



2 heures 45

Présentation des activités

1. **Introduction** : brainstorming
2. **Qu'est-ce que le développement des capacités** : études de cas et brainstorming
3. **Analyse** : entretiens en binôme, set de table, exemple
4. **Conception et développement** : brainstorming et planification des actions
5. **Mise en œuvre et suivi** : présentation
6. **Révision** : cahier

Résultats d'apprentissage

À la fin de cette séance, les participants pourront :

1. expliquer le concept de développement des capacités ;
2. évaluer les besoins en matière de capacités ;
3. présenter les stratégies pour faire le suivi du développement des capacités ;
4. choisir des activités appropriées pour développer les capacités des parties prenantes d'un programme de latrines.

Matériel et supports

- Cahier du participant (1 par participant)
- PowerPoint *Développement des capacités*
- Polycopié *Études de cas de développement des capacités*
- Polycopié *Cartes de rôles de l'évaluation des capacités*
- Notes autocollantes
- Marqueurs et papier pour tableau

Lectures recommandées

- Dossier technique *Développement des capacités*
- Études de cas d'assainissement
- Sanitation Capacity Building Platform (SCBP), Capacity needs assessment: Addressing urban faecal sludge and septage management (disponible en anglais sur : <https://smartnet.niua.org/content/7e1f4b14-d428-4e78-b1d2-2b2a713d4894>)

5 minutes

Introduction : brainstorming

1. Demandez aux participants de définir le "développement des capacités".
2. Révisez les définitions des termes "capacité" et "développement des capacités", et expliquez l'importance du développement des capacités.
3. Présentez les attentes d'apprentissage ou donnez un aperçu du cours.

30 minutes

Qu'est-ce que le développement des capacités : études de cas et brainstorming

1. Présentez les niveaux de développement des capacités.
2. Distribuez le **polycopié Études de cas de développement des capacités** à chaque groupe. Demandez aux participants de lire les 3 études de cas de développement des capacités et de deviner le niveau de développement des capacités visé par chacun d'entre eux. Demandez aux groupes de présenter leurs réponses.

Conseil aux formateurs : affichez les études de cas autour de la pièce si vous pensez que les participants ont besoin de bouger.

3. Demandez aux participants de se répartir en petits groupes de 3 à 4 personnes et de faire des brainstormings sur les besoins en développement des capacités d'au moins 2 programmes de latrines à l'aide de notes autocollantes.

Conseil aux formateurs : aidez les participants en leur donnant quelques exemples de besoins (compétences en mathématiques, en gestion de projets ou réglementaires).

4. Dessinez le schéma des niveaux de capacités et demandez aux participants de placer leurs besoins dans les catégories correctes. Relisez les besoins qui ont été mis en évidence au cours du brainstorming par le groupe.



60 minutes

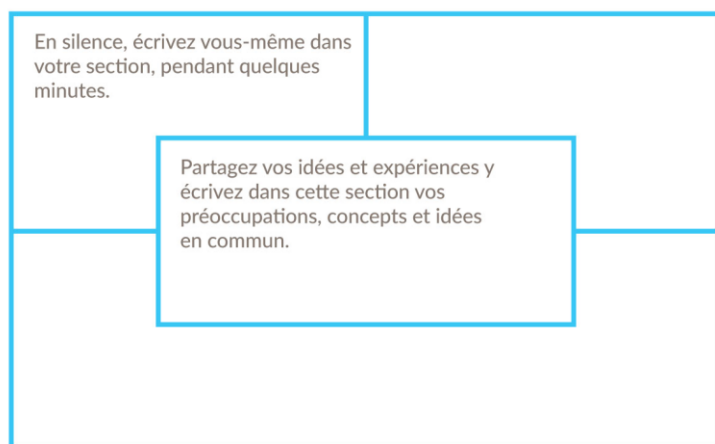
Analyse : entretiens en binôme, set de table, exemple

1. Relisez l'étape de l'analyse dans le cadre du programme de l'ADDIM et réexaminez la révision initiale dans le contexte d'une évaluation des capacités.
2. Définissez l'**évaluation des capacités** et donnez un aperçu des méthodes d'évaluation existantes.

3. Présentez l'activité du jeu de rôle à l'aide du **polycopié Cartes de rôles de l'évaluation de capacités**. Expliquez que chaque participant va jouer, chacun son tour, le rôle d'un consultant qui essaie de réaliser une évaluation des capacités pour un groupe particulier de parties prenantes (maçons et entreprises du secteur de l'assainissement).
4. Demandez aux membres du groupe de former des binômes. Donnez à chaque binôme 2 cartes de jeu de rôle ; une des deux personnes va recevoir une carte de maçon, l'autre va recevoir une carte d'entreprise du secteur de l'assainissement. Expliquez à chaque binôme comment ils vont devoir interroger leurs partenaires à tour de rôle pour comprendre leurs besoins en matières de capacités. Les entrevues devraient durer environ 5 minutes chacune. Quand les réponses ne sont pas dans l'étude de cas, encouragez les personnes interrogées à improviser.
5. Regroupez les participants en équipes de consultants, en regroupant ceux qui ont interrogé les maçons d'un côté, et ceux qui ont interrogé les entreprises du secteur de l'assainissement de l'autre côté. Les groupes devraient comporter entre 4 et 6 personnes.
6. Chaque équipe de consultants va utiliser un set de tables pour analyser les entrevues qu'ils ont faites. Distribuez des feuilles mobiles du tableau à chaque groupe. Demandez à chaque groupe de dessiner un cercle de taille moyenne ou une boîte au milieu de leur feuille, puis de tracer des lignes depuis le cercle afin de former des sections pour que les membres du groupe écrivent à l'intérieur.
7. Demandez-leur de commencer par écrire les besoins en matière de capacités qu'ils ont identifiés à partir de l'entrevue dans leur zone du dessin, sans parler. Après 3 à 5 minutes, demandez aux petits groupes de présenter chacun à leur tour un résumé de leur entrevue. Demandez aux groupes de se mettre d'accord sur les 3 ou 4 besoins en capacités les plus importants ou les plus courants, et notez-les au centre du cercle ou de la boîte. Gardez les sets de table tels qu'ils sont car ils resserviront pour d'autres activités.

Conseils aux formateurs

- Favorisez une atmosphère détendue.
- Expliquez que le rôle de chaque carte ne reflète pas nécessairement l'expérience personnelle ou la perspective de la personne.



8. Présentez le document **Capacity needs assessment: Addressing urban faecal sludge and septage management** publié par Sanitation Capacity Building Platform (SCBP). Donnez un aperçu des objectifs et de la méthodologie de cette étude. Présentez quelques-unes des

difficultés que CAWST a rencontrées en menant cette étude. Discutez des moyens de limiter et de gérer les difficultés qui se posent lors de la mise en œuvre de programmes de latrines.

30 minutes

Conception et développement : brainstorming et planification des actions



1. Révisez l'étape sur la conception et la réalisation du cadre de programme de l'ADDIM.
2. Demandez aux participants de prendre quelques minutes pour réfléchir aux différentes manières qui leur ont permis d'acquérir les connaissances, les aptitudes et les attitudes qui leur permettent de faire leur travail correctement et d'en assumer les responsabilités. Demandez à chaque participant d'en discuter avec son voisin.
3. Définissez les concepts d'activités formelles et informelles, et discutez des moyens de choisir les activités et les animateurs les plus appropriés.
4. Demandez aux participants de reformer les groupes de conseillers. Distribuez le **polycopié Matrice de planification des actions** aux deux groupes. Demandez aux participants de citer les besoins en capacités qu'ils avaient ciblés au cours de l'activité précédente et d'imaginer un résultat souhaité pour chacun d'entre eux. Puis, choisissez des activités de développement des capacités appropriées et indiquez qui devrait mener chaque activité et quand.
5. Demandez à chaque groupe de conseillers de présenter leur plan d'action et demandez aux autres participants de donner leur avis. Demandez : "L'évaluation des besoins était-elle précise ? Manquait-il quelque chose ? Cette stratégie de développement des capacités répond-elle aux besoins en capacités ? Est-elle réaliste ? "

10 minutes

Mise en œuvre et suivi : présentation



1. Révisez l'étape sur la mise en œuvre et le suivi du cadre de programme de l'ADDIM.
2. Présentez et définissez les facteurs qui doivent être suivi par le biais d'un programme de développement des capacités : résultats et retombées. Montrez comment utiliser un cadre de compétences et donnez des exemples d'outils de mesure et d'évaluation.

30 minutes

Révision : cahier



3. Laissez aux participants le temps de remplir la section sur le développement des capacités dans leurs **cahiers**. Expliquez aux participants qu'ils peuvent appliquer les exercices à leurs propres programmes de latrines.
4. Résumez les points-clés.

Le contenu de ce document est en libre accès et sous licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Reportez-vous aux directives de CAWST pour la distribution, la traduction, l'adaptation ou le référencement des ressources de CAWST (resources.cawst.org/cc).



Polycopié *Etudes de cas de développement des capacités*

SNV, Cambodge

SNV est une organisation internationale pour le développement à but non lucratif qui a conçu une approche globale pour garantir un accès équitable à l'assainissement amélioré et à l'hygiène à ceux qui en ont le plus besoin au Cambodge (SSH4A). Dans le cadre de son projet actuel, SNV a travaillé avec de nombreuses personnes et institutions pour harmoniser des approches antagonistes ou contradictoires au sein de la même zone, afin de renforcer les messages clés.

L'organisation SNV est convaincue que pour apporter l'assainissement à plus de gens, il faut développer les capacités et les approches en impliquant le gouvernement, plutôt que de se concentrer exclusivement sur les personnes et les communautés.

Dans un but de durabilité institutionnelle, SNV a cherché à intégrer l'assainissement à des processus administratifs solides du gouvernement local. Par exemple, ils ont travaillé en partenariat avec le gouvernement local pour intégrer l'assainissement aux plans de développement et d'investissement de la commune. De plus, ils ont utilisé des mécanismes et des ressources existants pour la mise en œuvre et le suivi des progrès en formant les membres du gouvernement chargés du suivi de l'assainissement. Pour atteindre ces objectifs, SNV a organisé une réunion d'orientation avec toutes les parties prenantes, suivie de plusieurs réunions aux niveaux de la commune et des quartiers. SNV a continué à dialoguer avec tous les partenaires et à les encadrer lorsque c'était nécessaire.

Pure Water for the World, Honduras

Pure Water for the World (PWW) est une organisation à but non lucratif basée au Honduras qui a des bureaux à Tegucigalpa et à Trojes. L'organisation installe des latrines pour des familles et des écoles ; elle a créé différents modèles en fonction de la disponibilité en eau.

PWW travaille en partenariat avec CAWST depuis 2014 à la création d'un centre local d'expertise en eau, assainissement et hygiène appelé le Centre d'expertise et de formation en eau (Centre WET). Au niveau organisationnel, CAWST guide et encadre le responsable du programme et le personnel du Centre WET dans les domaines de la capacité organisationnelle, tels que la gestion de projet, les finances, les ressources humaines, la gouvernance, les systèmes et les infrastructures, et les relations extérieures. Cela consiste souvent en des entretiens individuels et des activités pour aider l'équipe de PWW à créer et mettre en œuvre le programme de centre WET.

Sanergy, Kenya

Sanergy est une entreprise sociale qui travaille auprès des habitants de logements informels. Sanergy propose des installations sanitaires de qualité et à bas prix appelées toilettes Fresh Life aux membres de la communauté, sous forme d'un réseau de franchise. Les franchisés, connus sous le nom d'opérateurs Fresh Life, exploitent les toilettes sous trois types de franchises : domestique, commerciale et scolaire.

Les opérateurs sont formés par l'équipe d'assistance aux clients de Sanergy avant la mise en service de leurs toilettes. La formation dure une demi-journée au cours de laquelle les points suivants sont traités : la gestion commerciale, la commercialisation de l'assainissement, la sensibilisation à l'hygiène, ainsi que le nettoyage et l'entretien des toilettes. Une fois les toilettes en fonctionnement, l'équipe Sanergy rend visite et appelle régulièrement les opérateurs pour les aider à respecter les normes d'hygiène et à fournir un service d'assainissement de qualité. Sanergy s'est aperçu que les opérateurs n'avaient pas besoin de beaucoup d'aide. Dans le cadre de leur relation continue avec Sanergy, les opérateurs bénéficient d'un encadrement et d'un mentorat *ad hoc*. Ils reçoivent aussi un soutien de l'équipe chargée des relations avec le gouvernement en cas de litige avec la communauté ou de difficultés financières.

Sanergy utilise aussi un cadre de compétences avec ses opérateurs. Un cadre de compétences est un ensemble d'outils qui permet de promouvoir l'apprentissage continu et le développement professionnel pour un rôle donné. Le cadre comporte les compétences nécessaires pour remplir le rôle, et des activités pour aider les personnes à renforcer leurs compétences et leurs aptitudes.

Polycopié *Cartes de rôles de l'évaluation des capacités*

Groupe de parties prenantes : les maçons

Maçon n°1	<p>Je suis maçon depuis plus de 10 ans et je construis des latrines depuis 5 ans. J'ai reçu une formation technique au cours d'un programme d'assainissement il y a 5 ans. A cette époque, nous n'avions pas besoin de mettre en avant nos services : la promotion était faite par des agents communautaires. Maintenant que le programme est fini, je dois commercialiser moi-même mes services. Mes ventes ont diminué car les gens n'ont pas forcément confiance en moi. De plus, ils ne voient pas toujours l'intérêt de mon travail. Ils essaient de négocier le prix et parfois ils ne me paient pas dans les temps. La majorité de mes clients sont satisfaits, mais j'ai eu quelques conflits difficiles à résoudre. Une fois, le client ne voulait pas me payer. Je ne savais pas quoi faire. Je ne peux pas me permettre de travailler gratuitement. Je pense que cela va devenir plus difficile de travailler dans le domaine de l'assainissement ; il y a tellement de nouvelles réglementations. Je ne peux pas m'adapter à ces changements, et je ne veux pas que le gouvernement me mette une amende.</p> <p>Je travaille beaucoup ; c'est compliqué pour moi de participer à des formations formelles. Je ne veux pas m'absenter du travail pour me former.</p>
Maçon n°2	<p>Je suis maçon depuis plus de 5 ans. J'ai reçu une formation technique au cours d'un programme d'assainissement il y a 5 ans. A cette époque, nous n'avions pas besoin de mettre en avant nos services : la promotion était faite par des agents communautaires. Maintenant que le programme est fini, je dois commercialiser moi-même mes services. Mes ventes ont diminué car les gens n'ont pas forcément confiance en moi. De plus, ils ne voient pas toujours l'intérêt de mon travail. Ils essaient de négocier le prix et parfois ils ne me paient pas dans les temps. J'aimerais pouvoir fournir des options de latrines plus nombreuses et adaptées aux besoins des familles, mais j'ai tendance à me cantonner à ce que je connais. Et soyons honnêtes, les familles ne savent pas réellement ce qu'elles veulent.</p> <p>Je ne pense pas que j'aie besoin de formation et j'ai beaucoup d'expérience.</p>
Maçon n°3	<p>Je suis maçon depuis plus de 5 ans. J'ai reçu une formation technique au cours d'un programme d'assainissement il y a 5 ans. A cette époque, nous n'avions pas besoin de mettre en avant nos services : la promotion était faite par des agents communautaires. Maintenant que le programme est fini, je dois commercialiser moi-même mes services. Mes ventes ont diminué car les gens n'ont pas forcément confiance en moi. De plus, ils ne voient pas toujours l'intérêt de mon travail. Ils essaient de négocier le prix et parfois ils ne me paient pas dans les temps. Des gens autour de moi m'ont dit que je devais m'améliorer dans le domaine commercial, mais cela ne m'intéresse pas. Je préfère me concentrer sur la fourniture de services qui sont très demandés, comme la construction de maisons et d'installations publiques. Je pense que cela va devenir plus difficile de travailler dans le domaine de l'assainissement ; il y a tellement de nouvelles réglementations. Je ne peux pas m'adapter à ces changements, et je ne veux pas que le gouvernement me mette une amende.</p>

Maçon n°4	<p>Je suis maçon depuis seulement 1 an. J'ai été accompagné par une personne de ma famille. Je ne suis pas très bon pour démarcher de nouveaux clients car les gens n'ont pas forcément confiance en mes intentions. De plus, ils ne voient pas l'intérêt de mon travail. Ils essaient de négocier le prix et parfois ils ne me paient pas dans les temps. J'aimerais pouvoir fournir des options de latrines plus nombreuses et adaptées aux besoins des familles, mais j'ai tendance à me cantonner à ce que je connais. Je ne comprends pas ce que veulent les familles, et je pense qu'elles ne le savent pas elles-mêmes.</p> <p>La plupart des latrines que j'ai réalisées sont de bonne qualité, mais quelques-unes d'entre elles se sont effondrées, et j'ai dû les reconstruire gratuitement. Heureusement, personne n'a été blessé.</p> <p>Je suis très gêné par mon niveau d'éducation ; je n'ai pas terminé l'école et mon niveau de lecture est très faible.</p>
Maçon n°5	<p>Je suis maçon depuis 3 ans. J'ai été formé par une personne de ma famille, et je suis allé dans une école professionnelle pour y apprendre la maçonnerie. La plupart des latrines que j'ai réalisées sont de bonne qualité, mais quelques-unes d'entre elles se sont effondrées, et j'ai dû les reconstruire gratuitement. Heureusement, personne n'a été blessé. Mais ces familles étaient très mécontentes. Je ne savais pas bien comment résoudre le problème autrement qu'en reconstruisant la latrine. J'ai peur que ces familles disent aux autres que mon travail n'était pas de bonne qualité. Mais ce n'est pas la vérité ; je fais du travail de qualité. Les latrines se sont effondrées car le sol était instable.</p> <p>Je travaille beaucoup ; c'est compliqué pour moi de participer à des formations formelles. Je ne veux pas m'absenter du travail pour me former.</p>

Groupe de parties prenantes : entreprises de l'assainissement

Propriétaire de l'entreprise/gérant	<p>J'ai démarré une entreprise dans le domaine de l'assainissement qui se concentre sur la fabrication de dalles et la construction de latrines. Avant, je travaillais seul, mais au cours des 5 dernières années, mon entreprise s'est développée. Maintenant, j'ai 20 salariés. Je suis le gérant. C'est assez difficile : j'ai toujours fait un travail manuel, et maintenant je gère une entreprise.</p> <p>Je veux continuer à développer l'entreprise, mais je dois maintenant comprendre quelles seront les conséquences de la nouvelle politique de l'assainissement sur notre travail. Le gouvernement veut que nous apportions des preuves que nous faisons du bon travail, mais je leur ai dit que nous n'allons pas dépenser d'argent pour le suivi et l'évaluation. Nous faisons du bon travail, et nous savons que c'est le cas.</p> <p>Je pense que l'apprentissage sur le tas est la meilleure manière de former les nouveaux salariés. Les jours de formation coûtent beaucoup d'argent et font perdre du temps.</p>
Comptable	<p>C'est mon premier emploi. Je suis de la famille du propriétaire de l'entreprise et j'ai été chargé de la comptabilité. J'ai suivi une formation en ligne pour apprendre les bases de la comptabilité, mais je ne suis pas sûr de faire les choses de la meilleure manière. Le travail est difficile : lorsque nous faisons le budget à la fin de l'année, rien n'est conforme. J'aurais aimé recevoir un peu plus de conseils et d'accompagnement. Mon superviseur n'a pas de temps pour m'aider ; en tout cas, c'est ce qu'il dit. J'ai beaucoup de responsabilités, mais personne ne m'aide et je n'ai pas de possibilités d'améliorer mes compétences en comptabilité.</p>
Ressources humaines	<p>Je suis responsable des ressources humaines (RH). J'ai travaillé pour de nombreuses organisations, que ce soit pour le gouvernement et des entreprises privées. Je travaille pour cette entreprise depuis 1 an. Globalement, l'entreprise s'en sort bien, mais elle pourrait faire beaucoup mieux. Comme nous nous développons, nous devons vraiment penser à nos finances. Actuellement, nous avons un seul comptable, et cette personne est sous-qualifiée. Nous devrions offrir des opportunités de développement professionnel, mais nous n'avons pas de politique concernant la formation et la conservation du personnel. Nous préférons les contrats à court terme pour combler les manques lorsque c'est nécessaire.</p>

Ouvrier	<p>Je travaille à l'usine. Je fabrique des dalles. Je suis bon dans mon travail et j'accompagne les nouveaux salariés à l'usine. Je garantis le contrôle de la qualité. J'ai beaucoup de responsabilités, mais je ne suis pas bien payé pour ce que je fais. Je suis payé autant qu'un nouveau salarié. J'ai essayé de le signaler aux ressources humaines, mais ils disent que nous n'avons pas le budget pour augmenter les salaires. J'aimerais parler au directeur à propos de mon salaire ; je pense que le directeur comprendrait mieux mon travail. Cependant, le directeur est tout le temps occupé, et il semble impossible de lui parler.</p>
Administratrice	<p>Je suis administratrice. J'apporte mon aide dans un peu tous les domaines. C'est ce pourquoi j'ai été embauchée : apporter mon aide comme je le peux. Ce n'est pas la manière la plus efficace de gérer l'entreprise, mais c'est le système que nous avons en place. Je suis frustrée car j'ai le plus bas salaire de l'entreprise, alors que j'ai les qualifications pour faire ce travail. J'ai l'impression d'être traitée différemment car je suis une femme. Le gérant me voit souvent comme une secrétaire, mais ce n'est pas mon rôle. En fin de compte, j'enchaîne deux emplois sans bénéficier d'un salaire supplémentaire. Mais j'ai trop peur pour dire quelque chose. Mes commentaires ne seraient pas bien reçus, et je serais probablement renvoyée.</p> <p>J'ai peur d'être isolée si je participe à des formations parce que je suis une femme, et cela me gêne beaucoup.</p>

Antiséche pour le formateur : besoins en capacités des maçons et des entreprises de l'assainissement.

	Maçon n°1	Maçon n°2	Maçon n°3	Maçon n°4	Maçon n°5
Besoins en capacités	Commercialisation	Commercialisation	Commercialisation	Commercialisation	Résolution des conflits
	Résolution des conflits	Comprendre les préférences des utilisateurs	Comprendre les réglementations en matière de conception	Comprendre les préférences des utilisateurs	Compétences en maçonnerie
	Comprendre les réglementations en matière de conception	Comprendre les réglementations en matière de conception	Pas de désir d'améliorer la qualité du travail	Compétences en maçonnerie	Pas de désir d'améliorer la qualité du travail
	Obstacle potentiel au développement des capacités : manque de temps	Obstacle potentiel au développement des capacités : attitude	Obstacle potentiel au développement des capacités : attitude	Obstacle potentiel au développement des capacités : niveau de lecture	Obstacle potentiel au développement des capacités : manque de temps

	Propriétaire de l'entreprise/gérant	Comptable	Ressources humaines	Ouvrier	Administratrice
Besoins en capacités	Politique	Gestion financière	Gestion financière	Suivi et évaluation ("aucune possibilité d'apporter une rétroaction sur le leadership")	Bas salaire (besoins en ressources humaines)
	Suivi et évaluation ("Je suis le directeur, c'est moi qui sais)	Gestion de projet	Formation du personnel	Formation du personnel	Leadership
	Leadership	Leadership	Gestion de projet	Bas salaire (besoins en ressources humaines)	Égalité des sexes
	Obstacle potentiel au développement des capacités : attitude	Obstacle potentiel au développement des capacités : niveau de compétences basique	Obstacle potentiel au développement des capacités : forte rotation des effectifs		Obstacle potentiel au développement des capacités : genre

Matrice de planification des actions

Polycopié

Besoin en capacités	Résultat désiré	Activité	Qui	Chronologie