



Renforcer les Systèmes d'Eau, Hygiène, et Assainissement : Concepts, Exemples et Expériences

AGENDA FOR CHANGE



Février 2020

Tables des matières

<i>Remerciements</i>	<i>ii</i>
<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Chapitre 1: Contexte</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 2 : La logique de renforcement des systèmes WASH.</i>	<i>3</i>
2.1 La logique de renforcement des systèmes EHA	3
2.2 Une réflexion pour comprendre les systèmes EHA.....	5
<i>Chapitre 3: Des approches pour l'analyse des systèmes EHA, l'identification des points d'accès, et la gestion du changement dans le temps.</i>	<i>6</i>
3.1 Analyser un système EHA.	7
3.2 Définir une vision commune et construire un engagement	9
3.3 Points de départ et approches du renforcement des systèmes	10
<i>Chapitre 4 : Exemples de renforcement systémique à partir des déterminants fonctionnels</i>	<i>13</i>
4.1 Déterminant fonctionnel : Dispositions institutionnelles et coordination.....	13
4.2 Déterminant fonctionnel : L'infrastructure de prestation de service (et les modèles de prestation de services)	15
4.3 Déterminant fonctionnel : Le suivi.....	17
4.4 Déterminant fonctionnel : La planification	18
4.5 Déterminant fonctionnel : Finance	20
4.6 Déterminant fonctionnel : Règlementation et responsabilisation.....	22
4.7 Déterminant fonctionnel : La gestion des ressources en eau	23
4.8 Déterminant fonctionnel : Apprentissage et adaptation	25
<i>Chapitre 5 : Expériences organisationnelles dans l'application des approches de renforcement des systèmes</i>	<i>27</i>
5.1 De la prestation de services au renforcement des systèmes.....	27
5.2 S'organiser pour un renforcement collaboratif des systèmes	31
<i>Chapitre 6: Regarder vers l'avenir</i>	<i>36</i>
1. Atteindre tous les habitants de San Pedro, en Bolivie, pour toujours. Water For People.....	2
2. Construire des alliances avec les acteurs scolaires à Addis Abeba, en Ethiopie. Splash	6
3. Témoignage d'une approche systémique dans un contexte fragile, la République Centrafricaine. Water for Good	8
4. Déployer les bureaux EHA municipaux dans le département de San Marcos, au Guatemala. CARE	11
5. Relier les systèmes EHA locaux et nationaux au Honduras. Para Todos por Siempre	13
6. Renforcer le suivi systématique de l'approvisionnement en eau, et la planification et la budgétisation efficaces au Myanmar. WaterAid.....	16
7. Renforcer les systèmes de planification et de suivi des autorités locales nouvellement créées au Népal. Welthungerhilfe et Aguaconsult	19
8. Assurer des services universels au Rwanda: Approche à l'échelle du district. Water For People	22

Remerciements

Ce document a été écrit par Will Tillett (Aguaconsult), Angela Huston (IRC) et Susan Davis (Agenda for Change coordinateur mondial) pour le compte d'Agenda for Change. Tous nos remerciements à l'ensemble des Membres d'Agenda for Change qui ont contribué à ce document de diverses façons. Merci à Alec Shannon (Chargée de la Stratégie du Contenu chez Agenda for Change) pour la coordination des études de cas et la responsabilité de l'édition et du design, ainsi qu'à tous ceux qui ont fourni les études de cas : Clare Battle, Ellen Greggio, Stuart Kempster, et Hannah Crichton-Smith (WaterAid); Kimberly Lemme (Water For People); Martin Rivera (*Para Todos por Siempre* Secrétariat); Leslie Llado (Splash); Kelly Alexander (CARE); et David DeArmey (Water for Good). Merci aussi à tous ceux qui ont corrigé ce texte et ont fourni des retours utiles, y compris ceux qui ont aussi fourni les études de cas, parmi lesquels Vincent Casey (WaterAid), Louis Boorstin (Osprey Foundation), Julia Boulenouar et Bill Twyman (Aguaconsult), Kelly Alexander (CARE), Stef Smits (IRC), et Kelly Latham et Ellen Witt (Water For People). Enfin, merci à Welthungerhilfe, Water For People, Osprey Foundation, et Aguaconsult pour avoir couvert les frais liés au développement de ce rapport.

Photo de couverture: Les autorités locales au Népal réalisant un plan de suivi des services EHA (Photo : Will Tillett/Aguaconsult).



Equipe principale en charge du développement du système d'information de suivi (MIS) au sein du Département du Développement Rural discutant des indicateurs et visualisation des données nécessaires au niveau national et local (Photo : WaterAid Myanmar)

Résumé

Le secteur eau, hygiène, et assainissement a longtemps fait face à des défis en matière de durabilité des investissements et services, et l'Objectif de Développement Durable n°6 nécessite des améliorations des systèmes EHA à grande échelle. Un consensus se dégage dans le secteur quant à la nécessité de disposer de systèmes EHA solides pour soutenir la mise en place de services EHA durables à grande échelle.

Agenda for Change collabore avec des organisations qui partagent la même vision et qui ont adopté une série de principes communs pour défendre et soutenir les gouvernements nationaux et locaux, et autres acteurs clés des systèmes EHA, afin que chacun, partout, ait des services EHA qui durent éternellement. Les Membres d'Agenda for Change (« Membres ») travaillent à renforcer les systèmes EHA dans plus de 25 pays en utilisant différentes approches et en cumulant des savoirs précieux durant ce processus.

Ce rapport a pour objectifs de :

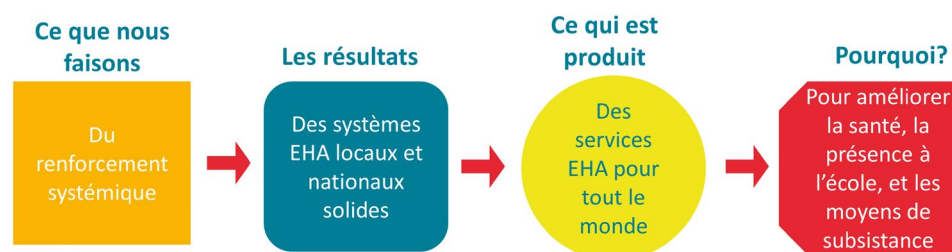
- ▶ Décrire les concepts et travaux que les Membres utilisent pour analyser les systèmes et expliquer comment ils utilisent ces outils dans des contextes spécifiques pour identifier les potentiels points de départ pour influencer et soutenir les systèmes ;
- ▶ Fournir des exemples pratiques des efforts mis en place pour renforcer les systèmes dans différents contextes ;
- ▶ Examiner les différentes méthodes que les Membres ont choisies pour adopter progressivement les approches de renforcement systémique.

L'objectif de ce rapport n'est pas de prescrire une seule et unique méthode pour évaluer et soutenir les systèmes EHA. Il documente les approches et expériences des Membres, qui sont, pour la plupart, des organisations non gouvernementales internationales (ONGs). Ainsi, la plupart des exemples de ce document sont écrits du point de vue d'ONGs qui sont engagées auprès des systèmes gouvernementaux locaux et qui les soutiennent. Les auteurs sont conscients du fait que beaucoup d'autres organisations appliquent des approches systémiques.

Ce rapport est organisé de la manière suivante :

Le Chapitre 1 décrit le partenariat d'Agenda for Change et fournit des informations contextuelles.

Le Chapitre 2 propose une logique de renforcement des systèmes et présente le travail conceptuel général des systèmes utilisé dans le cadre de la collaboration d'Agenda for Change.



Exemple de théorie du changement de haut niveau pour le secteur EHA (Source: [IRC](#))

Le chapitre 3 décrit les approches utilisées par les Membres pour analyser et comprendre l'état d'un système EHA et comment il fonctionne, met en lumière la façon dont ce processus d'analyse aide à construire une vision commune parmi les acteurs, et comment il aide à définir les potentiels points de départ pour le renforcement du système.

Le chapitre 4 fournit des exemples concrets d'actions qui ont été mises en place par différents Membres pour soutenir les huit déterminants fonctionnels du système EHA, et inclut des liens vers d'autres ressources sur ces sujets.

Le chapitre 5 propose des exemples et réflexions sur les expériences organisationnelles que les Membres ont menées alors qu'ils se sont progressivement orientés vers les approches systémiques en ce qui concerne leurs façons de travailler, de programmer, et leur orientation organisationnelle. Il décrit aussi quelques défis, régulièrement mentionnés, auxquels ils ont pu faire face lors de ce changement et fournit des exemples de réponse à ces défis.

Le chapitre 6 conclut par un regard prospectif et un appel aux acteurs de ce secteur pour continuer à mettre en œuvre et à partager des expériences sur le renforcement des systèmes EHA.

D'incroyables progrès ont été faits en cinq ans depuis la création d'Agenda for Change, que ce soit au niveau de la compréhension conceptuelle des systèmes EHA, la sensibilisation à ces outils, les approches et les témoignages collectés dans différents pays, ou en matière de partenariats et d'action collective. Durant l'année à venir, Agenda for Change se basera sur les études de cas et les exemples présentés dans ce rapport pour fournir encore plus d'éléments probants sur la valeur de ces approches, et pour accélérer l'action et l'apprentissage collectifs, afin de conduire, avec encore plus d'efficacité, ce changement au sein du partenariat Agenda for Change, et au-delà.



Maria Lopez négocie un prêt Assainissement avec un représentant de la Fondation Horizontales, une institution locale de micro finance dans sa communauté de Nueva Esperanza, dans la municipalité de San Antonio au Honduras (Photo : Water For People)

Chapitre 1: Contexte

Les services d'eau, hygiène, et assainissement sont de plus en plus perçus comme des services publics devant être fournis par les systèmes locaux et nationaux. Le système EHA a longtemps fait face à des défis pour atteindre un certain niveau de durabilité et de qualité de services. Les gouvernements, partenaires de développement et organisations non gouvernementales (ONGs) répondent aux problèmes de prestation de service en soutenant les institutions et les déterminants fonctionnels des systèmes EHA. De nombreuses organisations ont adapté leurs approches dans le but de se concentrer sur la construction et le renforcement de systèmes nationaux, plus que de fournir directement des services et des infrastructures de développement. Agenda for Change est une collaboration avec de telles organisations¹ qui se sont également focalisées sur l'importance de la collaboration et de l'action collective pour renforcer les systèmes². Les Membres d'Agenda for Change (dénommés "Membres" tout au long du rapport) ont adopté une série de [principes communs](#) qui complète les [Comportements collaboratifs](#) développés par *Sanitation and Water for All*. Les Membres s'engagent pour défendre et soutenir les gouvernements locaux et nationaux, et les autres acteurs clés du système EHA, pour que chacun, partout, bénéficie de systèmes EHA qui fonctionnent indéfiniment.

Agenda for Change a été créé pour aider à conduire une action collective, un processus qui rassemble les acteurs pour s'accorder sur un but commun et une approche commune, pour développer des indicateurs communs pour mesurer les progrès, et pour planifier des actions conjointes qui renforceront les progrès dans ce sens.³ Les Membres restent complètement indépendants, mais collaborent activement, selon leur appréciation de l'action collective et leur volonté de continuer à apprendre des uns et des autres.

Les Membres contribuent au renforcement des systèmes EHA dans plus de 25 pays⁴ (Image 1).

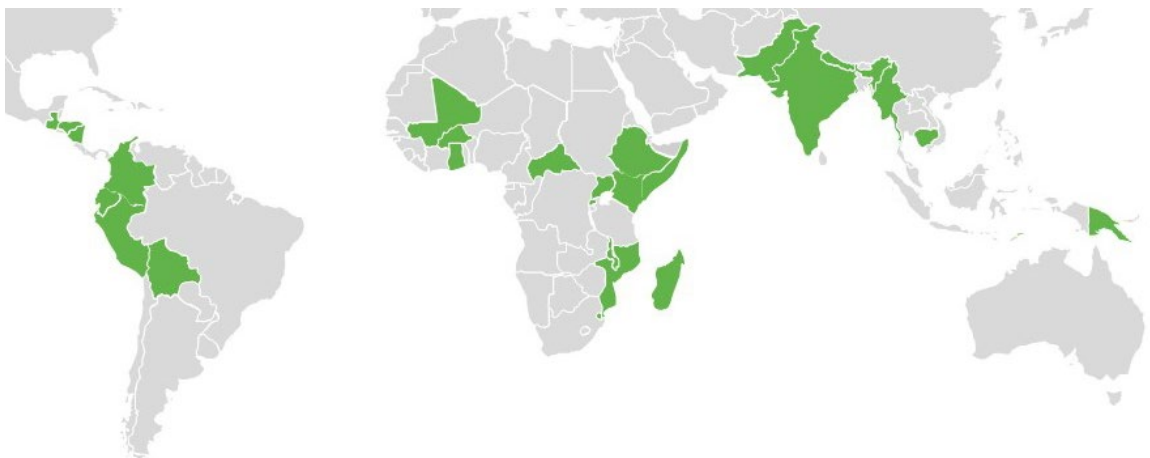


Image 1 : Pays où les Membres ont conduit des activités de renforcement des systèmes en août 2019 (Source : Agenda for Change)

¹ En août 2019, les Membres incluent [Aquaconsult](#), [CARE](#), [IRC](#), [Osprey Foundation](#), [Splash](#), [WaterAid](#), [Water for Good](#), [Water For People](#), and [Welthungerhilfe](#).

² Pour la définition des termes clés voir [Huston & Moriarty 2018](#).

³ [Lockwood 2019](#), Réflexion sur la session 'Beyond Collaboration: Learning from the National and District-Level. Collective Action Efforts in WASH' tenue pendant le Colloque de IRC All Systems Go.

⁴ Basé sur les informations collectées en août 2019.

Les Membres travaillent dans un contexte de pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, où les dépenses publiques dans l'EHA sont généralement faibles, et où les infrastructures neuves sont souvent la priorité budgétaire. La plupart des Membres sont des ONG, non soumises aux financements institutionnels, ou des partenaires de développement avec des financements ou revenus larges, pour soutenir et financer des réformes de systèmes. Parce que ce ne sont pas des entités gouvernementales, elles ne sont pas directement mandatées pour réformer. Ainsi, les Membres ont un potentiel unique pour agir sur le changement des agents, parce qu'au lieu de brandir la bannière du pouvoir ou de l'autorité, ils peuvent fournir une valeur ajoutée en soutenant les principaux acteurs ou gouvernements, en promouvant l'amélioration des systèmes locaux, ou en stimulant le changement à grande échelle à travers le plaidoyer et la communication. Les points de vue des Membres présentés dans ce rapport sont définis par des ONGs qui sont engagées avec les systèmes gouvernementaux locaux et les soutiennent. Ce rapport est l'occasion de partager des exemples de soutien aux systèmes EHA mis en place par les Membres dans différents contextes, utilisant différentes approches et travaillant à différents niveaux pour aider, guider et inspirer les autres, notamment les ONGs, à contribuer à soutenir des systèmes EHA.

Ce rapport a trois objectifs principaux :

- ▶ Décrire les concepts et travaux que les Membres utilisent généralement pour analyser les systèmes, et expliquer comment ils utilisent ces outils dans des contextes spécifiques, pour identifier les potentiels points de départ pour influencer et renforcer les systèmes ;
- ▶ Fournir des exemples pratiques des efforts mis en place pour soutenir les systèmes dans différents contextes ; et
- ▶ Examiner les différentes façons que les Membres ont choisies pour progressivement adopter les approches de renforcement des systèmes.

Ce rapport documente des approches et expériences des Membres, mais ses auteurs ne prescrivent pas une seule et unique manière d'évaluer et soutenir les systèmes EHA. Les auteurs reconnaissent que plusieurs autres organisations mettent en œuvre des approches systémiques.



Représentants du District Office EHA discutant des plans de conception durant la construction du premier système d'eau dans la villa impériale de la communauté de la municipalité d'Arbieto en Bolivie (Photo : Water For People)

Chapitre 2 : La logique de renforcement des systèmes WASH.

Cette section propose une vision globale de ce que sont les systèmes EHA, et de la logique pour les renforcer. Il présente aussi la réflexion conceptuelle générale utilisée par Agenda for Change.

2.1 La logique de renforcement des systèmes EHA

Les Membres voient un système EHA comme un système qui englobe la connaissance d'un ensemble de réseaux complexes faisant interagir différentes personnes, institutions, incitations et dynamiques pour produire des résultats liés à l'eau, hygiène et assainissement. Pendant longtemps, le secteur EHA s'est focalisé sur l'infrastructure – constituée la plupart du temps de latrines, de stations de lavage des mains, de différents types de points d'eau, et plus rarement, de réseaux de canalisations d'eau. Ce type d'infrastructures était souvent construit et subventionné par des organisations extérieures, puis pris en main par une communauté ou un comité d'école qui avait reçu une seule formation. Il était ensuite attendu de la communauté ou du comité de maintenir l'infrastructure sans aucun dispositif précis ou financement pour garantir le fonctionnement de leurs services.

Avec le temps, il est devenu clair que l'approche qui consistait à se focaliser sur l'infrastructure n'était pas la meilleure pour assurer la distribution et le recours durable aux services, et que les projets ponctuels de développement d'infrastructures n'avaient pas l'ampleur suffisante pour atteindre les Objectifs de Développement Durable. La distribution de service requiert des efforts concertés et continus, avec des apports de plusieurs *acteurs*, tels que des décideurs politiques, des autorités responsables des services, et des fournisseurs de services qui peuvent assurer les opérations et la maintenance. Elle dépend aussi de multiples *facteurs*, tels que la disponibilité d'informations fiables pour la prise de décision, la possibilité pour la population de payer pour ces services, et la capacité des agences de régulations dans le pays à influencer la prestation de service. L'interaction de ces éléments, ainsi que les influences de la politique économique, détermine la qualité et la fiabilité des services qui sont produits.

Un système EHA est constitué d'un réseau complexe d'acteurs et de facteurs, et d'interactions entre eux. Les Membres choisissent des façons de travailler qui peuvent conduire à des changements en profondeur du fonctionnement des systèmes EHA, plus que celles qui résultent simplement d'un progrès incrémental dans différents aspects du système. Les ONGs et autres acteurs extérieurs peuvent contribuer à soutenir les systèmes de différentes façons, par exemple, en améliorant la planification et la stratégie du secteur national, le plaidoyer international et le partage d'informations, et en construisant la capacité des acteurs locaux ; mais toute approche doit inclure une réflexion périodique sur la globalité du système EHA et sur la façon dont un changement doit conduire à un autre. Aucune organisation n'a besoin d'être la meilleure pour réaliser toutes ces activités ; pourtant ces activités doivent être entreprises avec une vision commune sur « comment atteindre la transformation finale du système ? ». Les ONGs peuvent jouer un rôle clé en encourageant la collaboration et en construisant des partenariats qui faciliteront une action plus efficace et plus coordonnée du système, et (peuvent jouer un rôle clé) en aidant les autres à voir le système dans sa globalité. L'image 2 fournit un exemple d'une théorie du changement qui intègre à la logique qui sous-tend le renforcement des systèmes.

Les gens qui sont au centre des systèmes EHA sont les représentants des gouvernements locaux et nationaux, fournisseurs de services, autorités de service⁵, le secteur privé, les ONGs et les usagers de ces services. Tous ces acteurs ont une influence à différents niveaux. Ainsi, une seule approche ne suffit pas pour relever les défis parce que le système EHA évolue continuellement.

THEORIE DU CHANGEMENT DE WATER FOR PEOPLE

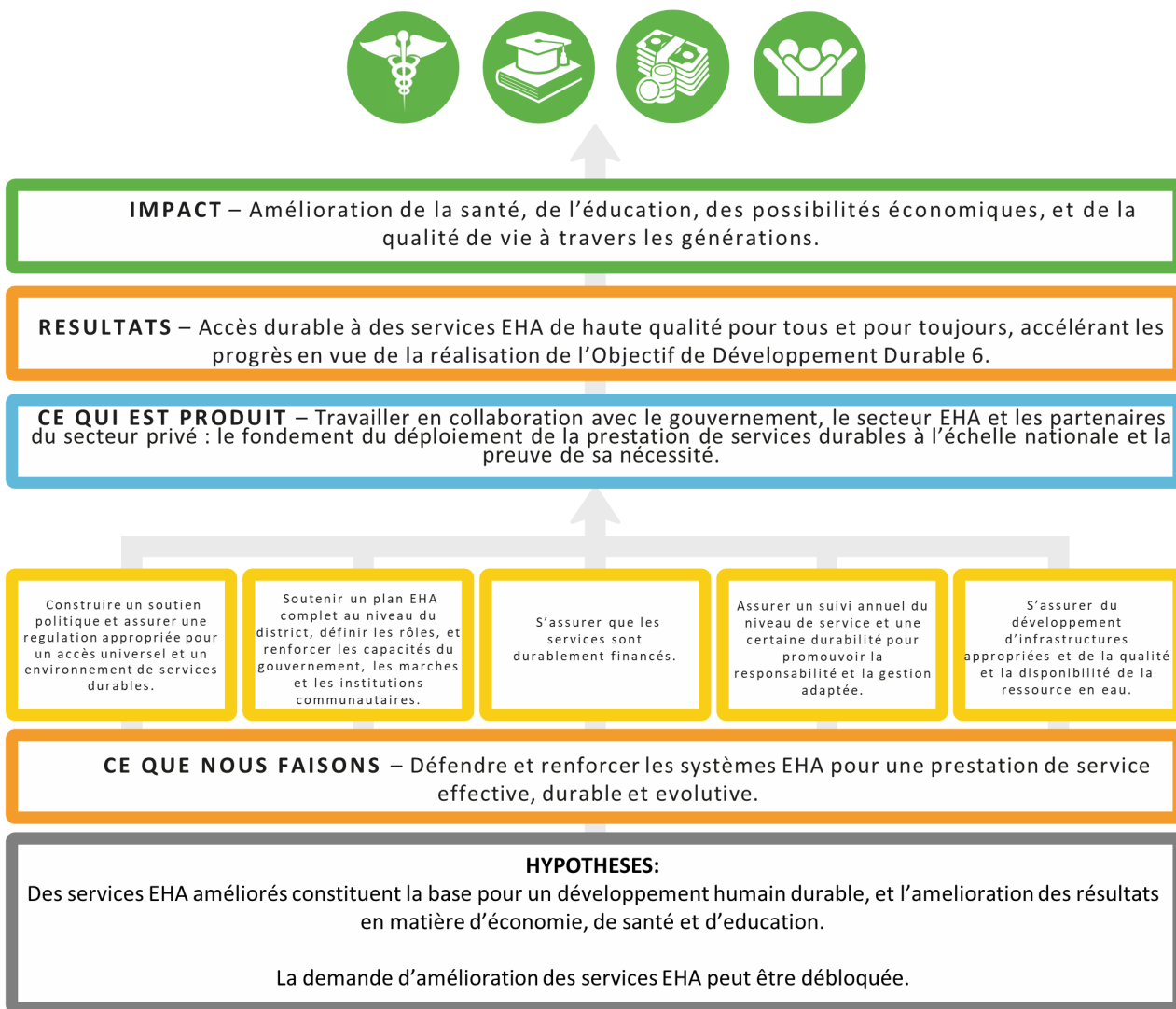


Image 2 : La théorie du changement de Water for People intègre une logique de renforcement des systèmes

⁵ L'autorité de service fait référence au corps responsable de la prestation de services, qui est souvent situé au niveau du gouvernement local. Les services peuvent être fournis directement ou délégués et contrôlés par un fournisseur de services indépendant, auquel cas l'Autorité de service a des responsabilités de réglementation et de soutien.

2.2 Une réflexion pour comprendre les systèmes EHA

Dès le commencement d'une initiative de renforcement des systèmes, il peut être difficile de prendre la mesure des nombreux acteurs et facteurs qui entrent en jeu. Les Membres ont chacun développé différents travaux et outils conceptuels pour aider à déconstruire cette complexité et la rendre gérable. Si beaucoup, dans le secteur, utilisent leurs propres travaux, le partenariat d'Agenda for Change a permis d'atteindre un large consensus sur la définition des déterminants fonctionnels principaux des systèmes EHA, basé sur des expériences issues du monde entier, y compris des pays où le niveau de prestation de services EHA est élevé (Image 3). La réflexion sur les déterminants fonctionnels peut être adaptée et interprétée (voir Encadré 1).

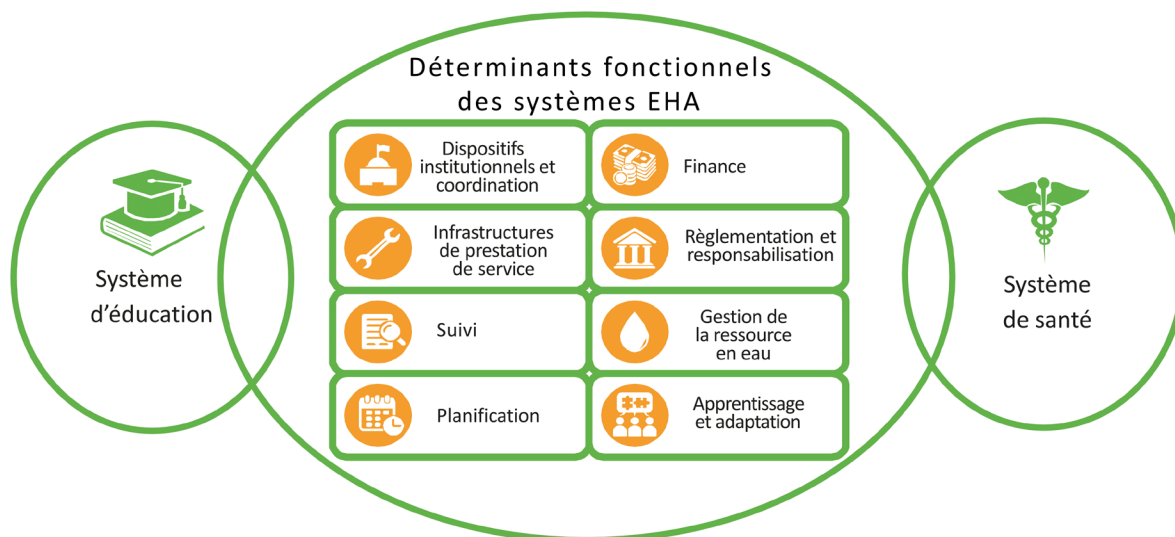


Image 2 : Déterminants fonctionnels des systèmes EHA (Source : Agenda for Change)⁶

Les systèmes EHA n'existent pas de manière isolée ; les acteurs et facteurs au sein de ces systèmes sont affectés par les politiques économiques, les pressions démographiques, les décisions et processus dans les autres secteurs, et par les dirigeants nationaux. Il y a un chevauchement entre les déterminants fonctionnels du système EHA et ceux des systèmes de santé et d'éducation, entre autres, qui affectent ceux qui sont invités à participer au soutien des systèmes EHA, mais aussi les politiques et ressources mises à disposition pour le domaine EHA, et enfin les opportunités et approches qui existent pour améliorer les services EHA. Les déterminants fonctionnels servent de modèle mental pour l'organisation et l'analyse des différentes parties d'un système EHA, mais l'attention doit être portée sur le fait que le travail ne doit pas conduire à adopter une vision trop simplifiée des interactions et dynamiques qui guident simultanément le système.

⁶[Huston & Moriarty 2018](#) et [Gensch & Tillett 2019](#) fournissent des descriptions détaillées et des références concernant les fonctions de chacun des déterminants fonctionnels. La [WASH Systems Academy de IRC](#) fournit des cours d'introduction en ligne.

Encadré 1: Travail des Membres en cours pour adopter une réflexion sur les déterminants fonctionnels

A travers la Sustainable Service Initiative (Initiative de Services Durables, **Welthungerhilfe**, **Aguaconsult** et the German Toilet Organisation ont [décrit](#) comment une réflexion sur les éléments de base pourrait être adaptée pour mieux prendre en compte les aspects des sous-secteurs de l'hygiène et de l'assainissement. WaterAid a aussi présenté comment mieux inclure l'hygiène [dans la pensée systémique](#).

WaterAid regarde ce qui est communément admis comme faisant partie du secteur EHA. Ils utilisent le "Système EHA" pour faire référence à toutes les populations, à tous les processus et à toutes les institutions (par exemple, les Ministères de l'Eau, des finances, de la santé et de l'énergie) impliquées dans la fourniture durable et inclusive de services EHA.

Les Membres continuent à affiner leurs pensées autour des déterminants fonctionnels. **WaterAid Cambodge** a déconstruit ce à quoi chacun des déterminants pouvaient ressembler dans leur contexte national, et WaterAid Timor-Leste a considéré l'EHA sous le prisme de l'égalité de genre et de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

IRC a commencé à désigner les déterminants fonctionnels comme des fenêtres pour mieux communiquer leur rôle en observant le système depuis différentes perspectives.

Aguaconsult, Welthungerhilfe, Water for Good et les autres acteurs du secteur ont développé un document qui explorent les façons d'appliquer ce cadre à des contextes d'Etats fragiles.

Chapitre 3: Des approches pour l'analyse des systèmes EHA, l'identification des points d'accès, et la gestion du changement dans le temps.

Le développement d'une approche des systèmes EHA et d'un cadre conceptuel relèvent plus du développement d'outils pour guider la compréhension sur la façon de penser un système EHA que de la planification d'un parcours clair pour accomplir le renforcement des systèmes EHA. Dans ce chapitre et le suivant, les

Membres apportent des exemples pour analyser les systèmes EHA, pour les appuyer afin d'améliorer les résultats, et pour en mesurer les progrès. Voir Annexe 1 pour les études de cas de CARE, IRC, Splash, WaterAid, Water for Good, Water For People, and Welthungerhilfe/Aguaconsult.

Cartographier le système montre la voie. ([IRC 2019](#))

3.1 Analyser un système EHA.

Développer une compréhension du système – ses acteurs, facteurs, forces, faiblesses, et l'économie politique qui le sous-tend – est un point de départ essentiel pour essayer de changer un système EHA ou d'améliorer sa performance. Ce type d'analyse peut aider à identifier les points d'accès et les zones prioritaires pour les efforts de soutien systémiques. Les ONG et autres acteurs du changement potentiel doivent comprendre quelle est leur place dans le système EHA et voir dans quelles mesures leurs activités, ressources financières et programmes stratégiques correspondent plus largement au système et comment ils peuvent être mieux exploités pour améliorer les résultats. Tous les efforts de renforcement systémique n'ont pas commencé par une analyse du système basée sur les points de départ, mais les Membres ont trouvé cette approche utile, même aux stades ultérieurs de l'implantation, pour prendre le temps de cartographier le système, et l'ont considérée comme une composante clé du cadrage et recadrage des enjeux.

3.1.1 Analyse du statut d'un système utilisant les déterminants fonctionnels

Une méthode de diagnostic au niveau systémique existe pour analyser le statut de chacun des déterminants fonctionnels d'un système EHA, pour mener une analyse d'économie politique, pour analyser la performance du système en termes de niveaux de service ou de résultats sectoriels, et pour mener une analyse des causes profondes (voir boîte 2). Une analyse des systèmes incluant les acteurs locaux est indispensable au lancement d'activités de renforcement des systèmes EHA ; cependant, cela ne devrait pas être ponctuel. Les systèmes sont dynamiques, et ces types d'analyse devraient être revus périodiquement pour adapter les approches et continuer à se concentrer sur l'appui aux systèmes.

Encadré 2: Un exemple d'analyse de système

WaterAid Ethiopie travaille au niveau national et départemental et utilise des outils qui incluent des évaluations de problèmes, une cartographie du pouvoir, et des analyses de systèmes et processus pour pousser plus loin leur compréhension des défis qui limitent l'efficacité du système EHA (qui inclue les secteurs de l'EHA, de la santé et de l'éducation) pour assurer des services EHA durables et inclusifs. Les outils sont utilisés comme un point de départ des discussions sur le rôle et les responsabilités des acteurs, ainsi que sur les systèmes, processus et incitations des différents acteurs pour porter le changement des systèmes. Après les évaluations, tous les partenaires travaillent en collaboration à travers un processus de consultation pour développer un plan de district EHA chiffré qui s'aligne sur le programme national ONE WASH.

De nombreux Membres ont développé des outils d'évaluation des déterminants fonctionnels, qui incluent souvent des indicateurs ou références sur ce que sont les fonctions minimum et/ou optimales d'un système EHA et déterminent dans quelles mesures ces aspects sont en place et fonctionnent efficacement au sein du système.

Généralement, ces outils

d'évaluation sont (et devraient être) mesurés de manière participative, en collaboration avec les autorités, les associations communautaires concernées et les ONGs dans le cadre d'un atelier ou d'une série de rencontres. Les Membres ont estimé que ces outils représentaient un mécanisme fiable pour stimuler le dialogue critique entre acteurs sur les faiblesses et possibilités d'amélioration. Ils peuvent être ré-évalués périodiquement comme un moyen de suivre les changements du système EHA à travers le temps mais pourraient être mieux complétés par des approches et outils supplémentaires s'ils étaient utilisés pour le suivi de long-terme. Les limites de l'utilisation des checklists sont explorées dans un rapport WaterAid.

*Sustainable Service Initiative*⁷ a développé une liste de 40 indicateurs qui fournissent un tableau de codes couleurs qui résume les résultats (voir boîte 3). Ils sont ré-évalués périodiquement pour identifier les progrès du renforcement systémique ainsi que les nouvelles opportunités de changement. IRC a des outils similaires qui peuvent être utilisés individuellement, ou combinés avec d'autres outils, pour mener une analyse des systèmes. Water For People a un cadre de suivi qui inclut le suivi du niveau annuel de service et une checklist de suivi de la durabilité. Une fois que tous les jalons sont atteints, ils travaillent avec les autorités départementales pour créer et atteindre des critères de sortie.

Dans les programmes de WaterAid, le statut des déterminants fonctionnels est défini en fonction de leur maturité et de leurs besoins de soutien, avec des catégories allant de "faible" (dans les pays très pauvres) à "modéré", "soutenu", et "souhaitable". La [« boîte à outils de conception de programmes de renforcement systémique »](#) de WaterAid inclut des exercices participatifs dans lesquels les participants aux ateliers identifient les risques auxquels sont exposés les services et les comportements EHA durables, et les catégorisent selon les déterminants fonctionnels.

A l'avenir, ces approches d'évaluation des déterminants fonctionnels devront non seulement analyser le statut des déterminants fonctionnels, mais aussi les interrelations et liens entre eux. La révision de ces

Encadré 3 : Utiliser une checklist des déterminants fonctionnels

Au Népal, l'évaluation initiale d'une checklist de déterminants fonctionnels soutenu par **Welthungerhilfe** a aidé l'équipe du programme et les partenaires gouvernementaux à comprendre ce qu'il manque dans le système. La réévaluation suivante a aidé à maintenir la dynamique des efforts liés au renforcement des systèmes. Les autorités de service ont été motivées pour améliorer leurs anciens résultats et atteindre de meilleurs résultats que dans les districts voisins. Un exemple d'évaluation dans le District de Chitwan est fourni ci-dessous.

Date of Scoring exercise	Institutional Arrangements & Coordination	Service Delivery Infrastructure	Regulation & Accountability	Inclusive Planning	Finance	Monitoring	Water Resources & Environment	Learning & Adaptation	Total Score
Feb-18	4	4	2	2	2	1	3	1	19
Oct-18	5	6	4	3	2	1	5	1	27
Sep-19	5	6	5	3	3	1	5	1	29
	out of 18	out of 12	out of 10	out of 8	out of 10	out of 12	out of 10	out of 6	out of 86

⁷ L'initiative de services durables (Sustainable Service Initiative) est un partenariat entre Welthungerhilfe, Aguaconsult, et la German Toilet Organisation, qui cherchent à renforcer l'efficacité et la durabilité des programmes de Welthungerhilfe et à générer des outils et des apprentissages.

évaluations aide les facilitateurs à s'assurer que l'évaluation est conduite de manière à maximiser le dialogue critique et à identifier une voie commune future.

3.1.2 Analyse d'économie politique et autres acteurs et outils d'évaluation

Les checklists des déterminants constitutifs sont relativement faciles à utiliser et sont utiles pour dévoiler de nombreux aspects plus formels du système, tels que les politiques et processus de suivi. Cependant, ils ont tendance à ne pas saisir de façon complètement adéquate certaines caractéristiques des systèmes EHA – notamment les éléments du comportement humain, l'influence de l'économie politique, les incitations, et les systèmes de valeurs – qui ont un impact significatif sur le fonctionnement d'un système. [L'analyse du réseau](#) social et organisationnel, et la [cartographie des facteurs liés aux parties prenantes](#), sont des exemples d'outils qui peuvent être utilisés pour se focaliser explicitement sur ces aspects. WaterAid a développé [une boîte à outil d'analyse en économie politique](#) qui fournit une approche structurée pour l'analyse du fonctionnement des systèmes et de la façon dont le changement se produit au niveau national et jusqu'au niveau local. En comprenant comment le changement se produit, une organisation ou un partenariat peut identifier comment influencer au mieux le changement et prendre de meilleures décisions concernant le soutien et le renforcement du système dans son ensemble.

3.2 Définir une vision commune et construire un engagement

En utilisant les processus pour identifier à la fois l'état du système (par exemple avec l'évaluation des déterminants fonctionnels) et comment le changement intervient (par exemple avec l'analyse de l'économie politique), une organisation ou une collaboration peut identifier les zones d'actions prioritaires et aussi identifier les meilleures façons de travailler pour influencer et soutenir

Apprendre pour comprendre la situation actuelle ou le comportement du système, et s'accorder sur le résultat souhaité, sont les premières étapes essentielles pour le transformer

(Burns & Worsley, 2015, dans [Huston & Moriarty 2018](#))

le changement systémique (par exemple avec le partenariat, le plaidoyer, et le partage d'informations). Si l'analyse a été réalisée de façon participative (par exemple, avec le gouvernement et les autres acteurs clés), il est possible de construire un consensus autour d'un plan d'actions conjoint pour commencer à traiter les faiblesses systémiques.

Une collaboration avec d'autres acteurs – par exemple, entre une organisation de soutien telle qu'un Membre d'Agenda for Change et le gouvernement hôte, et/ou entre un certain nombre d'organisations de soutien – fonctionne mieux quand on établit un objectif et un point final. Ceux-ci ont probablement besoin d'être plus spécifique que l'Objectif de Développement Durable 6. Dans certains cas, le gouvernement peut déjà avoir une stratégie claire à laquelle les partenaires de développement et les ONGs doivent se conformer. Si ce n'est pas le cas, un processus de visualisation des acteurs (voir [feuille de route](#)) peut être entrepris, processus selon lequel les parties prenantes s'accordent sur une vision commune pour un système EHA contenant des détails sur la façon dont les services seront fournis et à quels niveaux. Un tel processus de visualisation commence souvent naturellement pendant les processus d'évaluations conjoints, lorsque les parties prenantes commencent à discuter du fonctionnement actuel

du système et de comment il devrait être. La boîte [à outil de conception de programme de renforcement sectoriel de WaterAid](#) fournit des exemples sur la façon dont ce type de diagnostic participative peut mener à une co-conception des activités de renforcement des systèmes.

Une implication et un pilotage gouvernemental forts sont très importants au départ pour identifier les priorités. L'implication des autorités compétentes dès le début du processus peut aider à s'assurer qu'il y a un engagement réel pour traiter les faiblesses identifiées dans le système. Par exemple, Water For People considère la volonté et l'engagement politiques comme des aspects essentiels du processus de renforcement des systèmes. La sensibilisation et l'engagement en faveur d'un accès durable et universel aux services EHA, et en faveur des activités de renforcement systémique, peuvent être renforcés grâce à l'implication dans des ateliers ou processus d'analyse ou de visualisation. Cependant, l'engagement des autorités locales et nationales pour des services durables et universels, et leur volonté de s'engager dans le renforcement des systèmes ne peuvent être ni supposés, ni garantis. Par exemple, les entités gouvernementales et officielles peuvent manquer d'incitations et de responsabilisation concernant les améliorations du niveau de service. Si tel est le cas, il peut être difficile de travailler efficacement sur le renforcement systémique si l'engagement ne s'améliore pas. Pendant que certains Membres préfèrent collaborer seulement avec les autorités qui se montrent engagées, d'autres peuvent définir des actions pour influencer cet engagement au fur et à mesure ; ces actions peuvent par exemple viser à outiller les communautés pour qu'elles puissent demander des services, et à responsabiliser les autorités à travers des plateformes d'avis et de suivi.

3.3 Points de départ et approches du renforcement des systèmes

Dans beaucoup de cas, conduire une analyse et un diagnostic initial du système EHA peut mettre en lumière des problématiques si nombreuses que cela peut semer la confusion et mener les organisations et leurs partenaires locaux à se demander par où commencer. Des évaluations des capacités collaboratives peuvent être utilisées pour identifier les acteurs les mieux placés pour renforcer les différents éléments d'un système EHA, ou bien le gouvernement peut définir une priorité claire que les Membres ou partenaires doivent suivre. Le choix des points de départ peut être motivé par la résolution des problèmes essentiels ou par le ciblage d'améliorations rapides pour encourager une collaboration plus poussée.

Dans l'idéal, le processus d'analyse systémique aidera à identifier les potentiels effets de levier – domaines dans lesquels un petit changement peut conduire à [des changements de plus grande envergure au niveau systémique](#). Un autre aspect important de l'analyse est de prendre le temps de considérer quel est le niveau le plus approprié pour diriger les efforts, par exemple au niveau national, au niveau des districts (ou équivalent) ou au niveau de la communauté, ou avec des institutions spécifiques (par exemple l'autorité ou le prestataire de services). Analyser le niveau le plus approprié vers lequel diriger les efforts aide à identifier les acteurs du système (par exemple, les entités gouvernementales, les organisations de la société civile, les acteurs du secteur privé, ou les groupes confessionnels) qui ont besoin d'être engagés, associés ou renforcés.

Encadré 4: Des exemples de points de départ de renforcement des systèmes.

- *Cherchant à relever les nombreux défis dans la prestation de service d'assainissement à Kampala (Ouganda), **WaterAid** travaille à rassembler l'aile politique et l'aile technique de l'Autorité de la Capitale de Kampala afin d'améliorer les capacités de pilotage et de supervision de l'EHA des autorités locales. WaterAid, avec le soutien d'autres, a mis en place le Forum des Maires pour susciter une adhésion politique et une compréhension du plan EHA ainsi que des processus de budgétisation. Au cours de ce processus, WaterAid a identifié l'engagement politique et la responsabilité comme les effets de levier principaux pour mener le changement systémique.*
- *A Karamoja (Ouganda), **Weltungerhilfe** a utilisé un processus de cartographie d'inventaire des ressources comme point de départ d'un engagement progressif, avec l'Autorité du service, pour renforcer les dispositifs relatifs à la gestion des ressources dans un premier temps, puis travailler progressivement sur la planification, le suivi et la budgétisation. Dans ce processus, leur travail sur le renforcement systémique a été approfondi. Leur partenariat et lien de confiance avec l'Autorité de service se sont également améliorés.*
- *A Kabarole (Ouganda), IRC a choisi d'utiliser la collecte de données au niveau du service comme point de départ. Cela a permis de porter un regard objectif sur le système et de rassembler les parties prenantes pour faire un état des lieux. Une évaluation solide du niveau de service a amélioré la compréhension du système et a été utilisée par les différents utilisateurs des données pour le plaidoyer et pour stimuler le développement de solutions.*

Les acteurs peuvent influencer et renforcer le système de diverses façons, et les Membres ont déterminé où concentrer leurs efforts de diverses manières (voir Encadré 4). Quelques Membres se focalisent sur l'influence des comportements des acteurs au sein du système, en travaillant sur des problématiques telles que la demande, l'engagement, la collaboration et l'apprentissage commun. D'autres travaillent au niveau national pour renforcer le dialogue et les structures de responsabilité au sein du secteur, ou pour adapter les travaux juridiques et politiques, à l'image du travail des collaborations "EHA Agenda for Change" en Ouganda. Certains adoptent une approche à échelle régionale : ils travaillent sur le renforcement des déterminants fonctionnels au niveau local (par exemple, l'autorité et le prestataire de service), en vue de mettre en place des améliorations du niveau de service à échelle régionale, tout en utilisant le district pour démontrer les bonnes pratiques au secteur dans son ensemble. D'autres encore, travaillent au sein du système en tant que prestataires de service (par exemple en fournissant des services de maintenance), dans le but de renforcer le système dans lequel ils agissent, tout en servant de modèle aux autres. Certains Membres combinent toutes ces approches.

Renforcer le système de "l'extérieur" (par exemple comme un défenseur/facilitateur), de "l'intérieur", du bas vers le haut, et du haut vers le bas, représentent d'autres possibilités. Une ONG qui a la permission d'agir dans un contexte donné, devient automatiquement un partie-prenante, et il est important de réfléchir au rôle d'une organisation au sein du système qui est appelé à changer. Une approche systémique devrait permettre de saisir les opportunités émergentes, tout en étant planifiée de manière stratégique ; l'approche évoluera presque toujours avec le temps.

Renforcement des systèmes EHA: Concepts, exemples, et expériences

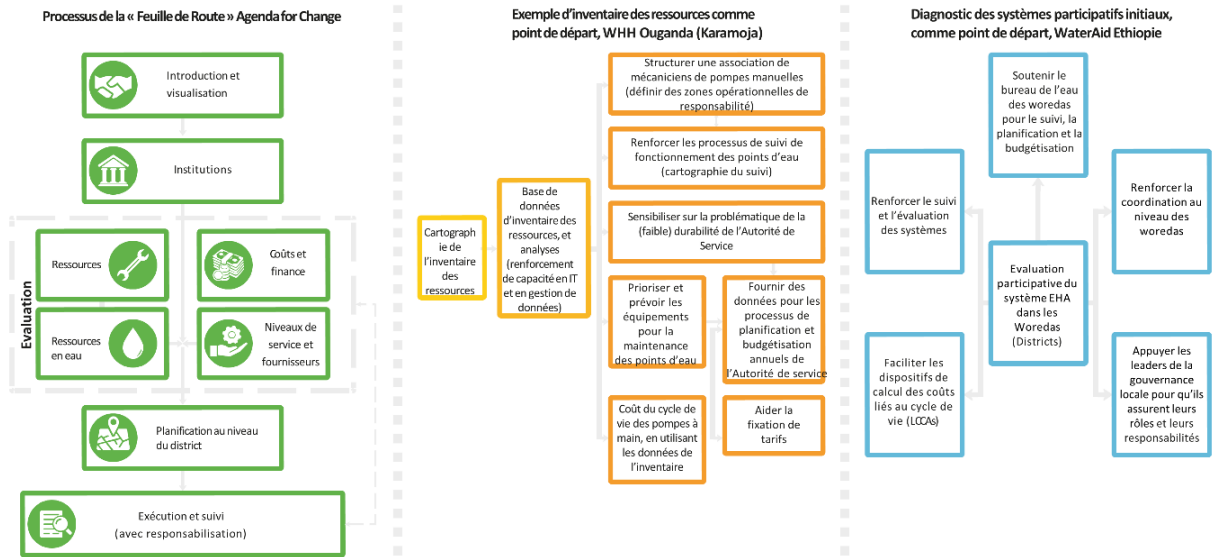


Image 4 : Exemples de points de départ et processus de soutien systémique (Sources : Agenda for Change 2017, Welthungerhilfe 2019 et adapté de WaterAid 2019)

Chapitre 4 : Exemples de renforcement systémique à partir des déterminants fonctionnels

Cette section fournit des exemples des efforts mise en œuvre par les Membres pour renforcer les déterminants fonctionnels des systèmes EHA, ainsi que pour influencer les dirigeants, les comportements et les demandes des acteurs au sein des systèmes. Les sous-sections sont organisées en fonction des déterminants fonctionnels des systèmes EHA introduits dans la Section 2.2. De brefs exemples sont présentés en lien avec le déterminant fonctionnel auquel ils se rapportent, mais en réalité, les efforts de renforcement systémique sont souvent concentrés sur plusieurs déterminants et renforcent la connexion entre les différents déterminants à différents niveaux. Ces exemples sont mieux compris si l'on considère qu'un changement donné influence plus largement le système EHA et d'autres dynamiques, et si l'on considère que le changement nécessite une action à différents niveaux (par exemple, pour mobiliser les ressources ou pour défendre une politique de changement). L'annexe A fourni des études de cas détaillées.

4.1 Déterminant fonctionnel : Dispositions institutionnelles et coordination

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : il existe des institutions relatives à la politique sectorielle et à la planification, à la fourniture de service et l'Autorité de service ont des mandats et rôles clairement définis, et ont des capacités suffisantes. Des mécanismes de coordination sont mis en place, conduisant à des actions coordonnées au sein du secteur EHA et avec les secteurs liés.

La plupart des exemples de travaux des Membres incluent le renforcement de ce déterminant fonctionnel. Ces efforts peuvent être concentrés sur le prestataire de service ou l'autorité de service, au niveau national, ou selon d'autres combinaisons. Par exemple :

- **Développer l'engagement et le leadership du gouvernement.** Dans le cadre du processus d'analyse des systèmes, certains Membres analysent l'engagement et la volonté d'assurer des services EHA inclusifs et durables au niveau des institutions gouvernementales, et contribuent, en brandissant un miroir, à la réflexion autour des lacunes observées dans les services. Ceci est possible grâce à un exercice participatif mené avec différentes parties prenantes, incluant le gouvernement. Les résultats sont utilisés pour équilibrer la priorité accordée à l'autonomisation et au développement

Encadré 5 : Renforcer le leadership politique pour l'assainissement

*A Kampala, Ouganda, **WaterAid** a cherché à remédier à la déconnexion entre le leadership politique et technique, ainsi qu'au manque d'engagement général pour l'assainissement en ville. Des plateformes de coordination entre parties-prenante ont été établies, et un Forum des Maires a été créé, à travers lequel ils collaborent pour développer un plan d'assainissement à l'échelle de la ville et une législation de l'assainissement pour réguler les services d'assainissement dans la ville.*

*A [Kampong Chhnang, au Cambodge](#), **WaterAid** a aidé à renforcer les capacités des conseillers de communes et de districts, qui, grâce aux récentes responsabilités liées à la décentralisation, sont mandatés pour améliorer l'EHA dans ces zones. Les comités de district se réunissent maintenant indépendamment et fournissent un support technique aux conseillers communaux. Les récentes améliorations de la couverture sanitaire ont obtenu l'adhésion et le soutien des gouvernements provinciaux pour le programme EHA dans la province.*

des capacités du côté de l'offre, et peuvent provoquer un changement systémique en motivant l'action du gouvernement. Plusieurs programmes ont combiné les deux éléments.

- **Renforcer la sensibilisation et l'engagement des responsables gouvernementaux et politiques** sur certaines problématiques (par exemple, durabilité et assainissement). Ceci débute souvent (mais pas exclusivement) grâce à des évaluations menées conjointement sur des problématiques négligées pour mettre en lumière et quantifier le problème (par exemple, en utilisant des diagrammes de flux des matières fécales ou une cartographie d'inventaire des ressources). Dans certains cas, la motivation des fonctionnaires, hommes politique ou prestataires de service et les incitations à agir sur ces problématiques ont été rehaussées, notamment en introduisant la gestion fondée sur les résultats au sein des processus de ressources humaines ou une analyse comparative des indicateurs de performance clés chez les fournisseurs de service, ou en créant une compétition parmi les autorités de service. Voir Encadré 5, [CARE Pérou](#), [WaterAid Ouganda](#), [Water For People](#).
- **Clarifier l'ambiguïté relative aux rôles et responsabilités** d'acteurs variés dans le secteur **et renforcer les mécanismes qui rassemblent différentes parties prenantes** à travers des plateformes de dialogue et de coordination multisectorielle. Cela consiste notamment à identifier des différences entre les rôles tels qu'ils sont perçus par les acteurs du secteur et leurs mandats officiels et à soulever sérieusement cette question.
- **Encourager les approches harmonisées et l'action collective** des acteurs du secteur. Les efforts pour aligner et harmoniser les actions et approches des acteurs du secteur et pour parler d'une voix unifiée et avoir une influence et un impact plus efficace aux niveaux local, national et sectoriel, dépendent de la capacité à rassembler les parties prenantes. En Ouganda, au Rwanda, et à Honduras, les Membres agissent collectivement depuis des années. Voir Etude de cas 5.
- Aider à relier les différents niveaux de gouvernance et relier les autorités de service avec les prestataires de service. Par exemple, aider les autorités de service décentralisées à accéder à un soutien technique de la part des ministères régionaux et nationaux et des entités d'appui du gouvernement, et augmenter le niveau de soutien et de contrôle réguliers des autorités de service envers les prestataires de service. Voir les Etudes de cas 5 et 8.
- **Renforcer les capacités des autorités de service** à remplir leur mandat de soutien et de supervision des services EHA. Dans certains cas, cela implique de créer et d'appuyer des unités EHA au sein des

Encadré 6 : Programme d'amélioration de la performance des services publics en eau.

Le programme de [WaterAid Ethiopie](#) propose une approche solide de développement des capacités. Il crée tout d'abord un environnement propice dans lequel le service public peut s'exercer, en résolvant les problèmes de gouvernance du Conseil et en introduisant des dispositifs de gestion basés sur les résultats. Le programme couvre des compétences techniques telles que la gestion des fuites, la qualité de l'eau, la gestion des ressources, et la gestion de la qualité de l'eau au travers d'études, de formation, d'équipement, de plans d'actions et d'appui au suivi. Il appuie le développement de plans de développement stratégiques et de forum clients, tout en renforçant les processus essentiels, tels que la technologie de l'information et les systèmes de ressources humaines. Il suit les progrès des différents services publics, en récompensant les meilleurs lors des événements d'apprentissage annuels de type « forum des services publics ».

structures d'autorité locale, et, souvent, cela implique de mettre en place des activités de renforcement des capacités personnalisées, axées sur le renforcement des aspects techniques et opérationnels des autorités (Voir Etude de cas 4 et [Water For People Guatemala](#)).

- **Renforcer les capacités des prestataires de service.** Cela peut, par exemple, consister à soutenir leur formalisation et enregistrement légal, à créer et soutenir des organismes-cadres ou associations de prestataires de service, et à renforcer les capacités à travers les compétences clés ainsi qu'à rendre le contexte environnemental et la gouvernance propice à leurs activités. Voir Encadré 6, [Water For People Malawi](#).
- **Développer de grandes orientations et des matériaux de formation sur le renforcement des systèmes EHA à travers les déterminants fonctionnels.** Les Membres ont développé un large panel de ressources pour orienter et informer les acteurs du secteur au sujet du renforcement systémique, incluant le [WASH Systems Academy](#), l'Initiative de la Boite à outils de Sustainable Service Initiative, le dispositif d'assistance technique d'Agenda for Change, et une série de documents expliquant les déterminants fonctionnels et les approches de renforcement systémique.

4.2 Déterminant fonctionnel : L'infrastructure de prestation de service (et les modèles de prestation de services)

***Ce déterminant fonctionnel est solide quand :** Il existe des cadres, des capacités et des rôles clairs, incluant approvisionnement, construction et gestion des ressources (ce qui inclut le développement et la maintenance). Les technologies et modèles de prestation de service doivent être appropriés au contexte.*

Beaucoup de Membres ont des exemples de renforcement de ce déterminant fonctionnel, notamment dans le domaine de l'approvisionnement en eau dans les zones rurales. En voici certains exemples :

- **Les études pour répertorier les ressources** (par exemple la cartographie des points d'eau) et l'appui à leur mise en œuvre avec les parties-prenantes concernées, sont considérées comme un bon point de départ pour le renforcement des systèmes. Ces études mènent souvent à des analyses du coût du cycle de vie (voir le déterminant fonctionnel Finance) et au renforcement de la planification et de la budgétisation des coûts d'entretien des investissements par les autorités de service et les prestataires de service. Les inventaires de ressources ont aussi été utilisés pour structurer les prestataires de service de maintenance et les chaînes d'approvisionnement, et pour créer des nombres uniques d'identification des points d'eau. Les inventaires de ressources peuvent encourager des discussions sur la standardisation des options technologiques et les problématiques habituelles liées aux technologies mises en place (par exemple l'utilisation répandue de tiges de fer galvanisées rouillées pour les pompes à main, plutôt que les options en acier inoxydable). Voir Encadré 8, Etude de cas 8, [CARE Ethiopie](#), et [WaterAid Ethiopie](#).
- **Renforcer les capacités des autorités de service en matière de gestion des ressources dans le cadre de leur rôle de superviseur.** Cela consiste notamment à établir et renforcer les unités de maintenance au sein des autorités locales, à renforcer leurs liens et de leurs capacités de contrôle des prestataires de service de maintenance, et à renforcer les capacités des autorités de service en matière de planification et de budgétisation de l'entretien des investissements,

notamment à travers le développement d'outils à ces fins. Welthungerhilfe a réalisé une cartographie qui répertorie toutes les sources d'eau à l'échelle du district dans le district de Karamoja. Les données ont été utilisées pour préconiser aux autorités de service de se concentrer davantage sur la résolution des dysfonctionnements. Les données ont aidé les autorités de service à budgétiser les besoins en termes d'entretien des investissements, à mener les discussions sur la fixation des tarifs, et ont éclairé la structuration du réseau de l'association des mécaniciens de pompes manuelles (Voir Etudes de cas 4 et 8).

- **Renforcer la capacité des prestataires de services dans la gestion de ressources.** Cela peut, par exemple, consister à assister les prestataires de services dans le développement des activités et de la maintenance, ou des plans de gestion des ressources, à les orienter vers des pratiques de maintenance préventive (plutôt que réactive), à améliorer la gestion de leurs stocks et à donner une existence légale aux prestataires de services ou à traiter les ambiguïtés juridiques relatives à la propriété des ressources. Voir [WaterAid Ethiopie](#).
- **Expliquer ou renforcer les modèles de prestation de services de maintenance.** Une première méthode consiste à renforcer les services grâce à un rôle support, par exemple, en soutenant des programmes de formations accréditées pour les techniciens, et en introduisant et promouvant les contrats de service de maintenance préventive. Cela peut aussi passer par le renforcement des services, de l'intérieur, en testant et en faisant la démonstration des modèles alternatifs qui s'offrent aux services professionnels de maintenance. En République centrafricaine (RCA), un Etat très fragile, Water for Good utilise un modèle de circuit itinérant pour mettre en œuvre des services de maintenance préventive sur plus de 1700 points d'eau en zone rurale. Water for Good assure des taux de fonctionnalité à plus de 90%. La stratégie de long-terme est d'incuber et de former des prestataires de service en eau très professionnalisés, capable d'offrir les services souhaités par les usagers, en coordination avec le gouvernement et les ONGs partenaires. Aguaconsult, WaterAid, CARE, et IRC ont aussi mené des études générales permettant de documenter et de catégoriser les différents modèles de services de prestation et de maintenance et leurs conditions de succès. Voir Etudes de cas 2, 3 et [CARE Somalie](#).
- **Renforcer les chaînes d'approvisionnement de produits et de pièces détachées et introduire des technologies.** Cela consiste notamment à introduire de nouvelles technologies pour l'approvisionnement en eau, les toilettes, la gestion des excréments et à construire des chaînes d'approvisionnement et des services de maintenance ; à renforcer les mécanismes de contrôle des pièces détachées ; et à évaluer et à renforcer les marchés de pièces détachées et des produits de qualité (par exemple les cuvettes de toilettes). Voir [CARE Pérou](#), [Water For People Malawi](#), Water for PEOPLE Inde ([ici](#) et [ici](#)).
- **Améliorer la qualité de construction.** Il y a différentes manières de faire : par la formation de maçons et d'entrepreneurs, et en leur autorisant l'accès à un meilleur équipement ; par le développement et la dissémination de standards d'infrastructure, en renforçant les capacités de l'autorité de service (ou des autorités) à faire respecter ces standards ; et en répondant aux enjeux

tels que l'approvisionnement des infrastructures et la gestion des contrats. Voir CARE Mali ([ici](#) et [ici](#)).

4.3 Déterminant fonctionnel : Le suivi

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : Des travaux de suivi nationaux et infranationaux existent et sont utilisés par toutes les parties pour mesurer et rendre compte de la qualité des services fournis (niveau de service), et que ces données sont utilisées de façon proactive pour améliorer la qualité des services de façon régulière.

Les Membres travaillent à renforcer les systèmes de suivi au niveau national ainsi qu'à tester et à développer des approches locales (par exemple au sein d'un district) qui pourront être progressivement adaptées à l'échelle nationale. Voici des exemples de ces travaux :

- **Renforcer les capacités de suivi des autorités de service.** Ceci inclut par exemple l'aide aux autorités de service pour calculer les coûts d'appui directs récurrents liés au suivi des services EHA; la clarification des mandats des parties-prenantes dans le processus de suivi; la mise en place de formation technique et la fourniture d'équipement pour les activités de suivi de l'Autorité de service; le renforcement des capacités de l'Autorité de services en matière de gestion de l'information; et le renforcement des liens entre suivi et planification, et budgétisation et prise de décision. Voir Encadré 7, [Water For People Nicaragua](#), et [WaterAid](#).
- **Renforcer et rendre opérationnelles les cadres sectoriels de suivi.** Cela consiste notamment à aider au développement d'indicateurs et au renforcement des définitions, à clarifier le partage de données et les problématiques de propriété des données, à renforcer les protocoles et les mécanismes institutionnels pour le suivi, et à renforcer l'utilisation des données pour orienter les politiques, la planification intersectorielle, les possibilités d'apprentissage et d'adaptation (par exemple, via les processus d'évaluations conjoints). D'autres exemples incluent la création et le renforcement des systèmes d'information de suivi (Management Information System – MIS, nous utiliserons l'acronyme anglais pour le reste du document), l'harmonisation des systèmes de suivi pour consolider le MIS, et le fait d'amener les parties prenantes à s'aligner derrière le MIS et à l'utiliser. Dans d'autres cas, il s'agissait d'assister le gouvernement central dans la mise en œuvre des études de suivi sectoriel au niveau de l'Autorité de service et l'amélioration de la circulation des données entre les différents niveaux au sein du secteur. WaterAid Myanmar a appuyé le gouvernement dans l'introduction, le test et l'élargissement progressif d'un MIS pour le suivi de l'approvisionnement en eau en zone rurale. Ce processus a consisté à définir les besoins en données à différents niveaux et à établir les indicateurs à utiliser. WaterAid a introduit la technologie mWater et développé une

Encadré 7 : Passer des évaluations ponctuelles à des processus de suivi régulier

Welthungerhilfe Népal soutient cinq autorités locales récemment créées dans le développement des plans stratégiques en EHA, en suivant la feuille de route. Pendant la phase d'évaluation, des discussions se tiennent avec les autorités sur la façon dont les données seront actualisées à l'avenir. Ceci entraîne le développement de protocoles précisant les données nécessaires et la fréquence recommandée pour leur collecte, la création de mandats et le calcul du coût régulier pour la collecte de données, l'analyse et les moyens de les intégrer dans les bases de données du suivi national. Pour plus d'informations, voir [ici](#).

plateforme de MIS personnalisé. Lors du déploiement, WaterAid a aidé à définir des processus institutionnels et des mandats pour la collecte et l'analyse des données. Aguaconsult et IRC ont aussi mené des études globales sur la durabilité du suivi, et ont préconisé des [indicateurs appropriés pour contrôler la durabilité du service](#). (Voir Encadré 8 et études de cas 6 et 8.)

- **Introduire et institutionnaliser de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité du suivi.**

Cela inclut, par exemple, l'introduction de technologies web mobile, d'applications et de logiciels tels que Akvo et mWater (ensemble avec la personnalisation progressive de ceux-ci), et l'institutionnalisation graduelle de ces technologies au sein des mandats et budgets des acteurs permanents du secteur. Les Membres ont mis en œuvre des collaborations de long terme avec des développeurs de logiciels MIS, qui les ont aidés à subvenir à leurs propres besoins en données organisationnelles, et qui ont permis une coévolution des logiciels avec les développeurs. Ces exemples incluent [l'usage de mWater par CARE](#), le partenariat de WaterAid avec mWater, et les collaborations de IRC, Water for People et Welthungerhilfe avec Akvo. Voir l'Étude de cas 6.

Encadré 8 : Assurer le suivi de la durabilité du système

Le programme EHA RANO à Madagascar a choisi une approche globale pour travailler avec la plateforme gouvernementale nationale existante, en améliorant et renforçant les indicateurs, la collecte, l'actualisation et l'analyse de données, l'auto-efficacité et les fonctions, la gestion des données et le système de maintenance au niveau communal, régional et national. Ceci inclut 1) la rationalisation des indicateurs et leur alignement sur les standards de performance nationale ; 2) plus d'efficacité dans les flux de données, des interfaces personnalisés pour les usagers et l'intégration des TIC pour améliorer la rapidité et l'exactitude ; et 3) Des outils et des modèles de planification actualisés. Ce qui sous-tend tout ceci, c'est le renforcement du leadership et des capacités du gouvernement à assurer un suivi sectoriel à tous les niveaux.

4.4 Déterminant fonctionnel : La planification

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : des cadres clairs existent pour le développement des plans et des budgets à tous les échelons du gouvernement et à tous les échelons de la prestation de service, et lorsque l'on s'il y a les capacités pour leur développement.

L'un des objectifs majeurs de la [feuille de route](#) est de soutenir les autorités de service dans le développement des plans stratégiques sur les coûts du cycle de vie pour atteindre et maintenir l'accès universel aux services EHA. Il est mis en œuvre dans de nombreux pays, et est couplé avec des efforts pour renforcer la planification à d'autres niveaux au sein du système EHA.

Les exemples incluent :

- **Le renforcement des processus de planification à l'échelle du secteur, incluant des plans trans-sectoriels, ainsi que des stratégies et plans nationaux.** Il est par exemple possible d'aider les gouvernements à situer l'Objectif de développement durable 6 au niveau national, en renforçant le lien en termes de planification et de la budgétisation entre les différents ministères et les différents niveaux de gouvernement pour une planification intégrée. Il est également proposé de soutenir le gouvernement central pour développer des politiques et des plans. WaterAid souligne la criticité de la planification trans-sectorielle, notamment entre les secteurs EHA et santé, pour faire en sorte que

[l'hygiène](#) soit correctement appréhendée, et éviter les duplications. Le programme [Accès rural à de nouvelles opportunités pour l'Eau, Hygiène et assainissement \(RANO\)](#) mené par CARE consiste à soutenir le gouvernement Malagasy dans son processus de planification sectoriel aux niveaux national, régional et communal. Cela facilite aussi l'implication de la société civile et du secteur privé dans ce processus. Voir Encadré 9, [CARE Somalie](#), et Water For People ([ici](#) et [ici](#))

- **Aider les Autorités de service à développer des plans EHA stratégiques entièrement chiffrés et fondés sur des données probantes.** Les Membres ont aidé à mettre en œuvre le processus de la feuille de route dans de nombreux pays, en utilisant des districts "pilotes" pour démontrer le bon fonctionnement des processus et des outils développés et établir des lignes directrices, avant de planifier l'EHA à une autre échelle. Les plans sont généralement développés sur la base d'évaluations solides et sont utilisés pour calculer les coûts sur l'ensemble du cycle de vie, et les faire correspondre à des sources de revenus tels les taxes, les virements et les droits de douane. Il y a beaucoup d'exemples de Membres renforçant les liens entre la planification, la budgétisation, et le suivi, et utilisant le processus de la feuille de route pour impliquer davantage les organisations de la société civile dans le processus de planification de l'Autorité de service. Voir Encadré 7, Etudes de cas 5 et 8, [CARE Somalie](#), [WaterAid](#) et [Aguaconsult](#).

Encadré 9 : Soutenir les autorités locales dans la planification EHA pour atteindre chaque personne

De nombreux Membres soutiennent les autorités locales dans le développement de plans au niveau du district (ou d'unité d'administration locale équivalente). Par exemple :

Au Honduras, la collaboration "[Para Todos Para Siempre](#)" a aidé 12 municipalités à développer des plans EHA stratégiques sur les coûts du cycle de vie.

*Au Rwanda, **Water For People, WaterAid, Aguaconsult** et **IRC** ont aidé à expliquer le processus de la [feuille de route](#) et ont soutenu le leadership du gouvernement national dans leurs efforts d'élargissement.*

*Au Népal, **Welthungerhilfe** applique la feuille de route dans cinq municipalités pour mettre en lumière les efforts du gouvernement central pour développer une orientation nationale pour la planification municipale.*

Dans le district d'Asutifi Nord (Ghana), IRC a travaillé en collaboration avec le gouvernement local, les leaders locaux, et les ONGs pour développer un plan directeur chiffré au niveau du district. L'aptitude d'IRC à rassembler les acteurs clés, à développer des partenariats et à faciliter les processus de planification ont été essentiels pour l'achèvement et l'adoption du plan par le gouvernement du district et tous les autres acteurs locaux.

- **Renforcer les capacités des prestataires de service à développer des plans stratégiques/d'activités,** par exemple, en aidant les services publics à prévoir les besoins en investissement et en droits de douane au fil du temps, ou en aidant les opérateurs de gestion des excréments à développer des plans d'activités pour favoriser l'accès aux crédits.
- **Mener des évaluations pour éclairer et stimuler la planification des actions** sur des sujets spécifiques, par exemple proposer des diagrammes de flux des matières fécales, évaluer l'eau non génératrice de revenu ou la fonctionnalité, etc. Ceci peut être fait au niveau des prestataires de services (par exemple les services publics), des Autorités de service, ou au niveau du secteur. Pour augmenter l'accès aux services d'assainissement à Kitgum, Ouganda, Water for People a travaillé avec les équipes politiques et techniques du Conseil Municipal pour créer un [Plan d'Assainissement de la Ville](#). Pendant le processus d'élaboration du plan, les données des consultants qui avaient passé

un contrat avec Water For People pour établir un diagramme de flux des matières fécales ont été complétées par les données compilées par *Village Health Teams* et Kagga and Partners.

4.5 Déterminant fonctionnel : Finance

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : Des cadres clairs et des fonds suffisants existent et sont utilisés pour la prestation de service, incluant les coûts sur l'ensemble du cycle de vie et des sources clairement identifiées pour chacun des éléments.

Les activités des Membres dans le cadre ce déterminant fonctionnel vont de la proposition de lignes directrices pour déterminer les coûts de différents aspects de la prestation de services d'eau ou d'assainissement au fil du temps (analyse des coûts du cycle de vie), à l'appui aux prestataires de service et les gouvernements pour qu'ils trouvent des façons créatives de financer ces coûts de cycle de vie, tels que des dispositifs de financement pour fixer les prix des services (tarifs). Par exemple :

- **Entreprendre des études globales et développer des lignes directrices et des outils sur les coûts du cycle de vie.** Des projets généraux, comme [WASH Costs](#), ont amené le secteur à réfléchir à planifier les coûts au-delà de l'infrastructure. Des études impliquant plusieurs pays nous renseignent sur l'analyse comparative des coûts d'appui direct. Des outils ont été développés pour les dépenses. Voir Encadré 10, [CARE Kenya](#), [IRC](#), et [Water For People and IRC](#).
- **Appliquer une approche des coûts du cycle de vie au niveau de l'Autorité de service** et influencer la façon dont le budget est alloué. Les Membres ont aidé les autorités de service à calculer les coûts sur l'ensemble du cycle de vie pour atteindre l'accès universel aux services EHA sur tout le territoire, et ils ont aussi prévu les coûts d'entretiens des investissements et d'expansion. Le soutien a aussi consisté à calculer les coûts d'appui directs de l'Autorité de service (suivi et soutien des prestataires de service, coordination, etc.), à comparer ces coûts avec les allocations actuelles, et à défendre l'inclusion de ces coûts dans le budget annuel de l'autorité de service. En calculant les coûts du cycle de vie, les Membres ont appuyé l'analyse des sources de revenus et des lacunes sur les "trois T" (tarifs, taxes et transferts). Dans certains cas, les autorités de service ont été soutenues dans leur accès aux enveloppes financières du gouvernement pour l'EHA. Voir Etudes de cas 5,7 et 8, [Water For People Honduras](#).

Encadré 10 : Une orientation globale et des outils sur l'approche de chiffrage des coûts du cycle de vie

Le programme "WASHCost" de l'IRC a été une étape clé dans le secteur mondial EHA car il a introduit et diffusé le concept de l'analyse des coûts du cycle de vie. Des études impliquant plusieurs pays ont aidé à développer des chiffres de référence généraux pour les coûts d'appui direct, et le site web d'IRC fournit des outils pour l'analyse des coûts du cycle de vie, pour une utilisation sectorielle. **Aguaconsult, Water For People**, et d'autres, ont soutenu le développement d'outils d'analyse financière spécifiques à chaque pays, tels que le *calculateur de coûts d'entretien des investissements* (en anglais *Capital Maintenance Expenditure* ou *CapManEx*) développée pour le gouvernement ougandais, et l'outil *"At What Cost"* utilisé au Malawi et au Rwanda, qui aide à déterminer les tarifs appropriés pour les services en eau des zones rurales.

- **Appliquer une approche de chiffrage des coûts du cycle de vie au niveau du prestataire de service** pour éclairer la fixation des prix et la planification. Il s'agit, par exemple, de développer des outils pour calculer les coûts à l'échelle du prestataire de service, de fournir des données pour éclairer la fixation des prix, et de renforcer la volonté des consommateurs de payer pour les services EHA. Voir [Water For People Honduras](#).
- **Fournir des subventions ciblées, limitées dans le temps,** aux prestataires de service et aux autorités de service. En soutenant la création de postes ou de bureaux au sein des autorités de service (dans certains cas), les Membres ont apporté un soutien budgétaire jusqu'à ce que la valeur ajoutée de ces entités ait été démontrée et que le gouvernement soit prêt à couvrir entièrement leurs dépenses. Les subventions ciblées ont aussi été utilisées pour aider les prestataires de service tels que les opérateurs de gestion des excréments ou les maçons auto-entrepreneurs à accéder à un équipement ou pour couvrir les coûts d'exploitation initiaux. Voir les études de cas 1 et 4.
- **Faciliter l'accès aux mécanismes de financement pour les prestataires de service et les consommateurs.** Par exemple, cela consiste à établir des fonds renouvelables pour les raccordements à l'eau, à impliquer des institutions de microfinance pour accorder des prêts pour l'assainissement, et soutenir le développement de l'activité pour améliorer la solvabilité des prestataires de service. Water For People utilise une approche de marché pour mettre en place des initiatives d'assainissement dans les zones urbaines et rurales. Ils soutiennent la demande des consommateurs et les capacités des prestataires de service locaux, et introduisent des technologies appropriées et abordables. Ils renforcent le rôle des autorités locales pour contrôler la qualité de l'eau et incitent les institutions de microfinance à développer et commercialiser des produits financiers à la fois pour les consommateurs et pour les prestataires de service. Voir [CARE Madagascar](#), [Water For People Nicaragua](#).
- **Entreprendre des évaluations financières du secteur, un suivi budgétaire et des efforts de plaidoyer.** Les activités pertinentes comprennent le suivi et la publication de la part du budget global alloué aux sous-secteurs EHA et aux différents éléments des coûts du cycle de vie, l'analyse des coûts du cycle de vie dans les différents zones du pays, l'identification des irrégularité dans les coûts unitaires et l'amélioration de l'optimisation des ressources dans le secteur, l'examen des flux financiers et des goulots d'étranglement dans le financement du secteur, et les revendication concernant l'allocation de ressources aux aspects négligés sur secteur. Etude de cas 7.

Encadré 11 : Renforcer la responsabilisation du consommateur et du prestataire de service : WaterAid Ethiopie

Une mauvaise orientation du consommateur et une mauvaise responsabilisation des services publics de l'eau la ville entraînent un refus de payer les factures d'eau, du vol d'eau ou du vandalisme sur les biens publics. WaterAid a aidé les services publics à établir des unités de service au consommateur et a créé un "forum des consommateurs" qui permet le dialogue entre les usagers, les services publics et leurs conseils de surveillance. Une modernisation de la lecture des compteurs et des systèmes de facturation a permis une plus grande transparence et précision des factures, que les consommateurs étaient plus enclins à payer. Pour plus d'informations, voir [ici](#).

4.6 Déterminant fonctionnel : Règlementation et responsabilisation

Cet élément de base est solide quand : *Il existe un cadre réglementaire clair, les fonctions sont clairement définies avec une séparation claire des rôles entre les organismes de règlementation et les prestataires de services ; des capacités réglementaires existent et sont exercées ; et des mécanismes d'équité et de responsabilité sont en place.*

Les exemples de renforcement de déterminant fonctionnel par les Membres vont de la règlementation formelle et informelle à la responsabilité horizontale et verticale⁸ entre les acteurs du système EHA à différents niveaux :

- **Renforcer la responsabilisation entre les prestataires de service et les usagers, et entre usagers.** Par exemple, cela inclut l'établissement de forums de consommateurs et d'autres types de plateformes et processus pour rassembler les usages et les prestataires de service. Beaucoup de Membres ont travaillé sur l'amélioration de la gestion financière et la responsabilisation des prestataires de service, parfois en utilisant les technologies pour inciter à la responsabilisation, à l'image des applications de paiements mobiles, des châteaux d'eau sans paiement liquide, des applications pour améliorer la lecture des compteurs et la précision de facturation. La responsabilité entre usager s'est améliorée, notamment grâce au renforcement des règlements locaux et normes sociales pour les usagers défaillants (par exemple non-paiement ou vol d'eau, défécation à l'air libre, etc.) Voir Encadré 11, [CARE Ethiopie](#) et [Water For People Malawi](#).
- **Renforcer les capacités et les processus des autorités de service pour qu'elles s'acquittent de leurs mandats de règlementation.** Il y a peu d'exemples de renforcement de règlementation économique; cependant, il y a de nombreux exemples de renforcement de la règlementation au niveau du service. Par exemple, on peut aider à établir des standards de service (notamment, pour les niveaux de service d'approvisionnement en eau ou les exigences de qualité en matière de gestion des activités d'évacuation et de traitement des excréments, et pour le développement et le renforcement des méthodes des prestataires de service en matière de suivi et d'étude comparative des indicateurs de performance clés). La protection des consommateurs et des systèmes de plainte ont également été établis dans certaines autorités de service. Les activités dans ce domaine comprennent **également le renforcement de la responsabilisation et des dispositifs réglementaires au sein des modèles de prestation de service**. Exemples : aide à l'officialisation de prestataires de service informels (par exemple ceux en charge de la vidange manuelle des boues), mise en place de fédérations pour la représentation et le dialogue avec les autorités de service et développement de l'application des standards de service en interne. D'autres exemples incluent l'appui au gouvernement central sur les systèmes et protocoles pour une règlementation gouvernementale des contrats avec les prestataires de service du secteur privé, ou la clarification des mandats de contrôle général des services public de l'eau. Voir Etude de cas 7.

⁸ Horizontale (quand un acteur étatique a l'autorité de demander des explications ou d'imposer des sanctions à un autre acteur étatique) et verticale (responsabilité entre différents niveaux, par exemple, bas en haut, d'un utilisateur à l'administration locale).

- **Renforcer la responsabilité des autorités de service envers les usagers** à travers l'engagement et le renforcement des capacités des organisations de la société civile et des réseaux de journalistes, l'accroissement de la sensibilisation du public sur ses droits, la mise en place d'évaluations sur la base d'une « carte de score citoyenne », le renforcement de l'accessibilité des bases de données utilisées par les autorités de service pour planifier et allouer les ressources de manière plus transparente. Voir Etudes de cas 5,7 et [CARE](#).

Encadré 12 : Renforcer l'efficacité des examens sectoriels communs

WaterAid travaille avec des partenaires dans plusieurs pays pour construire une compréhension de ce que sont des examens sectoriels communs efficaces, et montrer comment les acteurs du secteur peuvent se rassembler pour renforcer les processus d'examen et de corrections qui mèneront à un changement plus général du système. WaterAid travaille avec d'autres acteurs pour s'assurer que les examens sectoriels communs utilisent les systèmes de planification, coordination et suivi nationaux (ou construisent un consensus pour les renforcer quand ils n'existent pas) et que l'identification des actions prioritaires via les examens sectoriels communs est façonnée par des données probantes et des feedback, dans un processus cyclique de réforme. Les études de cas du travail de WaterAid sur les examens sectoriels communs au Népal, au Swaziland (Eswatini), et au Malawi sont disponibles [ici](#).

- **Renforcer la responsabilité mutuelle entre l'Etat et les acteurs non-étatiques à différents niveaux.** Par exemple, rassembler les parties-prenantes telles que les autorités de service, les prestataires de service et les usagers pour clarifier leurs rôles et pour les tenir mutuellement responsables de l'appui à la coordination au niveau de l'Autorité de service et aux plateformes de dialogue, et de l'appui aux examens sectoriels communs. Le programme [EHA RANO mené par CARE](#) associe le secteur privé et la société civile pour façonner la planification sectorielle et les mécanismes de prise de décision/responsabilité. Le programme renforce aussi les capacités du secteur privé et de la société civile à participer et à militer efficacement au sein de ses structures et à y faire entendre la voix des communautés. Voir Encadré 12 et Etude de cas 5.

4.7 Déterminant fonctionnel : La gestion des ressources en eau

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : il existe un cadre clair concernant l'allocation et la gestion du prélèvement d'eau et de la qualité de l'eau, et que ce cadre est mis en œuvre. Il existe des pratiques systématiques de protection des bassins versants, de planification des utilisations de l'eau, des plateformes de dialogue pour les litiges liés aux ressources en eau, et des dispositions efficaces pour le suivi hydrologique.

Les exemples de renforcement de ce déterminant fonctionnel par les Membres vont des actions au niveau du prestataire de service jusqu'à la planification intégrée au niveau du secteur, et à l'élaboration de lignes directrices et d'outils globaux.

- **Mener des évaluations des ressources en eau et renforcer l'enregistrement des ressources en eau et des processus de suivi régulier.** Cela peut notamment consister à mener des évaluations pour comprendre le potentiel et les caractéristiques des ressources disponibles en eau et, calculer et prévoir la demande à travers le temps. Entreprendre de telles évaluations à l'échelle du district (ou à une échelle équivalente) a permis de développer des inventaires des sources, et ainsi de créer des

données, qui ont été utilisées pour l'enregistrement des sources ou comme base pour le suivi régulier. Dans certains cas, les Membres ont aidé à clarifier la propriété de la source ou les licences permettant le prélèvement. Il y a aussi des exemples de renforcement des capacités et des processus de suivi du rendement en eau/du niveau d'eau, et de suivi de la qualité de l'eau, à la fois au niveau du prestataire de service et au niveau de l'Autorité de service. Voir Etude de cas 7 [CARE Equateur](#), [Water For People](#), [Water For People Ouganda](#), [Water For People Malawi](#), et [WaterAid](#).

- **Soutenir le développement de plans intégrés de gestion des ressources en eau et renforcer les plateformes de dialogues pour les parties-prenantes.** Cela revient notamment à soutenir la planification et le dialogue multipartites pour la gestion des ressources en eau, à garantir la prise en compte des facteurs d'allocation de la gestion des ressources en eau dans les multiples utilisations de l'eau, et à veiller à ce que les différents types d'utilisateurs de l'eau soient correctement représentés dans les forums de planification et d'allocation des ressources en eau. D'autres exemples incluent un renforcement de la coordination intersectorielle, et de la collaboration entre secteurs et entités gouvernementales (par exemple, entre le secteur EHA, la gestion des ressources naturelles et l'agriculture) et un renforcement de la connexion entre le secteur EHA et la planification des ressources en eau à différents niveaux au sein du secteur. Dans d'autres cas, les Membres se sont assurés que les politiques sectoriels et les plans tiennent suffisamment compte des problématiques liées à la gestion des ressources en eau, telles que la sécurité hydrique, la résilience et le changement climatique. Voir [WaterAid](#), Water For People Rwanda ([ici](#), [ici](#), et [ici](#)), et [Water For People Guatemala](#).
- **Renforcer les capacités institutionnelles pour la gestion des ressources en eau au niveau de l'autorité locale** à travers des activités telles que le soutien à des unités au sein de l'autorité de service pour la planification et la préservation des ressources en eau. CARE Guatemala soutient la création de structures institutionnelles au niveau municipal, qui permet la collaboration des secteurs de la foresterie et de l'approvisionnement en eau en termes d'actions et de planification. Ainsi, le recensement des sources d'eau et de l'utilisation des terres a façonné les plans de protection des sources d'eau. Voir [Water For People Pérou](#) et [Water For People Ouganda](#).
- **Renforcer les capacités des prestataires de service pour gérer avec efficacité leurs ressources en eau.** Cela inclut, par exemple, l'appui aux prestataires de service dans l'élaboration de Plans de Sécurité Hydrique, et le soutien aux actions de protection et de mise à niveau des bassins versants, et le renforcement des capacités des prestataires de service sur des problématiques telles que la gestion de l'étanchéité. Voir [Water For People Ouganda](#).
- **Améliorer la gestion des matières fécales pour réduire les risques sur les ressources en eau et l'environnement.** Cela peut consister à mettre en place des diagrammes de flux des matières fécales pour calculer les charges de matière fécale non traitées qui se retrouvent dans l'environnement (et à développer des plans d'action suite aux conclusions), à soutenir le développement de standards pour les services de vidange et les rejets d'effluents, et en démontrant l'intérêt des technologies et des modèles économiques pour une vidange et un traitement sécurisé des matières fécales. Voir [Water For People Malawi](#).

4.8 Déterminant fonctionnel : Apprentissage et adaptation

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : La capacité et les cadres existent pour dégager des enseignements et adapter et mettre à jour les modèles de prestation de service, les approches, et les déterminants fonctionnels plus larges, en fonction du changement et des enseignements.

L'un des objectifs clés d'Agenda for Change est de tester et de faire la démonstration des approches de renforcement progressif de l'efficacité et de la durabilité des systèmes EHA pour atteindre durablement les cibles de l'Objectif de Développement Durable 6. Dans certains exemples, les Membres ont soutenu l'apprentissage et les plateformes d'échange à différents niveaux, et ont aidé à renforcer le lien entre suivi, apprentissage et adaptation des approches et politiques. En voici quelques exemples :

- **Soutenir et renforcer les plateformes multi-acteurs** pour la réflexion et l'apprentissage trans-sectoriel à différents niveaux. Certains Membres ont aidé à renforcer les plateformes de coordination EHA locale et nationale, qui incluaient souvent l'apprentissage et le partage d'éléments dans leur agenda, ainsi qu'à soutenir les réseaux d'ONGs EHA pour lesquels l'apprentissage mutuel est un objectif clé. Au niveau sectoriel, les Membres ont appuyé le renforcement de l'efficacité des processus d'examen sectoriel commun. Ils se sont rassemblés pour des événements d'apprentissage mondiaux et régionaux, et beaucoup d'entre eux ont participé activement à l'organisation et/ou au développement du contenu des conférences mondiales sur les problématiques liées au renforcement des systèmes EHA. Au niveau local, on a par exemple observé un soutien aux visites et forums d'échanges, lors desquels les fournisseurs de service et les parties-prenantes locales ont pu échanger leurs expériences. Voir Encadré 13 et [Water For People Bolivie](#).
- **Soutenir la circulation d'information entre les différents "niveaux" et renforcer la prise de décision basée sur des éléments probants et les processus de gestion de la connaissance.** En renforçant l'accès à l'information trans-sectorielle pour les acteurs, les Membres ont soutenu la création et la mise à jour de référentiels de connaissance en ligne, ont aidé à développer des newsletters sectorielles, ont soutenu la dissémination de l'information du niveau national au niveau local, et ont renforcé les liens et la circulation de l'information entre les plateformes de coordination et d'apprentissage à différents niveaux. Au niveau de l'autorité de service comme au niveau national, il existe des exemples de renforcement des liens entre les données de suivi, l'apprentissage, et la

Encadré 13 : Les alliances d'apprentissage : Ethiopie, Ghana, Ouganda, et autres.

Les alliances d'apprentissage d'IRC forment une approche pour faciliter l'apprentissage social et la conduite d'actions collectives. Dans le Sud d'Ari, en Ethiopie, un groupe de divers acteurs, incluant le gouvernement local, a été invité à rejoindre une plateforme centrée sur l'amélioration durable de l'approvisionnement en eau dans les zones rurales. Le groupe a commencé par une série de rencontres pour définir ensemble le problème, et élaborer un plan de travail et des objectifs pour le résoudre à travers une recherche-action. Plus tard, les Membres se sont engagés dans le développement de solutions et la documentation de l'apprentissage. IRC agit comme un facilitateur et apporte des informations au groupe pour l'analyse et la réflexion. Les alliances d'apprentissage sont établies à des échelles multiples et le facilitateur intervient comme une araignée dans sa toile pour connecter les acteurs de différents niveaux et faciliter l'échange d'informations.

politique/le plan de développement. Voir [Water For Africa Through Leadership And Institutional Support \(WALIS\)](#).

- **S'engager dans la recherche en cours pour éclairer les approches sectorielles.** Dans de nombreux cas, les Membres se sont engagés dans des travaux de recherches sur les sujets EHA, qui constituent une base factuelle justifiant l'élaboration d'approches sectorielles. Et ces études sont souvent des opportunités d'intéresser les universités locales aux problématiques EHA, et de construire des liens nord-sud entre les institutions académiques et de recherches. Voir [IRC](#).



Formation des commissions de l'eau et de l'assainissement des communautés de la municipalité de Tacaná, San Marcos, sur l'importance de la protection des sources d'eau (Photo : CARE Guatemala)

Chapitre 5 : Expériences organisationnelles dans l'application des approches de renforcement des systèmes

Les chapitres précédents se sont concentrés sur les moyens de renforcer les systèmes EHA, avec des exemples illustrant les huit déterminants fonctionnels. Chaque exemple faisait partie d'une initiative plus large de renforcement des systèmes avec une implication à plusieurs niveaux (par exemple, national et infranational). Ce chapitre se concentre sur les Membres eux-mêmes, et sur la manière dont ils ont adapté leurs méthodes de travail pour appliquer l'approche systémique.

5.1 De la prestation de services au renforcement des systèmes

Certains Membres se concentraient auparavant sur la mise en œuvre directe de projets et programmes de développement des infrastructures. Il s'agit des ONG qui mettent en œuvre des projets directement (plutôt que par le biais du gouvernement), construisent des infrastructures, utilisent leur propre personnel pour mettre en œuvre des programmes de changement de comportement, etc. Ces méthodes, plus traditionnelles et parallèles aux systèmes gouvernementaux, ont non seulement échoué à renforcer les systèmes permanents d'EHA, mais pourraient les avoir affaiblis par inadvertance. Il s'agit, par exemple, de projets d'ONG établissant des prestataires de services sans les relier au gouvernement, mettant en œuvre des approches ou des activités qui ne sont pas conformes aux plans ou aux directives du gouvernement, ou créant des systèmes parallèles à ceux du gouvernement pour la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet. Dans certains cas, l'implication du gouvernement dans la programmation peut viser davantage à tenir les responsables gouvernementaux informés de l'exécution du projet, plutôt qu'à s'aligner sur le gouvernement et à renforcer son appropriation et ses capacités en tant qu'autorité responsable de l'EHA, ou bien à permettre aux citoyens de demander des comptes à leur gouvernement, lorsque le leadership gouvernemental est faible ou ne rend pas de compte.

Une approche systémique suggère que la prestation de services directe peut être appropriée dès la phase initiale, lorsqu'il faut prouver le bien-fondé du concept ou bâtir la confiance, mais il faut progressivement évoluer vers le cofinancement, la co-conception et la réalisation des activités avec et via le gouvernement. La prestation de services peut aussi se faire en créant une institution ou une entreprise reconnue localement, qui devient partie intégrante du système local, et en menant des efforts pour le renforcer. À mesure que la confiance et les relations entre le gouvernement et les Membres mûrissent et que les systèmes et les capacités du gouvernement se renforcent, le rôle des ONG change : elles se retirent ou

Encadré 14 : Adapter les méthodes de travail

*Dans le cadre du vaste programme EHA dans les écoles de **SPLASH Éthiopie** à Addis-Abeba, une relation de travail étroite a été établie avec les autorités locales, ce qui a permis au programme d'utiliser le personnel de vulgarisation du gouvernement pour l'aider dans son travail au sein des écoles. Cela a été jugé essentiel à la fois pour soutenir la durabilité et accroître la portée de la programmation.*

*Au **Malawi**, **Water For People** a établi une relation de long terme avec le Bureau de l'Eau du District de Chikwawa. Au fil des ans, à mesure que la confiance et les systèmes se renforçaient, cela a permis de concevoir, d'exécuter et de suivre les programmes avec les autorités locales, **Water For People** fournissant un soutien budgétaire à l'autorité en fonction des activités convenues.*

agissent davantage comme des organisations de la société civile ou des conseillers techniques que comme des exécutants.

Le Tableau 1 et l'Encadré 14 fournissent de brefs exemples de la manière dont les Membres ont adapté leurs façons de penser et évolué vers une approche de renforcement des systèmes. Les approches et le mode de conception et d'exécution des programmes sont en partie dictés par le contexte. Ainsi, les Membres ont dû s'adapter pour répondre aux besoins et aux demandes des gouvernements. A titre d'exemple, l'approche sera conditionnée par l'environnement politique et l'espace réservé à l'action de la société civile, et une demande de représentants gouvernementaux de haut niveau pourra nécessiter la mise en œuvre d'activités spécifiques. Des préoccupations nationales urgentes ou immédiates (comme le climat ou les conflits) peuvent imposer des changements et des mouvements sur le spectre allant du développement à l'urgence.

Tableau 1: Exemples de la façon dont les méthodes de travail ont été modifiées pour renforcer les systèmes

Conception	Mise en œuvre	Suivi
Co-concevoir des programmes avec des entités gouvernementales et incorporer les activités du programme dans leurs plans de travail. Aider les gouvernements locaux à développer des plans EHA stratégiques, puis harmoniser les activités des ONG pour contribuer à leur mise en œuvre (exemple : WaterAid).	Impliquer le gouvernement dans la (co-) réalisation des activités, pour renforcer les capacités et les systèmes ; utiliser des agents responsables de la vulgarisation, des bénévoles et des groupes communautaires reconnus par le gouvernement ; éviter les bénévoles de projet ou les comités de projet (exemple : CARE Guatemala).	S'aligner sur les indicateurs de suivi du gouvernement, utiliser les acteurs du système pour collecter et analyser les données, et alimenter les systèmes de suivi du secteur avec ces données (exemple : Welthungerhilfe Nepal). Examiner conjointement les programmes et diffuser largement les connaissances acquises dans le secteur (exemple : WaterAid Ethiopie).

5.1.1 Défis communs lors de l'adoption d'une approche de renforcement des systèmes

Le tableau 2 présente les défis communs rencontrés par les Membres et des exemples de réponse à ces défis.

Tableau 2: Défis communs rencontrés dans l'adoption d'approches systémiques et solutions pour y faire face

Défis fréquemment mentionnés	Exemples de réponses aux défis
<p>Continuité gouvernementale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire face au renouvellement du personnel gouvernemental et du leadership politique, ainsi qu'aux réformes institutionnelles. Celles-ci sapent les progrès et menacent la continuité des actions de renforcement des systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour Water For People, la mise en œuvre d'un bureau EHA institutionnalisé au niveau du district est la clé pour prévenir / surmonter ce problème. • Selon certains programmes nationaux de WaterAid, l'instauration d'un climat de confiance et des relations de travail solides avec des fonctionnaires moins expérimentés contribue à atténuer le risque de renouvellement du personnel gouvernemental. Les fonctionnaires moins expérimentés sont généralement en poste pour des périodes plus longues, alors que les plus expérimentés / les chefs de service sont souvent mutés.
<p>Lacunes en matière de capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les compétences requises pour le renforcement des systèmes sont disponibles : de nombreuses personnes associées au système EHA peuvent avoir des lacunes. Le recours à des consultants peut engendrer un remplacement plutôt qu'un renforcement des capacités. • Garantir des ratios budgétaires acceptables dans les programmes « axés sur les logiciels » où les frais de personnel prédominent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités des institutions de formation sectorielles en termes de renforcement des capacités ; établir des processus internes de soutien et de formation du gouvernement ; renforcer les systèmes de gestion des connaissances et élaborer des manuels et des directives. • Assistance technique et « projets de durabilité » spécifiques pour renforcer les capacités organisationnelles au sein de l'ONG. Par exemple, le programme SusWASH de WaterAid et les programmes Sustainable Service Initiative de Welthungerhilfe ont contribué à développer la capacité des Membres à mener des actions de renforcement des systèmes (voir encadré 15). • Dispositif d'assistance technique d'Agenda for Change.

Défis fréquemment mentionnés	Exemples de réponses aux défis
<p>Adhésion à et investissement dans les approches de renforcement des systèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un engagement politique et faire en sorte qu'une partie du budget du gouvernement soit allouée aux actions de renforcement des systèmes qui ne relèvent pas des infrastructures (harmoniser les motivations liées au projet et aux parties prenantes). • Obtenir des financements pour les ONG afin de permettre le renforcement des systèmes (par exemple, un financement à plus long terme dans certains districts, qui soit flexible, pas trop axé sur le nombre de bénéficiaires et davantage axé sur les moyens que sur les résultats). • Convaincre la direction générale et les services marketing des ONG Membres de soutenir et défendre les approches systémiques. • Mesurer les changements systémiques, prouver leur valeur en matière de dépenses financières d'efficacité, et attribuer les résultats qui en découlent à l'action collaborative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer et influence continus sur les gouvernements et les donateurs pour un financement et un suivi favorable au renforcement des systèmes. • Quand cela était approprié, les Membres ont mis en œuvre des programmes hybrides de renforcement des systèmes et ont directement fourni des services (par exemple, en développant les infrastructures), notamment lorsque la couverture des services était faible et lorsque la prestation directe pouvait être utilisée pour démontrer la nécessité d'un déploiement à plus grande échelle. • Plaidoyer ciblé sur la sous-performance du système et l'implication des politiques dans le diagnostic des systèmes EHA. • Développer des stratégies de communication autour des approches systémiques.
<p>Action collaborative et partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration entre les ONG et le gouvernement : on observe parfois une méfiance mutuelle au départ, et les ONG redoutent les risques liés à une plus grande collaboration avec le gouvernement dans le cadre des projets : cupidité des parties prenantes locales (par exemple, recherche d'indemnités journalières et/ou de moyens informels pour tirer des revenus du projet), perte de contrôle directe sur les projets, ou politisation des activités. • Garantir un réel respect de la collaboration inter-organisationnelle, en particulier dans des contextes d'ONG plus « compétitives », et garantir la dynamique de l'action collective. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir soigneusement les partenaires et clarifier dès le départ les conditions et les limites du soutien (par exemple, une communication transparente sur les montants et restrictions de financement, l'incapacité à financer directement les infrastructures). • Soutenir les hubs de coordination et les secrétariats dédiés, tels que les coordinateurs des alliances d'apprentissage.

Défis fréquemment mentionnés	Exemples de réponses aux défis
<p>Mise en œuvre et déploiement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer des exemples locaux à une adoption plus large dans le secteur : faire en sorte que les projets pilotes soient viables en termes de coûts pour le déploiement, en s’assurant d’avoir l’oreille des décideurs nationaux. • Comprendre et maîtriser la dimension politique du système. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en réseau avec d'autres organisations pour parler d'une seule voix et ainsi influencer les décideurs. • Soutenir au niveau national et dès le départ, l'implication dans l'approche à échelle du district. • Entreprendre une analyse d'économie politique.

5.2 S'organiser pour un renforcement collaboratif des systèmes

Cette sous-section fournit quelques exemples de la façon dont les Membres se sont organisés lorsqu'ils ont progressivement adopté une approche systémique collaborative. Ces histoires montrent que le changement peut être un processus lent et itératif. Les organisations ne parviennent pas à comprendre et à adopter une approche systémique de l'EHA du jour au lendemain, et n'adoptent pas tous les mêmes méthodes. Obtenir l'adhésion des hauts dirigeants permet d'institutionnaliser une approche de renforcement des systèmes au sein d'une organisation ; cependant, il faut du temps et un renforcement des capacités pour que les organisations intériorisent pleinement les outils de compréhension du système et comment le renforcer. Il a été difficile pour certains Membres de faire en sorte que leur organisation s'engage, à différents niveaux, pour passer de la prestation de services directe à un travail de facilitation et de conseil technique aux gouvernements. Les organisations dans lesquelles l'ensemble du personnel a intériorisé cette démarche ont investi dans la formation et la communication sur plusieurs années.

Certains Membres ont eu du mal à convaincre leurs départements de collecte de fonds et de marketing de mettre en avant le « soutien à la prestation de services durables à grande échelle » plutôt que le fait de « d'apporter l'eau aux communautés ». Cependant, de plus en plus d'organisations travaillant au renforcement des systèmes EHA reçoivent des subventions flexibles et de longue durée pour favoriser les approches adaptatives, et Agenda for Change fait partie des nombreuses organisations qui apprennent à fournir plus de données probantes sur la valeur des approches systémiques dans le secteur EHA.

Au-delà des aspects plus techniques de l'adoption d'approches systémiques, les Membres ont adopté différents modes de collaboration aux niveaux national et mondial, en allant plus loin sur certains aspects du continuum de collaboration (Image 5) que sur d'autres. En raison de la nature des ONG, qui ont besoin d'un financement extérieur, certains Membres ont eu du mal à trouver un équilibre entre les intérêts organisationnels (image de marque, réputation, profil), et ont besoin d'efforts et de temps supplémentaires pour mener une véritable action collaborative. Au fil du temps, les Membres ont reconnu que leur collaboration active à Agenda for Change a contribué à accélérer l'apprentissage et le partage.

La nécessité d'une collaboration au niveau national entre les Membres et les autres acteurs pour conduire un programme commun d'appui au renforcement des systèmes nationaux est au cœur d'Agenda for Change. Cependant, le Global Hub Agenda for Change (comités, groupes de travail et secrétariat) n'a pas développé une approche cohérente en ce qui concerne le soutien de ces collaborations nationales. Certains Membres ont apporté leur soutien à des collaborations nationales spécifiques, générant une action collective limitée. Les collaborations nationales ont évolué de différentes manières dans différents pays, et l'implication dans ces collaborations n'a pas été limitée aux Membres.

Encadré 15 : Utiliser des projets axés sur la durabilité pour renforcer les capacités organisationnelles de renforcement des systèmes

Welthungerhilfe et WaterAid ont utilisé des programmes financés par des donateurs, tels que la Sustainable Service Initiative et SusWASH, pour tester des approches de renforcement des systèmes dans divers contextes. Aguaconsult a fourni un soutien technique à ces initiatives. La mise en œuvre de ces programmes a aidé à développer davantage les capacités et les outils au sein des organisations, avec pour finalité d'intégrer le renforcement des systèmes dans leur programmation globale. Cependant, il peut être difficile d'aller au-delà des actions menées dans le cadre d'un projet, et de parvenir à une institutionnalisation plus large dans les activités principales de l'organisation.



Image 3 : Continuum de collaboration d'Agenda for Change (Source : [Governance Framework 2019](#))

Les collaborations nationales ont évolué là où la collaboration a suscité un plus grand enthousiasme et a bénéficié d'un financement spécifique de la part des groupes d'organisations et des personnes chargées de gérer ces programmes nationaux. Certains Membres racontent leur chemin vers le renforcement des systèmes ci-dessous.

Les programmes [Triple-S](#) (*Sustainable Services at Scale*, en français services durables à grande échelle) et [WASHCost](#) de l'IRC de 2008 à 2015 (financés par la Fondation Bill et Melinda Gates) sont à la base du développement de la philosophie des systèmes de cette organisation. Les deux projets se concentraient sur le renforcement de la durabilité de l'approvisionnement en eau en milieu rural : Triple-S en établissant des alliances d'apprentissage à plusieurs niveaux pour l'action collective et WASHCost en identifiant les coûts réels de la prestation de services. Les deux programmes ont adopté une approche centrée sur l'apprentissage qui visait à rassembler les parties prenantes pour définir, étudier et développer des solutions aux défis de la durabilité. Il est devenu clair qu'il était utile de piloter et tester des solutions au niveau du district, là où la prestation de services a lieu, mais que le succès à grande échelle nécessitait un engagement au niveau national ; et le meilleur moyen d'y parvenir est d'établir des relations et de participer à des groupes de travail et à des plateformes d'apprentissage. Il est également devenu clair que le changement systémique exigeait des investissements et un soutien continu des processus nationaux, ce qui a conduit à la création des bureaux nationaux de l'IRC au Ghana et en Ouganda. Dans le programme Triple-S, l'IRC a d'abord développé un ensemble de [déterminants fonctionnels pour des services durables](#), qui ont ensuite évolué en [vision conceptuelle des systèmes EHA](#).

Avant même de rejoindre Agenda for Change, l'équipe de CARE Water + a évalué 10 de ses 50 programmes nationaux par rapport aux quatre [comportements collaboratifs de Sanitation and Water for All](#) et au niveau d'égalité des sexes et d'équité globale de chaque pays. En général, les pays qui s'en sortent le mieux sont ceux qui ont travaillé à l'échelon local, en plus du plaidoyer et des processus d'influence des

politiques au niveau national. En 2019, neuf programmes nationaux ont lancé ces discussions en interne, afin de promouvoir non seulement l'évaluation des progrès par rapport aux comportements collaboratifs mais également les activités de brainstorming pour améliorer le programme. Bon nombre de ces programmes bénéficient d'un financement EHA constant, la plupart depuis plus d'une décennie, ce qui leur permet d'établir des objectifs sur le long terme et de conserver le personnel qui a établi des relations avec les responsables gouvernementaux et qui comprend le système.

En 2019, **Splash** a reçu une importante subvention et des fonds de contrepartie de la part des municipalités, qui lui ont permis de concevoir et de superviser une approche à l'échelle de la ville pour garantir des services EHA dans toutes les écoles publiques à Addis-Abeba, en Éthiopie et à Kolkata, en Inde, au cours des cinq prochaines années. Ce travail leur permettra de prouver leur modèle. Ils sont en train de se retirer de Chine, du Cambodge et du Népal ; des plans sont en place pour un soutien local continu.

WaterAid soutient différents aspects du renforcement des systèmes sous différentes formes depuis de nombreuses années. Ils ont récemment terminé une [évaluation globale](#) de leurs efforts pour renforcer le secteur. Bien que ce rapport se soit félicité des progrès accomplis, il a également mis en lumière la difficulté d'intégrer le renforcement des systèmes traditionnels à d'autres piliers du travail de WaterAid et les besoins en ressources humaines pour entreprendre des activités de renforcement des systèmes.

Pour **Water For People**, le choix de l'approche systémique s'est fondé sur la volonté d'atteindre indéfiniment tous les habitants d'un seul district, mais sans plan précis sur la façon d'y arriver. Les véritables changements ont été réalisés en plusieurs étapes, les parties prenantes s'étant rendu compte que différentes façons de penser et de travailler étaient nécessaires pour s'engager à atteindre tout le monde dans le district et à assurer la pérennité de ces services. L'engagement pris en ce qui concerne le suivi des services dans un district sur le long terme – incluant non seulement leurs propres projets mais aussi tous les points d'eau - a été une étape clé. Cet effort de suivi n'a été mis en œuvre pour aucune subvention, projet ou bailleur de fonds. Il est arrivé à un moment où la prise de décision basée sur les données devenait de plus en plus courante dans les processus de développement. Lorsqu'on a les moyens de partager les données de manière transparente, en plus de pouvoir les collecter systématiquement au fil du temps et aux mêmes endroits, il devient difficile pour n'importe quelle partie prenante d'ignorer les réalités liées à la pérennité des services. S'ensuit un changement dans les discussions sur la façon de parvenir à un changement durable et de long terme : il faut réfléchir à la manière de maintenir les services dans le temps plutôt que de mettre en œuvre directement des projets d'infrastructure. Le fait que les programmes nationaux ne soient pas dirigés par des expatriés a été essentiel pour influencer les acteurs locaux. Le personnel du programme national pouvait alors parler en toute honnêteté du fait d'atteindre tous les habitants aux maires et s'assurer que Water For People (ou une autre ONG) n'aurait pas à revenir encore et encore pour corriger la situation. Water For People a maintenant plus de personnel consacré à la facilitation. Pour encourager les bailleurs de fonds à se joindre à eux, ils leur ont expliqué que c'était formidable d'investir dans des tuyaux et des pompes, mais que s'ils n'investissaient pas dans d'autres choses, les tuyaux et les pompes étaient un investissement inutile. (Voir les études de cas au [Honduras](#) en [Inde](#)).

Water for Good est en train d'adopter un changement organisationnel majeur dans ses approches. Historiquement, l'organisation était un prestataire de services local ayant hérité d'une société de forage à but lucratif. Lorsque le conflit a frappé la République centrafricaine (RCA) en 2011, l'organisation a analysé le système global et son rôle, puis s'est engagée à changer son approche. Un plan opérationnel pour travailler à l'échelle d'une seule préfecture a été élaboré, sur la base de la théorie du changement initiée par une analyse des déterminants fonctionnels. Le leadership organisationnel s'est engagé dans cette théorie du changement pour faire naître un plan opérationnel, et l'organisation s'appuie dessus pour prendre des décisions. L'ensemble du personnel connaît la théorie du changement, ce qui facilite l'émergence d'une vision commune du progrès.

Welthungerhilfe est une organisation multisectorielle qui a intégré l'approvisionnement en eau dans son combat pour éradiquer la faim et la pauvreté. Les évaluations de 2009-2010 ont montré que les points d'eau qu'ils avaient soutenus étaient défectueux. En 2011-2012, ils se sont concentrés sur la durabilité mais ont réalisé, grâce à des discussions multipartites, qu'ils devaient s'ouvrir à la pensée systémique. En 2015, ils ont élaboré leur Sustainable Service Initiative, avec trois niveaux de résultats : assistance technique aux programmes nationaux en Éthiopie, en Ouganda, au Népal, au Malawi (intérim) et au Kenya (intérim), développement des capacités au niveau des praticiens et promotion des discussions sur le renforcement des systèmes. Cela a été possible grâce à un financement souple et important de la fondation Viva con Agua, ainsi qu'à un financement interne considérable et sans restriction.

Chapitre 6: Regarder vers l'avenir

Ce document présente quelques exemples et expériences de Membres qui travaillent au renforcement des systèmes EHA dans le monde. Avec le leadership et l'engagement des gouvernements nationaux et le coup de pouce de partenariats telles que Sanitation and Water for All, un nombre croissant d'organisations deviennent acteurs du changement de paradigme consistant à abandonner les agendas de développement dictés par l'extérieur pour des systèmes locaux et nationaux qui permettent de faire progresser les Objectifs de Développement Durable.

Agenda for Change continuera à partager des exemples, données probantes et outils dans le cadre de l'engagement de la coalition à apprendre et à s'améliorer en tant qu'organisation et en tant que secteur. L'étendue de l'influence des ONG au sein des systèmes nationaux est nécessairement limitée, mais la communication autour des meilleures pratiques et de la connaissance des systèmes peut être une contribution importante, en plus des activités spécifiques de création et de renforcement des systèmes. Les ONG invitées à participer aux processus gouvernementaux locaux et nationaux doivent reconnaître qu'il s'agit d'un privilège, et s'engager à accepter et à adhérer au leadership du gouvernement et à la direction fixée par celui-ci. Une organisation doit toujours concilier ses propres objectifs en matière de renforcement des systèmes avec son engagement à respecter les priorités du gouvernement. En fin de compte, les systèmes solides sont ceux qui ne dépendent pas des ONG. Les ONG qui tentent de renforcer les systèmes devraient veiller tout particulièrement à éviter les dépendances ; ils devraient plutôt renforcer progressivement l'appropriation locale et la capacité de changement des systèmes.



Les représentants du gouvernement et d'autres parties prenantes au Mozambique évaluent la solidité des déterminants fonctionnels du système EHA à l'aide d'une version de l'outil d'évaluation participative de WaterAid (Photo : Charles Scott/WaterAid)

Bien que les parcours, les processus et les outils organisationnels varient quelque peu entre les Membres et selon les collaborations nationales, un consensus émerge sur les étapes nécessaires à un renforcement des systèmes réussi. En règle générale, le processus commence par un diagnostic du système et l'identification des axes clés d'amélioration. Les prochaines étapes consistent à identifier les déterminants fonctionnels d'un système EHA qui fonctionne et à trouver des moyens de les renforcer, en plus d'analyser les types de relations entre les principaux acteurs, les incitations et les facteurs qui soutiendront le renforcement des systèmes.

Le cadre conceptuel et les déterminants fonctionnels de l'EHA continueront d'évoluer. Les Membres continuent d'apprendre et de documenter leurs expériences d'application des approches de renforcement systémiques dans différents contextes, évoquant la complexité des contextes fragiles et de crise humanitaires⁹ et les défis uniques posés par la prestation de services d'hygiène¹⁰, l'EHA dans les écoles, dans des contextes d'auto-provisionnement et les approches fondées sur le marché avec un rôle plus important du secteur privé. Les lecteurs sont encouragés à utiliser et à adapter les concepts présentés ici et à favoriser une culture d'apprentissage en partageant les défis, les réussites et les idées provenant de différents contextes.

Des progrès incroyables ont été accomplis au cours des cinq années qui ont suivi la création d'Agenda for Change, à la fois en termes d'approfondissement de la compréhension conceptuelle des systèmes EHA et des outils, approches et données probantes utilisées dans différents pays, et en termes de renforcement des partenariats et de l'action collective des Membres. Dans l'année à venir, Agenda for Change s'appuiera sur les études de cas et les exemples présentés dans ce document pour fournir davantage de preuves et accélérer l'action et l'apprentissage collectifs afin de conduire plus efficacement le changement au sein, et au-delà, du partenariat Agenda for Change.

⁹ L'application du renforcement des systèmes dans des contextes fragiles fait l'objet d'un article qui sera prochainement publié, co-écrit par Aguaconsult, Water for Good et plusieurs autres organisations.

¹⁰ Voir [Tillett and Gensch, 2019](#).

Annexe A

Etudes de cas de renforcement des systèmes par les Membres d'Agenda for Change



Formation des commissions de l'eau et de l'assainissement des communautés de la municipalité de Tacaná, San Marcos, sur l'importance de la protection des sources d'eau (Photo : CARE Guatemala)

1. Atteindre tous les habitants de San Pedro, en Bolivie, pour toujours. Water For People

Contexte

Water For People et l'*Instituto de Capacitación para el Desarrollo* (INCADE), une organisation de développement bolivienne, ont commencé à travailler sur des projets d'approvisionnement en eau dans la municipalité de San Pedro en 2006. En 2008, la municipalité a établi un cadre pour qu'une entité gère l'ensemble des activités dans le domaine de l'EHA, et en 2011, le bureau municipal EHA était pleinement fonctionnel et financé par le budget municipal. En 2012, Water For People a commencé à mettre en œuvre le modèle *Everyone Forever*, et en 2018, le bureau municipal EHA était en mesure d'assurer pleinement la gestion, la maintenance et le suivi de l'accès aux services EHA dans tout San Pedro.

En 2013, première année où l'on disposait de données de référence au niveau des services, 82% des communautés et 66% des écoles de la municipalité avaient accès aux services d'eau. En 2017, San Pedro avait atteint l'accès à des services d'eau durables et de qualité dans toutes les communautés, écoles, dispensaires et familles, accès qu'elle a maintenu jusqu'en 2019 (Image 6). Aujourd'hui, Water For People se prépare à quitter San Pedro, puisqu'il a été établi que tout le système de prestation de services est hautement durable (Image 7).

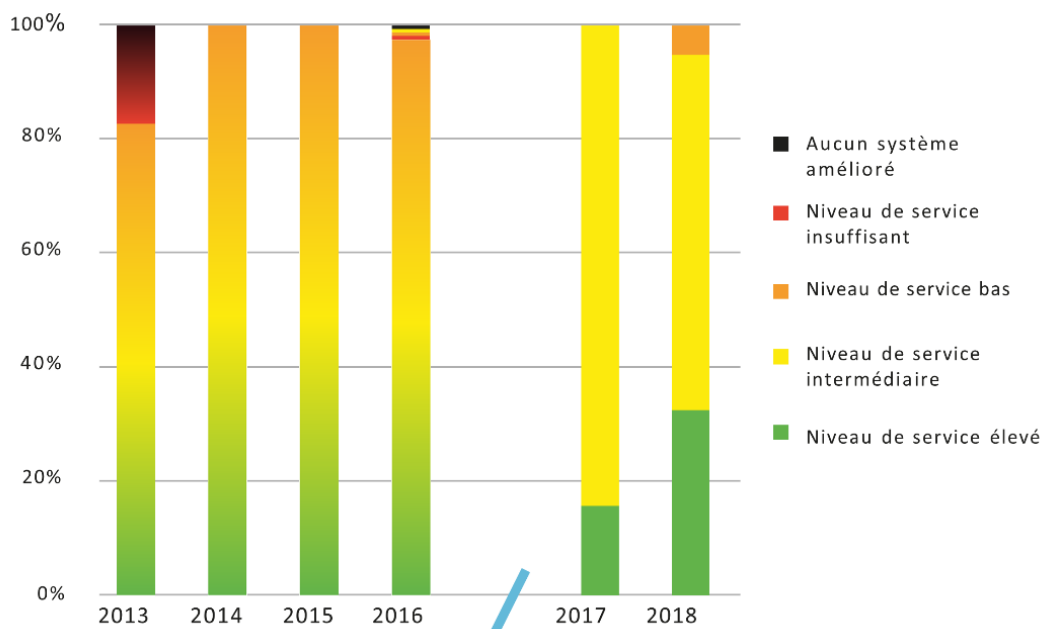


Image 4 : Niveaux de service des points d'eau communautaires au fil du temps (Source: Water For People Bolivia). Note: La méthodologie de Water For People pour mesurer le niveau de service des points d'eau a changé entre 2016 et 2017. De 2013 à 2016, les niveaux de service basiques/intermédiaires/haut et aucun/inadéquat ont été combinés.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

Le point de départ du renforcement des systèmes a été la création du bureau municipal EHA. Cela représentait un changement par rapport au statu quo dans la mesure où Water For People passait directement des contrats avec les municipalités pour la prestation de services ; grâce à la mise en place du bureau municipal EHA, l'accent a été mis dès le début sur le soutien du leadership gouvernemental. Tout au long de cette transition, Water For People a prodigué des conseils et un appui aux responsables gouvernementaux en ce qui concerne les processus de planification nécessaires pour gérer un bureau municipal EHA solide et durable. Cela comprenait le financement (coûts des investissements, coûts récurrents et sources de financement), l'assistance technique (conception et exécution des infrastructures), le suivi (niveaux de service, qualité, durabilité et ressources en eau) et le renforcement des capacités (planification, budgétisation et expertise politique).

Paramètres d'évaluation		Niveaux de services durables		
		2017	2018	2019
Autorité de service	Structure	Elevé	Elevé	Elevé
	Finances	Bas	Elevé	Elevé
	Gestion	Elevé	Elevé	Elevé
	Suivi	Elevé	Elevé	Elevé
Prestataire de service	Structure	Elevé	Elevé	Elevé
	Finances	Bas	Intermédiaire	Intermédiaire
	O&M	Intermédiaire	Elevé	Elevé
GRE	GRE	Intermédiaire	Elevé	Elevé

Image 5 : Liste de contrôle des services durables pour San Pedro (Source : Water For People). Notez que O&M = opérations et maintenance; GRE = gestion des ressources en eau.

Au fil du temps, le bureau municipal EHA a transféré l'entière responsabilité au gouvernement local, et Water For People continue d'apporter son soutien en matière d'assistance technique. En 2011, le gouvernement national de la Bolivie a publié un programme national de projets d'eau potable appelé *Mi Agua*, qui soutient la création de bureaux municipaux EHA dans chaque municipalité du pays. Dans le cadre de ce programme, Water For People fournit un soutien technique pour développer et déployer les bureaux municipaux EHA dans plus de 40 municipalités sur 340 au niveau national. En outre, Water For People apporte un soutien technique au niveau départemental (état), dans deux départements supplémentaires, et travaille directement avec le gouvernement national sur les politiques nationales pour promouvoir une approche de renforcement du système.

Succès et défis

En 2018, Water For People a démontré la faisabilité d'Everyone Forever en atteignant tous les objectifs du projet, pour la toute première fois, à San Pedro, en Bolivie. A l'heure actuelle, ils suivent la situation et préparent leur sortie. Water For People s'associe aux gouvernements locaux de huit autres municipalités pour lancer conjointement le modèle Everyone Forever. Sur invitation du gouvernement, ils agissent également comme conseillers techniques pour faire évoluer le modèle dans les départements de Tarija et d'Oruro.

Le maintien de la vision et de la volonté politique des autorités municipales est un défi permanent. Les élections et les changements de personnel peuvent également déstabiliser les ressources financières et les capacités techniques du bureau EHA.

Enseignements tirés

L'engagement à renforcer les systèmes exigeait que Water For People procède à plusieurs ajustements en tant qu'organisation. Il était nécessaire d'abandonner les stratégies de financement basées sur les projets, et de se concentrer davantage sur les résultats en termes de niveaux de service à l'échelle du district, par opposition aux résultats en termes de personnes atteintes avec les nouvelles infrastructures, ainsi que d'ajuster les processus de planification pour mieux s'aligner sur les cycles de planification des autorités locales. Travailler en rythme et en harmonie avec les priorités du gouvernement local exigeait de la patience et de la flexibilité. Water For People a également reconnu la nécessité de définir des attentes quant à la stratégie de sortie afin d'ajuster leur niveau d'engagement en fonction des résultats et non du temps.

L'une des leçons essentielles est le passage des approches axées sur les projets à la création d'un environnement de services complet et à l'établissement d'une compréhension claire des rôles de l'ensemble des parties prenantes dans l'environnement. Les autres enseignements comprennent :

- Reconnaître qu'à terme, le gouvernement doit diriger les efforts de suivi et que les acteurs externes, comme Water For People, doivent accepter les données du gouvernement.
- Créer un environnement de prestation de services efficace plutôt qu'un projet d'infrastructure limité dans le temps, avec des services qui peuvent disparaître à la fin d'une subvention.
- Instaurer la confiance, diriger en arrière-plan et centrer le travail sur le leadership local.
- Tirer parti des ressources à plus long terme, par le biais du gouvernement local, pour assurer des services continus. Accords de cofinancement entre Water For People, l'autorité municipale et les communautés pour multiplier les fonds et accélérer le processus, l'autorité municipale s'étant engagé à réaliser au moins 50% des travaux d'infrastructure au cours des sept dernières années.
- Mise en place du bureau municipal EHA avec un soutien financier externe qui a diminué chaque année jusqu'à ce que le bureau soit entièrement financé par le budget municipal après 2 ans.

- Fournir une assistance technique au bureau municipal EHA pour assurer un transfert des outils et des méthodologies qui sont désormais les leurs en matière de planification, de budgétisation, de financement (avec calcul des coûts du cycle de vie), de suivi et de gestion des ressources en eau.
- Assurer un suivi annuel pour évaluer les progrès, les prochaines étapes et les priorités tout au long de la mise en œuvre du modèle.
- Organiser des ateliers annuels pour les fournisseurs de services d'eau, organisés par le bureau municipal EHA, pour assurer un soutien des capacités techniques.
- Laboratoires municipaux pour surveiller périodiquement la qualité de l'eau à un coût abordable.
- Fournir un soutien adéquat à court terme après avoir atteint tous les objectifs d'Everyone and Forever et avant la sortie (pendant la phase consacrée uniquement au contrôle).

En 2018, Water For People a démontré la faisabilité d'Everyone Forever en atteignant les objectifs du projet, pour la toute première fois, à San Pedro, en Bolivie. Water For People est convaincu que le bureau municipal EHA a la capacité de maintenir des services EHA de haute qualité et travaille avec le gouvernement national de Bolivie pour étendre ce modèle de renforcement systémique à l'échelle nationale.

2. Construire des alliances avec les acteurs scolaires à Addis Abeba, en Ethiopie. Splash

Contexte

Splash est une organisation à but non lucratif qui conçoit et met en œuvre des solutions en faveur des enfants, en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement (EHA) et de santé menstruelle, avec les gouvernements, dans des grandes villes parmi les plus défavorisées du monde. Splash est unique puisque l'ONG met en place directement toute sa programmation logicielle. Elle agit comme un prestataire global pour l'installation initiale des infrastructures (faisant appel à des fournisseurs au besoin) et est responsable de toutes les opérations et de la maintenance du matériel.

Au cours des cinq prochaines années, Splash vise à atteindre 100% des écoles publiques d'Addis-Abeba, en Éthiopie et de Kolkata, en Inde, grâce à une initiative de 45 millions de dollars appelée Projet WISE (*WASH in Schools for Everyone*, en français EHA dans les écoles pour tous). Avec le projet WISE, Splash souhaite présenter un modèle évolutif, durable et rentable, pouvant être adopté par les gouvernements et reproduit au-delà des villes et pays initiaux. À la fin du projet WISE, toutes les écoles publiques d'Addis-Abeba et de Kolkata disposeront d'eau potable, de stations de lavage des mains et de toilettes adaptées aux enfants. Ce projet démontrera la faisabilité d'une approche à l'échelle de la ville, fournira un modèle durable et rentable pour l'EHA dans les écoles et encouragera l'investissement et la reproduction dans d'autres grandes villes. Dans le cadre du projet WISE, la *London School of Hygiene & Tropical Medicine* procédera à une évaluation pluriannuelle pour évaluer l'impact de l'intervention de Splash dans les écoles en mettant l'accent sur l'amélioration de la santé et l'augmentation de la fréquentation scolaire. Les résultats devraient être publiés en 2024.

Cette étude de cas examine les premières mesures prises par Splash pour renforcer les partenariats existants, établir des relations de travail solides, promouvoir l'appropriation locale et créer des attentes claires chez toutes les parties prenantes dès le début de la mise en œuvre du projet.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

Avant 2019, Splash travaillait à petite échelle dans les écoles d'Addis Abeba ; avec le projet WISE, une augmentation importante du nombre d'écoles desservies est prévue (ils devraient atteindre près de 400 écoles au cours des quatre prochaines années). En outre, le projet WISE a obtenu des engagements et un cofinancement au niveau de la ville, dont 8 millions de dollars du Bureau de l'éducation d'Addis-Abeba pour soutenir les activités d'assainissement. Le succès et la durabilité de cette initiative ont nécessité un nouveau niveau de coordination et d'engagement de la part de Splash, au niveau des écoles, du bureau de l'éducation et du personnel du gouvernement local.

Avant le lancement du projet WISE, Splash a signé un accord de projet avec les agences gouvernementales éthiopiennes compétentes, qui définit les responsabilités et garantit un alignement manifeste des efforts des parties prenantes. Ce processus de planification a permis de s'associer dès le début avec le personnel du bureau de l'éducation au niveau infra-urbain et au niveau des woredas (districts). Les membres du personnel du bureau de l'éducation se sont associés à Splash en compilant et en partageant les listes et

les coordonnées des écoles, ainsi qu'en garantissant l'adhésion des directions d'écoles. Au préalable, Splash a visité chaque école individuellement lors du lancement du programme pour mener les premières activités de mobilisation sur site. En raison de l'ampleur du projet WISE, Splash est passé d'un modèle de mobilisation école par école à une approche centralisée qui utilise les membres du personnel et les processus institutionnels existants.

Une fois la sensibilisation initiale dans les écoles terminées, le bureau de l'éducation et le personnel de Splash ont organisé plusieurs réunions d'orientation collective dans les bureaux des woreda pour les responsables des écoles. Le but de ces réunions était d'orienter les chefs d'établissement vers le projet WISE, de les informer des exigences du partenariat (y compris les responsabilités opérationnelles et financières permanentes), et de faire signer un accord de partenariat à chaque chef d'établissement. Au cours de la réunion, les chefs d'établissement ont eu le temps de lire les accords de partenariat et de poser des questions pour clarifier avant de signer.

À ce jour, Splash est responsable de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures EHA sur ses sites à Addis-Abeba. Ils ont l'intention d'identifier un prestataire de services tiers et des options de pièces de rechange d'ici 2020 pour pouvoir commencer à les tester et à créer des liens avec les écoles du projet WISE pour un soutien à long terme.

Succès et défis

Le contexte de groupe a encouragé une discussion approfondie sur le modèle du projet WISE et les besoins permanents de soutien, avec des questions portant sur l'inclusion des concierges dans les formations, la disponibilité des pièces de rechange et la prestation de services pour les infrastructures. Au cours de ces réunions, le personnel de Splash a été en mesure d'aider les écoles à comprendre le niveau d'engagement requis et le calendrier.

Bien que ce processus ait été plus efficace que d'effectuer plusieurs visites sur chaque site, il a fallu beaucoup de temps pour rassembler autant de parties prenantes et garantir la disponibilité du personnel du bureau de l'éducation et des partenaires publics locaux.

Enseignements tirés

À Addis-Abeba, Splash a constaté que les sessions d'orientation collective provoquaient un enthousiasme et une approbation, qui se pourraient se traduire par une mise en œuvre plus fluide et une meilleure durabilité du projet. Grâce à la structuration réfléchie d'un processus centralisé de mobilisation des sites, en partenariat avec les parties prenantes locales, ils ont réussi à développer des alliances dès le départ, à créer des relations de travail claires et un sentiment d'appropriation chez de nombreuses parties prenantes. En s'associant avec le personnel gouvernemental qui travaille quotidiennement dans les écoles d'Addis-Abeba, Splash souhaite leur permettre de mener leur travail plus efficacement, tout en s'assurant qu'ils comprennent le projet WISE, comment il s'intègre dans leurs responsabilités actuelles, et leur rôle dans sa bonne exécution.

Splash prévoit de s'appuyer sur les partenariats institutionnels développés lors du processus de mobilisation des sites à mesure que le projet WISE est mis en œuvre à Addis-Abeba, et, à terme, de le transférer entièrement aux acteurs locaux.

3. Témoignage d'une approche systémique dans un contexte fragile, la République Centrafricaine. Water for Good

Contexte

La République centrafricaine (RCA) est l'un des pays les plus pauvres du monde, se classant 188e sur 189 selon l'indice de développement humain ([IDH 2017](#)). Près de la moitié de la population du pays a besoin d'une aide humanitaire ([UNOCHA 2019](#)). Au cours des 20 dernières années, les investissements EHA en RCA ont été essentiellement des investissements de court terme, basés sur des projets et axés sur la satisfaction des besoins urgents et fondamentaux des populations. Par conséquent, les déterminants fonctionnels qui composent le secteur ont beaucoup de faiblesse. Le manque de données et le manque de mémoire institutionnelle ont entravé les processus de planification et de budgétisation. Les institutions gouvernementales n'ont pas eu la capacité de collecter et d'analyser les données de manière à éclairer les cadres politiques et juridiques malgré le besoin de réforme et d'innovation.

Dans ce contexte, Water for Good opère en tant que prestataire privé de services d'approvisionnement en eau, visant à renforcer les systèmes professionnels de forage de puits et les services de maintenance préventive à grande échelle. La stratégie à long terme consiste à incuber et à former des prestataires de services d'eau hautement professionnalisés, capables d'offrir les services souhaités par les usagers, en coordination avec le gouvernement et les ONG partenaires.

Bien que sa principale expertise soit la prestation et le suivi de services, Water for Good reconnaît son interconnexion avec tous les aspects du système et se concentre de plus en plus sur les moyens de renforcer le système, au-delà du modèle de prestation de services. Ainsi, à partir de 2016, Water for Good a initié un processus pour codévelopper une approche de planification des services de l'eau à l'échelle du district avec les gouvernements régional et national, et les acteurs EHA de la société civile dans la préfecture de Mambéré-Kadéï.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

Prestation de services et suivi innovants :

Le modèle de maintenance préventive de Water for Good a été créé en 2004 pour relever le défi de la faible fonctionnalité des pompes manuelles. Quatre équipes de maintenance, composées chacune de deux techniciens et d'un collecteur de données, assurent des services de maintenance préventive et de réparation 2 fois par an, le long d'itinéraires prédéterminés dans 7 des 16 préfectures. Ils desservent environ 1 800 pompes manuelles utilisées par 500 000 à 600 000 personnes. Deux techniciens travaillent actuellement sur des pompes manuelles à Bangui, la capitale de la RCA, et à Berberati, la deuxième plus grande ville du pays.

En 2011, le service a intégré la surveillance électronique. Les visites d'entretien régulières et les données de suivi ont servi de base au renforcement des systèmes, fournissant des informations fondamentales et régulièrement actualisées sur les points d'eau à travers le pays.

En 2019, ce service fonctionnait de manière fiable à grande échelle dans une zone géographique plus grande que l'Ouganda, atteignant plus de 1 700 points d'eau ruraux uniques, qui desservent plus de 600,

000 usagers d'eau ruraux, et atteignant plus de 90% de fonctionnalité. Toutes les données sont partagées en continu avec le cluster EHA RCA et avec le gouvernement. Le coût total de la prestation de ces services en 2018 était d'un peu plus de 512 000 \$, et Water for Good partage ces données sur la performance financière avec les parties prenantes pour accroître la visibilité des coûts des services de base en eau en RCA.

Ainsi, le modèle de service de maintenance préventive a renforcé certains des déterminants fonctionnels les plus faibles qui sont directement liées à la prestation de services : la professionnalisation des prestataires de services, le suivi, la coordination et le financement du système.

Coordination, planification, budgétisation et apprentissage à l'échelle du district

Water for Good a choisi de se concentrer sur l'amélioration de l'accès à l'eau et des services dans une préfecture, la Mambéré-Kadéï, et est en train de co-élaborer un plan à l'échelle du district pour un accès et des services universels. Ce sera le premier plan à l'échelle de la préfecture pour atteindre un accès à l'eau et à des services universels en RCA ; il fournit l'occasion de tester et d'adapter l'approche de la [feuille de route](#) au niveau du district dans un contexte d'Etat fragile.

En 2018, Water for Good a achevé une évaluation des besoins de base pour déterminer le niveau de population et les infrastructures hydrauliques existantes dans la région, et anticiper les besoins en termes d'investissement dans de nouvelles infrastructures hydrauliques et de réhabilitation pour atteindre l'accès de base universel. Ces données contribuent désormais à un processus collaboratif de planification, de budgétisation et de coordination aux niveaux régional et national et orientent les investissements de Water for Good pour le forage de puits et l'installation de pompes dans la préfecture.

Dans la préfecture de Mambéré-Kadéï, une feuille de route est en cours d'élaboration sur la base de l'étude de base globale de Water for Good. Les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes sont détaillés et clarifiés. La coordination des interventions est devenue plus systématique et un système de maintenance est à l'étude parmi les principales parties prenantes qui opèrent dans la préfecture. Water for Good coopère étroitement avec les autorités pour assurer des services de qualité, une communication claire et leur implication totale dans la formation communautaire et le suivi post-construction de la gestion des comités de puits.

Succès et défis

L'approche de renforcement des capacités de prestation de services du secteur privé a réussi à catalyser le renforcement des systèmes en RCA, un pays extrêmement fragile. L'extension de cette expertise à la planification à l'échelle du district permet de démontrer qu'il est possible d'améliorer l'accès à des services durables et la solidité du système EHA, même dans un état fragile.

Cependant, le changement systémique ne pourra s'accroître et se maintenir que grâce à l'appropriation du gouvernement et à une coordination renforcée avec le secteur humanitaire. À ce titre, Water for Good a sollicité l'assistance technique d'Agenda for Change afin de créer une plateforme pour une meilleure coordination et une action collective.

Enseignements tirés

L'approche est prometteuse ; il est question d'une mise à l'échelle et d'une adoption plus large dans le secteur. Les données collectées lors de l'étude de base servent de fondement à l'élaboration collective d'un plan préfectoral pour l'accès à l'eau et aux services de 2018 à 2030. Avec l'UNICEF, Water for Good et les services du ministère de l'hydraulique au niveau du district ont convenu d'utiliser le plan préfectoral comme feuille de route principale pour la région. Il est prévu que cette feuille de route contribue à un modèle d'accès universel et fiable à l'eau, qui montre ce qu'il est possible de faire pour résoudre un problème complexe dans un État fragile très faiblement développé.

4. Déployer les bureaux EHA municipaux dans le département de San Marcos, au Guatemala. CARE

Contexte

CARE se concentre sur le déploiement et le renforcement des capacités de gestion des OMAS (bureaux EHA municipaux) pour améliorer les services EHA urbains et ruraux au Guatemala. CARE Guatemala, avec ses partenaires Helvetas, Millennium Water Alliance, FEMSA et d'autres, a réussi à créer une meilleure gouvernance et un sentiment de responsabilité au niveau de la prestation de services en eau et assainissement, grâce à son soutien à l'OMAS. Conçus en 2007, comme prolongement du *Proyecto Mi Cuenca* (mon projet de bassin versant) avec CRS et Helvetas, il existe maintenant plus de 117 OMAS (sur 340 municipalités) à l'échelle nationale. Dans le département de San Marcos, où CARE Guatemala a concentré ses efforts locaux, 28 des 30 municipalités ont des OMAS.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

En 2007, CARE a aidé Helvetas à créer le premier OMAS, diminuant ainsi son soutien financier sur trois ans. D'année en année, les autorités locales ont assumé une responsabilité toujours plus grande concernant le budget, la formation et le personnel de l'OMAS. CARE a piloté l'ouverture d'un bureau municipal EHA dans deux autres municipalités du département de San Marcos (dans l'ouest du Guatemala) de 2007 à 2011. En 2012, CARE a lancé un effort concerté pour déployer les bureaux municipaux EHA - avec un membre du personnel travaillant localement à San Marcos et un autre impliqué dans le développement d'un modèle transposable au niveau national.

Au niveau départemental, le personnel de CARE a travaillé avec les municipalités qui avaient un OMAS pour collecter des données sur la qualité et la quantité de l'eau et la couverture. CARE a travaillé directement avec les comités communautaires de l'eau pour encourager la participation active des femmes, enseigner les pratiques et comportements EHA essentiels (stockage sûr, lavage des mains, utilisation des latrines et évacuation des eaux grises), et former les membres du comité sur la façon d'améliorer la collecte, la gestion et la transparence des fonds pour les services de l'eau.

Simultanément, CARE a travaillé avec les autorités locales pour mettre en place des OMAS - en utilisant des données et des preuves (provenant des trois municipalités ayant un OMAS) démontrant l'amélioration de la couverture, de la santé et de la prestation de services. Actuellement, ces municipalités disposent de données sur le nombre de ménages, la population, la principale source d'eau, l'état de la source d'eau, la couverture et l'état des latrines, la gestion et les pratiques du comité de l'eau, et les tarifs pratiqués. Chaque communauté locale recueille de l'argent pour sa source d'eau, puis paie le technicien municipal qualifié pour réparer le système d'eau. CARE n'était pas considérée comme une ONG mettant en œuvre un projet hydraulique, mais plutôt comme un facilitateur - un lien entre la communauté et la municipalité. Les municipalités sans OMAS ont rapidement commencé à voir l'utilité d'avoir un bureau où les communautés pouvaient contacter la municipalité au sujet des besoins techniques ou des préoccupations concernant l'eau et l'assainissement.

De plus, au niveau départemental, CARE et les partenaires publics locaux ont organisé une série d'ateliers dans le but de promouvoir la participation active des femmes aux projets EHA mis en œuvre au niveau communautaire et municipal. Les principaux participants aux ateliers étaient des techniciens des OMAS, et des femmes et des hommes travaillant pour le gouvernement rural dans les domaines de la santé publique, de l'agriculture ou de la promotion de la femme.

Au niveau national, CARE collabore avec des bureaux gouvernementaux et d'autres ONG comme Water For People et Helvetas, dans le cadre d'un réseau plaidant pour la mise en œuvre officielle du modèle OMAS à travers le pays (RASGUA). Grâce à ce réseau, les ONG utilisent des données (collectées par les gouvernements municipaux) pour plaider en faveur de la création d'OMAS, tout en plaidant pour un modèle développé et promu par plusieurs agences au Guatemala. Le modèle place les femmes et les personnes marginalisées au centre pour s'assurer qu'elles jouent un rôle fort, qu'elles sont consultées et intégrées pour définir la durabilité.

Succès

- L'OMAS est considéré comme un modèle de réussite avec plus de 30% des municipalités établissant indépendamment des bureaux pour l'eau et l'assainissement.
- Les municipalités collectent maintenant des données sur la couverture en eau et assainissement et leur utilisation.
- CARE a travaillé avec des partenaires pour créer un manuel sur la façon de mettre en œuvre l'OMAS au Guatemala.
- Récemment, CARE a aidé 10 gouvernements municipaux à élaborer des plans d'action pour l'égalité des sexes afin de réduire les écarts de participation et de prise de décisions des femmes dans les structures communautaires.

Défis

- Renforcer les gouvernements locaux pour traiter les questions liées à l'égalité des sexes tout en veillant simultanément à garantir des services EHA efficaces.
- Assurer un suivi régulier des commissions EHA et des gouvernements locaux pour rester concentré sur la qualité EHA et la responsabilité.

Enseignements tirés

Grâce à la mise en œuvre du projet Water + à San Marcos, de nombreux progrès ont été réalisés pour assurer une gestion durable et équitable des services EHA. Cependant, il est clair que des efforts supplémentaires de renforcement des capacités sont nécessaires pour que l'OMAS fournisse des services de qualité et fiables aux municipalités. Le renforcement des capacités et le suivi sont nécessaires en ce qui concerne la planification et le suivi, la modernisation des bureaux actuels, la collecte et l'examen réguliers des données, et la garantie d'une meilleure fonctionnalité et administration des services EHA. Une façon de surmonter ces obstacles est d'établir des dialogues, au niveau municipal, qui incluent les acteurs de la société civile, de sorte que toutes les perspectives soient prises en compte. A titre de pilote, cinq municipalités avec des OMAS mettent en œuvre ce modèle avec CARE.

5. Relier les systèmes EHA locaux et nationaux au Honduras. *Para Todos por Siempre*



Participants à la deuxième conférence nationale des associations des conseils communautaires de l'eau, Honduras (Photo : PTPS)

Contexte

Le système EHA au Honduras est confronté à de multiples défis dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prestation de services à la population, le maintien des résultats obtenus et l'augmentation de la couverture pour atteindre l'objectif de développement durable n°6 d'ici 2030. Les principaux défis sont la faible capacité des autorités, des institutions, et des acteurs locaux au niveau municipal et la faiblesse de la hiérarchisation, de la coordination et du soutien du gouvernement central en ce qui concerne le système EHA.

Compte tenu de cette réalité, depuis 2013, le mouvement [*Para Todos Por Siempre*](#) (Tout le monde pour toujours), une alliance entre 17 grandes ONG liées à l'eau, 26 municipalités et les principales entités gouvernementales en EHA, s'efforce de résoudre les problèmes systémiques qui sous-tendent la prestation de services fiables. Au cours des trois dernières années, Para Todos Por Siempre, avec le soutien de Water For People, de l'IRC et de la Fondation Osprey (dont tous sont membres), a facilité des actions collectives, innovantes et globales pour renforcer le système EHA, en coordination avec les parties prenantes locales, municipales et nationales.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

Para Todos Por Siempre prend le niveau municipal comme point de départ, dans le but d'atteindre l'accès universel grâce à des services EHA efficaces et durables. En 2018, *Para Todos Por Siempre* a suivi la feuille de route dans 14 municipalités : une évaluation structurée a été réalisée et des institutions locales ont été renforcées ou établies pour pouvoir assumer leurs fonctions, mettre en œuvre un processus de planification participative, étudier et quantifier les coûts du cycle de vie des services, et développer et gérer l'infrastructure de prestation de services en utilisant une approche durable.

Cependant, les progrès du processus de renforcement systémique au niveau municipal ont été limités par les faiblesses de l'environnement national et les faiblesses de fonctionnement du secteur. Le renforcement des systèmes pour atteindre l'Objectif de Développement Durable n°6 nécessite une harmonie entre le niveau national et municipal. Pour cette raison, *Para Todos Por Siempre* constitue une plateforme de dialogue pour l'échange de connaissances, le plaidoyer et la coordination entre 17 ONG et les institutions gouvernementales centrales et municipales, pour améliorer l'environnement sectoriel et appliquer une approche systémique au niveau municipal.

Para Todos Por Siempre relie les systèmes EHA locaux et nationaux en :

- Organisant des réunions sectorielles, des forums et des ateliers de formation.
- Facilitant la communication, la coordination et le soutien entre les acteurs locaux et nationaux.
- Renforçant les capacités des prestataires de services et leur interaction avec les autorités locales et nationales.
- Promouvant les échanges techniques et les visites sur le terrain.
- Conseillant et en suivant l'application des politiques et stratégies nationales par les acteurs locaux.
- Soutenant le développement d'outils et de directives pour le renforcement des systèmes et leur application au niveau local.
- Développant et testant de nouvelles stratégies et méthodologies au niveau local pour améliorer le système national.
- Documentant et diffusant les bonnes pratiques et les enseignements tirés dans d'autres municipalités et à l'échelle nationale.

Succès

- Implication des autorités et institutions EHA du gouvernement national engagées et ouvertes à l'approche systémique, en tant que partenaires de *Para Todos Por Siempre*.
- Examen et diagnostic conjoints du système, effectués du point de vue national et municipal, qui ont permis d'identifier et de hiérarchiser les actions de renforcement du système.
- Interaction et coordination accrues et renforcées entre les autorités, les institutions et les acteurs nationaux et locaux.

- Création du comité de coordination des autorités EHA pour améliorer le fonctionnement et les résultats du système.
- Reconnaissance de la plateforme de coordination *Para Todos Por Siempre* qui facilite le travail conjoint de plusieurs acteurs pour des actions de renforcement des systèmes, reliant les niveaux municipal et national.
- Des mécanismes et des lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie nationale de fourniture d'assistance technique ont été définis par des techniciens de la municipalité, du gouvernement central et de l'organisation EHA.

Défis

- Peu de volonté politique ou d'intérêt de la part des autorités municipales pour atteindre l'Objectif de Développement Durable n°6 et adopter l'approche systémique.
- Faible hiérarchisation et soutien des autorités de haut niveau du gouvernement central pour les systèmes EHA.
- Faibles capacités des autorités, des institutions et des acteurs locaux au niveau municipal.
- Faibles capacités opérationnelles et techniques de certains partenaires de *Para Todos Por Siempre*, y compris les autorités EHA, pour faciliter les feuilles de route et l'approche systémique.
- Viabilité financière de *Para Todos Por Siempre* pour continuer à fonctionner comme une plateforme de coordination qui facilite et soutient le processus de renforcement des systèmes.
- Faibles interactions entre le système EHA et les autres systèmes externes, tels que la santé, les ressources naturelles et l'environnement.

Enseignements tirés

- Rassembler les autorités, les institutions et les autres acteurs EHA aux niveaux national et municipal permet à l'action collective de renforcer le système et ses éléments fondamentaux. Cela nécessite que les acteurs institutionnels comprennent et remplissent efficacement leurs rôles, et que les mécanismes de communication et de coordination soient facilités par une plateforme multipartite.
- La documentation et la diffusion des expériences et des bonnes pratiques locales créent des opportunités pour déployer l'approche systémique et pour changer ou améliorer les politiques et méthodologies nationales, pour renforcer le système EHA aux niveaux national et municipal.

6. Renforcer le suivi systématique de l’approvisionnement en eau, et la planification et la budgétisation efficaces au Myanmar. WaterAid

Contexte

En 2016, le gouvernement de l’Union du Myanmar a approuvé la première Stratégie Nationale du pays pour l’EHA en milieu rural, offrant un cadre pour assurer l’accès de base à l’eau à l’échelle du pays d’ici 2030¹¹. Alors que 82% de la population a un accès de base à l’eau (JMP 2017), ce chiffre ne tient pas compte des carences en termes de qualité et de fiabilité des services, ni des changements saisonniers dans l’approvisionnement en eau. Les enquêtes¹² ont montré que lorsque la fiabilité était prise en compte, l’accès à l’eau diminuait considérablement pour atteindre entre 20 et 40%. Afin de garantir l’amélioration des services, le Département du Développement rural a reconnu que des systèmes de gestion des données et de l’information de haute qualité et opportuns étaient nécessaires pour améliorer les approches de la planification, de la budgétisation, de l’allocation des ressources et de la priorisation. Pour y parvenir, le Département du développement rural, avec le soutien technique de WaterAid, a co-développé et adapté un modèle de suivi systématique de l’approvisionnement en eau en milieu rural. L’objectif à moyen terme est d’établir un MIS EHA fiable, durable et efficace qui puisse contribuer à des résultats plus larges pour améliorer le financement, la responsabilité et la durabilité de la prestation de services, éléments nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu’à présent

WaterAid a identifié le soutien au suivi comme un des principaux points de départ des réformes plus larges du secteur EHA au Myanmar (en particulier pour la planification et le financement) et a créé un protocole officiel d’accord pour travailler conjointement avec le Département du Développement rural afin de relever ce défi. Pour garantir l’appropriation du processus par le gouvernement, les principaux leviers disponibles (au niveau du gouvernement) ont été identifiés ; ces leviers incluent notamment le désir de progresser davantage dans le suivi de l’approvisionnement en eau, la reconnaissance des améliorations requises en matière de gestion de la prestation de services et l’aspiration à moderniser les processus conformément à l’adoption rapide des technologies. Une première évaluation structurée visant à identifier les principaux problèmes et les opportunités de renforcement du suivi au niveau du Département du Développement Rural a été menée au niveau national, avec une contribution infranationale de trois bureaux d’État. Sur la base de cette évaluation, trois cantons de différentes régions géographiques (zone sèche, zones montagneuses et côtières) ont été sélectionnés pour présenter le modèle (canton de Myaing, région de Magway; canton de Maubin, région d’Ayeyarwady; canton de Hsiheng, État de Shan). Dans le même temps, 200 fonctionnaires nationaux et territoriaux ont participé à l’examen et au développement d’indicateurs de l’approvisionnement en eau en milieu rural, à la collecte

¹¹ *Stratégie Nationale pour l’Approvisionnement en Eau, l’Hygiène et l’Assainissement (EHA) en Milieu Rural, l’EHA dans les Ecoles et l’EHA dans les Etablissement de Santé*. Gouvernement de l’Union du Myanmar. Mai 2016

¹² *Renforcer le Suivi de l’Approvisionnement en Eau en Milieu Rural – Résultat de 3 cantons pilotes*, Département du Développement Rural et WaterAid, 2019

et à l'analyse des données. L'approche intègre la co-conception, le test et l'adaptation des améliorations clés des processus de suivi de la manière suivante :

- Identifier les besoins en données à la fois au niveau infranational (couverture, gestion des ressources d'approvisionnement en eau, entretien et gestion financière) et au niveau national (suivi des progrès, comparaison et priorisation dans les régions du pays).
- Introduire des indicateurs d'approvisionnement en eau conformes aux objectifs de développement durable (l'accessibilité, la qualité, la quantité et la fiabilité) et des indicateurs de durabilité (la gestion, le financement et le soutien technique) et améliorer les inventaires des biens existants. Ceux-ci ont été examinés et validés via des processus de coordination et de consultation sectoriels.
- Montrer l'utilisation, la faisabilité, la pertinence et les avantages d'une technologie gratuite, [mWater](#), pour la collecte, l'analyse, la gestion et le développement de données d'un MIS adapté.
- Élaboration de modèles et de cadres pour le suivi systématique de l'approvisionnement en eau, comprenant la délimitation des rôles et des responsabilités pour la collecte de données, les tests de qualité de l'eau, l'analyse, la gestion et l'utilisation des données, et d'autres processus. Le suivi régulier est actuellement financé par les ressources des bailleurs de fonds du projet (par exemple, la Banque mondiale et l'UNICEF). L'objectif à long terme est de garantir la collecte des données au moment où les représentants du gouvernement visitent les communautés pour d'autres raisons (afin de réduire les coûts) et d'obtenir un budget public dédié et régulier.

Succès et défis

Après la phase pilote, un déploiement à l'échelle nationale est en cours. Le Département du Développement Rural fait preuve de leadership et s'est approprié ce processus. WaterAid a réorienté son rôle vers un appui technique consultatif selon les besoins. Des améliorations régulières devraient permettre une disponibilité continue des données requises pour la prise de décision par le MIS. Alors qu'une culture de la donnée se développe au sein des équipes du Département du Développement Rural, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour faire évoluer la culture de « la transmission à l'échelon supérieur », en particulier au niveau infranational. Les résultats incluent aussi l'amélioration de la coordination sectorielle ou encore l'harmonisation des processus de suivi, ce qui a conduit l'UNICEF à adopter le nouveau cadre de suivi du Département du Développement Rural et à fournir des données au MIS national.

Enseignements tirés

Plusieurs facteurs clés ont conduit à ces progrès rapides dans le développement d'un système national de suivi :

- Établir la clarté autour de l'appropriation gouvernementale des processus, tout en positionnant les agences de soutien comme conseillers techniques.
- Identification des principaux défenseurs politiques et techniques au sein du personnel gouvernemental, aux niveaux national et infranational, qui ont fourni une vision claire des besoins

et des changements de système requis. Dans le contexte du Myanmar, le modèle politique historique du haut vers le bas a facilité le déploiement et l'adoption des processus de changement.

- Appuyer la construction d'une vision commune entre le gouvernement, les agences de soutien et le secteur EHA en général, en encourageant la coordination sectorielle, la discussion et la participation au processus, en particulier pendant le développement du MIS.
- Adopter des approches adaptatives qui permettent une période d'adaptation et d'apprentissage avec le gouvernement, pour examiner les résultats et garantir l'adéquation des processus de réponse aux besoins en données aux niveaux local et national.

7. Renforcer les systèmes de planification et de suivi des autorités locales nouvellement créées au Népal. Welthungerhilfe et Aguaconsult¹³

Contexte

En 2015, le Népal a adopté sa Constitution Fédérale, qui a conduit à une réforme institutionnelle majeure. Au total, 753 autorités locales ont été définies, dont beaucoup ont été nouvellement créées, et elles se sont vues attribuer des responsabilités décentralisées considérables pour assurer les services EHA. Cependant, ces autorités locales quelque peu embryonnaires n'ont pas été en mesure de s'acquitter efficacement de leur mandat. Au cours des années précédant le fédéralisme, les lacunes considérables des autorités du district en matière de capacités ont conduit de nombreux donateurs et ONG à s'habituer à diriger la mise en œuvre du programme, créant souvent des systèmes parallèles à ceux du gouvernement pour la mise en œuvre du programme et le suivi des services.

Le nouveau contexte fédéraliste a offert aux ONG comme Welthungerhilfe l'opportunité d'aider les autorités locales à créer et à renforcer les systèmes pour une prestation de services EHA durable et, ainsi, de montrer comment les ONG pourraient collaborer et soutenir efficacement ces autorités. Le gouvernement central a rédigé le Plan national de Développement du Secteur EHA, et il est désormais prévu que les 753 autorités élaborent des plans. Il s'agit, pour les ONG telles que Welthungerhilfe, d'une opportunité limitée dans le temps pour expliquer les approches locales de la planification EHA, pour guider les efforts à travers le pays.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

Le Népal est l'un des pays pilotes de la [Sustainable Service Initiative](#). À ce titre, il a bénéficié d'un appui technique continu d'Aguaconsult pour piloter la mise en œuvre de la [feuille de route Agenda for Change](#) dans cinq autorités locales (palikas) des districts de Chitwan et de Siraha.

Dans chacune des palikas, on a commencé par un atelier d'orientation et de visualisation de plusieurs jours, avec les parties prenantes. Cela a contribué à développer la compréhension entre Welthungerhilfe, les ONG partenaires locales et les palikas sur les questions de durabilité, et a encouragé la collaboration pour surmonter les obstacles systémiques à l'universalité et à la durabilité des services. Comme condition préalable à un soutien ultérieur, les palikas se sont engagées à « remettre de l'ordre dans leurs affaires » et à se préparer à diriger le processus de la feuille de route : elles ont établi des points focaux EHA et créé des comités de coordination EHA.

Une série d'évaluations a été menée, en collaboration avec les palikas, afin de fournir une base factuelle pour l'élaboration du plan stratégique EHA. Ces évaluations ont souvent créé des ensembles de données qui n'existaient pas auparavant, et Welthungerhilfe facilite le dialogue avec les autorités locales et les

¹³ Cette étude de cas résume un document plus détaillé, disponible [ici](#).

échelons supérieurs du gouvernement pour définir les protocoles et les coûts liés à l'abandon des enquêtes ponctuelles pour des systèmes de suivi récurrents (Image 8).

Au niveau national, Welthungerhilfe a organisé deux ateliers avec les parties prenantes visant à partager les plans et les expériences du pilote Welthungerhilfe, et a encouragé tous ceux qui travaillent sur la planification EHA au niveau des palikas à partager leurs approches et leurs expériences, à renforcer l'apprentissage et la coordination du secteur.

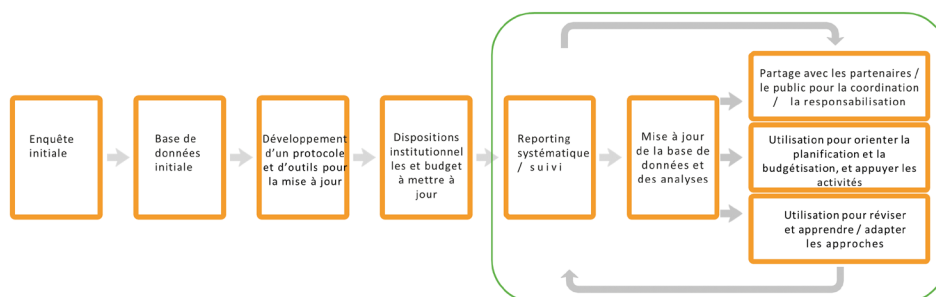


Image 6: Exemple de processus de transformation d'une enquête ponctuelle en processus de suivi récurrents (Source : [Tillett, Bastola & Gautam, 2019](#))

Succès et défis

Bien que le processus d'élaboration des plans EHA soit en cours, les principaux succès sont les suivants :

- L'appui politique et institutionnel en faveur de la durabilité a considérablement augmenté dans les palikas, avec une augmentation marquée du budget alloué aux coûts d'appui directs.
- Les niveaux des déterminants fonctionnels pour les palikas augmentent progressivement, et ils devraient augmenter de manière significative une fois le plan EHA élaboré et les protocoles de suivi récurrent finalisés.
- Les ateliers sectoriels ont conduit le gouvernement central à s'engager à accroître la consultation sectorielle en ce qui concerne l'élaboration de lignes directrices pour la planification EHA au niveau des palikas. Dans cette consultation, Welthungerhilfe et Aguaconsult ont contribué à démontrer la nécessité d'intégrer l'ensemble des coûts du cycle de vie dans le plan EHA, et à équilibrer le débat sur la réalisation et le maintien de l'accès universel aux services EHA. Le processus d'influence sectoriel a contribué à accroître la visibilité de Welthungerhilfe au sein du secteur en un laps de temps relativement court.
- Grâce aux premiers succès dans un district bénéficiant des fonds de la Sustainable Service Initiative, Welthungerhilfe a pu étendre les interventions à deux districts supplémentaires grâce au financement du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement.

Les défis ont été les suivants :

- Créer des processus dans le vide : en ce qui concerne le processus de réformes institutionnelles, il y a des incertitudes quant aux mandats de suivi des services, et il n'existe pas encore de cadre

de suivi clair au niveau national. À ce titre, il était nécessaire de définir de tels processus au niveau local.

- En raison de la réforme institutionnelle, certains postes dans les palikas n'ont pas été pourvus pendant un certain temps.
- Le secteur WASH au Népal est relativement fragmenté et, jusqu'à récemment, Welthungerhilfe n'avait pas un profil sectoriel solide. Cela a posé quelques problèmes pour les activités d'influence au niveau sectoriel.

Enseignements tirés

Cette expérience a généré des enseignements utiles sur la planification et le renforcement des systèmes EHA au niveau local :

- Bien qu'il soit souvent plus rapide d'engager des consultants pour réaliser des enquêtes ou rédiger certains aspects d'un plan EHA, cela ne renforce pas nécessairement l'appropriation ou les capacités à mettre œuvre le plan.
- Entreprendre un travail d'influence du secteur peut être un défi dans un contexte de compétitivité du secteur de l'aide, et nécessite des partenariats et une collaboration significative au niveau sectoriel.
- L'élaboration d'un plan stratégique EHA prend du temps, et il peut être nécessaire d'élaborer des plans « provisoires » pour influencer la budgétisation annuelle du gouvernement, plutôt que d'utiliser un plan en cours d'élaboration.

8. Assurer des services universels au Rwanda : Approche à l'échelle du district. Water For People¹⁴

Contexte

Le gouvernement du Rwanda a établi des objectifs ambitieux pour atteindre l'accès universel à l'eau et à l'assainissement d'ici 2024 et offrir des services gérés de manière sûre d'ici 2030. Le gouvernement a adopté une "approche à l'échelle du district", une approche systémique qui considère le district comme le point de départ, tout en prenant en compte le contexte favorable plus large au niveau national. Les districts sont responsables du contrôle de la prestation de service dans son ensemble, y compris des services EHA globaux et durables. Les Membres d'Agenda for Change cherchent à renforcer le district en tant qu'autorité de service public pour que celui-ci puisse exercer ses fonctions essentielles, y compris la planification, le financement, la réglementation et la reddition de compte, et les arrangements institutionnels.

Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent

En 2010, l'équipe dirigeante du district de Rulindo et Water For People ont ambitieusement convenu de proposer des services d'eau et d'assainissement sûrs pour tous les citoyens, et de développer les institutions pour que ces services durent éternellement. Ce fût un changement par rapport au statu quo dans la mesure où Water For People s'est directement engagé auprès du gouvernement national et a bénéficié du soutien technique et financier du Ministère des Infrastructures dès le début du projet. Sur la base des expériences de changement d'échelle de la prestation de services à Rulindo, l'approche a été repensée comme une approche à l'échelle du district, l'objectif étant de l'étendre à l'échelle nationale en mai 2016. La planification est en cours pour un déploiement à l'échelle nationale de l'approche à l'échelle du district selon la politique nationale de 2016. Water For People travaille désormais en étroite collaboration avec d'autres ONG (World Vision, WaterAid et d'autres) pour reproduire l'expérience de Rulindo et déployer l'approche à l'échelle du district à grande échelle.

Le processus de déploiement de l'approche à l'échelle du district au niveau national comprend les étapes suivantes :

1. Le district, avec le soutien de ses partenaires, évalue l'état de référence des infrastructures EHA, la qualité des services, les capacités et la performance des prestataires de services, les capacités et la performance de l'autorité du district et le développement d'une compréhension de la disponibilité des ressources en eau.
2. Les données collectées dans le cadre de la phase d'évaluation sont utilisées pour élaborer un plan complet pour l'investissement EHA dans le district afin d'assurer des services universels et

¹⁴ Aguaconsult, IRC WaterAid et Water For People, Membres d'Agenda for Change, travaillent au Rwanda. Plus d'information [ici](#). Cette étude de cas est présentée du point de vue de l'un des Membres.

durables. Il s'agit de définir les objectifs au niveau du district, d'identifier les activités requises pour atteindre cet objectif et d'élaborer un plan financier et opérationnel. La durée de ce plan devrait être déterminée dans chaque district mais sera idéalement alignée sur le cycle et la durée de planification actuels, ou sur les plans de réalisation des objectifs nationaux. Un processus d'évaluation des ressources et une méthodologie d'évaluation des capacités du district ont été élaborés et incorporés dans la feuille de route de l'approche à l'échelle du district, et ce, afin que la mise en place d'un environnement de service fonctionnel se fonde sur une compréhension plus complète des coûts de l'ensemble du cycle de vie.

3. Une fois par an, les éléments du plan global sont hiérarchisés et mis en œuvre en fonction de la capacité à financer le plan et à équilibrer la fourniture de nouveaux services (par le biais de nouvelles constructions, extensions ou réhabilitation) avec le renforcement des capacités des prestataires de services et des autorités.
4. Le plan d'investissement EHA du district doit être contrôlé de manière continue, en utilisant un ensemble d'indicateurs et de processus prédéterminés. Au minimum, le suivi doit inclure des données, collectées régulièrement, sur les niveaux de service aux niveaux communautaire et institutionnel (par exemple, les cliniques publiques et les écoles).

Succès

Les étapes importantes comprennent :

- Reconnaissance de l'approche à l'échelle du district dans la politique et la stratégie nationale de l'eau.
- Création de conseils de district EHA dans la politique nationale EHA.
- Engagement de l'agence de développement des autorités locales à contribuer au financement tout au long du cycle de vie du programme.
- Consolidation de l'engagement du secteur privé avec des opérateurs privés plus gros et moins nombreux, reconnus par le régulateur national.
- Soutien national aux partenaires pour promouvoir la création d'environnements de services, et pas seulement les infrastructures.
- Un système de gestion de l'information EHA pour collecter les données au niveau des services, à l'échelle nationale.
- Mise en place d'une évaluation des ressources et des outils de calcul des coûts de l'ensemble du cycle de vie.
- Régulateur national révisant les tarifs de l'eau rurale pour assurer la couverture des coûts récurrents.
- Approche à l'échelle du district passant de la phase pilote à un déploiement national complet.

Défis

- Identifier et créer les mécanismes institutionnels nationaux appropriés pour un soutien continu de toutes les institutions au niveau du district. L'appui à des districts spécifiques est un processus qui prend plusieurs années et nécessite un accompagnement, un examen et une réflexion continus. À l'heure actuelle au Rwanda, aucune institution n'a été clairement identifiée pour prendre cette responsabilité.
- L'accent mis sur les dépenses en immobilisations, dans un premier temps, a masqué la nécessité d'une évaluation et d'un engagement concernant les coûts d'entretien des investissements et les coûts d'appui directs. Cela a abouti à l'intégration d'un processus d'évaluation des ressources et d'une méthodologie d'évaluation des capacités du district dans le processus d'approche à échelle du district.
- Une plus grande priorité doit être accordée aux investissements EHA au niveau national ; en outre, le financement doit être plus holistique et prendre en compte l'ensemble de l'écosystème du secteur (pas seulement le matériel par exemple).
- La création d'un contrôle approprié des opérateurs privés doit se maintenir, de même que la mise en place d'incitations à l'efficacité appropriées, par le biais de nouveaux tarifs et accords contractuels.
- Un tarif qui couvre les frais d'exploitation et de maintenance du système.

Enseignements tirés

La mise en œuvre d'une approche de renforcement des systèmes a nécessité une collaboration entre les ONG et les partenaires gouvernementaux. Dans ce passage de la phase pilote à la mise en œuvre nationale, le leadership gouvernemental et les efforts de collaboration continus viendront soutenir la prestation de services durables à grande échelle. La disposition des ONG et des partenaires financiers à s'engager sur le long terme est également cruciale pour instaurer la confiance et provoquer un changement institutionnel, l'équilibre des pouvoirs reposant en fin de compte sur le gouvernement.

Les enseignements clés comprennent :

- *Renforcement des systèmes et des capacités.* Il est nécessaire de renforcer la capacité des autorités du district et celle des opérateurs privés impliqués dans la prestation de services d'eau et d'assainissement. Un Conseil de District EHA a été créé à Rulindo en 2014 pour superviser les services EHA et prioriser les investissements. Le rôle du Conseil EHA est désormais détaillé dans la politique EHA du Rwanda.
- *Plateforme d'avis du consommateur.* Un système a été mis en place à Rulindo pour une alerte rapide en cas de défaillance du service et une responsabilisation accrue du prestataire de services et de l'autorité de service.
- *Planification de la gestion des ressources en eau.* Initialement, les systèmes d'eau étaient organisés en fonction des ressources identifiées plutôt que selon une compréhension globale de toutes les ressources en eau disponibles et de leurs potentielles futures utilisations. À Rulindo, un

plan de gestion des ressources en eau a été élaboré pour renforcer cette compréhension globale et hiérarchiser les activités telles que la protection des bassins versants.

- *Suivi et apprentissage par les pairs.* La mise en place d'une réflexion annuelle sur les résultats et les niveaux de service a été la pierre angulaire du renforcement des différentes composantes du système. Les défis sont identifiés et des plans d'action pour les atténuer sont élaborés lors des réunions avec l'ensemble des partenaires.
- *Leadership politique.* Le leadership dont ont fait preuve les cadres supérieurs du district, et en particulier les dirigeants politiques, a été essentiel au succès du programme. Les dirigeants politiques ont mobilisé le soutien et les ressources de la communauté pour les activités du programme, et le personnel du district a plaidé pour l'approche, communiquant sur les succès et les défis à l'échelle nationale. Ce leadership doit s'accompagner d'une volonté d'intégrer l'approche à l'échelle du district aux processus et procédures des gouvernements nationaux et locaux.
- *Solutions techniques non reconnues par le gouvernement.* Pour le gouvernement et le service public national, Water and Sanitation Corporation (WASAC), les solutions techniques pour l'approvisionnement en eau de base telles les pompes manuelles ne sont pas des solutions appropriées pour améliorer l'approvisionnement en eau. Cela crée une confusion quant à leurs responsabilités de gestion.
- *Rôles et responsabilités peu clairs pour la gestion et la maintenance.* Le Bugesera est l'un des rares districts ruraux du Rwanda où les réseaux ruraux sont directement gérés par la WASAC, mais avec un mandat limité aux réseaux de canalisations. En résulte un manque de clarté des rôles et des responsabilités de la WASAC et du gouvernement local en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement en eau et la budgétisation, en particulier en termes de coûts de maintenance. Le même problème s'applique aux pompes manuelles, qui ne sont pas reconnues par le gouvernement comme une amélioration de l'approvisionnement en eau.