

CHAPITRE XV

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Philippe Reymond

Objectifs pédagogiques

- Comprendre l'intérêt d'analyser les parties prenantes pour concevoir un projet GBV.
- Être capable de réaliser une analyse des parties prenantes dans le cadre d'un projet GBV, c'est-à-dire de les identifier et de les caractériser (idem pour les relations entre elles).
- Comprendre les principaux intérêts et contraintes des parties prenantes.
- Comprendre comment la sélection des parties prenantes clefs évolue tout au long du processus de planification et relier cette approche itérative avec le cadre de planification présenté au chapitre 17.
- Être capable de déterminer quelle partie prenante a besoin de renforcement, d'incitation, de motivation, de formation ou d'information.

15.1 INTRODUCTION

Une gestion efficace et durable des boues de vidange à l'échelle de la ville nécessite l'implication et l'appui de l'ensemble des acteurs de la filière, que l'on appellera les « parties prenantes clefs ». On entend par partie prenante « *tout groupe, organisation ou individu, qui peut influencer ou être influencé par le projet* », soit en quelque sorte « *les personnes qui comptent* ». Manquer d'attention aux besoins, aux priorités et aux intérêts de ces personnes - ou encore à leur réalité culturelle et économique - est l'une des causes majeures d'échec des programmes d'eau et d'assainissement dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

L'analyse des parties prenantes est l'outil utilisé pour comprendre et impliquer les acteurs clefs. Elle se définit comme le processus d'identification et de caractérisation de ces acteurs, d'étude des relations qu'ils ont les uns avec les autres et de planification de leur participation. Il s'agit d'un outil essentiel pour la compréhension du contexte social et institutionnel d'un projet ou d'une politique. Elle permettra de faire ressortir les informations de base essentielles : quelles sont les parties concernées par le projet et celles qui pourront l'influencer (positivement ou négativement) ; quels individus, groupes ou organisations doivent être impliqués et comment le faire ; quelles capacités doivent-ils développer pour pouvoir jouer leur rôle (Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998 ; Koanda, 2006). Le processus est itératif. Il est présenté dans ce chapitre en cinq grandes étapes (paragraphe 15.5). Le défi consiste à réussir le suivi continu des parties prenantes pour pouvoir ajuster leur rôle et saisir la dynamique de leurs besoins, de leurs priorités et de leurs intérêts. L'analyse des parties prenantes est donc une tâche transversale qui a lieu tout au long du processus de planification de la gestion des boues de vidange.

Koanda (2006) a montré que l'analyse des parties prenantes constituait un outil adapté pour la planification de la gestion des boues de vidange. Elle fournit un ancrage et un cadre pour la planification participative, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du projet. Le présent chapitre est donc en relation directe avec le chapitre 16 « Implication des parties prenantes », le chapitre 12 « Cadre institutionnel de la GBV » et le chapitre 17 « Planification d'un système intégré de

gestion des boues de vidange ». Le paragraphe 15.5 fournit les éléments clés pour l'identification des parties prenantes et leur priorisation dans les activités GBV. Le chapitre 16 s'intéresse à la manière de les impliquer et de leur distribuer rôles et responsabilités. Le chapitre 12 montre comment les organiser au sein d'un dispositif de gestion durable. L'approche pour l'analyse des parties prenantes présentée dans ce livre est reprise dans le cadre de planification (tableau 17.1 - Mémo pour la planification GBV de A à Z) où les cinq étapes figurent comme activités spécifiques du processus de planification. Le principal objectif de chacune de ces activités est de structurer l'information acquise et de déterminer la stratégie d'implication de l'étape suivante.

L'analyse des parties prenantes est menée de préférence par les responsables du projet (encadré 17.1) et leur(s) facilitateur(s). Les parties prenantes elles-mêmes peuvent aussi être impliquées dans cette analyse. Il est recommandé de la démarrer au tout début du projet. Les principaux outils pour l'analyse sont les entretiens informels et semi-structurés, les groupes de discussion (*focus group*), ainsi que les visites de terrain (paragraphe 14.2, 14.3 et 16.4). Il s'agit principalement de comprendre les gens et leurs sentiments sur la question. Des relations étroites seront utilement développées entre les responsables du projet, les facilitateurs et les parties prenantes. Construire des relations de confiance est en effet un élément clé de l'analyse des parties prenantes, comme ça l'est aussi pour le processus de planification dans son ensemble.

Après une introduction au processus d'analyse des parties prenantes et à l'approche proposée dans ce livre, ce chapitre présente la manière d'identifier les parties prenantes d'une filière GBV. Il décrit ensuite comment les caractériser, en approfondissant concrètement leurs intérêts, leurs contraintes et leurs besoins. Enfin, il explique les différentes étapes de l'analyse des parties prenantes dans le processus de planification et les illustre à travers une étude de cas, étape par étape.



Figure 15.1 : Visite de terrain avec les parties prenantes clés à Sokodé, Togo (photo : Philippe Reymond).

15.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES : POURQUOI ET COMMENT

La réalisation d'analyses des parties prenantes s'est répandue dans de nombreuses organisations et pour différentes thématiques. Elle est aujourd'hui utilisée pour le développement de politiques et de réglementations, par des organisations gouvernementales et non-gouvernementales, dans les milieux des affaires et des médias (Friedman et Miles, 2006). Les questions essentielles auxquelles une analyse des parties prenantes permet de répondre sont, entre autres,

« Comment prendre en compte les intérêts et l'influence des différents acteurs ? » et « Comment ces derniers peuvent-ils être représentés convenablement ? » Cette analyse est alors vue comme une approche qui pourra renforcer l'influence des parties prenantes les plus faibles dans les processus de décisions (Reed *et al.*, 2009). Elle est aussi utilisée pour travailler plus efficacement avec les parties prenantes, faciliter la mise en œuvre en toute transparence des décisions et des objectifs, comprendre le contexte politique et évaluer la faisabilité de futures politiques (Brugha et Varvasovsky, 2000).

Dans le domaine de la gestion des boues de vidange, le processus d'analyse des parties prenantes est particulièrement important pour les points suivants :

- Identifier qui impliquer et à quel niveau de participation dans les différentes étapes du processus de planification et de mise en œuvre (voir aussi paragraphe 16.6) ;
- Comprendre qui a tel ou tel intérêt et qui a de l'influence pour appuyer ou pour bloquer/retarder/rejeter le projet ;
- Identifier les conflits d'intérêt entre les parties prenantes ;
- Identifier les relations à améliorer ou à renforcer entre parties prenantes ;
- Structurer les informations concernant les parties prenantes et les partager avec les autres ;
- Comprendre comment se comporter avec les différentes personnes, par exemple savoir qui a besoin d'être renforcé, qui doit être informé et qui doit faire l'objet d'une attention particulière (menace potentielle) ;
- En lien avec les autorités et les agences de mise en œuvre, évaluer comment maîtriser au mieux les aspects positifs du secteur informel et en minimiser les aspects négatifs. S'intéresser aussi aux moyens efficaces et plausibles de créer de vrais liens entre les secteurs formels et informels (Cacouris, 2012).

La méthode d'analyse des parties prenantes proposée ici suit une approche de classification basée sur les niveaux d'intérêt et d'influence. Plusieurs « caractéristiques » et « facteurs de classification » permettent d'identifier quel acteur est important et/ou influent et pourquoi. Dans le but de structurer le processus dynamique avec des activités bien définies, cinq étapes formelles sont proposées. Elles s'intègrent dans le processus de planification présenté dans le cadre de planification (tableau 17.1) :

ÉTAPE 1 : Identification et caractérisation préliminaire des parties prenantes.

ÉTAPE 2 : Caractérisation et sélection des parties prenantes clefs.

ÉTAPE 3 : Réévaluation des parties prenantes clefs par rapport aux options validées.

ÉTAPE 4 : Réévaluation par rapport au plan d'action.

ÉTAPE 5 : Réévaluation avant l'inauguration de la station de traitement des boues de vidange.

L'analyse des parties prenantes est un outil puissant pour comprendre comment les personnes pensent et agissent. L'information acquise doit néanmoins faire l'objet d'une attention particulière car elle contient des éléments sensibles. De nombreux intérêts et intentions sont dissimulés (ODA, 1995).

Les résultats d'une analyse des parties prenantes peuvent être résumés par des tableaux et des matrices (voir paragraphe 15.4 et étude de cas 15.1). Les risques et les hypothèses découlant de l'analyse doivent être pris en compte dans le cadre logique du projet (ODA, 1995). Ces comptes-rendus devront être révisés tout au long du processus.



Figure 15.2 : Analyse des parties prenantes et de la demande du marché, Dakar, Sénégal (photo : Linda Strande).

15.3 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes est l'une des premières activités d'un nouveau projet (figure 15.2). Travailler avec un facilitateur local est essentiel pour être rapidement au fait de la situation. L'identification des parties prenantes est un processus itératif dans lequel de nouveaux acteurs sont ajoutés au fur et à mesure de l'analyse, à partir par exemple des avis d'expert, de groupes de discussion, d'entretiens semi-structurés (voir paragraphe 14.2), d'échantillonnage « boule de neige » (« des personnes qui connaissent d'autres personnes ») ou bien de l'association de ces différentes approches (Reed *et al.*, 2009)¹.

Tout repose sur la prise de contact avec des personnes ressources, qui connaissent bien la situation et ont accès aux parties prenantes les plus importantes et influentes. Dans les contextes des pays à revenu faible ou intermédiaire, le responsable de projet doit souvent être introduit par un tiers pour pouvoir démarrer et travailler efficacement dès le départ.

Plus le nombre de personnes rencontrées est grand, moins on risque de manquer un groupe d'acteurs important. Un *brainstorming* peut être réalisé à chaque réunion dans le but d'obtenir une liste complète de personnes, de groupes et d'institutions parties prenantes (NETSSAF, 2008). Dresser une carte des parties prenantes permet de bien visualiser les différents acteurs et les relations entre eux.

Dans certains pays, les parties prenantes à impliquer dans la GBV ont été définies dans les stratégies nationales d'assainissement. Ces documents pourraient aussi mentionner qui, en dehors des secteurs publics et privés, est responsable de la gestion des eaux usées et des excréta, de la construction des latrines et de la vidange des boues.

¹ Reed *et al.* (2009) présentent dans un même tableau les différentes méthodes d'analyse des parties prenantes en lien avec les ressources nécessaires correspondantes, le niveau de participation des parties prenantes et les forces et faiblesses de chaque méthode.

15.3.1 Parties prenantes de la gestion des boues de vidange

Les parties prenantes à impliquer dans le processus de planification de la gestion des boues de vidange peuvent en général être classées dans les huit catégories ci-dessous. Ces parties prenantes sont présentées plus en détail dans le tableau 15.3.

Autorités municipales

- Maire ;
- Services techniques municipaux (environnement, assainissement, affaires générales, hygiène et santé publique) ;
- Police municipale.

Autorités régionales et nationales

- Différents directeurs régionaux, en particulier la direction régionale de l'Assainissement, de la Santé, de l'Hydraulique, de la Compagnie des eaux, des Travaux publics, des Statistiques, de l'Urbanisme et de l'habitat, du Développement local, de l'Agriculture et de l'élevage.

Opérateurs de services

- Publics, semi-privés (parapublics) ou privés (commerciaux).

Autorités traditionnelles ou personnes d'influence

- Chefs ethniques ;
- Chefs de quartier ;
- Chefs religieux.

Petits opérateurs de vidange

- Vidangeurs motorisés, propriétaires d'entreprises dans la GBV, associations professionnelles ou groupes d'intérêts ;
- Vidangeurs manuels, associations ou groupes d'intérêt de vidangeurs.

Dans de nombreux cas les entreprises de vidange sont constituées d'une personne propriétaire du camion qu'elle exploite (Chowdhry et Koné, 2012). Il existe aussi des situations où le propriétaire de l'entreprise et les employés sont distincts, ce qui peut donner lieu à des intérêts et à des niveaux d'influence différents (voir aussi le paragraphe 14.3.3).

Organisations actives dans l'assainissement

- Organisations communautaires ;
- ONG locales ou internationales avec des activités dans l'assainissement (comme la construction de latrines et la gestion des déchets solides) ;
- Universités et instituts de recherche ;
- Bailleurs de fonds.

Utilisateurs finaux potentiels

- Agriculteurs, associations d'agriculteurs et institutions d'aide aux agriculteurs ;
- Éleveurs, associations d'éleveurs et institutions d'aide aux éleveurs ;
- Consommateurs de combustibles, comme les entreprises intéressées par la matière combustible ou le biogaz.

Ménages

- Utilisateurs ;
- Propriétaires (y compris dans le cas d'habitations louées).

Il est important de distinguer ici utilisateurs et propriétaires, car il ne s'agit pas de la même personne lorsque les habitations sont louées. C'est le plus souvent le locataire qui paye la vidange et non pas le propriétaire (Scott, 2011). Dans le cas des toilettes publiques par exemple, il conviendra de prendre aussi en compte les associations d'utilisateurs.

Dans tous les cas il faudra répondre aux deux questions suivantes (ODA, 1995) :

1. Est-ce que tous les partisans et opposants potentiels au projet ont été identifiés ?
2. Est-ce que les groupes vulnérables avec un intérêt dans le projet ont été identifiés ?



Figure 15.3 : Quelques intervenants dans la gestion des boues de vidange : chef de ménage et opérateur de vidange (photo : Philippe Reymond).

Bien sûr les parties prenantes sont différentes selon le contexte. Les institutions, les modes d'organisation, l'environnement et la culture varient selon la région, tout comme l'attitude envers les excréta humains. Cette liste constitue un support guide, mais chaque cas demande à être considéré et analysé comme s'il était unique.

Le schéma institutionnel et le mode d'organisation en place (voir chapitre 12) constituent l'armature sur laquelle le planificateur doit construire. Ils ont une influence importante sur la configuration

particulière des parties prenantes. Dans les villes où la GBV n'est pas organisée, le secteur est très souvent privé et informel. À l'inverse, il arrive aussi que l'État délègue la gestion du secteur à des opérateurs de services, qu'ils soient publics, semi-privés ou privés.

15.3.2 Différences entre villes grandes et moyennes

L'échelle a un impact sur le type et le nombre de parties prenantes en place et la manière d'interagir avec elles. Les grandes villes (c'est-à-dire les principales métropoles, caractérisées par des quartiers hétérogènes et un certain niveau de revenu et d'habitat, alors que les villes secondaires ou de taille moyenne présentent une structure plus homogène) ont généralement les caractéristiques suivantes :

Nombre de parties prenantes plus grand : Dans les grandes villes, on trouve plus d'intervenants dans chaque catégorie, en particulier les vidangeurs manuels et motorisés, les ONG, les agriculteurs, les chefs traditionnels et les politiciens. Si les prestataires de services peuvent tous être rencontrés individuellement dans une ville de taille moyenne, ils pourraient avoir besoin d'être organisés dans des associations qui les représenteraient dans les villes plus grandes (c'est déjà le cas à Dakar, Ouagadougou et Kampala).

Plusieurs villes en une : Dans les grandes villes, les différentes zones ou quartiers peuvent parfois être assimilés à des villes de taille moyenne, chacune avec ses propres entrepreneurs privés, chefs traditionnels (peut-être aussi ses propres chefs politiques) et sites de dépotage. L'analyse des parties prenantes peut alors gagner en pertinence en considérant chaque zone différente de manière distincte, en plus de l'analyse au niveau de la ville entière.

Plus d'utilisateurs finaux, répartis différemment : Des configurations différentes d'exploitations agricoles et la présence d'industries peut offrir des opportunités pour l'utilisation finale qui n'existeraient pas dans les villes secondaires, comme l'utilisation finale des boues en tant que combustible.

15.4 CARACTÉRISATION DES PARTIES PRENANTES

La caractérisation des parties prenantes fournit les informations nécessaires non seulement pour pouvoir impliquer au mieux chaque partie, mais aussi pour attribuer au mieux à la fin du processus les rôles et responsabilités pour la mise en œuvre d'une stratégie réussie. Elle permet de plus de préparer le terrain pour la sélection des parties prenantes clefs.

15.4.1 Informations à collecter

Les parties prenantes doivent être caractérisées au moins à travers les sept angles mentionnés ci-dessous (Koanda, 2006) :

Principaux intérêts : La consultation des parties prenantes doit être réalisée de façon à trouver comment chaque intérêt peut être pris en compte dans le futur système GBV.

Forces : Établir ce sur quoi les responsables du projet peuvent compter.

Faiblesses : Établir où l'information, le renforcement et la formation sont nécessaires.

Opportunités et menaces : Caractériser les perspectives potentielles positives (et négatives) pour le projet.

Relations entre les parties prenantes : Cela comprend par exemple les liens de hiérarchie, de camaraderie, de compétition et de relations professionnelles. La qualité des relations, bonnes ou mauvaises, peut déterminer quel groupe de travail mettre en place et quelles sont les meilleures alliances pour faire avancer le projet. La confiance et la diplomatie sont très importantes.

Impacts : Le type d'impact que le projet aura sur une partie prenante détermine également les mesures à prendre pour maximiser l'impact positif et minimiser l'impact négatif.

Besoins d'implication (y compris les besoins en formation) : Les mesures à prendre découlent principalement des intérêts, des faiblesses et des potentiels identifiés.

Le chapitre 14, « Évaluation de la situation initiale », met en lumière les différents outils et méthodes pour la collecte de données. L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces fait partie de l'analyse FFOM (« SWOT » en anglais) élargie. Le chapitre 16 fournit des recommandations pour traduire les caractéristiques des parties prenantes en une stratégie pour leur implication.

L'information collectée peut être synthétisée sous forme de tableau des parties prenantes telles que cela est défini au tableau 15.1.

Tableau 15.1 : Exemple de tableau des parties prenantes synthétisant leurs caractéristiques.

| PARTIES PRENANTES | INTÉRÊTS | FORCES | FAIBLESSES | OPPORTUNITÉS/ MENACES | RELATIONS | IMPACTS | BESOINS D'IMPLICATION |
|-------------------|----------|--------|------------|--------------------------|-----------|---------|--------------------------|
| Partie prenante a | | | | | | | |
| Partie prenante b | | | | | | | |
| Partie prenante c | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

Les relations entre les parties prenantes peuvent être représentées par un diagramme des relations. L'exercice de schématisation des acteurs est particulièrement intéressant dans le cadre d'une analyse participative pour que les parties prenantes puissent visualiser la situation.

Les relations avec et entre les parties prenantes évoluent tout au long du processus. Au début, ce sont surtout les groupes ou les positions générales qui font l'objet de l'attention (par exemple les vidangeurs motorisés et les autorités municipales). Avec le développement du projet et les rapprochements entre le responsable du projet et les parties prenantes, des individus particuliers gagnent en importance (par exemple des vidangeurs particuliers, leaders du secteur agricole et politiciens influents).

Tant que l'organisation des services n'est pas choisie et validée, les relations entre les parties prenantes peuvent être qualifiées d'« informelles ». Le processus repose sur des discussions,

des entretiens et des réunions. Par contre, dès que le plan d'action est défini, de nombreuses relations sont formalisées ou contractualisées avec les individus ou les entreprises.

15.4.2 Influence et intérêt

Il est important de distinguer deux différents types d'opportunités et de menaces : l'influence sur le projet et l'intérêt dans le projet (adapté de ODA, 1995). Ces deux différentes notions peuvent être définies comme suit :

L'influence correspond au pouvoir que les parties prenantes ont sur le projet, par exemple de contrôler les décisions prises, de faciliter leur mise en œuvre ou au contraire d'affecter le projet de manière négative. Le tableau 15.2 détaille les facteurs pouvant conférer de l'influence.

L'intérêt caractérise les parties prenantes dont les contraintes, les besoins et les problèmes sont une priorité de la stratégie, par exemple les opérateurs de vidange, les utilisateurs finaux, les ménages et les autorités du secteur de l'assainissement.

Cette distinction est particulièrement importante pour les minorités et groupes à faibles revenus, comme les vidangeurs manuels ou les ménages et les petits agriculteurs, à qui l'on donne rarement la parole. Un effort particulier pourra être nécessaire pour leur permettre de devenir actifs, afin d'assurer la prise en compte de leurs besoins (voir « renforcement », chapitre 16). Pour que l'initiative réussisse, il est très important de savoir si (et comment) un acteur peut être actif et comment il peut être impliqué.

Tableau 15.2 : Variables affectant l'influence relative des parties prenantes (adapté de ODA, 1995).

| FACTEURS D'INFLUENCE | |
|--|---|
| Dans et entre organisations formelles | Pour les groupes informels |
| Hiérarchie (commande et contrôle, responsables budgétaires). | Statut social, économique et politique. |
| Leadership (formel et informel, charisme, politique, familial). | Degré d'organisation, consensus et leadership dans le groupe. |
| Contrôle de ressources stratégiques du projet. | Degré de contrôle de ressources stratégiques significatives du projet. |
| Possession de connaissances spécialisées (par exemple avec du personnel qualifié en ingénierie). | Influence informelle à travers ses liens avec les autres parties prenantes. |
| Position de négociation (force dans les relations avec les autres parties prenantes dans le projet) - Liens personnels avec les politiciens décideurs. | Degré de dépendance vis-à-vis des autres parties prenantes. |

Le paragraphe suivant fournit des critères pour faciliter la classification des parties prenantes selon leur influence et leur intérêt. Après avoir caractérisé les parties prenantes, les responsables du projet peuvent en résumer les résultats dans une matrice influence-intérêt (figure 15.4). Cette matrice (adaptée de ODA, 1995 ; Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998 ; IIED, 2005) servira d'outil décisionnel pour savoir quoi faire avec chaque partie prenante et définir les niveaux de participation, ce qui est approfondi dans le paragraphe 16.3. Avec le tableau de sélection des parties prenantes (voir par exemple le tableau 15.4), elle constitue une base de référence qui aidera à

communiquer sur la situation avec les personnes externes et qui pourra facilement être mise à jour au cours des différentes étapes du processus.

Lors de l'analyse de l'influence et des intérêts, il est nécessaire de comprendre dans quelle mesure un acteur est influent ou intéressé, et, en définitive, quel(s) impact(s) il peut avoir sur le projet, quel impact le projet peut avoir sur lui et comment il peut être impliqué (voir chapitre 16).

| | Influence basse | Haute influence |
|--------------|--|--|
| Intérêt bas | <p>Il est peu probable que les parties prenantes participent étroitement au projet et ne requièrent plus que le partage d'informations « grand public ».</p> <p>INFORMATION</p> | <p>Les intervenants peuvent s'opposer à l'intervention ; par conséquent, ils doivent être informés et leurs points de vue reconnus pour éviter les perturbations ou les conflits.</p> <p>CONSULTATION - INFORMATION</p> |
| Intérêt haut | <p>Un effort particulier est nécessaire pour que les besoins des parties prenantes soient pris en compte et que leur participation soit significative.</p> <p>CONSULTATION - RENFORCEMENT</p> | <p>Les parties prenantes doivent être étroitement impliquées pour garantir leur support pour le projet.</p> <p>CONSULTATION - COLLABORATION - RENFORCEMENT/DÉLÉGATION</p> |

Figure 15.4 : Utilisation de la matrice influence-intérêt pour identifier les besoins d'implication et les niveaux de participation.

15.4.3 Critères de sélection pour les parties prenantes clés

Les parties prenantes clés de la gestion des boues de vidange sont celles dont les intérêts et l'influence sont le plus mis en jeu. Six critères (ou propriétés) sont proposés pour les sélectionner. Il suffit que la partie prenante corresponde à l'un des critères pour qu'elle soit retenue.

- C1 : Activité en lien avec la gestion des boues de vidange.
- C2 : Pouvoir politique.
- C3 : Soutien ou menace potentiels.
- C4 : Capacité à obtenir des financements.
- C5 : Propriétaire d'un site de traitement potentiel.
- C6 : Utilisateur potentiel d'un produit issu du traitement.

Ces critères concernent l'intérêt, l'influence ou les deux. Les parties prenantes peuvent être classées sur cette base, comme indiqué dans la figure 15.5, ce qui simplifie l'élaboration de la matrice influence-intérêt. Par exemple, une partie prenante ayant une activité dans la gestion des boues de vidange (C1) sera considérée comme ayant un intérêt. Celle présentant une activité dans la gestion des boues de vidange (C1) et une capacité à trouver du financement (C4) aura à la fois un intérêt et de l'influence. Ce processus est illustré dans l'étude de cas 15.2.

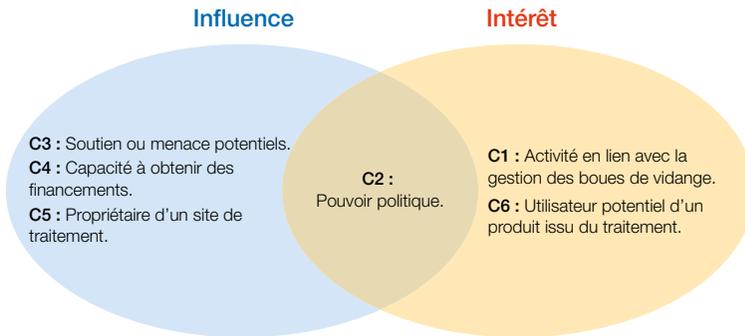


Figure 15.5 : Classement des critères d'identification des parties prenantes clés.

15.4.4 Synthèse des principales caractéristiques et besoins d'implication des parties prenantes.

Le tableau 15.3 fournit un exemple des intérêts et des besoins typiques des acteurs de la gestion des boues de vidange, en correspondance avec les opportunités pour le projet et les actions à entreprendre en termes d'implication. Le paragraphe 16.2 approfondit la manière de développer une stratégie sur la base de l'analyse des parties prenantes, de déterminer les niveaux de participation (paragraphe 16.3) et de définir les outils d'implication les mieux adaptés (16.4).

15.4.5 Problèmes concrets rencontrés par les parties prenantes

Les parties prenantes peuvent rencontrer des problèmes au cours du processus de planification/mise en œuvre. Ils peuvent être financiers, liés au niveau d'éducation, culturels ou personnels. L'analyse des parties prenantes aidera à les comprendre à travers les entretiens et les réunions qu'elle implique. Ces problèmes sont partie intégrante de l'analyse SWOT (paragraphe 14.2.7) en tant que faiblesse de la situation actuelle ou menace pour le processus. Habituellement, ces problèmes peuvent être évités ou bien gérés par l'information, par le renforcement des capacités et enfin - et surtout - par la diplomatie (voir « Outils d'implication », paragraphe 16.4).

Les problèmes courants rencontrés par les parties prenantes ainsi que quelques possibilités pour les gérer sont listés ci-dessous :

Manque de participation :

Certains acteurs importants manquent d'influence et de reconnaissance : C'est le cas notamment avec les vidangeurs manuels et les agriculteurs. Ces groupes-là doivent être renforcés, par exemple à travers un rassemblement en groupe ou en syndicat qui permettra de faire entendre suffisamment leurs voix pour qu'ils soient pris en compte dans la planification et le fonctionnement de la gestion des boues de vidange (voir chapitre 16 pour la sélection des outils d'implication appropriés). Améliorer leur statut peut passer par la mise en valeur de l'importance de leur rôle auprès de la population, pour les services qu'ils apportent et pour les services qu'ils peuvent améliorer.

Tableau 15.3 : Caractéristiques typiques des parties prenantes et actions à entreprendre (adapté de Koanda, 2006).

| CATÉGORIE DE PARTIE PRENANTE | PRINCIPAUX INTÉRÊTS | OPPORTUNITÉS | BESOINS D'IMPLICATION ET ACTIONS REQUISES |
|---|---|--|--|
| Autorités municipales | <ul style="list-style-type: none"> • Santé publique. • Propreté de la ville. • Perception et gestion des redevances d'assainissement. | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de mise en application à travers le cadre réglementaire et la police. • Gestion des unités de traitement. • Lien avec les autres parties prenantes, contrats existants et autorisations. • Développement de services à orientation sociale. | <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation, besoin en renforcement de capacité, collaboration. • Les cadres institutionnels et réglementaires nécessitent souvent d'être développés et mis en application. • Ressources financières, humaines et foncières souvent manquantes. • Implication dans le schéma financier. |
| Autorités régionales et nationales | <ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements respectés. • Renforcement de capacité. • Plans stratégiques. | <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration entre agences, développement de synergies. • Soutien pour la constitution d'une base de données de référence. | <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation, information. |
| Opérateurs de services | <ul style="list-style-type: none"> • Revenus suffisants. • Priorités municipales, régionales ou nationales. | <ul style="list-style-type: none"> • Collecte, transport et traitement sous une même autorité. • Subventions transversales pour permettre un service à orientation sociale. | <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration, sensibilisation. • S'assurer qu'ils agissent bien comme un « service public », en desservant les zones à faibles revenus et pas seulement les quartiers aisés. |
| Autorités traditionnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Santé publique. | <ul style="list-style-type: none"> • Soutien et propriété foncière. | <ul style="list-style-type: none"> • Consultation, information, sensibilisation. |
| Petits entrepreneurs de vidange • Opérateurs avec camion | <ul style="list-style-type: none"> • Revenus suffisants. • Sites de dépotage proches des zones de travail. • Clarification du statut légal, meilleure image. | <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure qualité de service. • Prix de vidange plus bas. • Collaboration avec les vidangeurs manuels. | <ul style="list-style-type: none"> • À organiser en association (renforcement de leur statut). • Marché à organiser. • Respect des règles à contrôler. • Contrats/licences délivrés par l'autorité municipale. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Opérateurs manuels | <ul style="list-style-type: none"> Revenus suffisants. Reconnaissance sociale et statut légal. Risques au travail diminués. | <ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de travail. | <ul style="list-style-type: none"> À organiser en association (renforcement de leur statut). Autonomisation (« leur donner la possibilité de se faire entendre ») et renforcement de capacité. Organiser un service de collecte et d'évacuation ou de transfert des boues. |
| Organisations actives dans l'assainissement | <ul style="list-style-type: none"> Bien-être des citoyens. Propreté de l'environnement. Renforcement de capacité. Visibilité. | <ul style="list-style-type: none"> Expérience en plaidoyer pour l'assainissement. Structures, moyens humains et compétences existantes. En contact avec les ménages. Capacité à obtenir du financement. | <ul style="list-style-type: none"> Quelques organisations peuvent être très utiles (facilitation, expérience et accès aux financements internationaux). Qualité des relations avec les autorités à vérifier. |
| Utilisateurs finaux potentiels | <ul style="list-style-type: none"> Produits abordables et sans danger. Augmentation des rendements. | <ul style="list-style-type: none"> Meilleur bénéfice au niveau de la station de traitement à travers la vente de produits issus du traitement. | <ul style="list-style-type: none"> Créer des groupes d'utilisateurs finaux (renforcement de leur statut). Étude de marché, de la volonté et de la capacité à payer. |
| Ménages (utilisateurs et propriétaires) | <ul style="list-style-type: none"> Services de vidange abordables. Propreté de l'environnement. | <ul style="list-style-type: none"> Pression sur les autorités municipales et les opérateurs de services. Payer plus pour un meilleur service. Meilleure gestion des dispositifs d'assainissement à la parcelle. | <ul style="list-style-type: none"> Information, sensibilisation pour un changement de comportement, en particulier la gestion des dispositifs à la parcelle. Évaluation de la volonté et de la capacité à payer. Conseils pour la construction de latrines. |

Quelques individus ne savent pas lire, écrire ou parler dans la langue officielle : L'illettrisme (qui peut être total, dans la langue locale ou dans la langue officielle) est un élément marginalisant, en particulier chez les groupes à faibles revenus pour lesquels l'implication et la communication doivent être adaptées. Il est important d'ajuster l'information à l'auditoire ciblé. Dans tous les cas, il convient dans les cultures orales de privilégier des méthodes de communication illustrées.

Manque d'argent : De nombreuses parties prenantes ont un revenu très limité. Les réunions liées à la planification du projet peuvent impliquer des coûts à leur niveau et être perçues comme une perte de temps pour leurs activités habituelles. Il sera parfois plus efficace de payer les frais de transport et de nourriture lors des réunions, sans quoi le taux de présence risque d'être bas, en particulier pour les groupes aux plus faibles revenus.

Contraintes liées aux activités de vidange :

Coûts de transport des boues : Il s'agit d'un point essentiel pour les vidangeurs manuels et motorisés. Plus la distance au lieu de dépotage est grande, moins ils pourront faire de vidanges par jour. Les vidangeurs par camion auront de surcroît des charges de carburant plus élevées. Ces coûts sont souvent répercutés sur le ménage, avec comme conséquence un service inabordable pour nombre d'entre eux. Cette question doit être minutieusement discutée et comprise préalablement au choix des sites de traitement.

Manque de disponibilité foncière pour les activités GBV : Cette situation est typique lorsqu'une administration locale s'est superposée aux systèmes traditionnels de gestion des terres, et quand les activités de gestion des boues de vidange ne font pas partie des services municipaux. Il existe souvent de nombreuses revendications engendrées par les systèmes de gestion foncière officiels et traditionnels. Résoudre les conflits fonciers peut s'avérer long et politiquement lourd. Les propriétaires informels et traditionnels ont souvent une influence décisive dans la sélection du terrain pour la station de traitement.

Manque de ressources/capacités :

Manque de capacités de management : C'est souvent le cas avec les entités municipales. Leur implication étroite dans le processus de planification et le renforcement de capacité sont très bénéfiques, tout comme les échanges avec des municipalités voisines qui ont réussi.

Manque de ressources humaines : Les services techniques sont très souvent en sous-effectif, ce qui peut être dû à une priorité faible donnée à l'assainissement. Le processus participatif peut permettre de trouver des synergies avec d'autres institutions, organisations ou entreprises privées pour soulager les services techniques (par exemple via la délégation de service et les partenariats publics/privés). Le projet peut aussi prévoir d'employer et de financer des ressources humaines additionnelles au sein de la municipalité.

Loi incomplètes et/ou non-appliquées : Très souvent, le manque de volonté politique se traduit par un cadre réglementaire qui n'existe pas ou qui n'est pas appliqué. Les planificateurs doivent donc aider les autorités municipales à construire leur cadre législatif, par exemple à travers des arrêtés municipaux (voir chapitre 12). Si ces mesures s'avèrent efficaces, elles pourront être reprises plus tard au niveau régional, voire national.

Recouvrement faible des taxes : Ceci peut résulter du point précédent. Très souvent, non seulement l'administration n'est pas en position de collecter les taxes, mais les ménages n'ont pas la volonté de les payer. Ceci est compréhensible lorsque la municipalité ne met pas en œuvre les services que la redevance est supposée payer. Dans ce cas, il convient d'améliorer la transparence et d'informer la population.

Tensions entre parties prenantes :

Jeux de pouvoir/compétition : On observe souvent un déficit de coordination et de collaboration au sein des institutions (unités administratives, ONG) et entre les institutions et le secteur privé (par exemple entre les opérateurs et le secteur informel). Pour certains, l'information est considérée comme source de pouvoir et est donc partagée avec réticence. Le manque de partage d'informations est aussi le symptôme d'un conflit d'intérêt, d'un chevauchement entre mandats institutionnels et/ou d'un manque de sécurité institutionnelle. La meilleure façon de gérer ce type de situation est de faire circuler l'information et de démontrer que travailler ensemble et partager l'information est bénéfique pour chacun (voir chapitre 16).

Manque de communication et de coordination entre les organisations : Cette situation est souvent liée avec le point précédent : personne ne sait ce que font les autres, les activités sont réalisées indépendamment avec l'objectif de s'accaparer du travail, du prestige et/ou des fonds. La solution pour cela est la même que précédemment (faire circuler l'information et démontrer l'intérêt de travailler ensemble et de partager l'information).

Tensions entre secteurs formels et informels : Les opérateurs des services d'eau et d'assainissement en position de monopole sont rarement coopératifs avec les petits entrepreneurs (Lüthi *et al.*, 2011). Il se peut qu'ils mettent la pression sur les parties prenantes informelles (même quand eux-mêmes ne peuvent pas assurer les services de manière satisfaisante). Les grands opérateurs de services publics n'obéissent pas à la même logique que les petits entrepreneurs privés informels. Quand les deux catégories coexistent, une attention particulière doit être portée à la prise en compte de leurs intérêts respectifs.

Sensibilisation, comportement :

Niveau de sensibilisation insuffisant : De nombreuses parties prenantes ne sont pas conscientes de l'impact des déficiences en gestion des boues de vidange sur la santé publique et l'environnement. Pour éviter les mauvaises surprises lors de la mise en œuvre, il convient de faire l'effort de les informer et de s'assurer qu'ils comprennent bien l'implication de chaque décision. La formation et le renforcement ont pour principal objectif d'aider les parties prenantes à prendre les décisions en connaissance de cause (chapitre 17). Plus tard, lors de la phase de mise en œuvre, l'objectif sera de leur apprendre comment faire face à leurs fonctions et à leurs responsabilités.

15.5 DANS LA PRATIQUE : SÉLECTION ITÉRATIVE DES PARTIES PRENANTES CLEFS

Au cours du processus de planification, la connaissance de la situation initiale est approfondie, les données rassemblées sont de plus en plus nombreuses, un nombre grandissant de personnes sont rencontrées et la stratégie s'éclaircit. Des décisions sont prises, avec un impact sur

les personnes qui sont impliquées et la manière dont elles le sont. Les parties prenantes clefs sélectionnées au départ peuvent ne plus être pertinentes ou, au contraire, gagner en importance ou en influence. De nouvelles parties prenantes peuvent aussi apparaître. Il est donc fondamental d'observer régulièrement la situation et de s'y adapter. L'analyse des parties prenantes n'est pas seulement l'une des activités de l'évaluation de la situation initiale (chapitre 14) et doit être menée de manière itérative à travers tout le processus de planification (voir le *Cadre de planification*, activités A, B, G, O, R et W).

Pour plus de clarté, cinq étapes formelles sont proposées. Elles suivent le processus de planification illustré par le *Cadre de planification* (tableau 17.1) et en particulier les phases de planification (voir paragraphe 17.4). Ces étapes sont considérées comme fondamentales dans le processus de planification :

ÉTAPE 1 : Identification et caractérisation préliminaire des parties prenantes (activités A & B du cadre de planification).

ÉTAPE 2 : Caractérisation et sélection des parties prenantes clefs (activité G du cadre de planification).

ÉTAPE 3 : Réévaluation des parties prenantes clefs par rapport aux options validées (activité O du cadre de planification).

ÉTAPE 4 : Réévaluation par rapport au plan d'action (activité R du cadre de planification).

ÉTAPE 5 : Réévaluation avant l'inauguration de la station de traitement des boues de vidange (activité W du cadre de planification).

Les parties prenantes sont réévaluées en continu, en fonction de leur intérêt et de leur influence sur la base des critères de sélection décrits au paragraphe 15.4.3. Le principal objectif reste de décider en connaissance de cause comment impliquer au mieux les différentes parties prenantes dans le processus. Le rôle du responsable du projet et de son (ses) facilitateur(s) est fondamental. Une relation étroite avec les parties prenantes locales et un sens des relations humaines sont nécessaires pour « sentir le pouls de ce qu'il se passe ».

15.5.1 ÉTAPE 1 : Identification et caractérisation préliminaire des parties prenantes

Au début du processus, pendant la phase de préparation, les responsables du projet avec leur(s) facilitateur(s) local(aux) réalisent une évaluation préliminaire de la situation initiale et un premier inventaire des parties prenantes (activité A). Ensuite, lors du démarrage des études préalables mais avant le lancement officiel du projet, ils se basent sur ces premiers contacts pour une identification formelle des acteurs et leur première caractérisation (activité B). On peut ainsi avoir une première idée des entités en présence et de celles qui devront être impliquées pour les inviter à l'atelier de lancement. Une attention particulière doit être portée au fait de ne pas oublier de personnes influentes à ce stade, dans le but d'éviter un démarrage du projet sur le mauvais pied.

Un premier tableau des parties prenantes peut être établi et un premier diagramme des relations dressé, comme l'illustre l'étude de cas 15.1. Il est important de prendre en compte les relations entre les parties prenantes dès le départ. Ces relations, que des discussions informelles permettent d'appréhender au mieux, deviendront de plus en plus claires au fur et à mesure de l'avancée du processus.

Les deux résultats de l'étape 1 de l'analyse des parties prenantes sont :

- Un premier jet de tableau des parties prenantes ;
- Un diagramme des relations.

Le principal objectif de cette étape est de découvrir qui sont les parties prenantes et comment les impliquer au mieux pendant les études préalables, par exemple en les invitant à l'atelier de démarrage et en choisissant celles qu'il faut interviewer.



Figure 15.6 : Chauffeur de camion de vidange au Togo (photo : Philippe Reymond).

Étude de cas 15.1 : Analyse des parties prenantes dans une ville de taille moyenne d'Afrique de l'Ouest (adapté de Reymond, 2008).

ÉTAPE 1 – Identification et caractérisation préliminaire des parties prenantes et de leurs relations.

(Activités A & B du cadre de planification, tableau 17.1).

Dans cet exemple théorique, des consultants sont chargés de concevoir un nouveau système GBV pour une ville secondaire de taille moyenne d'Afrique de l'Ouest. Pendant les premières semaines de terrain, ils identifient les parties prenantes et en font une première caractérisation. Trois vidangeurs motorisés sont actifs dans la ville, en continu ou de manière temporaire, deux d'entre eux étant privés (vidangeurs motorisés 1 et 2), le troisième étant une ONG (ONG 1). L'assainissement est encadré par les autorités municipales qui suivent les règles de diverses directions régionales (par exemple de la Santé publique, de la Planification urbaine, etc.). Ces dernières n'ont pas de pouvoir politique mais pourraient constituer une menace pour le projet. En parallèle, la ville est réglementée par des chefs traditionnels, principaux propriétaires fonciers. Trois autres ONG (ONG 2, 3 et 4) sont actives en assainissement, particulièrement dans la gestion des déchets solides. Des agriculteurs et éleveurs de bétail potentiellement intéressés par les produits issus du traitement de la station sont présents dans la ville ainsi qu'à l'extérieur.

L'ONG 1 reçoit des fonds de l'étranger et possède un site de traitement potentiel. Elle a, de plus, un leader assez influent dans la ville. L'ONG 2 est une ONG internationale, avec d'importantes ressources financières et une forte influence sur la municipalité. L'ONG 3 possède un site potentiel. L'ONG 4 fournit un service de ramassage des déchets solides à petite échelle.

Les ménages sont les principaux utilisateurs du futur système et ont donc le plus à gagner ou à perdre. Il est très important de comprendre quels sont leurs pratiques, leurs principales contraintes et leurs besoins.

Les résultats de cette première étape sont résumés dans le tableau des parties prenantes (voir paragraphe 15.4.1) et dans un diagramme des relations (figure 15.4). L'atelier de lancement du processus de planification est organisé peu après. L'évaluation de la situation initiale permettra ensuite d'augmenter le niveau de connaissance sur les parties prenantes.

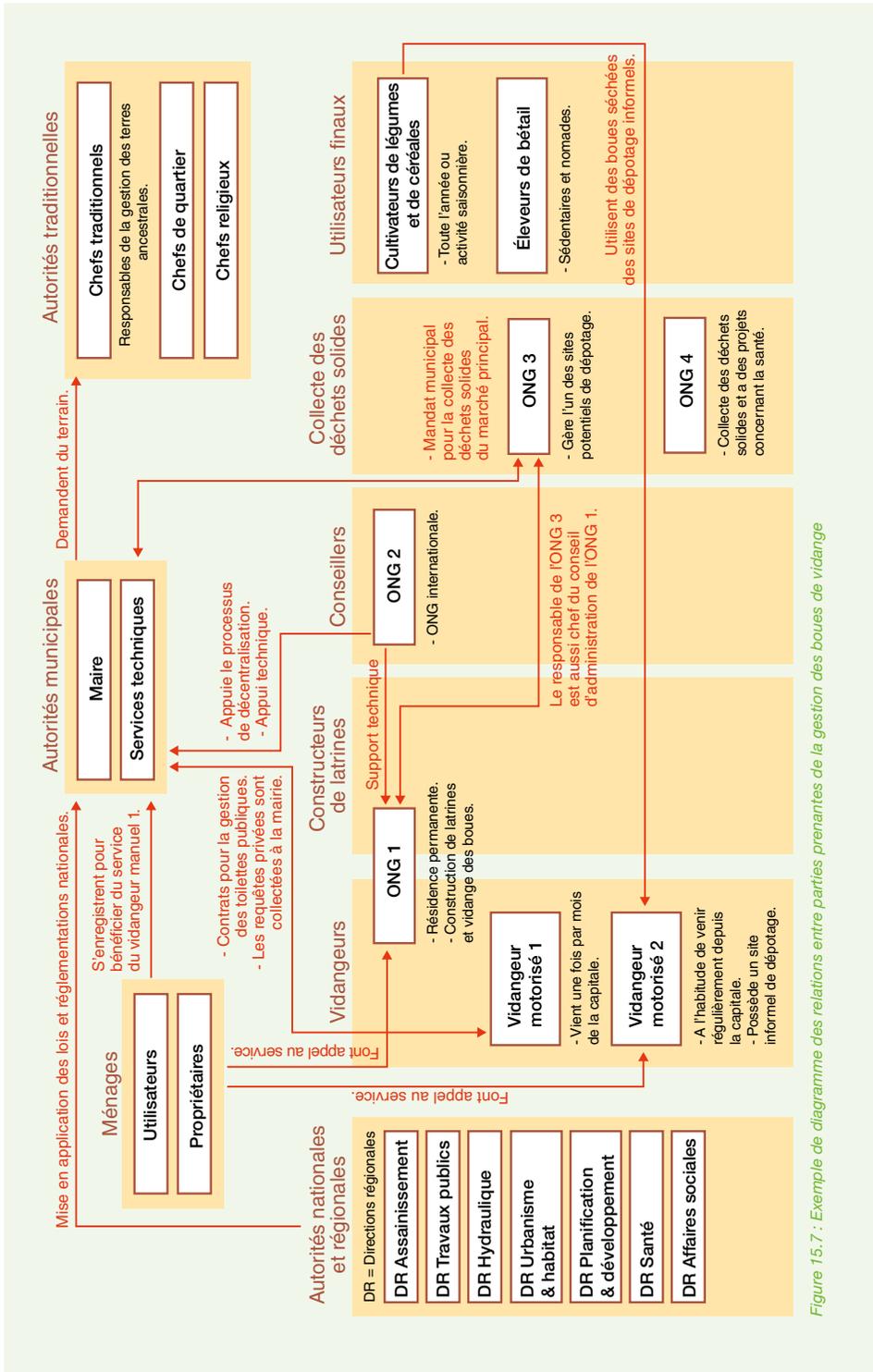


Figure 15.7 : Exemple de diagramme des relations entre parties prenantes de la gestion des boues de vidange

15.5.2 ÉTAPE 2 : Caractérisation et sélection des parties prenantes clefs

La caractérisation des parties prenantes est redéfinie à l'issue des études préalables (activité G), c'est-à-dire de l'évaluation de la situation initiale. À ce stade, les pratiques et les besoins en assainissement, les modes d'organisation potentiels et les sites de traitement possibles ont été identifiés. Les personnes qui étaient encore considérées comme de vagues groupes au départ sont maintenant connues individuellement par les responsables du projet. Un tableau détaillé des parties prenantes peut être développé. L'influence et l'intérêt de chaque partie prenante peuvent être évalués et les parties prenantes clefs identifiées, sur la base des informations accumulées et des critères proposés ci-dessous. Ceci donnera lieu à une matrice influence-intérêt comme illustré dans l'étude de cas 15.2.

Les résultats de l'étape 2 de l'analyse des parties prenantes sont :

- Un tableau détaillé des parties prenantes ;
- Une matrice influence-intérêt ;
- Un diagramme des relations mis à jour.

Le principal objectif de cette étape est de découvrir comment impliquer au mieux les parties prenantes pendant l'étude de faisabilité. Il est notamment important de déterminer qui impliquer pour l'évaluation détaillée des scénarii possibles et, à l'issue de la phase, pour la validation du scénario retenu. L'oubli d'une partie prenante clef dans la validation des options possibles pourrait avoir des impacts très négatifs dans les processus ultérieurs de planification ou de mise en œuvre.

Étude de cas 15.2 : Analyse des parties prenantes dans une ville de taille moyenne d'Afrique de l'Ouest (adapté de Reymond, 2008).

ÉTAPE 2 – Caractérisation et sélection des parties prenantes clefs.

(Activité G du cadre de planification, tableau 17.1).

À l'issue des études préalables, le responsable du projet en sait plus sur les différentes parties prenantes. Il est alors possible de préparer un tableau détaillé des parties prenantes et de sélectionner les acteurs clefs selon les critères proposés. Le processus est illustré dans le tableau 15.4 sur la base de l'information issue de l'étape 1 de l'étude de cas. La matrice influence-intérêt correspondante peut être finalisée sur cette base (figure 15.8).

| | Influence basse | Haute influence |
|--------------|---|---|
| Intérêt bas | | Directions régionales. Autorités traditionnelles. ONG 2. |
| Intérêt haut | Vidangeur motorisé 1. Agriculteurs. Éleveurs de bétail. | Autorités municipales. Ménages. ONG 1. Vidangeur motorisé 2. ONG 3. ONG 4. |

Figure 15.8 : Première matrice influence-intérêt.

Tableau 15.4 : Correspondance des parties prenantes avec les critères de sélection.

| Parties prenantes | CRITÈRES | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | C1 Activité GBV | C2 Pouvoir politique | C3 Soutien/ menace | C4 Finan- cement | C5 Propriétaire du site | C6 Utilisation finale |
| Autorités municipales | | ■ | ■ | ■ | | |
| Directions régionales | | | ■ | | | |
| Autorités traditionnelles | | | ■ | | ■ | |
| Vidangeur motorisé 1 | ■ | | | | | |
| Vidangeur motorisé 2 | ■ | | | | ■ | |
| ONG 1 | ■ | | ■ | ■ | ■ | |
| ONG 2 | | | ■ | ■ | | |
| ONG 3 | | | ■ | | | ■ |
| ONG 4 | | | ■ | | ■ | ■ |
| Agriculteurs | | | | | | ■ |
| Éleveurs | | | | | | ■ |
| Ménages | ■ | | ■ | | | |

15.5.3 ÉTAPE 3 : Réévaluation des parties prenantes clefs par rapport aux options validées

Une fois les options retenues validées par l'ensemble des parties prenantes à l'issue de l'étude de faisabilité (activité N), les responsables du processus doivent réévaluer les parties prenantes pour choisir qui impliquer étroitement dans la préparation du plan d'action/développement du projet détaillé et définir les rôles, les responsabilités et les besoins en formation (activité O). À ce stade, les *scenarii* d'attribution des rôles et des responsabilités dans le futur système GBV sont déjà définis dans les grandes lignes, sur la base de l'évaluation détaillée des options retenues. La sélection des parties prenantes se fait alors plutôt au niveau individuel qu'au niveau du groupe. Dans le tableau des parties prenantes, les colonnes « Intérêts » et « Opportunités/menaces » peuvent être remplacées par une colonne « Rôles et responsabilités », comme le montre le tableau 15.5. La colonne « Impacts » n'est alors plus nécessaire.

Tableau 15.5 : Tableau des parties prenantes réadapté pour le développement du plan d'action et les phases de mise en œuvre.

| PARTIES PRENANTES | RÔLES & RESPONSABILITÉS | FORCES | FAIBLESSES | RELATIONS | BESOINS D'IMPLICATION |
|-------------------|-------------------------|--------|------------|-----------|-----------------------|
| Partie prenante a | | | | | |
| Partie prenante b | | | | | |
| Partie prenante c | | | | | |
| ... | | | | | |

Les rôles et responsabilités des parties prenantes clefs peuvent être classés en quatre grands volets, comme illustré dans l'étude de cas 15.3 :

- **Construction**, y compris la conception détaillée de la station de traitement.
- **Organisation**, y compris : (i) la définition détaillée des rôles et responsabilités pour la mise en œuvre et l'exploitation-maintenance, (ii) les dispositions institutionnelles et les conventions entre les parties prenantes, (iii) la sécurisation des mécanismes financiers et institutionnels, (iv) le renforcement de capacité et la création des emplois nécessaires.
- **Valorisation**, y compris le marketing des produits issus du traitement et les canaux de vente.
- **Information**, en ciblant les parties prenantes qui ont besoin d'être régulièrement informées, que ce soit pour des raisons diplomatiques ou de sensibilisation (par exemple les ménages).

Une même partie prenante peut trouver sa place dans plusieurs volets. Ces volets, qui pourront être plus tard divisés en sous-composantes, permettent de définir différents groupes qui deviendront des groupes de discussion (ou « *focus group* ») selon le niveau d'implication souhaité pour eux. En lien avec les différents aspects à mettre en œuvre dans le plan d'action (paragraphe 17.4.3), il s'agira de groupes cibles (par exemple dans le cas de campagnes d'information) ou de groupes à inviter aux ateliers (chapitre 16).

Les résultats de l'étape 3 de l'analyse des parties prenantes sont :

- Un tableau des parties prenantes mis à jour ;
- Une matrice influence-intérêt mise à jour ;
- Une liste de parties prenantes pour chaque volet.

Cette étape a deux principaux objectifs : premièrement, déterminer quelle partie prenante impliquer dans quel aspect du plan d'action et comment ; deuxièmement, anticiper l'implication des parties prenantes pendant la phase de mise en œuvre, de manière à pouvoir leur donner la formation nécessaire suffisamment tôt dans le processus.

Étude de cas 15.3 : Analyse des parties prenantes dans une ville de taille moyenne d'Afrique de l'Ouest (adapté de Reymond, 2008).

ÉTAPE 3 – Réévaluation des parties prenantes clefs par rapport aux options validées.
(Activité O du cadre de planification, tableau 17.1).

L'étude de faisabilité a démontré que le cocompostage n'était pas une possibilité dans ce contexte-là, que les éleveurs de bétail n'étaient pas intéressés pour acheter du fourrage (un produit issu du traitement potentiel) et que certains sites identifiés au début du processus ne convenaient pas pour accueillir la station de traitement. Ces changements sont reflétés dans les zones grisées du tableau 15.6 et donnent lieu à une matrice influence-intérêt mise à jour (figure 15.9) : deux des ONG impliquées dans la gestion des déchets solides ont perdu de l'influence dans le projet et les éleveurs de bétail de l'intérêt. Le vidangeur motorisé 2 a lui aussi perdu de l'influence parce que son site ne convient pas. Il reste néanmoins important car il travaille toujours avec les boues.

Tableau 15.6 : Réévaluation des parties prenantes en fonction des résultats trouvés.

| Parties prenantes | CRITÈRES | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | C1 Activité GBV | C2 Pouvoir politique | C3 Soutien/ menace | C4 Finan- cement | C5 Propriétaire du site | C6 Utilisation finale |
| Autorités municipales | | ■ | ■ | ■ | | |
| Directions régionales | | | ■ | | | |
| Autorités traditionnelles | | | ■ | | ■ | |
| Vidangeur motorisé 1 | ■ | | | | | |
| Vidangeur motorisé 2 | ■ | | | | ■ | |
| ONG 1 | ■ | | ■ | ■ | ■ | |
| ONG 2 | | | ■ | ■ | | |
| ONG 3 | | | ■ | | | ■ |
| ONG 4 | | | ■ | | ■ | ■ |
| Agriculteurs | | | | | | ■ |
| Éleveurs | | | | | | ■ |
| Ménages | ■ | | ■ | | | |

■ Non-approprié dans ce contexte-là.

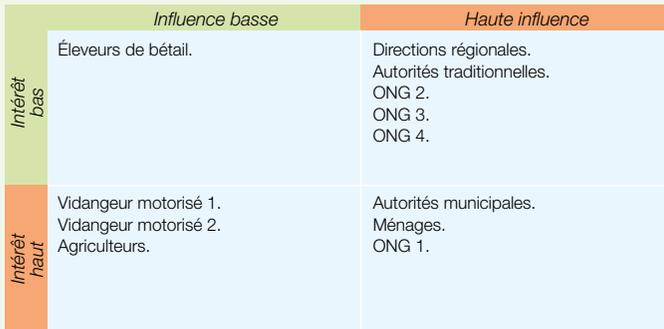


Figure 15.9 : Matrice influence-intérêt mise à jour.

Pour préparer le plan d'action, les parties prenantes peuvent être classées comme illustré dans la figure 15.10. Ici, il est déjà clair que l'ONG 1 aura un rôle important dans la construction et l'exploitation-maintenance de la station de traitement des boues de vidange, en collaboration avec les autorités municipales et la direction régionale des Travaux publics. En plus de l'ONG 1 et des autorités municipales, les discussions concernant les modes d'organisation impliqueront les vidangeurs motorisés (il n'y a pas de vidangeurs manuels dans cette ville). En termes de valorisation, il existe un fort intérêt pour la réutilisation du côté des agriculteurs. Les discussions impliqueront les représentants des associations d'agriculteurs, l'ONG 1, les autorités municipales et la direction régionale de la Santé. Elles porteront sur les modalités de réutilisation des boues et de l'effluent traités en provenance de la nouvelle station de traitement. Les autres parties prenantes influentes seront finalement tenues informées des évolutions du projet, en particulier à travers la présentation officielle et la validation du plan d'action qui constitue le point culminant de cette phase (activité Q dans le cadre de planification, tableau 17.1).

| Construction | Organisation | Valorisation | À tenir informés |
|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|
| Autorités municipales. | Autorités municipales. | Autorités municipales. | Ménages. |
| ONG 1. | ONG 1. | ONG 1. | ONG 2. |
| DR Travaux publics. | Vidangeur motorisé 1. | Agriculteurs. | ONG 3. |
| | Vidangeur motorisé 2. | DR Santé. | ONG 4. |
| | DR Assainissement. | | Directions régionales. |
| | | | Autorités traditionnelles. |

Figure 15.10 : Classement des parties prenantes clefs en quatre groupes pour le développement du projet détaillé.

15.5.4 ÉTAPE 4 : Réévaluation par rapport au plan d’action

Une fois le plan d’action/développement du projet détaillé validé (activité Q), les rôles et responsabilités du futur système GBV sont clairement définis et attribués. La réévaluation des parties prenantes clefs à ce stade (activité R) aidera à identifier les forces, les faiblesses et les besoins en renforcement de capacité avant la mise en œuvre. De nouvelles parties prenantes pourront émerger, comme les entreprises de construction de la station de traitement et de son exploitation-maintenance future.

Les paragraphes 17.3.3 et 17.3.4 décrivent les rôles et les responsabilités en lien avec le plan d’action et la phase de mise en œuvre. Les paragraphes 16.5 et 16.6 quant à eux donnent, respectivement, des éléments pour la formalisation des rôles et des responsabilités et les besoins en renforcement de capacité et de formation. Le chapitre 12 se concentre sur les cadres institutionnels et détaille l’implication correspondante des parties prenantes.

En résumé, les aspects importants sont :

- **Construction** : passation de marchés pour la construction, le suivi de chantier, le démarrage et l’exploitation-maintenance ;
- **Organisation** : organisation du secteur, transfert des rôles et des responsabilités et renforcement des capacités ;
- **Information** : en particulier une campagne d’information sur le futur système GBV et ses implications ;
- **Formation et renforcement de capacité.**

Les résultats de l’étape 4 de l’analyse des parties prenantes sont :

- Un tableau des parties prenantes mis à jour (tableau 15.4) ;
- Une matrice influence-intérêt mise à jour.

Le principal objectif de cette étape est donc de finaliser l’attribution des rôles et responsabilités pour la phase de mise en œuvre et de définir les besoins en implication, en particulier pour l’information et la formation.

15.5.5 ÉTAPE 5 : Réévaluation avant l'inauguration de la station de traitement des boues de vidange

La réévaluation (activité W) cherche surtout à utiliser les leçons apprises pendant la mise en œuvre, à identifier des besoins supplémentaires en renforcement des capacités et à combler des lacunes éventuelles. Elle sert aussi à s'assurer que la stratégie pour l'exploitation-maintenance est correctement en place et à confirmer les rôles et les responsabilités pour le suivi du système.

Les résultats de l'étape 5 de l'analyse des parties prenantes est un tableau des parties prenantes réadapté.

15.6 BIBLIOGRAPHIE

- Brugha R., Varvasovsky Z. (2000). *Stakeholder Analysis: A Review*. Health Policy and Planning 15, p. 239-246.
- Cacouris J. (2012). *Recognising and Dealing with Informal Influences in Water and Sanitation Services Delivery*. Topic Brief. G. Norman, WSUP.
- Chowdhry S., Koné D. (2012). *Business Analysis of Fecal Sludge Management: Emptying and Transportation Services in Africa and Asia*. Bill and Melinda Gates Foundation.
- Friedman A., Miles S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press.
- IIED (2005). *Stakeholder Power Analysis - Power Tools*, p. 1-23.
- Koanda H. (2006). *Vers un assainissement urbain durable en Afrique subsaharienne: Approche innovante de planification de la gestion des boues de vidange*. Lausanne, EPFL. Thèse de doctorat n° 3530.
- Lüthi C., Morel A., Tilley E., Ulrich L. (2011). *Community-Led Urban Environmental Sanitation Planning: CLUES - Complete Guidelines for Decision-makers with 30 Tools*. Swiss Federal Institute of Aquatic Science and Technology (Eawag), Dübendorf, Switzerland, WSSCC, Geneva, Switzerland et UN-HABITAT, Nairobi, Kenya.
- NETSSAF (2008). *NETSSAF Participatory Planning Approach, a Guideline for Sustainable Sanitation Planning*.
- ODA (1995). *Guidance Note on How to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*. Social Development Department. London, Overseas Development Administration (now DfID).
- Reed M., Graves A., Dandy N., Posthumus H., Hubacek K., Morris J., Prell C., Quinn C.H., Stringer L.C. (2009). *Who's in and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management*. Journal of environmental management 90 (5), p. 1933-1949.
- 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*. Thèse MSc., EPFL, Eawag-Sandec.
- Rietbergen-McCracken J., Narayan-Parker D. (1998). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. World Bank Publications.
- Scott P. (2011). *Unbundling Tenure Issues for Urban Sanitation Development*, Loughborough University. Thèse de doctorat.

Questions pour l'autoévaluation

1. Expliquer pourquoi le processus d'analyse des parties prenantes est essentiel en GBV.
2. Les parties prenantes à impliquer dans le processus de planification peuvent être classées dans plusieurs catégories. En citer cinq.
3. À quels défis font face les vidangeurs motorisés et manuels dans leur activité économique de vidange ?