



Visite des systèmes d'approvisionnement en eau à Anosibe Ifody, Madagascar par un investisseur potentiel avec une délégation de RANO WASH (RANOWASH/Dahery RAZAKA)



AGENDA FOR CHANGE
Strengthening water, sanitation, and hygiene systems together

Six conditions pour institutionnaliser le renforcement des systèmes EAH

AVANT-PROPOS

Les organisations de mise en œuvre sont de plus en plus conscientes de l'importance de travailler au renforcement des systèmes locaux et nationaux afin d'améliorer la durabilité et l'inclusivité des services et des comportements en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH) ; pourtant, il existe peu d'exemples concrets de ce à quoi cela ressemble ou des changements internes et externes que ce changement exige. Ce document de réflexion s'appuie sur les leçons tirées par les membres de l'Agenda for Change qui ont entamé une démarche délibérée pour placer le renforcement des systèmes au cœur de leur travail, en présentant les expériences de membres plus larges qui partagent des parcours organisationnels similaires. Tout au long du document, les membres explorent comment la transition vers le renforcement des systèmes nécessite de repenser leur façon de travailler, y compris la façon dont les programmes sont conçus, financés et gérés, de s'engager dans des partenariats solides centrés sur les acteurs locaux et de s'assurer que les organisations disposent des capacités, des ressources et de la culture adéquates pour soutenir un renforcement des systèmes réussi.

Nous remercions tout particulièrement notre membre Aguaconsult, et en particulier Bill Twyman, pour le soutien apporté à la synthèse de cet apprentissage critique afin d'affiner l'approche actuelle des penseurs et des acteurs des systèmes, ainsi que d'informer les organisations qui cherchent à adopter une approche systémique de la fourniture de services EAH.



Bethlehem Mengistu
*Coordinatrice mondiale,
Agenda for Change*

Août 2023



Techniciens posant un tuyau à Pampas de San Isidro,
Cascas, Pérou (Water For People)



INTRODUCTION

Institutionnaliser le renforcement des systèmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH) est un processus sur le long terme qui varie d'une organisation à l'autre en fonction de l'échelle de leurs opérations ainsi que de leurs priorités, leur financement et leurs domaines d'intervention. Ce document synthétise les enseignements tirés des processus actuellement menés par des membres d'Agenda for Change. Il présente en détail six conditions prioritaires sur lesquelles les organisations devraient se concentrer pour institutionnaliser l'approche et met en évidence les étapes communes.

CONDITIONS INDISPENSABLES À L'INSTITUTIONNALISATION DU RENFORCEMENT DES SYSTÈMES EAH

L'institutionnalisation de l'approche du renforcement des systèmes EAH diffère d'un membre d'Agenda for Change à l'autre, et les membres ont fait des progrès variables dans ce sens. Néanmoins, les expériences des membres d'Agenda for Change soulignent collectivement six conditions nécessaires à l'institutionnalisation de l'approche par les organisations :

- ▶ Créer et maintenir l'**adhésion et le soutien à l'échelle de l'organisation** pour l'application des approches de renforcement des systèmes EAH.
- ▶ **Adapter** l'approche de renforcement des systèmes EAH aux priorités de l'organisation, à son expertise et au contexte de ses opérations.
- ▶ Adhérer à des **partenariats** aux niveaux mondial et national et en tirer parti pour mener l'action collective indispensable à la mise en place de systèmes EAH forts.
- ▶ Renforcer les **capacités et les compétences** requises pour appliquer efficacement les approches de renforcement des systèmes EAH.
- ▶ Modifier les processus de **suivi et d'apprentissage** pour documenter l'impact et permettre une gestion adaptative.
- ▶ Mobiliser des **financements** flexibles et à long terme suffisants pour mettre en œuvre efficacement les interventions de renforcement des systèmes EAH.

Les six conditions se chevauchent avec les exigences d'un renforcement efficace des systèmes EAH à l'échelle (voir Figure 1). Les étapes clés du processus d'institutionnalisation sont également documentées, et les priorités d'Agenda for Change et de ses membres pour la poursuite de l'institutionnalisation de l'approche sont décrites.



Figure 1: Conditions organisationnelles nécessaires à l'institutionnalisation

ADHÉSION À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION

L'adoption du renforcement des systèmes EAH à grande échelle au sein d'une organisation nécessite l'engagement, l'adhésion et le soutien passionné d'un large éventail de personnel, y compris la haute direction (c'est-à-dire le PDG), les directeurs pays, le personnel de terrain et les responsables de la mobilisation des ressources. Les principaux enseignements tirés du travail des membres pour obtenir l'adhésion à l'échelle de l'organisation sont les suivants:

- ▶ L'ampleur du défi de la durabilité dans le secteur EAH (et les programmes EAH des membres) ont été des points cruciaux utilisés dans les messages internes portant sur la nécessité de s'éloigner des approches « habituelles ».
- ▶ Les messages internes sur la nécessité d'adopter le renforcement des systèmes EAH sont plus efficaces lorsqu'ils ne sont pas trop négatifs et se concentrent sur les nombreux aspects positifs de l'adoption de l'approche, sur les exemples existants de renforcement des systèmes EAH au sein de l'organisation et sur les exemples tangibles d'impact.
- ▶ Le niveau de détail et la justification du renforcement des systèmes EAH doivent être adaptés au destinataire, en tenant compte de la façon dont il réagira et de ses motivations pour appliquer le renforcement des systèmes.
- ▶ Les sièges des organisations, au niveau mondial ou stratégique, ont souvent joué un rôle clé dans l'obtention d'un soutien initial pour le renforcement des systèmes EAH. Cependant, pour les organisations les plus progressistes, les programmes nationaux dirigent et façonnent le programme de renforcement des systèmes EAH.
- ▶ Pour une durabilité à long terme, des champions internes doivent être identifiés au niveau du programme national et être habilités pour promouvoir l'élargissement de l'approche afin d'éviter la répétition des messages de la part du même petit groupe de parties prenantes au niveau du siège.
- ▶ La formulation des messages doit concerner l'ensemble du personnel et des unités de l'organisation, y compris les équipes chargées de la collecte de fonds et de la communication, ainsi que la direction générale (voir l'encadré 1).
- ▶ L'ancrage du renforcement des systèmes dans les stratégies mondiales et nationales peut aider à donner la priorité au soutien de l'institutionnalisation de l'approche. Toutefois, l'intégration du renforcement des systèmes EAH dans les stratégies nationales ou mondiales ne suffit pas, à elle seule, à susciter l'adhésion de l'ensemble de l'organisation.
- ▶ Pour les organisations multisectorielles, le renforcement des systèmes EAH a plus de chances d'être institutionnalisé et mis à l'échelle si les approches basées sur les systèmes sont adoptées dans l'ensemble de l'organisation et si l'apprentissage intersectoriel est renforcé.



Everyone Forever signifie des services durables pour chaque foyer, chaque clinique et chaque école (Water For People)

Encadré 1 : L'approche « Tout le monde pour toujours » de Water for People

En 2011, Water for People a commencé à concevoir et à mettre en œuvre ses programmes EAH sur la base de l'approche « Tout le monde pour toujours », qui met l'accent sur une approche à long terme de la programmation EAH à l'échelle du district. Depuis 2011, l'organisation a progressivement adhéré à l'approche et au renforcement des systèmes EAH par les moyens suivants:

- ▶ Orienter l'ensemble du personnel sur le renforcement des systèmes EAH et l'approche « Tout le monde pour toujours ».
- ▶ Adapter l'approche à chaque pays et donner au personnel du programme national les moyens de diriger ce processus.
- ▶ Intégrer l'approche dans les processus organisationnels (formation, suivi, apprentissage).
- ▶ Être sélectif en se concentrant sur les districts cibles et en recherchant pas de financement qui ne soit pas aligné sur l'approche.
- ▶ Créer de nouveaux postes et modifier les descriptions de poste et les priorités organisationnelles lors du recrutement.

APPROCHE ADAPTÉE

Le renforcement des systèmes EAH nécessite l'adoption de principes et de méthodes de travail communs, mais il s'agit, par défaut, d'une approche complexe, qui englobe un ensemble varié d'interventions couvrant différents sous-secteurs et éléments constitutifs, ainsi qu'une diversité d'acteurs. Les organisations ayant réalisé les plus grands progrès dans l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH ont adapté l'approche à leur expertise et au contexte dans lequel elles opèrent. En fin de compte, le renforcement des systèmes devrait revêtir un aspect différent pour chaque organisation – s'il n'est pas adapté, les organisations auront du mal à institutionnaliser (et à appliquer efficacement) l'approche. Les perspectives proposées par les membres sont les suivantes:

- ▶ Le renforcement des systèmes EAH peut être adapté au contexte des organisations (c'est-à-dire fragile ou en développement), à leurs secteurs d'activité et aux niveaux et types d'acteurs ciblés par ce renforcement des systèmes EAH.
- ▶ La plupart des membres ont développé leurs propres cadres (comme les éléments constitutifs) pour refléter leur réalité organisationnelle et leurs contextes opérationnels. Ainsi, ils peuvent mettre davantage l'accent sur le genre et l'inclusion sociale, souligner les liens avec les secteurs dans lesquels ils travaillent également (c'est-à-dire la santé, l'éducation) et se concentrer sur les niveaux du système EAH avec lesquels elles s'engagent le plus couramment.
- ▶ Sur la base des enseignements tirés des diagnostics, les organisations peuvent identifier leur « valeur ajoutée » et commencer par se concentrer sur les fruits mûrs et les principales faiblesses, ainsi que sur les sous-secteurs et les éléments constitutifs dans lesquels elles ont le plus d'expérience, et adapter les interventions à leur contexte. Par exemple, Concern Worldwide et Water for Good ont adapté leur activité de renforcement des systèmes EAH en fonction de leur expérience et des contextes fragiles dans lesquels elles opèrent.
- ▶ L'élaboration de ressources et de documents d'orientation peut aider à adapter le renforcement des systèmes EAH à l'orientation programmatique d'une organisation et au contexte dans lequel elle travaille, tout en contribuant à affiner et à développer l'approche (voir Encadré 2).



Réunion de l'ACEP de Gogunou, dont le président est une femme (Helvetas Bénin)

Encadré 2 : Utiliser les ressources pour adapter le renforcement des systèmes EAH

Lorsque Welthungerhilfe a commencé à chercher activement à adopter et à institutionnaliser le renforcement des systèmes EAH en 2016, les approches des systèmes EAH étaient axées sur l'approvisionnement en eau et se concentraient souvent sur des contextes « développementaux » ou comparativement « stables ». Cela ne correspondait pas à l'accent mis par Welthungerhilfe sur l'assainissement et l'hygiène en raison de leur importance pour la sécurité nutritionnelle ou les contextes principalement fragiles dans lesquels Welthungerhilfe opère. Afin de mieux aligner l'approche sur l'objectif programmatique de Welthungerhilfe et sur le contexte dans lequel elle opère, et de fournir des orientations au personnel, elle a soutenu la création de ressources sur l'assainissement et l'hygiène et sur le renforcement des systèmes dans les contextes fragiles.



Formation des formateurs de l'Académie des systèmes en Éthiopie (IRC WASH)

Encadré 3 : Favoriser l'intégration du renforcement des systèmes par les institutions gouvernementales en Éthiopie

Le cours de renforcement des systèmes de base de IRC WASH contribue à diffuser les concepts et les approches de renforcement des systèmes EAH à travers l'Éthiopie. À titre d'exemple, l'IRC a travaillé avec d'autres membres de la collaboration et l'Institut éthiopien des technologies de l'eau (EWTI) pour influencer stratégiquement le secteur de l'intérieur. En raison du mandat de EWTI, qui consiste à renforcer les capacités des praticiens du secteur, et de ses liens établis avec les établissements d'enseignement du pays, il existe un fort potentiel d'effet multiplicateur dans le secteur. Pour EWTI, la collaboration avec les membres offre une opportunité bienvenue d'innover dans le contenu et l'offre de formation, conformément à son mandat.

SOUTENIR ET TIRER PARTI DES PARTENARIATS

Il est essentiel de faire partie de partenariats mondiaux et nationaux pour institutionnaliser le renforcement des systèmes EAH. Ces partenariats constituent des canaux de partage de connaissances et d'expertise, créent des opportunités de faire fond sur le travail d'autres organisations, contribuent à favoriser la responsabilisation entre pairs et stimulent l'action collective, essentielle à la mise en place de systèmes EAH solides. Les principaux enseignements tirés des initiatives des membres pour soutenir et tirer parti des partenariats sont les suivants:

- ▶ Il existe une multitude de ressources, d'exemples de bonnes pratiques et d'enseignements sur le renforcement des systèmes EAH. La contextualisation est cruciale, mais reproduire avec fierté et apprendre des succès (et des échecs) d'autres organisations est également vital.
- ▶ Adhérer à des partenariats sectoriels mondiaux, les soutenir et y participer activement permet d'identifier les possibilités d'action collective, de garantir l'accès à des idées et à des enseignements clés, et d'accumuler des preuves et des connaissances.
- ▶ Les coalitions et collaborations nationales sur le renforcement des systèmes EAH jouent un rôle clé dans l'institutionnalisation en facilitant le partage des apprentissages et de l'expertise spécifiques au pays entre des organisations ayant des objectifs similaires et en favorisant l'action collective pour aborder des questions spécifiques.
- ▶ Des partenariats plus formels avec des organisations ayant des objectifs similaires peuvent contribuer à accélérer l'institutionnalisation et la mise à l'échelle du renforcement des systèmes EAH en permettant l'adoption de processus complémentaires et en renforçant l'apprentissage et la responsabilité inter-organisationnels. Par exemple, IRC WASH, WaterAid Care et Splash font tous partie de la Millenium Water Alliance et mettent en œuvre un programme axé sur les systèmes en Éthiopie (voir encadré 3).
- ▶ Plusieurs membres se sont associés à des réseaux nationaux de la société civile pour renforcer les capacités des programmes de renforcement des systèmes EAH qu'ils dirigent afin d'améliorer les plateformes d'apprentissage et de coordination sectorielles, de promouvoir l'action collective et de plaider en faveur des questions clés.

PERFECTIONNEMENT ET FORMATION

La mise en œuvre efficace d'initiatives de renforcement des systèmes requiert une série de compétences, notamment la gestion adaptative, l'analyse critique, la facilitation et la collaboration, le plaidoyer et la maîtrise des finances publiques et privées. Les efforts déployés par les membres dans ce domaine ont permis de tirer les conclusions suivantes:

- ▶ Une série d'étapes complémentaires sont nécessaires pour développer les compétences nécessaires au renforcement des systèmes EAH — il n'est pas suffisant de compter sur une seule forme de renforcement des capacités et d'amélioration des compétences.
- ▶ Il existe un large éventail de cours interactifs et en libre accès pouvant servir au renforcement des capacités du personnel à différents niveaux, encourager l'apprentissage entre pairs et servir de ressource permanente (voir Encadré 4).
- ▶ L'intégration du renforcement des systèmes EAH dans les programmes d'orientation et d'imprégnation du personnel contribue à assurer que la compréhension de l'approche n'est pas limitée aux praticiens et qu'un niveau fondamental de compréhension existe dans l'ensemble de l'organisation.
- ▶ Il faudra probablement créer de nouveaux postes (par exemple, « conseiller national sur le renforcement des systèmes EAH ») et modifier les descriptions de poste et les organigrammes pour créer des structures organisationnelles susceptibles de mettre en œuvre efficacement les approches de renforcement des systèmes EAH.
- ▶ Les priorités organisationnelles et les critères de recrutement doivent également être adaptés afin de s'assurer que le nouveau personnel dispose des compétences adéquates pour comprendre et mettre en œuvre ces approches.
- ▶ Il est tout aussi important de partager les connaissances avec les ONG et les OSC nationales pour mettre en œuvre des approches de renforcement des systèmes EAH. Le perfectionnement et la formation ne devraient pas être limités au personnel d'une seule organisation, et les partenaires de mise en œuvre devraient recevoir de l'aide pour participer de manière significative à ces opportunités et les codiriger.
- ▶ Les organisations doivent compiler des ressources pertinentes sur les différents aspects du renforcement des systèmes EAH afin qu'elles soient facilement accessibles au personnel, aux partenaires et aux autres parties prenantes clés. Par exemple, Welthungerhilfe a mis au point une bibliothèque de ressources spécialisées compilant les ressources existantes pour les praticiens nationaux et de terrain, qui présente également des sujets et des concepts clés.
- ▶ Les partenariats avec des organisations spécialisées et l'assistance technique peuvent garantir l'accès à l'expertise requise sur des sujets spécifiques liés au renforcement des systèmes EAH ou pour effectuer des tâches telles que la réalisation de diagnostics. Cependant, il est important d'éviter de devenir trop dépendant, et des efforts doivent être faits pour réduire les besoins de soutien au fil du temps.



Encadré 4 : L'Académie des systèmes EAH

L'académie des systèmes EAH est une plateforme d'apprentissage largement en libre accès pour le renforcement des systèmes EAH. Elle comprend un large éventail de cours y compris une introduction au renforcement des systèmes EAH ainsi que des cours spécifiques sur des sujets tels que l'évaluation des coûts des sources d'eau durables et l'assainissement axé sur le marché. Les cours contiennent des études de cas du monde entier et sont interactifs, comprenant une série d'exercices qui permettent aux participants de réfléchir et de localiser les aspects clés du renforcement des systèmes EAH et d'apprendre les uns des autres.



Opérateur du système d'eau potable dans la communauté de Llimbe à Asunción, Pérou (Water For People)

Encadré 5 : Amélioration de la fourniture de services d'eau grâce au renforcement des systèmes EAH à Asunción, au Pérou

De 2013 à 2021, Water for People a contribué à traiter divers éléments peu performants du système d'approvisionnement en eau dans le district rural du nord d'Asunción, au Pérou. Ces interventions comprenaient la planification et le financement des services universels, le financement des opérations et de la maintenance, et le renforcement des compétences des bureaux EAH de district et des prestataires de services. Ces interventions ont contribué à faire passer le pourcentage de ménages non desservis à Asunción de 17 % à 3 % et à maintenir les niveaux de prestation de services à des niveaux intermédiaires ou élevés. Grâce à ces interventions, Water for People a démontré que l'amélioration des facteurs clés du système EAH avec les acteurs locaux peut contribuer à maintenir les niveaux de prestation de services dans la durée.

MODIFICATION DES PROCESSUS DE SUIVI ET D'APPRENTISSAGE

Il est nécessaire de disposer de processus de suivi et d'apprentissage à l'échelle de l'organisation pour documenter l'impact des interventions de renforcement des systèmes EAH, favoriser une gestion adaptative, soutenir l'apprentissage entre les organisations et en leur sein, et améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes de renforcement des systèmes EAH. Les principaux enseignements tirés des actions menées par les membres pour développer ces processus sont les suivants:

- ▶ Pour assurer un suivi efficace du changement des systèmes, les cadres de suivi doivent être modifiés pour être axés sur la compréhension des changements dans la force sous-jacente du système EAH et la qualité des services EAH plutôt que sur des indicateurs plus simplistes tels que le nombre de bénéficiaires ou d'ateliers et de sessions de formation dispensés.
- ▶ Il est essentiel de modifier les processus de suivi et d'apprentissage pour se concentrer sur l'action collective visant à renforcer les systèmes EAH plutôt que d'essayer de prouver l'attribution directe.
- ▶ Une théorie d'action peut compléter une théorie du changement et contribuer à l'institutionnalisation en veillant à ce que l'organisation réfléchisse et articule les mécanismes par lesquels les produits, les résultats et l'impact souhaités seront atteints et le rôle de l'organisation (en tant qu'acteur parmi d'autres) dans la réalisation de ces objectifs.
- ▶ Pour favoriser la gestion adaptative et apprendre des erreurs, il faut créer une culture favorable à la discussion et à la mise en évidence des échecs et des erreurs. Le leadership actif de la haute direction est essentiel à la mise en place d'un tel environnement.
- ▶ Des plateformes et des processus dédiés à l'apprentissage et à la réflexion, tels que des groupes de travail internes, des séries de webinaires et des sessions trimestrielles et annuelles de pause et de réflexion, aident les membres à tirer des enseignements de leur travail de renforcement des systèmes EAH et à s'en servir pour modifier leurs activités et leurs méthodes de travail.
- ▶ Plusieurs bons exemples de l'impact des interventions de renforcement des systèmes EAH sur la prestation de services ont été développés (voir l'encadré 5). Néanmoins, le coût du suivi régulier au niveau des services et de la résolution des problèmes systémiques dans ce domaine représentent un obstacle majeur au renforcement de la base de données probantes sur l'impact des interventions de renforcement des systèmes EAH des membres sur la prestation de services et, par conséquent, à l'élaboration d'un argument plus convaincant en faveur de la poursuite de la mise à l'échelle de l'approche.

FINANCEMENT NON AFFECTÉ ET À LONG TERME

Sans un financement fiable et flexible, le renforcement des systèmes EAH ne peut être institutionnalisé et étendu. Les organisations qui ont le plus progressé dans l'institutionnalisation et l'extension de l'approche ont réussi à modifier leurs méthodes de mobilisation des fonds et les types de financement qu'elles ciblent. Les principaux enseignements tirés des activités des membres concernant cette condition essentielle de l'institutionnalisation sont les suivants:

- ▶ Plusieurs membres ont considérablement tiré parti de l'accès à un financement externe spécifiquement conçu pour soutenir l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH. Ce financement est souvent destiné aux sièges stratégiques ou mondiaux des membres (voir l'encadré 6).
- ▶ Un dialogue concerté, cohérent et honnête avec les bailleurs de fonds publics et privés est nécessaire pour communiquer efficacement l'importance de se concentrer sur la causalité plutôt que sur l'attribution, la nécessité d'aller au-delà des rapports axés sur des indicateurs principaux trop simplistes et l'ampleur du défi que représente le renforcement des systèmes EAH.
- ▶ Mobiliser des fonds pour le renforcement des systèmes EAH dans les contextes fragiles reste particulièrement difficile, car l'accent est mis sur la prestation directe de services et sur des modalités de mise en œuvre particulières. Néanmoins, ces défis peuvent être surmontés. En République centrafricaine, grâce à une bonne compréhension de son rôle dans un système EAH fragile et à la démonstration de l'impact considérable de son modèle de maintenance des cavaliers de circuit, Water for Good a obtenu le financement nécessaire pour développer ses opérations de manière significative.
- ▶ Les fonds internes non affectés peuvent jouer un rôle clé pour pallier les lacunes d'un financement moins flexible et ont permis aux membres de continuer à appliquer des approches de renforcement des systèmes plus souples entre des programmes plus importants.
- ▶ Les membres ont appris à mettre davantage l'accent sur le diagnostic des systèmes et sur la recherche proactive de fonds pour le renforcement des systèmes EAH auprès des bailleurs de fonds publics et privés, plutôt que de répondre aux appels à soumission des bailleurs de fonds.
- ▶ L'absence d'une base de données consolidée et quantitative plus étoffée sur l'impact et le rapport qualité-prix du renforcement des systèmes EAH sur les services EAH est un obstacle majeur à l'accès à des niveaux de financement plus importants pour cette approche.



La directrice de l'école primaire de Mirembé présente le budget EAH calculé sur la base du coût du cycle de vie (WaterAid/Fondation H&M)

Encadré 6 : L'importance de disposer d'un financement dédié à l'institutionnalisation

Depuis 2020, l'Unité d'appui aux programmes de WaterAid a reçu un financement dédié pour diriger les aspects essentiels de l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH. Ce financement a été utilisé pour:

- ▶ Intégrer le renforcement des systèmes dans la stratégie mondiale de WaterAid et, à des degrés divers, dans la stratégie nationale de chaque programme pays.
- ▶ Former les équipes de mobilisation de fonds aux concepts de renforcement des systèmes EAH et aux méthodes de communication de l'approche aux donateurs.
- ▶ Déterminer les capacités du siège et des pays en matière de renforcement des systèmes EAH et concevoir un plan interne de renforcement des capacités.
- ▶ Mettre à jour les modules d'initiation pour qu'ils reflètent le renforcement des systèmes EAH.



ÉTAPES DE L'INSTITUTIONNALISATION DU RENFORCEMENT DES SYSTÈMES EAH

L'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH diffère d'un membre d'Agenda for Change à l'autre. Cependant, plusieurs étapes communes de succès ont été franchies dans chacune des six conditions prioritaires pour l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH (voir Figure 2). Chacune de ces étapes peut être franchie à différents niveaux, allant d'un niveau de progrès limités ou initiaux à une intégration complète. Ces étapes sont généralement vastes et tout effort visant à institutionnaliser le renforcement des systèmes EAH doit être adapté à l'organisation en déterminant des indicateurs cibles de réussite plus spécifiques.

Activité pendant le programme Civic Champions dans la province de Battambang, Cambodge (WaterSHED)

¹Voir « Tearfund (2005) Mainstreaming Disaster Risk Reduction: A Tool for Development Organisations » pour un exemple d'un ensemble d'indicateurs plus spécifiques qui couvrent différents niveaux d'intégration.







| CONDITIONS | ÉTAPES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Adhésion à l'échelle de l'organisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres du personnel soutiennent l'application des approches et des principes de renforcement des systèmes EAH. • Les approches et les principes de renforcement des systèmes EAH sont au premier plan des orientations et des cadres des programmes de l'organisation. • Le renforcement des systèmes EAH joue un rôle central dans la stratégie de l'ensemble de l'organisation et, le cas échéant, dans les stratégies nationales. • Le renforcement des systèmes EAH est mis en œuvre dans l'ensemble des programmes et, le cas échéant, des secteurs, plutôt que par le biais de programmes phares et de projets pilotes individuels. |
|  <p>Approche adaptée</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre des éléments constitutifs est affiné pour refléter les priorités et l'expérience de l'organisation ainsi que son contexte opérationnel. • Les diagnostics sont systématiquement utilisés pour adapter les interventions de renforcement des systèmes EAH au contexte ainsi qu'aux priorités et à l'expérience des organisations. • Des ressources et des documents d'orientation ont été élaborés pour faire évoluer et affiner le renforcement des systèmes EAH dans les domaines d'expertise de l'organisation. |
|  <p>Soutenir et tirer parti des partenariats</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Est membre de – et participe activement à – des partenariats et collaborations au niveau mondial et national pour et en relation étroite avec le renforcement des systèmes EAH. • A établi un partenariat formel avec une ou plusieurs organisations ayant les mêmes objectifs afin de faciliter l'action collective et la mise en œuvre plus efficace des interventions de renforcement des systèmes. • L'action collective est ancrée dans la culture et les méthodes de travail de l'organisation. |
|  <p>Perfectionnement et formation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un large éventail de formes de renforcement des capacités est régulièrement utilisé pour le personnel et les partenaires de mise en œuvre. • Le renforcement des systèmes EAH est inclus dans les programmes d'orientation des nouveaux membres du personnel. • Les compétences nécessaires au renforcement des systèmes EAH sont systématiquement mises en avant lors du recrutement et constituent un facteur clé dans la sélection des candidats retenus. • Les descriptions de poste et les organigrammes reflètent les compétences et le soutien nécessaires pour mettre en œuvre efficacement les interventions et les principes de renforcement des systèmes EAH. |
|  <p>Processus de suivi et d'apprentissage modifiés</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Des théories du changement et des théories de l'action ont été élaborées pour les activités de renforcement des systèmes EAH. • Les cadres de suivi se concentrent sur les changements apportés au système et aux services EAH sous-jacents. • Des plateformes d'apprentissage existent et sont utilisées entre les organisations et au sein de celles-ci. • Il existe une volonté à l'échelle de l'organisation de discuter ouvertement des échecs et de les diagnostiquer. • Des preuves tangibles de l'impact des interventions de renforcement des systèmes sont produites. |
|  <p>Financement non affecté et à long terme</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Financement spécifique assuré par un grand bailleur de fonds traditionnel pour le développement organisationnel lié au renforcement des systèmes. • Financement dédié au programme phare de renforcement des systèmes. • Les principaux bailleurs de fonds sont convaincus de l'importance d'un financement souple et à long terme et fournissent régulièrement des fonds adaptés à ces exigences. • Les diagnostics des systèmes sont utilisés pour rechercher de manière proactive des fonds pour le renforcement des systèmes EAH. |

Figure 2 : Étapes du succès dans les six conditions prioritaires pour l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH



PERSPECTIVES

Les membres d'Agenda for Change ont réalisé d'importants progrès dans l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH. Cependant, les efforts sont loin d'être terminés et les membres continuent de faire évoluer leur conception, leur personnel, leur planification, leur mise en œuvre, leur suivi, leur évaluation, leur communication et le financement de leur travail. Des progrès supplémentaires doivent être réalisés dans chacune des six conditions prioritaires pour l'institutionnalisation du renforcement des systèmes EAH : (i) l'adhésion et le soutien à l'échelle de l'organisation ; (ii) des approches adaptées ; (iii) le soutien et l'exploitation des partenariats ; (iv) le perfectionnement et la formation ; (v) la modification des processus de suivi et d'apprentissage ; et (vi) la mobilisation d'un financement suffisant, non affecté et à long terme. Les priorités les plus importantes pour les membres - et pour Agenda for Change lui-même - sont les suivantes :

- ▶ L'expansion et l'intensification des partenariats et des collaborations au niveau national et des pays sur le renforcement des systèmes EAH.
- ▶ Accroître et diversifier le financement du renforcement des systèmes EAH et renforcer la confiance des bailleurs de fonds publics et privés afin de garantir la disponibilité d'un financement suffisamment flexible et à long terme pour répondre aux priorités identifiées.
- ▶ Améliorer le suivi des programmes et des interventions de renforcement des systèmes EAH et renforcer et consolider la base de données probantes sur l'impact de l'approche sur la prestation de services.
- ▶ Intégrer les approches et les principes de renforcement des systèmes EAH, tels que l'utilisation de diagnostics modulaires et la promotion de l'action collective, dans tous les programmes EAH.

Bethlehem Mengistu, coordinatrice mondiale de l'Agenda for Change (à gauche), s'entretenant avec M. Sokkung Sou de WaterAid Cambodge (à droite) (Agenda for Change)



AGENDA FOR CHANGE

Strengthening water, sanitation, and hygiene systems together

washagendaforchange.org