

PRATIQUES - eau - 2. animation - réponse aux fiches E&A-2.1.1.à 4

Les étapes de l'animation pour la réalisation d'un ouvrage hydraulique commentaires de Didier Gallard sur l'expérience des programmes dominicains

[Didier Gallard*](#)

Bayaguana, fév. 99 mise en ligne février 2001

1. Objectifs de l'animation

2. Plusieurs points clés: la localisation de l'ouvrage, les visites domiciliaires, le règlement interne, la formation du comité eau , les visites entre réunion, la construction, l'inauguration

3. L'animateur

Annexe: programme type de réunions pour les animateurs ("programa de reuniones para los promotores")

J'ai reçu une copie du projet de fiche de Damien et Cécile sur l'animation et je m'empresse d'envoyer quelques commentaires et infos complémentaires sur ce sujet qui me tient à cœur. Je pense qu'il y aurait sans doute matière à plusieurs fiches techniques : les principes de l'animation, un exemple de programme type ou de méthodologie; quelques outils : stages de formation, visite domiciliaire, statuts, règlement, les outils pédagogiques, la réunion type, etc.

Pour le moment, je vous propose une première réponse fourre-tout, avec des compléments et remarques diverses et variées à partir d'une vision peut-être trop "dominicainisée" sur la question. Je joins quelques documents en annexe qui sont utilisés actuellement par les animateurs de Bayaguana ([plan-type des réunions pour les animateurs](#)).

Didier Gallard, fév. 99

***NB:** plusieurs des remarques de Didier ont été prises en compte lors de la diffusion des fiches de Cécile et Damien en juillet 99 (notamment : rajout de la fiche "[préambule](#)" sur le pourquoi de l'animation, de la fiche sur les "[Dinamicas](#)", du [formulaire d'enquête](#), du [contrat village/projet](#), et de l'[extrait de formation des comités eau](#)).*

1.Objectifs de l'animation

Je complétera les objectifs de l'animation en ajoutant que l'un d'entre eux est de contrôler la validité d'un investissement dans la communauté pour la réalisation d'un ouvrage. En fait, il s'agit d'une période de **mise à l'épreuve** du groupe qui doit se réunir, s'organiser et agir (définir le lieu de l'implantation du ou des ouvrages, établir un règlement interne, réunir les matériaux et les fonds). C'est cette mise à l'épreuve qui permet de sélectionner les groupes de personnes (ou communautés) donc d'avoir des garanties du fonctionnement de l'association d'usagers et de la survie de l'ouvrage.

Par exemple, faute de réunions avec une assistance suffisante, le groupe est écarté. Le programme doit mettre la barre assez haute pour avoir des garanties suffisantes: **mieux vaut ne pas commencer un ouvrage que de ne pas le terminer ou qu'il soit laissé à l'abandon.** On évite ainsi le gaspillage des ressources, du programme et du groupe de bénéficiaires. A Bayaguana, les statistiques précises manquent, mais grossièrement, je pense qu'une demande sur 3 n'aboutit pas ce qui me semble être un bon signe : le programme est sélectif.

Cet aspect implique que l'animateur informe mais aussi qu'il s'informe sur :

- la participation des futurs membres de l'association d'usagers (présence aux réunions,

cahier d'appel)

- les cotisations des membres (fonds total mais aussi provenance)
- forme de décision du groupe (par exemple pour la localisation de l'ouvrage: existence de sous-groupe, de conflits...)
- le ou les meneurs du groupe et leur comportement (autoritaire, consultatif, discret...)
- la formation du comité directeur: comment gère-t-il les fonds? comment anime-t-il une réunion? etc.
- les actions entreprises (recherche et collecte de fonds, de matériaux, qui agit ?)

Les règles du jeu peuvent être énoncées clairement dès le début de l'animation; il faut éviter qu'une minorité active résolve les problèmes d'une majorité silencieuse et passive. **Débats - même houleux - et discussions, avec de préférence un ordre dans la prise de parole, sont sains et doivent même être provoqués. Ils sont le signe d'un groupe qui fonctionne bien.**

Lorsque les conflits ne sortent pas en réunion, c'est que la communauté ne souhaite pas les montrer en présence du programme (il y a donc un manque de confiance) ou que le groupe est sous contrôle d'un petit nombre.

Concernant l'animation, **la définition d'une chronologie précise est un élément important pour que les animateurs s'y retrouve** (et le RP aussi!). Rappelons aussi que la prudence est indispensable...

Pour ma part, je pense que **la première réunion doit être très évasive quant à la participation du programme**; à Bayaguana, on adopte toujours dans les premières réunions un profil-bas en insistant sur :

- la faiblesse des ressources du programmes
- l'ouvrage est-il faisable?
- **le groupe doit être leader** et le programme apportera **peut-être** un soutien
- il n'y a pas d'engagement du programme tant que le **contrat** de travaux n'est pas signé
- que **la sélection des projets appuyés par le programme est faite sur le niveau de participation de la communauté** (réunions, main d'oeuvre...). **La communauté doit donc définir sa participation et faire une demande pour les ressources manquantes**
- **la participation du plus grand nombre est indispensable** (les usagers respecteront l'ouvrage si ils ont participé à la construction) ainsi qu'un bon degré d'organisation (condition pour terminer l'ouvrage et assurer son entretien).

[Pour le programme-type de réunions](#), on pourra se reporter au document ([français](#) et en [espagnol](#)) fait pour les animateurs de Bayaguana.



2. Plusieurs points clés

La localisation de l'ouvrage

C'est une excellente occasion de voir fonctionner le groupe confronté à un problème crucial: le lieu d'approvisionnement en eau potable.

Il est nécessaire d'**obtenir un accord de l'ensemble des participants**:

- mise en garde préalable : à qui appartient le terrain?
- toutes les personnes présentes sont-elles d'accord avec les sites proposés? (sinon, tant

- mieux! on anime la discussion pour faire ressortir les conflits et parvenir à un accord)
- comment l'usage du puits sera-t-il contrôlé?

La visite sur les sites proposés en présence du groupe permet d'écouter les commentaires pendant la marche (toujours très instructifs). On invitera surtout les femmes ce jour-là, elles sont les plus directement concernées par l'emplacement du point d'eau (puisque chargées de la corvée d'eau).

Si la visite domiciliaire a été faite, on s'aidera du plan des maisons pour se rendre compte du centre de gravité de la communauté. Ce jour-là, il vaut mieux être à l'écoute (ne pas se précipiter pour accepter la décision d'emplacement mais tâter le terrain et revenir plus tard si nécessaire). Pour une adduction d'eau des principes identiques peuvent être appliqués.

Les visites domiciliaires

La visite domiciliaire dans la communauté (faire un plan de la communauté avec l'emplacement des habitations et voir formulaire d'enquête disponible en espagnol et en [français](#)) permet:

- de prendre contact individuellement avec les habitants participants (ou non) de la zone
- de connaître le nombre exacte de bénéficiaires (adultes, enfants)
- de rappeler certains points abordés dans les réunions précédentes (règlement pour les non participants qui s'excluent de l'ouvrage si ils refusent toute collaboration)
- d'évaluer sommairement le niveau de ressources de la famille et le niveau d'assainissement (latrines ou pas, en bon ou mauvais état...)
- s'informer les lieux d'approvisionnement en eau et sur l'usage du chlore permet de poursuivre individuellement l'éducation sur le thème de l'eau et la santé.

Le règlement interne

Il s'agit de rendre le comité responsable de l'usage de l'ouvrage avant sa construction (pas facile !). On procède en plusieurs étapes :

- une première réunion sur le thème du règlement interne permet de lancer la discussion:
 - qui aura l'accès au puits ?
 - pour quelle quantité d'eau et à quels horaires?
 - les usages interdits?
 - les sanctions en cas d'usages interdits?
- une seconde réunion entre animateur et comité directeur permet de clarifier le sujet et de mettre par écrit les différents points de règlement (**les animateurs s'aident d'un règlement standard comme guide, pas comme modèle !**)
- la réunion plénière suivante permet la lecture et l'approbation du document rédigé.

Le règlement vise avant tout à privatiser l'ouvrage : on souhaite que **tous** les futurs usagers participent à la construction de l'ouvrage pour qu'ils en prennent soin.

Évolution du comité directeur: un relais indispensable vers l'autonomie

Il est nécessaire de parvenir à faire évoluer le comité directeur (président, trésorier, secrétaire) qui doit être capable d'animer une réunion, gérer des fonds, enregistrer les

décisions, prendre des mesures face à un dysfonctionnement de l'association d'usagers.

Cette formation du comité doit commencer le plus tôt possible pendant la phase de préparation des communautés demandeuses. En République Dominicaine, cette préparation comprend un stage pour les dirigeants des comités eau mais aussi une mise en situation graduelle au sein de la communauté. Pour cela, l'animateur doit progressivement responsabiliser les dirigeants et leur céder peu à peu sa place d'animateur lors des réunions.

On prendra soin de laisser la communauté se réunir seule (par exemple lors de l'élection du comité eau) à plusieurs reprises. On prendra également soin de préparer avec les dirigeants du comité les dernières réunions avant la réalisation.

Les réunions avec le comité directeur seul, donc avec une assemblée restreinte, permettent souvent d'élaguer les thèmes qui seront abordés en réunion plénière et de tisser des liens plus intimes. On peut alors mieux comprendre la situation et éviter que le comité directeur ne joue un rôle d'écran dissimulant les faiblesses de l'organisation communautaire. On évitera cependant de visiter une seule personne (le personnage clé) qui aura alors souvent tendance à abuser du pouvoir que lui donne un lien privilégié avec le programme.

Dans tous les cas, les informations importantes doivent être données en public.

Les visites entre les réunions

Surtout au début de l'animation, elles servent à rappeler la date et l'heure de la réunion suivante et entretenir le dialogue lorsque la communauté doit se réunir seule pour prendre des décisions (poursuivre le projet, nommer le comité directeur...). Voir en annexe [le programme-type de réunions pour les animateurs](#).

La construction : l'animation continue!

Ils s'agit surtout pendant la réalisation que le maçon soit un relais pour l'animateur. **Un suivi exhaustif avec une liste d'appel permet de s'assurer d'une répartition équitable des tâches entre les participants et d'éviter au plus vite la débandade.**

Le cahier de suivi de chantier permet également une évaluation très précise de la main d'oeuvre apportée. L'animateur passe régulièrement sur le chantier suivre l'avancement des travaux et contacte le comité directeur ou convoque une réunion si nécessaire.

Le maçon doit être un animateur privilégié puisqu'il passe des journées pleines avec les participants, il doit donc informer l'animateur au plus tôt lors de problèmes (baisse de la participation, perte de confiance, manque de nourriture sur le chantier, etc.).

De son côté, l'animateur fortement impliqué pendant la phase de préparation des groupes dispose d'un droit de contrôle de qualité et d'exigence vis-à-vis de la communauté dans la qualité de l'ouvrage et les conditions de réalisation.

L'inauguration

L'inauguration permet de marquer le coup. **C'est la fête parce que chacun a rempli son rôle**, les bénéficiaires, l'animateur, le maçon du programme, **et parce que l'eau est là.**

C'est un grand moment pour tirer les conclusions sur le travail accompli: le comité donne une évaluation de l'apport de la communauté, le RP de l'apport du programme et de la communauté, sur lequel il met l'accent. Les inaugurations sont aussi l'occasion de remettre un titre de membre du comité à chaque participant. A Bayaguana, cette remise de diplôme est un vrai succès lorsqu'elle est faite en public (chaque participant est ovationné à la remise de son diplôme !)

On pourra à l'occasion inviter les comités voisins en préparation ou déjà bénéficiaires d'un puits, c'est une bonne occasion de promouvoir le programme et que des liens se tissent entre comités voisins.

La participation d'élus locaux ou de personnalités est positive si elle est bien contrôlée. **Il est indispensable de ne pas laisser récupérer la réunion par des intervenants extérieurs envahissants** (politiques ou religieux).

On pourra également faire des rappels sur l'hygiène de l'eau, etc. mais l'important est que ce soit la fête de l'eau (et donc de tous) dans une ambiance familiale et bon enfant. A Bayaguana, les animateurs prévoient en général des jeux et des concours pour enfants et adultes (à Bayaguana, les comités sont souvent sponsorisés par les vendeurs de ... rhum ! qui fournissent la musique et la ... boisson!).

Après la réalisation, garder le contact!

C'est la période de sevrage du comité qui doit passer à un autre régime: mettre en place un calendrier de réunion (mensuel par exemple), s'assurer des cotisations des membres, appliquer le règlement. **C'est toujours une période difficile et l'animateur doit rester en contact.** Il peut demander régulièrement une invitation aux réunions.

Plusieurs stratégies peuvent être adoptées: **soit, laisser faire** pour que les problèmes s'imposent aux usagers et qu'ils y remédient eux-mêmes (et éventuellement, intervenir après seulement, si il y a lieu, pour tirer les leçons de cette expérience); **ou ne relâcher le suivi que très progressivement**, jusqu'à ce que les bonnes habitudes soient prises.

Dans les deux cas, on se tiendra au courant, **prêt à intervenir pour ne pas laisser pourrir une situation ou décourager les usagers.** La difficulté de cette phase est de rester présent tout en faisant sentir au comité qu'il est maintenant **autonome** et doit prendre **ses responsabilités.**



3. L'animateur

Pour moi, les qualités d'un animateur sont, dans l'ordre:

- la confiance et la motivation : l'animateur travaille souvent seul. Le RP doit être sûr qu'il est sur le terrain, qu'il y passe du temps, même en dehors des réunions. Il est plus facile de freiner que de pousser, donc de la motivation !
- la ponctualité: quels que soient le temps ou les problèmes rencontrés, l'animateur doit être au rendez-vous à l'heure. C'est l'élément qui donne confiance au comité: le programme respecte ses engagements.
- l'esprit d'initiative: il est maître de son emploi du temps et doit donc concevoir son

- programme en fonction des besoins constatés sur le terrain
- sens de l'observation
 - facilités d'expression, d'écriture et de synthèse. Il doit pouvoir s'imposer face à un groupe (sans l'écraser), être écouté, savoir résumer les informations pour parvenir à une conclusion, donner une information condensée qui aide le RP à se faire une idée précise de la situation
 - capacité et envie d'apprendre: condition d'une évolution et d'une amélioration de la forme du travail et des méthodes à utiliser.

Évidemment, l'animateur/trice idéal n'existe pas et les contraintes sont souvent grandes pour être satisfait d'un recrutement. En Éthiopie, la première question lors du recrutement était : savez-vous marcher? 4 à 5 heures par jour?

La formation d'un animateur n'est pas une mince affaire, malgré les stages de formation, **rien ne remplace la formation sur le tas sur le terrain, ni l'expérience terrain.** Il est indispensable qu'il assiste à chaque type de réunion et qu'il dispose de documents ou des connaissances sur l'information à faire passer. Mais il faudra surtout lui faire "bouffer de la réunion", accompagné par quelqu'un de plus expérimenté qui lui montrera les principes et la manière d'aborder les situations. Au bout de quelques mois, l'animateur se crée son propre fonds d'expérience: à telle situation, tel ou tel type de réponse.

Par la suite, il pourra recadrer les éléments dans un schéma d'ensemble (une méthodologie) et démarrer seul une expérience avec un groupe nouveau dont il prendra en charge toutes les phases d'animation (en préparant chaque réunion au préalable). Il est toujours difficile de donner des conseils sur un sujet avant que l'animateur ne se soit confronté à la réalité. Il faut donc s'attendre à des ratés.

Ce sera ensuite à l'animateur de trouver son style propre. Comme l'animation est souvent basée sur de l'improvisation, face à des situations variées, le rôle du RP est de rappeler le pourquoi (de l'intervention, de la phase de préparation, de l'animation...). Il doit s'assurer que l'animateur est convaincu du bien-fondé du cadre d'intervention. Par exemple, même si la communauté est très pauvre, l'exigence d'une forte participation est nécessaire.

On se méfiera de l'animateur qui défend la communauté contre le programme: cela signifie en général que le groupe se repose sur lui et la situation devient vite intenable. Dans le même ordre d'idée, il est beaucoup plus intéressant de voir un animateur faire l'unanimité contre lui : le groupe se soude, réagit et fait face à l'adversité. C'est ce qu'on veut - même si c'est beaucoup moins confortable!

De toutes façons, à partir du moment où les buts recherchés sont réellement acquis et acceptés par l'animateur, de nombreuses formes d'intervention peuvent être envisagées en s'appuyant sur l'expérience et en évitant certaines impasses (excès d'autorité, cadre trop rigide, excès de relâchement ...).

[Voir en annexe le programme type de réunions pour les animateurs](#)



** Actuellement responsable du programme hydraulique de Bayaguana (BayAGUAna Servicio) en République Dominicaine, Didier Gallard a aussi travaillé en Haïti sur le programme hydraulique d'Inter Aide dans le Nord Ouest de 1988 à 1990, et en Éthiopie sur le programme hydraulique de Bélé de 1990 à 1992.*



Vous pouvez donner VOTRE AVIS, faire part de vos idées et suggestions, [par mail](#) ou sur le [forum](#). Merci !

Retour au [sommaire animation](#)

[>>> fiche 2.1.2](#)



AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences "[Pratiques](#)" sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la "[charte Inter Aide](#)".

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas "dire ce qu'il faudrait faire"; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de "Pratiques" ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .