrice de participation des parties prenantes telle qu'elle est proposée par ODA (1995b) fournit une représentation visuelle des niveaux de participation choisis pour chaque partie prenante. Le tableau 16.1 présente un exemple théorique que l'on peut classiquement retrouver dans les villes de taille moyenne, sans représentation du gouvernement national. Une telle matrice est à développer étape par étape au cours du processus, en fonction des besoins et du niveau de détail souhaité. À la fin du processus, elle constitue un bon résumé de qui a été impliqué, comment et quand. Elle peut être utilisée pour comparer différents projets entre eux.

La matrice de participation est un outil dynamique qui doit être régulièrement adapté selon les résultats de l'approche itérative de la sélection des parties prenantes clefs présentée au chapitre 15, paragraphe 15.5. Elle doit être vue comme un moyen de résumer l'information disponible et de prendre les décisions concernant les stratégies d'implication, comme l'organisation des ateliers et des réunions. L'étude de cas 16.2 présente une matrice de participation des parties prenantes clefs dressée rétrospectivement pour illustrer comment les parties prenantes avaient été impliquées dans un projet en cours au Burkina Faso.

Tableau 16.1 : Matrice de participation des parties prenantes (exemple théorique représentatif d'une ville de taille moyenne).

		NIVEAUX DE PARTICIPATION			
		INFORMATION	CONSULTATION	COLLABORATION	AUTONOMISATION/ DÉLÉGATION
Planification	*Lancement du processus de planification*	Toutes les parties prenantes		Municipalité, services publics	
	Évaluation détaillée de la situation actuelle		Parties prenantes clefs[1]	Municipalité, services publics	
	Identification des possibilités en termes de service		Parties prenantes clefs[1]	Municipalité, services publics	
	Développement d'un plan d'action	Toutes les parties prenantes	Utilisateurs finaux	Municipalité, services publics, opérateurs de vidange, ONG	Renforcement des groupes faibles et non-organisés
Mise en œuvre		Ménages, autorités traditionnelles et leaders d'opinion	Utilisateurs finaux	Municipalité, services publics, opérateurs de vidange, ONG	Renforcement et délégation à la municipalité, aux services publics, aux opérateurs de vidange et aux ONG
Suivi et évaluation		Parties prenantes clefs	Ménages, opérateurs de vidange, utilisateurs finaux	Municipalité, services publics, ONG sélectionnées	

[1] *L'identification et la sélection des parties prenantes clefs sont décrites dans les paragraphes 15.3 et 15.5.*

16.4 OUTILS D'IMPLICATION

Une fois les niveaux de participation définis pour chaque partie prenante, les outils d'implication peuvent être choisis. Il en existe plusieurs possibles pour chaque niveau de participation, comme le montre le tableau 16.2. Il existe de nombreuses façons d'impliquer les parties prenantes dans un processus GBV, mais pas de solution clef en main pour savoir quel outil doit être utilisé et quand. Le choix de l'outil optimal dépend du contexte et varie selon les cas. Les besoins d'implication peuvent en effet être différents selon la complexité et les limites du projet, par exemple entre un projet de planification de politiques publiques dans un pays où l'organisation de la gestion des boues de vidange n'est pas encore formalisée et un projet de mise en place de deux stations de traitement des boues de vidange dans une ville où les opérateurs GBV sont bien structurés. La personnalité des parties prenantes est aussi très importante.

16.4.1 Liste des outils d'implication

Quelques outils qui peuvent s'avérer bien adaptés au processus GBV sont présentés ci-dessous (adapté de Mosler, 2004). Chacun correspond à un ou plusieurs niveaux de participation comme indiqué dans le tableau 16.2.

Tableau 16.2 : Techniques d'implication des parties prenantes selon les niveaux de participation.

	INFORMATION	CONSULTATION	COLLABORATION	AUTONOMISATION/ DÉLÉGATION
Entretien individuel	■	■	■	■
Groupe de discussion *(focus group)*		■	■	■
Atelier	■	■	■	■
Visite de site	■	■		
Campagne médiatique	■			
Enquête au niveau des ménages		■		
Plaidoyer/lobbying	■		■	■
Médiation		■	■	■
Cadre logique		■	■	

Entretiens individuels, entretiens informels ou semi-structurés (paragraphe 14.2.2) : Rencontrer les parties prenantes est très important, car cela permet à la fois de rassembler de l'information et de construire une relation de confiance et des liens personnels avec chacune. Cela permet aussi de comprendre les besoins, les priorités et les contraintes. Les rencontres individuelles sont susceptibles de favoriser des discussions plus ouvertes et d'éviter la pression de groupe.

Groupes de discussion *(focus groups)* : Il s'agit de discussions en petits groupes menées par un modérateur, dans lesquelles les parties prenantes expriment leurs opinions et en discutent. Les groupes de discussion peuvent contribuer à la formation des opinions dans le groupe et peuvent être réalisés pour élaborer des documents.

Ateliers : Un atelier a pour but de rassembler les parties prenantes sélectionnées pour passer à une étape ultérieure du processus. Il peut s'agir d'un *atelier d'information* comme l'atelier de lancement initial (voir le cadre de planification du chapitre 17, activité C) pour communiquer sur les orientations, les activités et l'état actuel du processus. Il peut aussi s'agir d'un *atelier consultatif* qui aura pour objectif de collecter les opinions et les préoccupations des parties prenantes, de construire un consensus et de formuler des solutions. Dans certains cas, les ateliers et les groupes de discussion peuvent être organisés pour reconnaître et renforcer l'importance de certains membres dans le processus et des avantages potentiels d'une organisation associative forte. Par exemple, organiser des groupes d'acteurs en association, en particulier les vidangeurs, est susceptible de simplifier le processus participatif, d'accroître leur visibilité et de les conduire à leur autonomisation (Bassan *et al.*, 2011).

Visites de terrain (voir paragraphe 14.2.4) : Une visite de terrain est un outil puissant pour mettre les parties prenantes face à la réalité. Très souvent, les autorités et les personnes travaillant dans un bureau ne réalisent pas complètement quelle est la situation jusqu'à ce qu'ils puissent

voir par eux-mêmes. Une fois qu'ils ont compris, ils seront beaucoup plus enclins à l'action et au changement. Les visites de sites de dépotage de boues de vidange informels (illégaux) sont particulièrement utiles. Il est aussi recommandé d'effectuer des parcours d'étude *(transect walks)* qui permettront aux responsables du processus de traverser à pied les quartiers concernés avec les parties prenantes pertinentes.

Figure 16.2 : Visite de terrain sur un site de dépotage informel, Sokodé, Togo (photo : Philippe Reymond).

Cartographie participative (aussi appelée « cartographie communautaire ») : Appuyées par un facilitateur, les parties prenantes dessinent une carte de la zone cible et visualisent les éléments des infrastructures et des services GBV. Cela permet d'acquérir une vue d'ensemble du projet, de bien visualiser la situation et d'arriver à une compréhension partagée.

Enquêtes : Un échantillon représentatif de la population est interrogé sur un sujet particulier au moyen d'un questionnaire structuré. L'enquête au niveau des ménages, utilisée pour l'évaluation de la situation actuelle, en est un exemple (paragraphe 14.2.3).

Campagnes médiatiques : Réalisées avec des affiches, des publicités à la radio, sur internet ou sur les téléphones mobiles, les campagnes médiatiques ont pour but d'informer et de sensibiliser le public. Il est particulièrement utile de faire comprendre à la population les changements induits par un système GBV nouveau et de promouvoir de nouvelles habitudes (comme par exemple de ne pas jeter de déchets solides dans les latrines).

Plaidoyer/lobbying : Le but est de faire en sorte que les intérêts des groupes non-organisés, socialement désavantagés ou peu audibles dans la population soient pris en compte dans le processus de planification. Ces groupes reçoivent des conseils et leurs intérêts sont représentés

dans les comités et organismes *ad hoc*, soit par leurs propres représentants, soit par les responsables du processus. Il s'agit d'une forme de renforcement de leur position (*empowerment*). Le plaidoyer et le lobbying consistent surtout à convaincre et à persuader les parties prenantes. On peut les utiliser par exemple pour convaincre les autorités ou les services publics des bénéfices d'une approche intégrée.

Médiation : Dans les situations conflictuelles, la médiation est réalisée par une tierce partie pour tenter de définir des solutions acceptables par toutes les parties. Les problèmes clefs et thèmes conflictuels sont tout d'abord exposés et clarifiés (intérêts, réticences et blocages). Des solutions pour résoudre le conflit sont ensuite recherchées d'une manière qui donne satisfaction à chaque partie, en évaluant les solutions et vérifiant leur équité.

Cadre logique : Des cadres logiques peuvent être mis en place pour chaque objectif stratégique du projet. Cet outil sert à faciliter l'organisation rationnelle des projets sur la base d'objectifs bien définis. Ils peuvent être utilisés pour promouvoir la communication entre parties prenantes et attirer leur attention (Aune, 2000). Cette approche permet d'identifier les moyens et les activités nécessaires pour atteindre les objectifs définis, avec les indicateurs de risque et les résultats attendus qui y correspondent.

Figure 16.3 : Cartographie participative en Inde (photo : Philippe Reymond).

16.4.2 Choix des outils d'implication

La sélection des outils d'implication doit être réalisée au cas par cas, en fonction des objectifs, des personnalités et des capacités des parties prenantes locales. La meilleure approche participative est souvent une combinaison de plusieurs techniques comme l'illustre l'étude de cas 16.1.

Préalablement à la sélection d'un outil, les responsables du projet s'assureront que l'outil est bien adapté au groupe cible et aux conditions socio-économiques des parties prenantes. Il est aussi important de clarifier en amont la disponibilité des ressources nécessaires pour mener à bien le programme d'implication des parties prenantes (temps, budget et savoir-faire). La crédibilité des responsables du projet, leur légitimité officielle et la transparence sont indispensables au succès du processus. Les responsables du projet doivent avoir une bonne connaissance du contexte local afin de trouver les outils adaptés et garantir une bonne modération et une médiation efficace. Un niveau de confiance minimal entre parties prenantes est également nécessaire.

Les responsables du projet doivent se poser les questions suivantes (adapté de Mosler, 2004) :

- Le groupe doit-il toujours se réunir en entier ou bien doit-on aussi prévoir des réunions en sous-groupes ?
- La fréquence des réunions est-elle acceptable par tous les participants (ou est-ce une charge excessive) ?
- Les décisions du groupe doivent-elles être contraignantes pour les membres du groupe ?
- Dans quelle mesure les intentions secrètes et les expériences antérieures des parties prenantes influent-elles sur l'expression de leurs opinions dans le groupe ?

En parallèle, les responsables du projet doivent s'assurer que les outils d'implication sont adaptés au contexte local (adapté de Mosler, 2004) :

- **Cadre politique :** La méthode d'implication des parties prenantes s'intègre-t-elle dans le système politique existant ? Les responsables politiques doivent-ils eux aussi être impliqués ou pas ?
- **Cadre législatif :** La méthode d'implication des parties prenantes est-elle conforme à la loi ?
- **Cadre institutionnel :** La méthode d'implication des parties prenantes correspond-elle au cadre institutionnel local (c'est-à-dire à la répartition des rôles entre les parties prenantes, voir chapitre 12) ? Les autorités impliquées sont-elles les bonnes ? En effet, la coordination des parties prenantes de toute la filière nécessite une bonne organisation et doit être réalisée par une autorité compétente.
- **Cadre social :** La méthode d'implication des parties prenantes est-elle en conformité avec les habitudes sociales ?

Enfin, les aspects suivants sont essentiels pour le succès du processus (adapté de Mosler, 2004) :

- Dans le cas où des parties prenantes seraient contre le projet ou bien montreraient de la méfiance, il faut veiller à bien les informer, les consulter, les comprendre, et leur montrer en quoi le projet peut être profitable pour eux.
- Dans le cas où des parties prenantes importantes n'auraient pas d'intérêt pour le projet, leurs besoins doivent être identifiés dans l'objectif de stimuler leur intérêt.
- Dans le cas où l'analyse des parties prenantes révélerait des conflits importants entre leurs intérêts respectifs ou bien si les intérêts de quelques parties prenantes ne sont pas représentés, des techniques de gestion des conflits peuvent être mises en œuvre.

- Les groupes de parties prenantes ou les associations peuvent avoir besoin d'un appui pour être mieux organisés, pour garantir le fait que les responsables soient acceptés en interne et pour augmenter leur niveau de reconnaissance parmi les parties prenantes (voir l'étude de cas 16.2).

La période correspondant au lancement du processus de planification et à l'évaluation détaillée de la situation initiale est habituellement dominée par l'information et la consultation des parties prenantes, dans le but de rassembler l'information sur les besoins et les priorités (voir chapitre 14 et paragraphe 17.3). La pleine collaboration avec certaines parties prenantes à ce stade peut s'avérer difficile, car le savoir-faire nécessaire n'est pas encore disponible pour prendre les bonnes décisions. C'est pour cela que les études préalables et de faisabilité seront plutôt confiées à des experts.

Les outils d'implication des parties prenantes adaptés au contexte sont aussi utilisés pour préparer les différentes parties prenantes à prendre des décisions en connaissance de cause et, le cas échéant, pour atteindre un consensus. Informer fait partie des activités transversales. Les ateliers sont le fruit d'un effort continu de sensibilisation, de renforcement de capacités, de groupes de discussions et d'autonomisation, c'est-à-dire une combinaison adaptée de tous les niveaux de participation. Par exemple, la collecte et le transport des boues de vidange sont rarement réglementés, donc considérés comme illégaux et non-reconnus comme il le faudrait par les autorités. Des réunions et des visites peuvent permettre d'établir un processus participatif efficace en donnant la possibilité aux autorités de comprendre l'importance des entrepreneurs privés et de leurs contraintes en termes de transport et de dépotage dans des sites illégaux. L'autonomisation des vidangeurs manuels ou motorisés est un autre exemple : dans le cas où il n'y a pas d'association professionnelle (ou que l'association n'est pas active ou mal représentée), un appui à une meilleure organisation est utile. Sinon, tous les vidangeurs doivent être impliqués dans les événements participatifs jusqu'à ce qu'un management efficace ait été atteint (Lüthi *et al.*, 2011).

La mise en œuvre marque le transfert (délégation) des rôles et des responsabilités aux parties prenantes concernées (par exemple aux exploitants de la station de traitement), avec d'autres renforcements de position le cas échéant. Les parties prenantes qui n'ont pas un rôle spécifique doivent toutes être tenues informées (par exemple les ménages et les autres autorités) afin que le système puisse démarrer avec le support de la population et des autres parties prenantes clefs.

Étude de cas 16.1 : Choix des niveaux de participation et des outils d'implication des parties prenantes à Ouahigouya, Burkina Faso.
(Adapté de Koanda, 2006).

Koanda a décrit le processus de planification participative pour la mise en œuvre du système GBV de Ouahigouya (Burkina Faso), dans lequel le choix des outils a été adapté aux différents groupes de parties prenantes. Les vidangeurs manuels et motorisés, les agriculteurs et les associations de femmes ont été consultés à travers des groupes de discussion et des entretiens informels. L'information a eu lieu via des films, qui soulignaient le lien avec la réalité. Ces outils ont été choisis dans la perspective de mettre les parties prenantes à l'aise. En parallèle, l'information a été relayée par les autorités et les services techniques municipaux. Ces derniers ont aussi été consultés à travers des réunions formelles comprenant des présentations multimédias. Ce type d'outil s'est révélé plus adapté au côté formel propre à ces parties prenantes-là.

La collaboration est le niveau de participation qui a été retenu pour la validation des solutions. Pour éviter toute marginalisation, la validation a tout d'abord été abordée en groupes de discussion. Un atelier de validation a été organisé ensuite au sein des bâtiments municipaux, pour donner une opportunité aux différentes parties prenantes de discuter les choix réalisés lors des groupes de discussion et de construire une solution consensuelle. Le principal résultat de cet atelier de deux jours a été la sélection d'un scénario et l'ébauche d'un plan d'action. Les compétences des autorités municipales ont aussi été améliorées, de sorte qu'elles puissent assumer leur rôle de coordinateur. Elles en sont sorties renforcées, notamment en vue de la délégation des responsabilités à venir.

Cet exemple montre qu'il est possible de rassembler toutes les parties prenantes clefs, même avec leurs différents profils socio-économiques, niveaux d'éducation et capacités de négociation, y compris dans une société très hiérarchisée. Le choix des niveaux de participation des différentes parties prenantes a été réalisé sur la base de l'analyse des parties prenantes à l'issue des études préalables (étape 2 : Caractérisation et sélection des parties prenantes clefs - voir paragraphe 15.5.2). Les vidangeurs manuels et motorisés, les agriculteurs et les associations de femmes ont été considérés comme ayant un intérêt fort dans le projet. Les autorités quant à elles avaient à la fois un intérêt et une influence forts.

La figure 16.4 présente la matrice influence-intérêt correspondante. La stratégie d'implication a été développée sur cette base ainsi que sur les caractéristiques propres des parties prenantes.

	Influence basse	*Haute influence*
Intérêt bas		
Intérêt haut	Vidangeurs manuels et motorisés. Agriculteurs. Associations de femmes.	Autorités municipales. Services techniques municipaux.

Figure 16.4 : Étude de cas de Ouahigouya - Matrice influence-intérêt de l'étape 2.

16.5 JALONS ET TÂCHES TRANSVERSALES

Le niveau de participation des parties prenantes clefs tend à augmenter au cours du développement du projet. D'une orientation informative au tout début, il devrait évoluer vers la collaboration afin de sécuriser un bon niveau de collaboration entre parties prenantes dans les phases de mise en œuvre et d'exploitation. Si l'évolution des niveaux de participation est propre à chaque contexte, le processus est marqué par les mêmes jalons à la fin de chaque phase, quand les niveaux de participation sont formellement repensés et des changements importants pour la phase suivante peuvent être décidés.

En parallèle, le processus de planification est marqué par deux tâches transversales participatives, comme illustré par Lüthi *et al.* (2011) : (i) sensibilisation d'un public large (c'est-à-dire non-limité aux parties prenantes clefs) et (ii) renforcement de capacités qui vise tout d'abord à permettre aux parties prenantes clefs de décider en connaissance de cause, puis les prépare à prendre en charge leur rôle et leurs responsabilités dans la mise en œuvre et l'exploitation du système.

16.5.1 Principaux jalons du processus de planification

Un cadre de planification participatif est proposé au chapitre 17. Il comprend différentes étapes et jalons. Les trois principaux jalons de la stratégie d'implication sont les suivants :

1. **Atelier de lancement initial**, y compris une visite de terrain avec toutes les parties prenantes. Il s'agit principalement d'un atelier d'information pour communiquer la stratégie, les activités et l'état actuel du processus. En sortant de l'atelier, les parties prenantes doivent avoir une compréhension commune des objectifs du projet et des activités.
2. **Atelier de validation des solutions retenues par toutes les parties prenantes** : Cet événement rassemble toutes les parties prenantes clefs pour sceller publiquement et officiellement les décisions prises à ce stade. Les options techniques et les stratégies institutionnelles y sont présentées, discutées et validées.
3. **Atelier de validation du plan d'action** : Cet atelier scelle les accords mis au point à ce stade sur la validation des solutions et fixe les suites à donner. Les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes dans le projet sont définis d'un accord mutuel, dans le but de faciliter la coordination des différentes tâches.

D'autres ateliers peuvent être ajoutés. Par exemple, Lüthi *et al.* (2011) proposent deux ateliers supplémentaires pour identifier les différentes alternatives techniques : tout d'abord un *atelier de consultation d'experts* pour identifier les systèmes réalisables, puis un *atelier de consultation des parties prenantes*[1] pour sélectionner les solutions les plus adaptées. L'étude de cas 16.2 illustre un processus semblable.

16.5.2 Sensibilisation

La sensibilisation est une tâche transversale qui a lieu tout au long du processus. Elle permet aux personnes de faire des choix en connaissance de cause et d'adopter les bonnes pratiques. Les activités de sensibilisation peuvent être nécessaires à différents niveaux et avec différentes parties prenantes. Par exemple, il est impératif d'apprendre aux ménages comment utiliser et entretenir

[1] Voir le guide CLUES, p. 33 à 37 pour plus de détail sur ces types d'atelier (Lüthi *et al.*, 2011).

leurs dispositifs d'assainissement à la parcelle et de leur faire comprendre pourquoi c'est important pour le système GBV dans son ensemble, même s'ils ne sont pas impliqués dans le processus de décision. Il est enfin essentiel que les ménages comprennent bien comment l'amélioration de la filière GBV contribuera à la protection de la santé publique et augmentera leur qualité de vie.

La sensibilisation est essentielle pour atteindre une compréhension partagée des problèmes existants et garantir que les parties prenantes sont d'accord avec les objectifs. Elle l'est aussi quand les services publics ou les opérateurs privés délivrant déjà un certain niveau de service doivent changer leurs habitudes pour améliorer la filière GBV. C'est le cas par exemple quand les opérateurs de vidange sont sollicités pour acheminer les boues de vidange dans la nouvelle station de traitement, alors qu'ils dépotaient jusqu'ici les boues directement dans l'environnement.

Les outils d'implication comme les réunions d'information, les visites de terrain et la cartographie participative peuvent s'avérer très efficaces pour faire progresser le niveau de conscience des parties prenantes sur la situation. Dans tous les cas, les activités de sensibilisation impliquent beaucoup de communication tant au niveau individuel que collectif. Les parties prenantes ont besoin d'être informées de la situation initiale, des risques engendrés par les pratiques existantes pour l'environnement et la santé publique, ainsi que des objectifs du projet, des approches possibles et des bénéfices escomptés en termes économiques, environnementaux et sociétaux. Il est nécessaire de définir les objectifs et les bénéfices de l'approche participative. Les présenter aux parties prenantes permettra d'augmenter leur compréhension et leur niveau d'engagement.

Figure 16.5 : Panneau de sensibilisation, Nzérékoré, Guinée-Conakry (photo : Philippe Reymond).

16.5.3 Formation et renforcement de capacités

Les compétences et les capacités sont des composantes importantes pour créer un environnement propice et doivent, par conséquent, être évaluées lors de l'analyse des parties prenantes (chapitre 15). Les capacités techniques, managériales, financières, commerciales et sociales sont

cruciales au moment de la mise en œuvre de la filière. Elles devront le cas échéant être renforcées, afin d'assurer l'efficacité et la durabilité à long terme du projet.

Le tableau 16.3 fournit un exemple de besoins en formation potentiels pour les différents rôles dans la chaîne de services. La répartition de ces rôles est approfondie au paragraphe 16.6. Chaque rôle demande un certain niveau de compétences et de connaissances. Un plan de formation peut être utile pour définir le type de connaissances requises ainsi que les parties prenantes concernées et proposer un calendrier de formation.

Figure 16.6 : Formation sur les systèmes d'assainissement, Équateur (photo : Philippe Reymond).

Plusieurs outils et activités peuvent être utilisés pour la formation, comme les ateliers, les exercices pratiques, l'élaboration de documents de façon participative et les visites de terrain. Il est recommandé de visiter des infrastructures et pilotes existants et de partager de l'expertise. Le personnel en charge de l'exploitation-maintenance pourra utilement bénéficier de sessions de formation dans les villes où il existe des projets GBV.

Des mécanismes financiers peuvent être utilisés pour répondre aux besoins en renforcement de capacités. Plusieurs solutions peuvent être explorées, comme l'utilisation d'une partie des recettes liées aux redevances, les subventions, le microcrédit, les fonds de développement communautaire, etc. Une partie de la redevance de dépotage peut par exemple être réservée pour la formation du personnel opérationnel. De la même manière, une partie de la taxe d'enregistrement des associations professionnelles de vidangeurs peut être utilisée pour le renforcement de capacités. Le budget pour le renforcement doit faire partie intégrante du budget initial du projet, afin que les infrastructures construites puissent être exploitées efficacement et pour le long terme. La formation continue peut alors être prévue en complément, soit par la structure en charge de la coordination, soit par chaque groupe de parties prenantes.

Tableau 16.3 : Besoins en formation pour les responsabilités requises à chaque niveau du schéma organisationnel.

ÉLÉMENTS DE LA FILIÈRE GBV	RESPONSABILITÉS	BESOINS EN FORMATION
Collecte & transport	Contact clientèle (programmation de l'opération et paiement).	Formation en marketing et en gestion commerciale et financière.
	Collecte et transport à la station de transfert/station de traitement/ site de dépôt.	Formation sur les risques, les mesures de sécurité et les bonnes pratiques pour la vidange et le transport des boues.
	Contrôle qualité.	Formation sur les risques, les mesures de sécurité et les bonnes pratiques pour la vidange et le transport des boues.
Traitement	Recouvrement de la redevance de dépotage.	Formation en gestion financière.
	Accueil et gestion des camions, exploitation-maintenance de la station de traitement.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance. Formation sur le procédé de traitement.
	Suivi qualité de la station de traitement.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance. Formation sur le suivi des paramètres de la station, les procédures d'échantillonnage et l'interprétation des résultats.
	Contrôle qualité externe.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance. Formation sur les paramètres d'analyse de la station, les procédures d'échantillonnage et l'interprétation des résultats.
Mise en dépôt/ utilisation finale	Réception, traitement et conditionnement des produits issus du traitement.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance.
	Gestion clientèle (calendrier des ventes et des paiements), ventes.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance. Formation en marketing et en gestion commerciale et financière.
	Contrôle qualité.	Formation sur les principes d'exploitation et les procédures pour l'exploitation-maintenance. Formation en analyse des paramètres concernant les produits issus du traitement et sur l'interprétation des résultats.
Coordination du secteur	Suivi de la filière, mise en application des lois, réglementations et contrats, relations publiques, organisation de réunions sectorielles.	Formation en coordination de groupes, management d'équipe et communication. Appui pour l'élaboration des documents comme les contrats, les licences et les conventions de partenariats. Formation en collecte de données, suivi et capitalisation.

16.6 RÉPARTIR ET FORMALISER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les rôles et les responsabilités doivent être répartis et formalisés une fois les solutions techniques et les modes d'organisation choisis. Le plan d'action sert en partie à définir comment le faire (voir chapitre 17, paragraphe 17.4.3 ainsi que le cadre de planification). Comme mentionné au chapitre 11, une attention particulière doit être portée à la non-superposition des responsabilités entre parties prenantes.

Les points de vue, les contraintes et les compétences de toutes les parties prenantes doivent être correctement compris et représentés lors du processus de répartition des rôles et des responsabilités. Pour cela, l'analyse des parties prenantes s'avérera utile, tout comme le suivi continu et participatif qui permet au responsable de projet de comprendre les capacités de chaque partie prenante.

Une définition précise des activités, des conditions et des sanctions est nécessaire pour chaque composante de la filière. Cela implique de considérer les aptitudes et les niveaux d'influence de chaque partie prenante pour la collecte, le transport, le traitement, la mise en dépôt et l'utilisation finale, ainsi que pour la coordination. Les principales forces des différentes parties prenantes pour chaque composante de la filière sont approfondies au chapitre 12.

RÉSUMÉ : De l'analyse des parties prenantes à la stratégie d'implication.

Il n'est pas facile de développer une stratégie d'implication et de choisir les bons outils d'implication au bon moment. La liste suivante présente, dans l'ordre, les étapes nécessaires, en lien avec la procédure proposée dans ce chapitre et au chapitre 15 :

1. Se référer au cadre de planification GBV (chapitre 17) pour voir où sont situés les principales étapes de l'analyse des parties prenantes et les jalons de l'implication dans l'ensemble du processus de planification intégrée.
2. Identifier les parties prenantes (paragraphe 15.3).
3. Caractériser les parties prenantes (paragraphe 15.4) et réaliser le tableau des parties prenantes (paragraphe 15.4.1).
4. Caractériser en particulier l'intérêt et l'influence des parties prenantes sur le projet (paragraphe 15.4.2), ainsi que leurs besoins d'implication. Les critères de sélection des parties prenantes clefs aideront à définir leurs intérêts et leur influence (paragraphe 15.4.3). Les intérêts et les besoins d'implication courants sont présentés dans le tableau du paragraphe 15.4.5.
5. Réaliser une matrice influence-intérêt (paragraphe 15.4.2).
6. Définir les niveaux de participation (paragraphe 16.3) sur la base de la matrice influence-intérêt et des caractéristiques spécifiques de chaque partie prenante.
7. Choisir les outils d'implication pour chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes selon les niveaux de participation définis, les besoins d'implication et les caractéristiques spécifiques (paragraphe 16.4). Le tableau 16.2 illustre quel outil d'implication est adapté à un niveau de participation donné.
8. Adapter la stratégie selon la manière dont le processus de planification évolue, par exemple via l'approche étape par étape proposée au paragraphe 15.5.
9. Intégrer les tâches transversales.

Les études de cas (études de cas 15.1, 16.1 et 16.2) illustrent cette manière de procéder.

16.6.1 Documents de formalisation

Le type de formalisation dépend de la situation locale et des parties prenantes à impliquer. Elle peut prendre différentes formes comme les licences, les contrats, les accords de partenariats, les exigences minimales (normes) et les lois. Ces différents types de documents sont décrits ci-dessous :

Licences : Dans le domaine de la gestion des boues de vidange, les licences peuvent être attribuées par les autorités pour les services de l'ensemble de la filière. Une partie prenante peut bénéficier d'une licence pour un service ou plus ; par exemple pour la collecte, le transport et le traitement (voir chapitre 12). Dans tous les cas, le document officiel de licence doit contenir une liste d'exigences, les activités autorisées et les conditions de la validité de la licence. Les conditions d'attribution de la licence sont définies soit dans le document lui-même, soit dans les exigences minimales et décisions officielles, soit encore dans les termes de références spécifiques des différents opérateurs. Les licences peuvent avoir des durées de validité limitées. Un système de suivi et de mise en application est nécessaire pour assurer le respect des conditions de la licence, que ce soit pendant la durée de la licence ou pour son renouvellement. Un système de sanction découragera les opérateurs à réaliser le service sans avoir la licence correspondante.

Contrats : Des contrats peuvent être signés entre les parties prenantes de la filière GBV pour des activités ou des services spécifiques. Dans certains pays, les objectifs des opérateurs publics nationaux, les conditions financières et la réalisation de leurs activités sont fixés dans des contrats avec les autorités. Les conditions de validité et d'exécution d'un contrat sont souvent définies par les règles nationales et régionales. On peut distinguer trois types de contrat : 1) les contrats liant un fournisseur de services à ses clients (par exemple : les ménages, des commerces), qui doivent être définis en accord avec la réglementation ; 2) les contrats liant deux opérateurs réalisant des activités différentes dans la filière (par exemple : entre l'exploitant de la station de traitement et les utilisateurs des produits issus du traitement) ; 3) les contrats entre l'un des opérateurs et les autorités (par exemple : pour la gestion déléguée des infrastructures publiques par un opérateur privé ou une association).

Accords de partenariats : Des accords peuvent être signés entre deux parties prenantes afin de définir un cadre de collaboration pour la gestion technique ou institutionnelle de n'importe quel élément de la filière GBV. Par exemple, un accord de partenariat peut être signé entre un opérateur privé et la municipalité afin de définir leur contribution dans la mise en application de la réglementation et l'utilisation des taxes collectées au niveau de la station de traitement. Les détails du partenariat doivent respecter le cadre légal. Les accords de partenariats public-privé en sont un exemple particulier, dans lequel des parties prenantes des secteurs public et privé collaborent pour fournir des services à la population. Cela permet de tirer le meilleur parti des forces des différentes parties prenantes (voir le chapitre 12).

Exigences minimales et lois : Les exigences minimales officielles et les lois sont utilisées par les autorités pour fixer les niveaux d'exigence, les niveaux de qualité, les obligations et les sanctions pour tous les éléments de la filière GBV. Elles peuvent aussi définir les rôles et les responsabilités des parties prenantes. Elles sont généralement sans limite de temps, peuvent être modifiées via une procédure législative et précisées en détail par des décisions officielles. En tant que partie intégrante des conditions-cadres réglementaires, ce sujet est approfondi au chapitre 12 (paragraphe 12.3).

16.6.2 Diagramme des relations

Un diagramme des relations est un outil de visualisation et de discussion des possibles relations formelles entre parties prenantes (voir aussi paragraphe 15.5). Le diagramme peut être modifié en ajoutant ou en enlevant des postes (par exemple, avec une partie prenante en charge du traitement et de la vente des produits traités) - voir chapitre 12. Les liens contractuels entre parties prenantes peuvent aussi y être représentés. Le diagramme des relations peut être discuté à l'atelier concernant la distribution des rôles et le cadre institutionnel, pour faire en sorte que chaque partie prenante ait une compréhension complète du schéma organisationnel. Plusieurs modes d'organisation peuvent être évalués. La figure 16.7 est un exemple théorique de diagramme des relations incluant les différents documents de formalisation. Dans cet exemple, les opérateurs sont liés aux organisations de contrôle par des accords de partenariats, les autorités délivrent des licences aux entreprises privées en charge de la collecte, du transport et de la réutilisation, et ont des contrats avec les services semi-publics qui s'occupent du traitement.

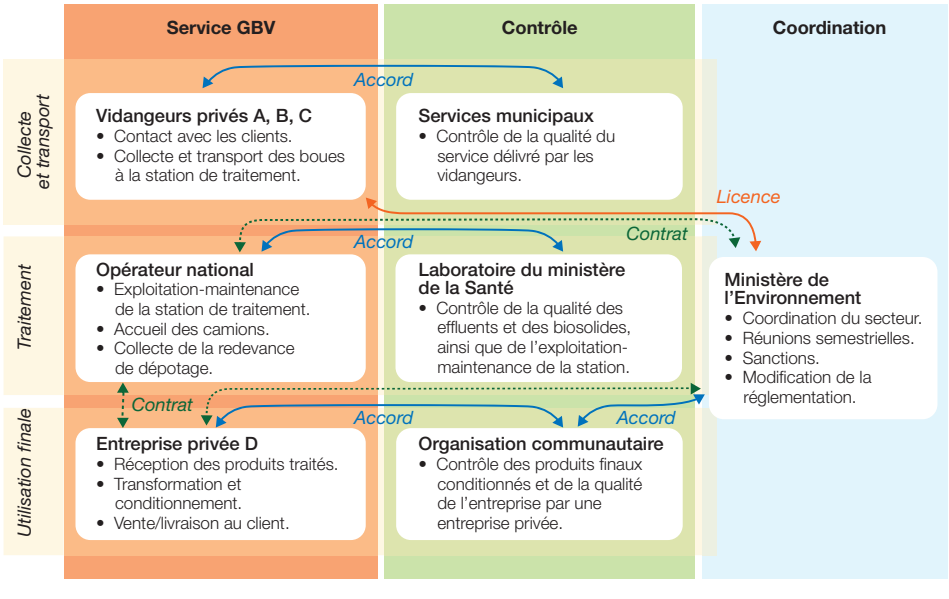

Figure 16.7 : Exemple théorique d'un diagramme des relations incluant les liaisons formelles entre parties prenantes.

Étude de cas 16.2 : Définition participative du schéma organisationnel et de la stratégie technique à Ouagadougou, Burkina Faso.
(Adapté de Bassan et Strande, 2011).

Le Burkina Faso a adopté une stratégie nationale d'assainissement en 1996, dont la principale nouveauté a été la prise en compte de la gestion des boues de vidange. C'est sur la base de ce document ainsi que sur les plans stratégiques des principales villes du pays que l'Opérateur national de l'eau et de l'assainissement (ONEA) a lancé les premières rencontres, pour élaborer la stratégie de la gestion des boues de vidange et les visites de terrain pour identifier des sites potentiels de traitement des boues.

Au Burkina Faso, la responsabilité de la gestion des excreta et des eaux usées dans les principales villes est déléguée à l'ONEA dans un contrat avec l'État. Les municipalités ont quant à elles le mandat de mettre en place l'eau et l'assainissement sur leur territoire. L'assainissement par réseau d'égouts a été mis en place au centre-ville et dans les zones industrielles des deux principales villes du pays (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso). La réhabilitation des latrines à fosses simples et la mise en place de nouvelles latrines type VIP a été prévu pour les autres zones urbaines et pour les villes de taille moyenne. La vidange est assurée par des entrepreneurs privés informels, car cette activité manque d'organisation officielle.

La réalisation du schéma organisationnel général de la gestion des boues de vidange de la capitale, Ouagadougou, a été lancée sous la supervision de l'ONEA, responsable du projet. Une analyse des parties prenantes et une évaluation rapide de la situation initiale ont bien été réalisés, mais sans stratégie spécifique pour impliquer les parties prenantes dans le choix des options techniques ou des modèles institutionnels. Entre 2009 et juin 2010, seul le président de l'association des vidangeurs avait été invité à participer à quelques réunions importantes de validation et à l'identification du site pour le traitement. En outre, l'association n'étant pas fonctionnelle, les membres de l'association n'ont pas été informés de ce processus. Finalement, les parties prenantes clefs n'ont pas été consultées avant l'étape de conception de la station de traitement et les décisions n'ont pas tenu compte des besoins et des contraintes réelles des opérateurs de vidange.

D'autres responsables du projet ont été mandatés à partir de janvier 2010 pour aider au développement du cadre contractuel et législatif. Une fois les premiers cahiers des charges et les termes de la licence de l'activité de vidange élaborés, ils ont organisé un atelier de consultation et de validation sur la situation existante et le cadre institutionnel préliminaire. Les parties prenantes n'ayant jamais encore été informées des objectifs et des activités du projet depuis le début du processus - il n'y avait pas eu d'atelier de lancement -, leur compréhension de la situation s'est avérée très diverse. Une meilleure implication des parties prenantes clefs (entrepreneurs et services municipaux de vidange, autorités de quartier, police, gestionnaires fonciers, autorités juridiques) aurait nécessité des discussions plus longues. D'autres activités d'information ont finalement été nécessaires pour finaliser les documents du cadre institutionnel. Il a également été admis que l'association des vidangeurs n'était pas valable et que les vidangeurs n'en reconnaissaient pas la représentation.

L'ONEA et des consultants internationaux ont conduit des groupes de discussion pour informer les parties prenantes, atteindre une compréhension commune et collaborer dans le but d'affiner les documents réglementaires. Les opérateurs de vidange ont tout d'abord été identifiés et contactés. L'association des vidangeurs a été renforcée via plusieurs groupes de discussion, des rencontres individuelles, des visites et des ateliers, et un nouveau conseil d'administration a été élu. Pendant le temps de cette réorganisation, les membres ont collaboré activement à la définition du cadre institutionnel pour les activités de collecte et de transport des boues. L'association et certains de ses membres ont été encouragés à participer aux ateliers d'information, ce qui fait partie des activités de renforcement de leur position.

Les maires des cinq districts de Ouagadougou ainsi que la police municipale, le service de gestion foncière et les autorités juridiques ont été contactés et invités à un premier atelier. Au cours de cet atelier, le projet et la première mouture de cadre institutionnel mis au point avec les opérateurs de vidange ont été présentés, et plusieurs groupes de discussion furent organisés pour amender les documents.

À l'issue de ce processus, un atelier de validation avec l'ensemble des parties prenantes a permis de valider les documents mis au point lors des groupes de discussion, de prédéfinir les rôles et les responsabilités du futur système GBV et de discuter de la phase de transition vers la mise en œuvre du schéma organisationnel. Au final, les outils d'implication appliqués même tardivement ont permis une prise de conscience efficace, la participation de quelques vidangeurs et l'autonomisation de l'association. Après environ un an d'ateliers de consultation, les documents fixant le dispositif organisationnel dans ce contexte local ont été validés par toutes les parties prenantes au cours d'un atelier .

La planification de ce projet telle qu'elle a été conçue initialement est typique des projets d'infrastructure : un bureau d'études international est mandaté pour développer la partie technique, et le dispositif organisationnel est abordé dans une étape ultérieure. De surcroît, aucune participation des parties prenantes n'avait été organisée. L'implication des vidangeurs, qui fait qu'un projet GBV est différent d'un projet d'assainissement des eaux usées, dont le transport est réalisé par les égouts, a donc été trop tardive dans le processus.

Cette étude de cas illustre l'importance d'impliquer les parties prenantes depuis le début du processus et le gain de temps lorsqu'on le fait bien. Elle montre aussi qu'un déficit en implication de toutes les parties prenantes au début générera des complications au moment de la répartition des rôles et des responsabilités. Le processus global a pris beaucoup de temps, notamment parce que la sensibilisation, le renforcement et les besoins d'implication des opérateurs de vidange n'ont pas été considérés suffisamment tôt. La relation de confiance avec les opérateurs de vidange s'est avérée difficile à construire après que plusieurs décisions concernant leur travail aient été prises sans les consulter.

Les principaux atouts de ce projet ont été l'implication réelle de l'opérateur de service ONEA, la volonté de définir les dispositifs organisationnels et réglementaires avant la mise en œuvre ainsi que le recrutement d'un responsable de projet en charge de l'implication des parties prenantes, de la définition des rôles et des responsabilités et de l'élaboration du cadre institutionnel. Sans les discussions et les ateliers menés, il est possible que la station de traitement ait été construite sans aucune consultation des vidangeurs, qui n'auraient donc probablement pas accepté l'obligation de dépoter dans les nouvelles stations.

La matrice de participation des parties prenantes de ce projet, élaborée rétrospectivement, est présentée ci-dessous (tableau 16.4). Elle met en évidence les développements distincts des composantes techniques et organisationnelles. Le processus de planification tel qu'il est proposé dans cet ouvrage (voir paragraphe 17.3 et le cadre de planification) est intégré dans la dernière colonne afin de permettre la comparaison. Le tableau 16.4 présente les activités tardives mais efficaces pour impliquer les parties prenantes, en particulier les services municipaux et l'association des vidangeurs, dans la définition du schéma organisationnel et des documents réglementaires. Ce processus a démarré par de l'information et de la consultation et s'est terminé par de la collaboration et de l'autonomisation.

Tableau 16.4 : Matrice de participation des parties prenantes de l'étude de cas de Ouagadougou et principales activités d'implication.

ÉTAPES DE PLANIFICATION	NIVEAUX DE PARTICIPATION DANS L'ÉTUDE DE CAS 16.2				ACTIVITÉS	
	INFORMATION	CONSULTATION	COLLABORATION	AUTONOMISATION/ DÉLÉGATION	DANS L'ÉTUDE DE CAS 16.2	DANS UN CAS IDÉAL : *Processus de planification participative pour l'ensemble du système GBV*[2]
Lancement du processus de planification	-	Services municipaux, président de l'association des vidangeurs, MPU[1].	ONEA (responsable du projet), bureau d'études techniques international.	-	Visites de terrain pour la sélection du site de traitement.	*Atelier de lancement.* Visites de sites.
Évaluation de la situation initiale	-	-	ONEA, bureau d'études techniques international.	-	Études d'évaluation technique rapides. *Rapport des études préalables sur les technologies de traitement.*	Évaluation participative de la situation initiale. Information/consultation des parties prenantes. *Rapport des études préalables*.
Identification des possibilités en termes de service	-	-	ONEA, bureau d'études techniques international.	-	*Rapport de faisabilité sur les technologies de traitement.*	Activités d'implication selon les besoins. *Rapport de faisabilité.* *Atelier de validation des solutions.*
Développement d'un plan d'action	-	-	ONEA, bureau d'études techniques international.	-	Conception détaillée des stations de traitement. *Document de projet détaillé sur les technologies de traitement.*	Élaboration participative du plan d'action avec les parties prenantes clefs ; renforcement et sensibilisation. *Atelier de validation du plan d'action.* *Document de projet détaillé.*

ÉTAPES DE PLANIFICATION	NIVEAUX DE PARTICIPATION DANS L'ÉTUDE DE CAS 16.2				ACTIVITÉS	
	INFORMATION	CONSULTATION	COLLABORATION	AUTONOMISATION/ DÉLÉGATION	DANS L'ÉTUDE DE CAS 16.2 (suite)	DANS UN CAS IDÉAL : *Processus de planification participative pour l'ensemble du système GBV*
Nouvelle évaluation de la situation initiale	Services municipaux, opérateurs de vidange, MPU[1], universités, ONG, bureau d'études techniques international.	Services municipaux, opérateurs de vidange, ONEA.	ONEA, consultants internationaux.	-	*DEBUT D'UN PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE PORTANT SUR LE SCHÉMA ORGANISATIONNEL* Études d'évaluation institutionnelle rapides. Schéma organisationnel préliminaire. Atelier d'information.	
Identification des possibilités en termes de service & Développement d'un plan d'action	Services municipaux, MPU[1], universités, ONG.	-	Services municipaux, opérateurs de vidange, ONEA, consultants internationaux.	Services municipaux, opérateurs de vidange, ONEA.	Renforcement, sensibilisation. Groupes de discussion pour la mise au point des textes réglementaires. *Atelier de validation des rôles et des responsabilités.*	

[1] MPU : Ministère de la Planification urbaine.
[2] Voir le cadre de planification, tableau 17.2

Figure 16.8 : Inspection d'un regard d'entrée, Burkina Faso (photo : Magalie Bassan).

16.7 BIBLIOGRAPHIE

Aune J.B. (2000). *Logical Framework Approach and PRA - Mutually Exclusive or Complementary Tools for Project Planning?* Development in Practice 10 (5), p. 687-690.

Bassan M., Tchonda T., Mbéguéré M., Zabsonré F. (2011). *Processus d'élaboration d'un cadre institutionnel régulant l'activité de vidange mécanique de la ville de Ouagadougou, Burkina Faso.* 16th African Water International Congress and Exhibition. Marrakech.

Koanda H. (2006). *Vers un assainissement urbain durable en Afrique subsaharienne : approche innovante de planification de la gestion des boues de vidange.* Thèse de doctorat n° 3530, EPFL.

Lüthi C., Morel A., Tilley E., Ulrich L. (2011). *Community-Led Urban Environmental Sanitation, Complete Guidelines for Decision-Makers with 30 Tools.* Dübendorf, Switzerland, Swiss Federal Institute of Aquatic Science and Technology (Eawag).

McConville J. (2010). *Unpacking Sanitation Planning - Comparing Theory and Practice.* Thèse de doctorat, Chalmers University of Technology.

Mosler H.-J. (2004). *A Framework for Stakeholder Analysis and Stakeholder Involvement.* International Water Management Course. Rüschlikon, Zürich.

ODA (1995a). *Technical Note on Enhancing Stakeholder Participation in Aid Activities.* London, Overseas Development Administration (aujourd'hui DfID).

ODA (1995b). *Guidance Note on How To Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes.* Social Development Department. London, Overseas Development Administration (aujourd'hui DfID).

Reed M.S. (2008). *Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review.* Biological Conservation 141 (10), p. 2417-2431.

Reymond P. (2008). *Élaboration d'une méthodologie permettant de déterminer une option durable pour le traitement des boues de vidange dans une ville moyenne d'Afrique subsaharienne - Application à la ville de Sokodé, au Togo.* Rapport de master, EPFL, Eawag-Sandec.