

HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des
systèmes à l'échelle nationale par le
biais d'un plaidoyer collaboratif



CONTENTS

Avant-propos	3
Introduction.....	4
Faciliter le renforcement progressif du leadership et de l'engagement sectoriel pour en finir avec la défécation à l'air libre (ODF) au Cambodge	12
Collaborer avec l'institut sectoriel de formation en Éthiopie pour vulgariser les concepts de renforcement des systèmes	22
Comment un processus d'examen participatif approfondi au niveau national a facilité la collaboration autour d'un plan sectoriel national révisé au Honduras	29
Comment un processus soutenu de plaidoyer collectif et de collaboration a facilité l'élaboration d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique pour le secteur EAH au Malawi	37
Garantir une collaboration efficace avec les autorités au haut niveau : consolider les outils de suivi du secteur en Ouganda	45

Avant-propos



**BETHLEHEM
MENGISTU**

COORDINATRICE MONDIALE
AGENDA FOR CHANGE

Les cinq histoires recueillies auprès des praticiens des systèmes EAH membres d'Agenda for Change présentent les facteurs clés et les tactiques ayant conduit à des succès collectifs en matière de plaidoyer et d'influence sur le plan national. En outre, nos membres indiquent ce qu'il faut pour être un penseur et un acteur influent des systèmes, tout en partageant les compétences et tactiques importantes qu'ils ont employées pour persuader, négocier et influencer le changement au niveau national et au-delà. Il s'agit d'une démarche unique, car ces aspects sont rarement chiffrés de manière adéquate, sont difficiles à monétiser et à suivre, alors qu'ils sont en même temps essentiels pour réaliser efficacement le changement des systèmes.

“ Nos outils nous donnent des diagnostics approfondis du système, mais ces histoires de changement mettent en évidence les compétences et les approches complémentaires nécessaires pour susciter des actions et des comportements bénéfiques de la part des acteurs du secteur. ”

Nous avons récemment **Publié Notre Stratégie Mondiale**, qui présente notre ambition collective: agir collectivement pour faire du renforcement des systèmes EAH au niveau national la principale approche pour atteindre l'objectif de développement durable n° 6. L'un des principaux moyens de réaliser notre ambitieuse mission est d'exercer une influence efficace et de plaider en faveur de l'accélération des changements systémiques requis au niveau national.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des
systèmes à l'échelle nationale par le
biais d'un plaidoyer collaboratif

Pour changer les systèmes, il faut un « Conteur, un Expert et un Homme Politique ».

Le changement des systèmes au niveau national résulte généralement d'années d'engagement et de plaidoyer collaboratif de la part de personnes et d'organisations ayant le même objectif, utilisant une variété de tactiques et de compétences non techniques et investissant du temps et des efforts pour y parvenir.

Le présent document résume cinq histoires de changement au Cambodge, en Éthiopie, au Honduras, au Malawi et en Ouganda.

Il repose sur des entretiens menés avec un acteur du changement dans chacun de ces pays. Chaque histoire fournit un témoignage personnel sur ce qui s'est passé, les défis rencontrés en cours de route, et les tactiques, les compétences non techniques et les ressources qui ont permis d'y parvenir.

Trois des cinq changements de systèmes réalisés au niveau national concernent l'élaboration et la mise en œuvre de documents d'orientation sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) : une stratégie de financement adaptée au climat au Malawi, la révision du plan sectoriel national pour réaliser l'accès universel à l'EAH d'ici 2030 au Honduras, et l'harmonisation de la collecte de données sur l'EAH en Ouganda. Les deux autres changements se réfèrent avant tout à une évolution des mentalités, à savoir un engagement clair du secteur à atteindre l'objectif d'avoir des provinces exemptes de défécation à l'air libre au Cambodge et à populariser les concepts de changement des systèmes en partenariat avec un institut national de formation sectorielle en Éthiopie.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Tactiques

Il se dégage un certain nombre de points communs entre les cinq récits sur les tactiques utilisées pour parvenir à un changement des systèmes au niveau national:

Donner à l'État les moyens d'exercer son leadership de manière authentique



Cette tactique consiste à reconnaître le rôle légitime du gouvernement et à être conscient de notre propre position en tant qu'acteur non étatique. Il s'agit d'occuper consciemment le rôle de facilitateur, de soutien et de conseiller critique sans imposer nos idées, tout en cocréant avec ceux qui ont le mandat et l'autorité. En fin de compte, cela garantira que la demande de changement des systèmes est portée par le gouvernement et que c'est ce dernier qui est le moteur du processus de changement.

APPLICATION DE CETTE TACTIQUE PAR LES ACTEURS DU CHANGEMENT :

Dans les cas où des politiques ou des outils sectoriels nationaux ont été élaborés, les Ministères sectoriels ont identifié la nécessité d'un changement des systèmes particulier à la suite d'une analyse des éléments constitutifs nationaux, et les membres d'Agenda for Change ont ensuite collaboré avec eux pour mener à bien ce changement. Par exemple, au Honduras, le Secrétariat Para Todos Por Siempre (PTPS) a coordonné l'élaboration du plan national sur l'EAH en coorganisant et en accueillant des réunions sectorielles régulières avec la CONASA, l'agence mandatée pour développer les politiques sectorielles. En Ouganda, le département de liaison sectorielle du Ministère de l'eau et de l'environnement a dirigé l'évaluation diagnostique des bases de données sectorielles, les membres d'Agenda for Change ont contribué au processus et ont veillé à ce que le projet reste en tête des différentes priorités concurrentes du gouvernement.

Saisir les opportunités de changement dès qu'elles se présentent



Cette tactique consiste à saisir les opportunités inattendues créées par un changement dans l'environnement externe qui ouvre alors un nouvel espace d'engagement. Pour influencer le changement systémique, il faut faire preuve d'agilité, s'adapter et « surfer » sur les changements imprévus qui surviennent dans le secteur. Cela est lié à un état d'esprit d'apprentissage et d'évolution permanents.

APPLICATION DE CETTE TACTIQUE PAR LES ACTEURS DU CHANGEMENT :

Toutes les histoires contiennent des exemples où les membres d'Agenda for Change ont tiré parti des changements dans le contexte de leur secteur pour faire avancer leur cause. Par exemple, en Éthiopie, la pandémie a donné l'occasion à l'Institut éthiopien des technologies de l'eau (EWTI) d'adopter l'apprentissage en ligne par le biais d'un cours hybride sur le renforcement des systèmes hébergé par l'Académie des systèmes EAH de l'IRC. Au Malawi, les partenaires d'Agenda for Change ont exploité l'augmentation des cyclones pour plaider en faveur d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique pour le secteur EAH.

Travailler avec les champions de politiques



Cette tactique consiste à identifier et à travailler avec les champions en vue d'un changement de politique, soit directement auprès des décideurs, soit auprès de leurs proches. Cette tactique exige également que nous comprenions bien où le pouvoir d'opérer un changement systémique réside réellement, et quelles sont les incitations et les motivations qui poussent à prendre des décisions.

APPLICATION DE CETTE TACTIQUE PAR LES ACTEURS DU CHANGEMENT :

Pour tous les changements de systèmes visant à influencer un processus politique national, les membres d'Agenda for Change ont travaillé en étroite collaboration avec un ou plusieurs champions de politiques. Au Cambodge, WaterAid a travaillé en étroite collaboration avec le Directeur des affaires techniques générales du Ministère du développement rural, qui avait une bonne connaissance des questions EAH, était très respecté dans le secteur et proche du Ministre. Un groupe d'environ 10 personnes, dont des membres d'Agenda for Change, a collaboré étroitement avec lui dans les coulisses en vue d'un engagement national formel en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre. Au Malawi, les membres d'Agenda for Change ont accédé directement aux décideurs, à savoir le Ministre et le Président. En les approchant, pour s'assurer de leur soutien, ils ont mis l'accent sur la contribution d'une stratégie de financement sectoriel à la résolution des problèmes actuels du secteur, par exemple la nécessité pour les agences de l'eau de recouvrer leurs dettes. Au Honduras, PTSP a travaillé avec un expert technique qui avait la confiance du Ministre et qui l'a tenu informé du processus afin d'ouvrir la voie à une approbation sans heurts du plan EAH national révisé.

Raconter une histoire convaincante



Cette tactique vise à renforcer la sensibilisation et le soutien à une pratique sectorielle ou à un changement de politique en diffusant le message de différentes manières, généralement par le biais de différents types de médias.

APPLICATION DE CETTE TACTIQUE PAR LES ACTEURS DU CHANGEMENT:

Les membres d'Agenda for Change au Cambodge et au Malawi ont fait un usage intensif des médias pour renforcer le soutien du public à l'EAH. Au Cambodge, cela comprenait la formation de journalistes et la mise en place d'un réseau « Media in WASH » (média du secteur EAH) pour produire du contenu médiatique lié à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène. WaterAid Cambodge a également travaillé avec des jeunes locaux intéressés par le storytelling pour documenter leurs expériences et les publier sur Facebook, a organisé des talk-shows avec des leaders du secteur, et d'autres événements publics tels que le « cyclisme pour l'assainissement ». Au Malawi, les membres d'Agenda for Change ont organisé des réunions avec la presse écrite et ont également utilisé les réseaux sociaux pour diffuser leurs messages, notamment en organisant une marche publique à l'occasion de la Journée mondiale de l'eau. Ils ont également ciblé des publics spécifiques avec des messages sur mesure, comme la Commission parlementaire sur les ressources naturelles.

Compétences Non Techniques



Le dénominateur commun des compétences non techniques utilisées dans les cinq histoires de changement est que chaque acteur du changement est profondément ancré dans le contexte local et qu'il est donc capable d'agir avec intégrité. C'est ce qui ressort des exemples ci-dessous.

Bâtir un engagement fondé sur la confiance

L'instauration de la confiance demande du temps et des preuves; elle exige également que les responsables du changement aient une connaissance approfondie des motivations, des comportements, des facteurs incitatifs, des nuances culturelles et des aspects implicites/non écrits qui peuvent favoriser ou faire obstacle au changement souhaité. En investissant dans des relations de confiance, les acteurs du changement investissent généralement dans plusieurs couches de la gouvernance, c'est-à-dire la couche supérieure, la couche technique, la couche administrative, etc. C'est la clé d'une stratégie gagnante; l'objectif est de soutenir la construction institutionnelle à long terme plutôt que les relations individuelles. Il s'agit également de s'assurer que nous planifions la continuité des activités et que nous évitons les perturbations qui peuvent affecter le renforcement institutionnel à long terme, comme la rotation du personnel.

EXEMPLES TIRÉS DES 5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Les cinq acteurs du changement sont profondément ancrés dans leur contexte local et ont développé des liens personnels et professionnels dans le secteur grâce à un engagement de plusieurs années, voire de plusieurs décennies, ce qui rend naturelle une collaboration étroite avec le gouvernement. Par exemple, Jane Nabunnya, Directrice nationale de l'IRC en Ouganda, a travaillé dans le secteur pendant des années, nouant de solides relations avec les technocrates, les décideurs et les partenaires. En Éthiopie, Lemessa Mekonta, Directeur national de l'IRC, peut fonder la collaboration institutionnelle avec EWTI sur une compréhension mutuelle entre lui et le directeur de EWTI, avec lequel il a étroitement collaboré par le passé. Au Honduras, Martín Rivera, Coordinateur national du PTPS, s'appuie également sur des relations de longue date au sein du mouvement, qui lui permettent de pousser gentiment les gens à fournir un effort supplémentaire pour lui. Ces exemples montrent à quel point il est important pour les membres de travailler avec des acteurs du changement qui sont immergés dans leur contexte local.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Imaginer un « nous plus global », plutôt que de se concentrer sur le « je »

Nous devons faire en sorte que d'autres puissent se joindre à notre plaidoyer collaboratif. Le changement souhaité est un changement des systèmes nécessitant une masse critique pour s'attaquer à des complexités qui ne peuvent être résolues unilatéralement. Il s'agit de s'inscrire dans la durée et d'inviter les autres à se joindre à nous.

EXEMPLES TIRÉS DES 5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Plusieurs acteurs du changement ont indiqué qu'être disposé à faire de la place aux autres était une qualité de leadership essentielle pour influencer les politiques. Kate Harawa, Directrice chargée de l'Influence et la mise à l'échelle, Water For People au Malawi, a constaté que l'action collective exige que les individus mettent leur ego de côté et s'engagent dans les perspectives d'autres personnes pour permettre l'émergence d'un agenda commun. Au Honduras, Martin Rivera a constaté que les partenaires du PTPS devaient laisser aux autorités la possibilité de prendre la tête de l'élaboration du plan national sur l'EAH et les soutenir dans ce processus. De même, au Cambodge, Sokkung Sou, Responsable des programmes chez WaterAid, a évoqué les capacités d'écoute et de facilitation de dirigeants locaux forts et leur aptitude à réunir les bonnes personnes autour de la table pour mettre en œuvre efficacement les plans d'action de lutte contre la défalcation à l'air libre.

Comprendre les règles du jeu

Agir de manière appropriée dans le contexte local implique de reconnaître que tout dans le contexte ou le système ne peut pas être traduit ou bien compris de l'extérieur ; par conséquent, faire preuve d'humilité et investir dans des changements de systèmes menés au niveau national est la meilleure ligne de conduite.

EXEMPLES TIRÉS DES 5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Cette compétence non technique est naturelle pour les personnes qui interagissent dans leur contexte local, mais elle est néanmoins essentielle. Par exemple, en Ouganda, Jane Nabunnya sait que le respect du temps, de l'espace et des titres des personnes facilite les relations, même si les échanges réels peuvent être assez informels. Une autre règle non écrite en Ouganda consiste à suivre de près les procédures gouvernementales pour favoriser une collaboration efficace, par exemple en donnant suite par écrit à tout accord verbal.

Ressources

Le troisième domaine étudié dans ce document concerne les besoins en ressources du travail de changement des systèmes, qui est important et pourtant souvent encore un goulot d'étranglement dans l'expérience des responsables du changement.



Budgétisation du changement des systèmes

Le travail de changement des systèmes prend des années et il est difficile de rattacher le temps passé aux budgets traditionnels des projets qui lient toutes les activités financées et les frais généraux à des domaines de résultats spécifiques.

EXEMPLES TIRÉS DES 5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Le nombre de jours inscrits au budget dont disposaient les acteurs du changement variait selon les contextes et les sources de financement spécifiques auxquelles ils pouvaient accéder localement. Plusieurs changements systémiques ont été identifiés sur la base d'évaluations sectorielles initiales rendues possibles par le financement de départ d'Agenda for Change (environ 20-30 000 USD). Plusieurs acteurs du changement ont constaté qu'il était difficile de faire couvrir le temps consacré aux activités ultérieures de changement des systèmes par leur travail de projet existant. Par exemple, Kate disposait de 25 jours pour travailler sur la stratégie de financement à l'épreuve du climat au Malawi, qui impliquait un processus s'étalant sur plusieurs années. Il peut être difficile de poursuivre le travail de changement des systèmes lorsque le nombre de jours de travail inscrit au budget n'est pas suffisant. Par exemple, en Ouganda, les partenaires ne sont pas toujours en mesure de donner la priorité au temps nécessaire au travail de changement des systèmes parce qu'ils doivent donner la priorité à d'autres travaux pour les programmes financés et qu'il est parfois difficile de réunir les gens ou d'obtenir des contributions en temps voulu. En revanche, lorsque les activités de changement des systèmes étaient soutenues par un financement flexible des donateurs, cela facilitait l'appui apporté au processus de changement. Au Honduras, la Fondation Osprey a accordé un financement flexible au secrétariat du PTPS au cours des quatre dernières années, ce qui a permis à Martin de consacrer entre 25 et 60 % de son temps à l'examen du plan national sur l'EAH pendant plus d'un an, et au Cambodge, le programme SusWASH financé par la Fondation H&M a accordé un financement flexible pendant plusieurs années.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

La nécessité de disposer d'une vision à long terme

Le plaidoyer collaboratif visant à changer les systèmes au niveau national prend du temps, bien plus que le cycle typique d'un projet de 1 à 3 ans.

EXEMPLES TIRÉS DES 5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

En fonction du contexte et de la nature du changement des systèmes envisagé, les changements décrits dans les récits présentés ici ont généralement pris plusieurs années avant de se traduire par des réalisations à grande échelle. Selon Sokkung, le travail de changement des systèmes nécessite un délai de 5 à 10 ans. Cela est facile à comprendre si l'on se réfère à son histoire de changement : au Cambodge, le travail visant à parvenir à un engagement national en faveur de l'élimination de la défalcation à l'air libre a commencé par un renforcement des capacités à petite échelle et des tests de modèles, puis plusieurs cycles d'apprentissage et d'adaptation avant d'étendre le programme des champions civiques. À ce stade, WaterAid a utilisé différents canaux et tactiques de communication, et s'est engagé avec des groupes de parties prenantes à tous les niveaux de la société. C'est cette combinaison d'activités étalées sur plusieurs années qui a permis à WaterAid Cambodge de créer un cercle vertueux, un écosystème sain dans lequel des personnes de tous les horizons de la société veulent travailler ensemble pour atteindre l'objectif de l'élimination de la défalcation à l'air libre. Ce constat a été confirmé par une synthèse récente d'études de cas^[1] sur le changement des systèmes, qui a montré que les résultats basés sur les systèmes qui conduisent à des améliorations de la prestation de services nécessitent au moins une décennie, voire plus, pour se matérialiser.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

¹ Fogelberg, K; Lockwood H (n.d.) : Agenda for Change : Étude sur le changement des systèmes EAH. Synthèse des conclusions des études de cas. Agenda for Change : [Étude sur le changement des systèmes EAH \(washagendaforchange.org\)](https://washagendaforchange.org)



CAMBODGE



Faciliter le renforcement progressif du leadership et de l'engagement sectoriel pour en finir avec la défécation à l'air libre (ODF) au Cambodge



SOKKUNG SOU

RESPONSABLE DE PROGRAMMES
WATERAID CAMBODIA

CHANGEMENT DES SYSTÈMES RÉALISÉ

Engagement national et leadership sectoriel pour en finir avec la défécation à l'air libre au niveau provincial.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SYSTÈMES CIBLÉS



Dispositions Institutionnelles et Coordination

À la fin du mois de juin 2023, 5 des 25 provinces du Cambodge auront été déclarées exemptes de défécations à l'air libre. Ce résultat est le fruit d'un engagement ferme des principales parties prenantes politiques, à savoir le Ministère du développement rural (MoRD) et les gouverneurs de provinces. Le Ministère a fait figure de chef de file en élaborant un plan d'action national, en présidant des groupes de travail techniques, en favorisant activement l'accès des pauvres et des handicapés à l'assainissement et en utilisant les systèmes de suivi nationaux pour examiner et actualiser les plans d'action.

Selon Sokkung Sou, le leadership et l'engagement au niveau national sont primordiaux pour des services durables, car ils sous-tendent tous les autres éléments de renforcement des systèmes. Au Cambodge, il a constaté que « tout devient possible quand il y a une volonté de changement ».

Contexte de plaidoyer collectif

Les partenaires de WaterAid et d'Agenda for Change travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement pour créer une culture d'apprentissage autour du renforcement des systèmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH) afin d'apporter des changements du niveau local au niveau national. Le leadership actif du gouvernement constitue l'épine dorsale du changement.



Champion civique du développement du leadership (WaterAid/Sokkung Sou)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

2018

ÉTAPE 1 : DÉVELOPPER UNE APPROCHE D'ACTION COLLECTIVE AU NIVEAU DU DISTRICT

WaterAid a entamé l'expérimentation du concept de renforcement des systèmes pour en finir avec la défécation à l'air libre au niveau des districts en utilisant **l'outil d'analyse WASH BAT** développé par l'UNICEF et le concept de renforcement des systèmes du **programme SusWASH de WaterAid**. Un groupe de gestion au niveau du district a été formé pour l'action collective, les goulets d'étranglement ont été identifiés et des plans d'action ont été élaborés, d'abord dans un district d'une province, puis dans deux autres districts d'une deuxième province.

COLLABORATEURS

WaterAid Cambodge - Points focaux communaux - Comités EAH de district - Gouverneurs de province

2019

ÉTAPE 2 : DÉVELOPPER LE LEADERSHIP LOCAL PAR LE BIAIS DU PROGRAMME DES CHAMPIONS CIVIQUES (CIVIC CHAMPIONS PROGRAM)

Lorsque le gouvernement a transféré toutes les fonctions d'assainissement au niveau du district, il a fallu renforcer les capacités des autorités locales pour qu'elles puissent assumer ces nouvelles responsabilités. WaterAid a saisi cette occasion pour introduire le programme des champions civiques, un modèle développé par l'ancienne ONG locale **WaterSHED**, membre d'Agenda for Change. Ce programme vise à stimuler l'engagement et le leadership au niveau local pour améliorer l'accès à l'assainissement. Le programme Civic Champion organise des sessions de formation de formateurs avec les fonctionnaires au niveau de la commune, du district et de la province sur la facilitation, la planification, le suivi et les compétences en matière de mobilisation des ressources pour l'assainissement. Les formations sont suivies de cycles de plans d'action trimestriels au cours desquels les autorités locales continuent de bénéficier d'un accompagnement. Chaque cycle se termine par une compétition pour l'attribution d'un prix de leadership basé sur l'augmentation du nombre de latrines, l'utilisation des compétences de leadership et le travail d'équipe. Après que plusieurs cohortes de communes ont suivi la formation, WaterAid et WaterSHED ont documenté le processus et invité d'autres personnes à s'en inspirer. Le programme a été progressivement institutionnalisé par le gouvernement grâce à une collaboration avec l'École nationale d'administration locale.

COLLABORATEURS:

*WaterAid Cambodge - WaterSHED - Comités EAH de district
Gouverneurs de province - Ministère de l'intérieur
Département de la formation (École nationale d'administration locale)*



Champion civique du développement du leadership (WaterAid/Sokmeng You)



2020

ÉTAPE 3 : ÉLARGIR L'ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ÉLIMINATION DE LA DÉFÉCATION À L'AIR LIBRE (ODF)

Lorsque le concept de base du programme — accroître le leadership et l'engagement en faveur de l'assainissement parmi les représentants élus du gouvernement local — s'est avéré efficace, WaterAid s'est efforcé de l'étendre à l'intérieur des provinces et entre elles. Au niveau local, WaterAid Cambodge a mobilisé des agents de changement supplémentaires, par exemple en ciblant des groupes de femmes et de jeunes et des organisations représentant les intérêts des groupes vulnérables. Au niveau provincial, WaterAid a travaillé en étroite collaboration avec les gouverneurs provinciaux pour reproduire le processus d'élaboration des plans d'action et les échanges entre pairs afin de comparer les progrès et d'apprendre les uns des autres. Parallèlement, WaterAid a travaillé en étroite collaboration avec les médias afin d'accroître la visibilité du programme et la lutte contre la défécation à l'air libre à tous les niveaux : les médias ont travaillé avec des groupes de jeunes locaux sur la narration d'histoires, ont organisé des émissions-débats et ont couvert le succès du programme des champions civiques lors d'événements publics tels que le Forum national sur l'assainissement.

COLLABORATEURS:

*WaterAid Cambodge - Médias locaux et nationaux - Ministère du développement rural - Gouverneurs des provinces
Agents de changement locaux de différents horizons - Organisations représentant les intérêts des groupes vulnérables*

2020-2021

ÉTAPE 4 : OBTENIR UN ENGAGEMENT NATIONAL EN FAVEUR DE L'ÉLIMINATION DE LA DÉFÉCATION À L'AIR LIBRE

Au niveau national, un petit groupe d'organisations ayant le même objectif, dont des membres d'Agenda for Change, a travaillé en étroite collaboration avec le Directeur des affaires techniques générales du Ministère du développement rural pour renforcer et formaliser l'engagement du gouvernement en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre. Ce groupe a continuellement travaillé ensemble par le biais de divers canaux de communication informels tels que les réunions sur Zoom et Teams, et l'application Telegram. Une partie de l'approche consistait à faire découvrir au Directeur les expériences similaires dans d'autres pays. Ce contact a facilité le processus d'adhésion du Cambodge à Sanitation and Water for All (SWA). En devenant membre de SWA, le gouvernement s'est formellement engagé à réaliser l'objectif d'en finir avec la défécation à l'air libre dans 4 provinces d'ici 2023 et l'accès universel à l'assainissement d'ici 2025.

COLLABORATEURS:

*Membres d'Agenda for Change - Autres organisations ayant le même objectif - UNICEF
Directeur des affaires techniques générales, Ministère du développement rural*

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



2022-2023

ÉTAPE 5 : LE GOUVERNEMENT PREND L'INITIATIVE D'HONORER LES ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'ÉLIMINATION DE LA DÉFÉCATION À L'AIR LIBRE

Depuis son engagement formel en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre, le gouvernement cambodgien a adopté et mis en œuvre le programme des champions civiques dans 8 de ses 25 provinces par l'intermédiaire d'organismes gouvernementaux nationaux et infranationaux, avec l'appui technique continu de WaterAid Cambodge. Le gouvernement a clairement démontré son engagement en élaborant un plan d'action national, en établissant et en présidant le groupe de travail technique national sur l'élimination de la défécation à l'air libre, en faisant visiter les provinces exemptes de défécation à l'air libre par le Ministre du développement rural, et en continuant à assurer la qualité et le suivi des progrès.

COLLABORATEURS:

Ministère de l'intérieur - École nationale d'administration locale - Ministère du développement rural - Administrations infranationales - Département des soins de santé en milieu rural - WaterAid Cambodge

AVRIL 2023

ÉTAPE 6 : CINQ PROVINCES PARVIENNENT AU STATUT DE PROVINCES EXEMPTES DE DÉFÉCATION À L'AIR LIBRE

Fin juin 2023, 5 provinces ont été reconnues comme exemptes de défécation à l'air libre par le MoRD au Cambodge. Le gouvernement continue d'œuvrer pour atteindre l'accès universel à l'assainissement d'ici 2025. Malgré son engagement ferme, le processus n'est pas sans défis. L'un d'entre eux consiste à progresser sur l'échelle de l'assainissement, en passant du stade de provinces exemptes de défécation à l'air libre à celui de provinces disposant de services gérés en toute sécurité. L'autre défi concerne la mobilisation de ressources suffisantes pour atteindre les 2 à 5 % restants de la population dans chaque province. Cela est particulièrement difficile dans les localités où il n'existe pas de solutions d'assainissement évidentes et peu coûteuses, par exemple dans les communautés flottantes vivant sur les lacs et les rivières. Des efforts sont en cours avec des universités et une entreprise privée pour expérimenter des technologies innovantes.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Tactiques employées

Développer un plaidoyer en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre

WaterAid Cambodge a continuellement réfléchi et a documenté son approche du programme des champions civiques lancé par WaterSHED, en l'adaptant au fur et à mesure. Cela a permis à WaterAid Cambodge d'avoir une compréhension approfondie du contexte, des normes sociales et de la culture qui affectent la motivation, et d'adapter le programme en conséquence. Une documentation détaillée (par exemple : l'élaboration d'un dossier de recherche, sa traduction en khmer et la production d'un documentaire pour projection lors d'événements sectoriels nationaux tels que la Journée mondiale de l'assainissement) a permis de réunir des éléments probants pour justifier l'extension du programme au niveau national.

Renforcer le soutien du public par la compétition et la reconnaissance

Au niveau le plus bas, les ménages ont concouru pour obtenir de petites récompenses. Au niveau provincial, WaterAid Cambodge a invité les gouverneurs à prendre un engagement commun en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre. Il a ensuivi des visites d'échange en vue d'apprendre les uns des autres et de les classer. Selon Sokkung, la compétition entre les provinces a largement contribué à renforcer l'appropriation et l'engagement au niveau national. Cette approche s'appuie sur une culture plus large de reconnaissance par le biais de récompenses non financières au Cambodge. Par ailleurs, les certificats obtenus ont constitué un facteur de motivation important pour les récipiendaires.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Utiliser les médias pour renforcer le plaidoyer en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre

WaterAid Cambodge a déployé beaucoup d'efforts pour impliquer les médias afin d'accroître la visibilité du programme des champions civiques et de la lutte contre la défécation à l'air libre. Les activités comprenaient la formation de journalistes et la mise en place d'un réseau « Media in WASH » pour accroître l'engagement du public en faveur des services EAH. Cette initiative comprenait un élément de compétition dans le cadre duquel les médias qui produisaient de nombreux articles sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène et qui atteignaient un large public recevaient une reconnaissance publique de la part du gouvernement cambodgien. Selon Sokkung, cela signifie que le programme pour l'élimination de la défécation à l'air libre a bénéficié d'une grande attention de la part des médias, notamment par le biais d'émissions-débats avec des responsables sectoriels de différents niveaux administratifs dans trois provinces et par la couverture d'événements publics tels qu'une campagne de « cyclisme pour l'assainissement ».

Travailler avec un champion politique

Au niveau national, WaterAid a travaillé en étroite collaboration avec le Directeur des affaires techniques générales du Ministère du développement rural, qui a une bonne connaissance du secteur EAH au Cambodge, qui est très respecté au sein du secteur et qui est proche du Ministre. WaterAid a présenté au Directeur les expériences d'autres pays à travers une visite d'échange au Népal et en lui donnant l'occasion de présenter l'expérience du Cambodge lors d'une conférence sectorielle internationale bien connue. Cela a renforcé l'engagement du Directeur en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre. Il a ensuite facilité le processus d'adhésion du Cambodge à l'approche sectorielle et l'engagement national d'en finir avec la défécation à l'air libre dans 5 provinces d'ici 2023.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Créer une large coalition pour le changement

WaterAid Cambodge a continué à développer le modèle de base du programme des champions civiques en impliquant d'autres groupes de parties prenantes influents et compétents tels que les femmes, les jeunes et des organisations comme l'Organisation des personnes vivant avec un handicap. Le programme des jeunes professionnels du secteur EAH en collaboration avec les médias est un exemple de cet effort.

Ici, WaterAid a travaillé en étroite collaboration avec des jeunes locaux intéressés par la narration pour produire des vidéos documentant leurs histoires EAH, par exemple des histoires d'étudiantes recevant une bourse d'études en EAH, et les publier sur Facebook et d'autres plateformes. En utilisant différents canaux, tactiques et groupes de parties prenantes à tous les niveaux de la société, WaterAid Cambodge a créé un cercle vertueux, un écosystème sain où les acteurs de tous les horizons de la société veulent travailler ensemble pour parvenir à l'élimination de la défécation à l'air libre.



Célébration de l'ODF dans la province de Kandal (WaterAid/Ph ary Yocun)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Compétences non techniques

Compétences en leadership

Les compétences en leadership sont très importantes pour la mise en œuvre d'approches de renforcement des systèmes et sont au cœur du processus de changement des systèmes mis en œuvre à travers le programme des champions civiques au Cambodge. Les dirigeants efficaces combinent de solides compétences en matière de facilitation et l'aptitude à faire travailler les principales parties prenantes en équipe. Ils servent également de modèles par leur propre enthousiasme et en faisant preuve d'engagement, par exemple en allouant un budget administratif à l'élimination de la défécation à l'air libre. En outre, les leaders forts font preuve d'humilité : ils écoutent les chercheurs et les experts et utilisent les informations ainsi recueillies pour formuler leurs plans d'action EAH.

Une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage

WaterAid Cambodge a créé une culture de travail autour des valeurs liées au courage et à l'apprentissage. L'équipe dirigeante promeut ces valeurs à travers un cycle bien établi d'essais, d'apprentissage et de documentation, par exemple par le biais de récompenses mensuelles qui constituent une motivation importante pour le personnel. WaterAid Cambodge accorde également une grande importance à la pensée critique et à la communication claire, des compétences qui fondent la passion des gens pour le renforcement des systèmes. C'est cette culture qui a permis à WaterAid Cambodge de mettre en œuvre efficacement le programme des champions civiques, qui a exercé une grande influence sur l'engagement en faveur de l'élimination de la défécation à l'air libre au Cambodge.



A gauche : L'engagement des médias dans l'influence du secteur WASH (WaterAid/Ousman Math)
A droite : Célébration de l'ODF dans la province de Kampong Chhnang (WaterAid/Sameourn Deap)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Ressources

Temps de travail du personnel

Il est difficile de déterminer le nombre exact de jours que Sokkung et d'autres ont consacrés au programme des champions civiques au Cambodge, mais il est clair que le personnel a consacré beaucoup de temps, formel et informel, au programme au cours des deux ou trois premières années de création des relations. Le financement des frais du personnel a été couvert par le programme SusWASH, financé par la Fondation H&M. Maintenant que les relations sont bien établies, le temps consacré au programme s'est allégé. Sokkung est convaincu que l'investissement initial en valait la peine puisque WaterAid Cambodge est désormais en position d'influence et que son temps est davantage consacré au soutien et à l'accompagnement plutôt qu'au plaidoyer en faveur du changement. Dans l'ensemble, le travail de changement des systèmes doit être conceptualisé comme un engagement sur 5 à 10 ans.

Autres ressources

WaterAid Cambodge a investi des ressources dans le renforcement des capacités et l'essai de modèles liés à l'approche d'apprentissage et d'adaptation, ce qui est difficile à intégrer dans le financement traditionnel des projets.



L'engagement des médias dans l'influence du secteur EHA (WaterAid/Sotheainin Net)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

A blue silhouette map of Ethiopia is centered on a background with a horizontal color gradient from yellow on the left to red on the right. A faint, light blue circular glow surrounds the map. The word 'ÉTHIOPIE' is written in white, bold, uppercase letters across the center of the map.

ÉTHIOPIE

Collaborer avec l'institut sectoriel de formation en Éthiopie pour vulgariser les concepts de renforcement des systèmes



**LEMESSA
MEKONTA**

DIRECTEUR NATIONAL
IRC ÉTHIOPIE

CHANGEMENT DES SYSTÈMES RÉALISÉ

Vulgariser les concepts de la pensée systémique dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (EAH) en Éthiopie.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SYSTÈMES CIBLÉS



Dispositions
Institutionnelles
et Coordination

En Éthiopie, IRC renforce les capacités dans le secteur en diffusant en cascade les concepts de base du changement des systèmes EAH auprès des institutions de formation publiques au niveau national et local et des parties prenantes des gouvernements sectoriels régionaux. Les formations hybrides sont basées sur **les cours en ligne de l'Académie des systèmes EAH d'IRC** et ont été adaptées au contexte éthiopien. En avril 2023, cinq cours de formation des formateurs ont été organisés et deux universités ont inclus le matériel de cours dans leurs programmes, ce qui a permis de former plus de 1 000 personnes en Éthiopie, la plupart issues du monde universitaire et du gouvernement. Cela commence à créer un effet d'entraînement, car les diplômés en renforcement des systèmes diffusent le concept au sein de leurs réseaux.

L'utilisation du concept de formation des formateurs contribue à la mise en place de services EAH durables en propageant les principes qui sous-tendent la philosophie du changement des systèmes plus largement que cela n'aurait été possible en travaillant directement avec les membres immédiats de la collaboration d'Agenda for Change en Éthiopie. En pratique, cela s'est produit en intégrant la formation au changement des systèmes dans les formations de l'Institut éthiopien des technologies de l'eau (EWTI), l'agence chargée du renforcement des capacités dans le secteur. EWTI est ensuite devenu le centre de diffusion de la formation dans d'autres centres de formation sectoriels à travers le pays. Selon Lemessa Mekonta, pour faire évoluer les systèmes dans le secteur EAH, il est important que les gens comprennent les facteurs à l'origine des pannes de service. Par exemple, lorsqu'un générateur tombe en panne, les gens ne pensent généralement qu'aux pièces détachées, sans chercher à comprendre le lien avec le financement, la chaîne d'approvisionnement ou les compétences techniques nécessaires pour remplacer la pièce défectueuse. À l'inverse, un état d'esprit systémique est nécessaire pour faire des choix stratégiques qui découlent en des services plus durables.

HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des
systèmes à l'échelle nationale par le
biais d'un plaidoyer collaboratif



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Contexte général de l'action collective

En Éthiopie, des organisations sectorielles ayant les mêmes objectifs ont mis en place un groupe de travail national sur le renforcement des systèmes EAH aux alentours de 2018. Depuis lors, la collaboration a considérablement évolué et de nombreuses institutions intègrent désormais des approches de renforcement des systèmes dans leur travail. Le cours de renforcement des systèmes de base de l'Académie EAH d'IRC ajoute un élément vital en diffusant des concepts et des approches systémiques dans tout le pays, permettant ainsi de toucher beaucoup plus de personnes que ce que les organisations individuelles sont en mesure d'atteindre directement.

2018

ÉTAPE 1 : NAISSANCE DE L'IDÉE D'UNE FORMATION DES FORMATEURS HYBRIDE SUR LE CHANGEMENT DES SYSTÈMES

En Éthiopie, IRC entretient depuis longtemps des liens étroits avec l'Ethiopia Water Technology Institute (EWTI), l'institution chargée du renforcement des capacités en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement et du transfert de technologies dans le pays. EWTI est bien placé pour atteindre de nombreux acteurs du secteur grâce à des accords avec des centres de formation technique et professionnelle (TVET) et des établissements d'enseignement supérieur dans toute l'Éthiopie, et il a des relations bien établies avec de nombreux gouvernements locaux. En raison des solides relations existantes avec EWTI, l'idée de développer et de déployer une formation basée sur une philosophie de renforcement des systèmes EAH est apparue comme une extension naturelle de la collaboration entre les deux organisations et a été facile à mettre en pratique.

COLLABORATEURS:
EWTI - IRC Éthiopie

2019

ÉTAPE 2 : FORMALISER LA COLLABORATION À TRAVERS UN PROTOCOLE D'ACCORD (MOU)

IRC et EWTI ont signé un protocole d'accord pour formaliser leur collaboration. Dans ce protocole, IRC Éthiopie s'engage à renforcer la capacité de EWTI à fournir des formations sectorielles innovantes et EWTI à utiliser sa structure pour mettre en œuvre des initiatives de formation en collaboration. Dans le cadre du protocole d'accord, deux membres de EWTI ont visité Delft Institute for Water Education (IHE) aux Pays-Bas et ont à la conception et la conduite de cours de formation en ligne.

COLLABORATEURS:
EWTI - IRC Éthiopie



Une formation au niveau national comprenant des universités a été entreprise à Bishoftu, en Éthiopie (IRC WASH Éthiopie).



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

2020

ÉTAPE 3 : EXPÉRIMENTATION DE LA FORMATION DES FORMATEURS

Lorsque la pandémie a frappé en 2020, ce fut l'occasion pour EWTI de se lancer pleinement dans le développement de cours de formation en ligne. Parallèlement, IRC était en train de développer le contenu du cours en ligne de l'Académie EAH qui a servi de base à la formation en Éthiopie. EWTI a décidé d'enseigner le contenu du cours dans un format hybride de neuf courtes sessions de formation en ligne, chacune suivie de réflexions et d'échanges en groupe. À la fin du projet pilote de trois jours, financé par le Partenariat pour l'apprentissage des systèmes EAH durables de l'USAID, le premier groupe de 25 participants, principalement des membres du personnel de EWTI et deux stagiaires de EFTP, a fourni des informations essentielles pour adapter le cours au contexte éthiopien. Les participants du cours se sont montrés très enthousiastes à l'idée d'étendre la formation aux gouvernements locaux et aux universités, ce qui s'est concrétisé par un plan d'action.

COLLABORATEURS:

EWTI - IRC Éthiopie - USAID - TVET

À PARTIR DE 2022

RENOUVELLEMENT DU PROTOCOLE D'ACCORD, ADAPTATION ET NOUVELLES FORMATIONS DES FORMATEURS

Sur la base des premiers retours des participants, EWTI et IRC ont adapté le contenu de la formation de manière substantielle. Ils ont introduit des exemples locaux du secteur EAH du contexte éthiopien à utiliser dans les sessions de réflexion en direct et ont traduit le cours dans deux langues éthiopiennes, l'amharique et l'oromifa. Les deux organisations ont depuis prorogé leur protocole d'accord jusqu'en 2025 et EWTI a fait de la formation de base au renforcement des systèmes EAH une partie obligatoire de ses propres programmes de formation pour le personnel gouvernemental et les conférenciers locaux et prévoit de partager le cours dans les centres de formation professionnelle d'Éthiopie, les collèges TVET. En outre, EWTI et IRC ont organisé trois autres formations : deux cours avec des acteurs du secteur régional dans les régions d'Amhara et d'Oromia et une formation avec un groupe de professeurs d'université et d'établissements d'enseignement technique et professionnel. Là encore, les participants affiliés aux universités et aux établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels locaux se sont montrés très enthousiastes à l'idée de poursuivre la diffusion du cours. Une université, Arba Minch, a demandé et bénéficié d'une formation de suivi locale et deux universités, l'université d'Arba Minch et Jimma, ont depuis intégré le cours dans leur programme de formation. D'autres universités ont organisé des formations ponctuelles au niveau local. EWTI a également reçu des demandes d'autres régions, la région des nations, nationalités et peuples du Sud et Dire Dawa, pour y organiser des formations. En collaboration avec le projet Transform WASH de l'USAID, EWTI a également développé et dispensé un cours supplémentaire sur « l'assainissement axé sur le marché » en utilisant le même concept hybride. Le contenu du cours a été très bien accueilli par les participants éthiopiens et est désormais disponible **en ligne sur le site de l'Académie des systèmes EAH.**



Une formation au niveau national comprenant des universités a été entreprise à Bishofnu, en Éthiopie (IRC WASH Éthiopie)

Tactiques utilisées

Influencer le système par un renforcement des capacités ciblé

EWTI occupe une position stratégique lui permettant d'influencer le secteur de l'intérieur, en raison de son mandat de renforcement des capacités des praticiens du secteur et de ses liens établis avec les établissements d'enseignement dans tout le pays. Par conséquent, la collaboration avec EWTI a un fort potentiel d'effet de levier dans le secteur. Pour EWTI, la collaboration avec IRC Éthiopie est une occasion bienvenue d'innover en matière de contenu et d'offre de formation, conformément à son mandat sectoriel.

Saisir l'opportunité que représente la Covid-19

La pandémie a permis à EWTI d'adopter le concept de formation en ligne. Comme beaucoup d'autres institutions d'enseignement dans le monde, l'institut a été contraint de passer à la diffusion en ligne de son contenu et a manifesté son satisfecit pour l'opportunité d'apprentissage offerte par le cours de l'Académie EAH.

Adapter la formation à un public éthiopien

Il était important de développer un concept de cours qui fonctionnerait dans le contexte éthiopien pour s'assurer qu'il serait adopté localement. Pour ce faire, EWTI et IRC Éthiopie ont inclus une phase pilote au cours de laquelle ils ont modifié le concept original de la formation sur la base des commentaires du premier groupe de participants. L'introduction d'exemples éthiopiens dans les sessions de réflexion et la traduction du contenu du cours dans deux langues éthiopiennes, l'amharique et l'oromifa, figurent parmi les principaux changements apportés.

Soutenir les champions

Parmi les participants à la formation des formateurs, il y a toujours des agents de changement qui reprennent avec enthousiasme le contenu du cours et le promeuvent largement. EWTI et IRC Éthiopie ont tiré parti des champions qui ont fait preuve d'initiative pour diffuser le cours et les ont activement soutenus, par exemple en dispensant une formation des formateurs supplémentaire à l'université d'Arba Minch, et ont continué à travailler avec eux en les engageant pour dispenser d'autres formations des formateurs.



Compétences non Techniques

Solides relations personnelles

Pour une collaboration fructueuse et la création de relations institutionnelles, de solides relations personnelles sont le point de départ, et cela fonctionne bien lorsque des relations personnelles existent au niveau de la direction. Dans ce cas, Lemessa connaissait le directeur de EWTI depuis longtemps. Sur la base de collaborations antérieures, ils avaient développé une compréhension commune des concepts de renforcement des systèmes et savaient ce qu'ils pouvaient attendre l'un de l'autre. La confiance entre eux, basée sur une longue histoire de collaboration, est à la base du protocole d'accord entre les deux organisations.

Relations de confiance

En Éthiopie, les principaux collaborateurs du secteur ont établi entre eux des relations de confiance qui remontent souvent à plusieurs dizaines d'années. Grâce à la réputation personnelle et organisationnelle acquise au fil du temps, et à un solide réseau d'experts et de dirigeants du secteur, Lemessa est en mesure de contacter facilement la bonne personne – par exemple, un décideur influent – ou d'identifier un champion de la formation.



Une formation au niveau national comprenant des universités a été entreprise à Bishofnu, en Éthiopie (IRC WASH Éthiopie)



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Ressources

Temps du personnel

Les ressources pour le cours hybride peuvent être divisées entre le temps nécessaire pour développer la relation et le contenu du cours et le temps pour délivrer les formations des formateurs. IRC WASH a disposé de 35 jours pour développer le partenariat avec EWTI. Ce chiffre n'inclut pas le temps consacré par Lemessa ou d'autres collègues (environ 15 jours supplémentaires), car une partie du temps consacré au développement des relations serait difficile à rattacher à un programme particulier.

Coûts liés à l'organisation du cours

L'organisation de la formation est relativement facile à quantifier. Il a fallu environ 5 000 USD en temps de travail pour préparer et dispenser une formation de 3 jours et environ 7 à 8 000 USD pour aider 25 participants à suivre le cours, y compris la logistique et le temps de déplacement.

D'autres ressources indirectes sont également nécessaires

Pour un partenariat à long terme, vous devez être prêt à continuer à investir un minimum d'efforts dans la relation afin de combler le fossé entre les projets financés. Si vous ne persistez pas et ne continuez pas sur votre lancée, vous risquez de perdre la confiance de l'organisation partenaire en cas de rotation du personnel au niveau de la direction.





HONDURAS



Comment un processus d'examen participatif approfondi au niveau national a facilité la collaboration autour d'un plan sectoriel national révisé au Honduras



MARTÍN RIVERA

COORDINATEUR NATIONAL
PARA TODOS POR SIEMPRE

CHANGEMENT DES SYSTÈMES RÉALISÉ

Un plan national révisé pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) relatifs à l'eau et à l'assainissement d'ici à 2030 (PLANASA II)

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SYSTÈMES CIBLÉS



Planification



Suivi



Financement

PLANASA II, le plan national pour la réalisation des ODD relatifs à l'eau et à l'assainissement, est basé sur un cadre de renforcement des systèmes mettant l'accent sur la prestation de services durables. Il s'agit d'un contraste frappant avec la version précédente du plan sectoriel qui portait davantage sur le développement des infrastructures afin d'accroître la couverture des services. PLANASA II promeut les droits humains à l'eau et à l'assainissement et accorde la priorité à la résilience climatique en réponse à l'augmentation de la fréquence des événements climatiques défavorables au Honduras, tels que les cyclones. Une analyse approfondie et participative du plan existant a permis de recueillir des informations qui ont aidé les parties prenantes du secteur à élaborer le PLANASA II. L'engagement conjoint dans le processus d'apprentissage et la documentation détaillée des besoins du secteur ont favorisé une réflexion et une action plus unifiées au sein du gouvernement et des partenaires au développement. Par exemple, la construction d'infrastructures est désormais soumise à des critères de résilience climatique et s'accompagne d'un renforcement des capacités des prestataires de services, afin qu'ils disposent des compétences nécessaires pour transformer les améliorations apportées aux infrastructures en services durables.



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Contexte général de l'action collective

Au Honduras, le mouvement Para Todos Por Siempre (PTPS), lancé en 2013, facilite les actions collectives visant à renforcer le système de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (EAH) afin d'atteindre l'ODD 6 d'ici à 2030. PTPS est une grande plateforme regroupant la société civile, les agences de coopération et les acteurs gouvernementaux, y compris les autorités locales de 45 municipalités, dans laquelle les acteurs du secteur se connaissent bien et savent ce qu'ils peuvent attendre les uns des autres. PTPS soutient la réflexion et l'apprentissage conjoints sur la politique et la mise en œuvre du programme EAH aux niveaux national et infranational. Il existe un espace ouvert de dialogue et de collaboration, et ses réunions bimestrielles offrent des opportunités régulières d'apprentissage, de partenariat et de plaidoyer sur des sujets liés à l'approche de renforcement des systèmes. PTPS est la section nationale d'Agenda for Change au Honduras.

2020

ÉTAPE 1 : ACCORD SUR L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU PLAN NATIONAL

Dans la logique des activités de changement des systèmes EAH, le Conseil national de l'eau et de l'assainissement (CONASA)² et PTPS ont organisé tous les deux mois des réunions de réflexion sectorielles (assemblées) sur six sujets récurrents. Lors de la réunion sectorielle annuelle de 2020 sur le suivi du plan national EAH (PLANASA I), les participants ont conclu que non seulement le suivi du plan national était faible, mais que son contenu était devenu obsolète et nécessitait une révision. Les participants se sont engagés à établir un diagnostic formel du plan existant afin de tirer les leçons des faiblesses passées et d'élaborer un nouveau plan plus réaliste et réalisable. Le CONASA et PTPS ont ensuite entamé des discussions avec la Banque interaméricaine de développement (BID) afin de lancer un processus d'examen approfondi et d'obtenir un financement et un soutien technique pour formuler le PLANASA II.

COLLABORATEURS:

CONASA - Différents services du gouvernement - Entité de régulation des services d'eau et d'assainissement (ERSAPS) - Municipalités - Organisations de la société civile - Associations de prestataires de services - Banques de développement et agences de coopération

2021-2022

ÉTAPE 2 : DIAGNOSTIC PARTICIPATIF DU PLANASA I ET ÉLABORATION DU PLANASA II

Les membres de PTPS et du CONASA ont formé un comité technique pour réaliser un diagnostic approfondi avec l'appui de deux consultants techniques (spécialisés dans le secteur EAH et la gestion des ressources en eau). Le processus de diagnostic a permis d'examiner en profondeur la situation du secteur, en complétant le manque de données sectorielles formelles par des entretiens, par exemple pour comprendre clairement le niveau de financement accordé par les autorités nationales aux activités EAH au niveau municipal. Une fois l'examen achevé, le comité s'est appuyé sur sa compréhension détaillée des lacunes et des insuffisances antérieures pour mettre à jour le plan national de l'EAH.

COLLABORATEURS:

CONASA - Différents services du gouvernement - ONG sectorielles - BID - Associations de prestataires de services - ERSAPS

² Le CONASA est l'agence responsable de la politique sectorielle et de la planification au Honduras.



JAN-AVRIL 2022

ÉTAPE 3 : OBTENIR L'APPROBATION OFFICIELLE DU PLANASA II

Une fois le document rédigé par le groupe, l'étape suivante consistait à le faire approuver officiellement par le conseil d'administration du CONASA, composé de cinq ministères. Le fait que le secrétariat technique du CONASA et PTPS aient travaillé en étroite collaboration avec un représentant technique des Ministères tout au long des étapes de révision et de rédaction a constitué un atout majeur dans l'obtention de l'approbation. Cette personne avait la confiance des membres du conseil d'administration et a facilité l'approbation du document. L'une des principales préoccupations du gouvernement était de savoir comment financer l'objectif ambitieux de réaliser l'accès universel d'ici 2030. Ce problème a été résolu en spécifiant la nécessité pour les municipalités, les partenaires de développement, les ONG et les citoyens de contribuer financièrement, aux côtés du gouvernement central, pour combler le déficit de financement.

COLLABORATEURS:

Secrétariat technique du CONASA - Conseil d'administration du CONASA - Membres de PTPS

À PARTIR D'AVRIL 2022

ÉTAPE 4 : MISE EN ŒUVRE DU PLANASA II

Après l'approbation officielle du PLANASA II, le CONASA, avec l'appui de PTPS, a commencé à travailler sur l'élaboration de trois stratégies spécifiques de mise en œuvre – une stratégie de financement, une stratégie de suivi et une stratégie d'assistance technique. Un enseignement important tiré du plan précédent est qu'il n'a pas été conçu comme un document évolutif après sa formulation. Cette fois-ci, PTPS et le CONASA continuent de faire vivre la mise en œuvre du plan en choisissant un ensemble de sujets d'examen renouvelables pour les discussions bimensuelles de l'Assemblée de PTPS au niveau national et infranational. Par exemple, en février 2023, l'Assemblée a discuté du suivi de la mise en œuvre du PLANASA et, dans un an, il est prévu d'examiner la première série de résultats du suivi. Outre le maintien de l'engagement de chacun à mettre en œuvre le PLANASA II, les assemblées bimestrielles constituent également un espace important pour la poursuite du dialogue entre le gouvernement central et les autorités locales, ainsi qu'avec les principaux partenaires au développement.

Certains obstacles doivent encore être surmontés dans la mise en œuvre du PLANASA II. Par exemple, certains des nouveaux éléments, tels que la nécessité de rendre les nouveaux investissements dans les infrastructures résilients face au changement climatique, n'ont pas encore été pleinement intégrés. Cela dit, il existe un nouvel élan de collaboration autour de la mise en œuvre du PLANASA et les fonds supplémentaires accordés par le gouvernement central au CONASA accélèrent celle-ci. Il revient maintenant au CONASA, avec l'appui continu de PTPS, d'utiliser ces ressources de manière efficace et d'augmenter encore son enveloppe de ressources à l'avenir.

COLLABORATEURS:

CONASA - ERSAPS - Ministères concernés (environnement, santé, éducation, forêts) - 45 municipalités et ses mancomunidades
Partenaires au développement - Institutions financières internationales - ONG sectorielles - Associations de prestataires de services

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des
systèmes à l'échelle nationale par le
biais d'un plaidoyer collaboratif

Tactiques utilisées

Le PLANASA lui-même est un outil de plaidoyer essentiel pour le secteur

Basé sur une analyse détaillée des lacunes, le PLANASA II fournit une ligne directrice nationale claire pour tous et des points d'entrée pour la collaboration en vue d'améliorer les performances du secteur. Les stratégies de suivi, de financement et d'assistance technique en cours d'élaboration complètent le plan national.

Les assemblées comme plateforme pour continuer à plaider en faveur du PLANASA II

PTPS maintient l'élan de la mise en œuvre du PLANASA II par le biais de réunions bimensuelles des parties prenantes nationales et infranationales appelées « assemblées ». Chaque réunion porte sur un sujet particulier. Par exemple, en février, l'assemblée a discuté de la stratégie de suivi de la mise en œuvre du PLANASA II, et dans un an, elle reviendra sur le sujet en examinant les données de suivi collectées au cours de la première année de mise en œuvre. Les réunions de l'assemblée constituent une grande plateforme d'interaction entre les différents niveaux du gouvernement et représentent une occasion majeure de dialogue national ; elles sont ouvertes à tous et sont généralement de nature très dynamique et collaborative.

Soutenir le gouvernement dans son rôle de chef de file du secteur

Un aspect important du travail de renforcement des systèmes au Honduras est que le processus d'examen et la mise en œuvre du PLANASA sont dirigés par l'agence responsable de la planification et de la coordination des activités EAH au Honduras — le CONASA. Pour soutenir l'agence dans ce rôle, PTPS collabore en permanence avec le CONASA lorsque le besoin s'en fait sentir. Par exemple, PTPS a aidé à identifier les ressources financières pour le processus d'examen initial. PTPS soutient également le CONASA en fournissant un espace de coordination à l'échelle du secteur, par exemple en organisant des assemblées nationales et infranationales de PTPS. Lors de ces événements, PTPS collabore étroitement avec le CONASA, ainsi, toutes les invitations aux réunions sont envoyées conjointement par le CONASA et PTPS, et PTPS se charge d'ouvrir les réunions tandis que le CONASA les préside.



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Déterminer délibérément qui doit être impliqué et quand

Tout au long de la période de diagnostic et lors de la préparation du PLANASA II, PTPS et CONASA ont veillé à ce que les parties prenantes du secteur ne soient pas débordées par la nécessité d'assister à un trop grand nombre de réunions. Un comité restreint a été formé pour faire avancer le processus et les experts concernés ont été invités à des réunions spécifiques. Par exemple, le Ministère de l'environnement n'a assisté qu'aux réunions du comité se rapportant à la gestion des ressources en eau. PTPS et CONASA ont également maintenu la dynamique en organisant des réunions bihebdomadaires avec le groupe restreint, tout en tenant le groupe élargi informé des développements par le biais de mises à jour régulières.

Travailler en étroite collaboration avec les assistants de confiance des décideurs

Au début du processus de diagnostic et de planification, le secrétariat technique du CONASA a veillé à ce que le Ministre nomme un expert technique de confiance qui servirait de lien entre lui et le processus technique réalisé au sein du comité. Le comité a tenu plusieurs réunions avec cet expert de confiance afin de s'assurer que le Ministre était informé tout au long du processus, sans être mêlé aux détails.



Partage de PLANASA lors des assemblées des PTPS (PTPS Honduras)



Compétences non techniques

Empathie et délicatesse

Selon Martín, pour influencer les autres, il faut être accueillant et amical et s'intéresser aux autres. Cela implique d'être capable d'aborder le sujet de leur point de vue. Par exemple, lors des assemblées nationales de PTPS, Martín remercie tout le monde d'être venu et s'intéresse personnellement à chaque participant. Il utilise toujours un ton amical.

Un niveau élevé de confiance et d'engagement

Martín entretient des liens très étroits avec de nombreux membres de PTPS, sur la base de collaborations passées qui remontent parfois à 20 ans. Cela crée un niveau élevé de confiance et d'engagement et lui permet de pousser gentiment les gens à fournir des efforts supplémentaires.

Appuyer le leadership national

D'après l'expérience de Martín, il est important de laisser aux autorités gouvernementales la possibilité de prendre l'initiative et de les appuyer dans ce processus, par exemple grâce à l'assistance technique que PTPS a fournie tout au long du processus d'examen.



Soumission et approbation finale du PL ANASA par le conseil d'administration de la CONASA en avril 2022 (PTPS Honduras)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Ressources

Temps consacré

Dans l'ensemble, la préparation du PLANASA a pris environ 25 à 30 % du temps de Martin, et jusqu'à 60 % en période de pointe. Il a consacré la majeure partie de ses heures de travail, mais il a également passé du temps en dehors des heures de travail pour examiner les documents. Plusieurs ONG, en particulier Water for People, Catholic Relief Services, World Vision et IRC, ainsi que différentes parties prenantes du gouvernement et les partenaires au développement clés, ont également consacré du temps et des efforts tout au long du processus.

Un financement de base flexible

Toutes les activités régulières de PTPS, y compris l'élaboration du PLANASA II, ont été financées par la Osprey Foundation. Les fonds alloués au secrétariat de PTPS ont été déterminés en fonction de la demande et ont été totalement flexibles. D'autres membres de PTPS ont également soutenu le processus d'examen en finançant des activités spécifiques telles que des réunions, des visites de terrain et des ateliers de formation. La BID a financé les consultants externes qui ont contribué à l'élaboration du plan.



Des ateliers virtuels de consultation et de formulation ont été organisés en 2021 (PTPS Honduras)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

A blue silhouette map of Malawi is centered on a vibrant, multi-colored gradient background. The background transitions from yellow and green on the left to orange and red on the right, with a bright lens flare effect on the right side. The word "MALAWI" is written in white, bold, uppercase letters across the middle of the map.

MALAWI



Comment un processus soutenu de plaidoyer collectif et de collaboration a facilité l'élaboration d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique pour le secteur EAH au Malawi



KATE HARAWA
DIRECTRICE CHARGÉE DE
L'INFLUENCE ET LA MISE
À L'ÉCHELLE
WATER FOR PEOPLE

CHANGEMENT DES SYSTÈMES RÉALISÉ

Une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique pour le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (EAH) au Malawi.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SYSTÈMES CIBLÉS



Planification



Financement



Réglementation

La stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique du Malawi expose, pour la première fois, les besoins financiers du secteur pour réaliser l'accès universel aux services d'approvisionnement en eau et d'assainissement conformément sur le plan décennal de mise en œuvre du Malawi (MIP-1) pour la période 2021-2030, et propose des solutions pratiques pour combler le fossé. En réponse aux menaces accrues du changement climatique, la stratégie envisage différents scénarios climatiques pour réaliser l'accès universel à des services EAH durables. En se basant sur une analyse détaillée du contexte du financement du secteur EAH, elle identifie les moyens de réduire les coûts du secteur, par exemple en réduisant les pertes d'eau. Elle explore également les différentes sources de financement telles que les taxes, les tarifs, les transferts et les financements commerciaux et concessionnels.³

Disposer d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique implique que le Ministère de l'eau et de l'assainissement (MoWS), récemment créé, assure le leadership et donne des orientations sur les besoins en ressources pour réaliser le MIP-1 d'ici 2030, et sur les différentes sources de financement disponibles pour combler les déficits de financement, afin d'approcher ensuite les parties prenantes concernées avec des demandes concrètes. Les premiers signes montrent que se doter d'une stratégie a contribué à attirer des financements supplémentaires dans le secteur. Le gouvernement central finance davantage le secteur EAH et des négociations sont en cours avec la Banque mondiale en vue de la mise à disposition de ressources indispensables pour soutenir l'Agence de l'eau de Blantyre. L'accent mis sur la résilience climatique commence également à être appliqué. Il se traduit, entre autres, par la révision actuelle des plans d'investissement sectoriels des districts visant à les rendre plus résilients face au changement climatique.

³ Gouvernement du Malawi & UNICEF (n.d.) : Stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique pour le secteur EAH du Malawi 2022-2032.



5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Contexte général de l'action collective

Un noyau de partenaires se réunit pour apporter un changement durable dans le secteur. Travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun a permis aux partenaires d'agir comme catalyseur d'un mouvement plus large en faveur du changement, soutenu par le Réseau pour l'eau et l'assainissement environnemental (WES-NET) au Malawi, qui amplifie les voix des membres dans l'ensemble des organisations de la société civile du secteur.

2020

ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DE LA NÉCESSITÉ DE SE DOTER D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Le siège mondial d'Agenda for Change a accordé un financement catalytique (en partie) pour que la collaboration au Malawi puisse organiser une évaluation des éléments constitutifs du secteur EAH. Au cours de cette évaluation, son financement a été identifié comme l'une des quatre principales faiblesses, en particulier la faible dotation budgétaire du gouvernement pour le secteur EAH au Malawi (environ 2 %) et l'absence de référence à la résilience climatique malgré l'augmentation des événements climatiques extrêmes tels que les cyclones. À l'époque, l'EAH était un département du Ministère des ressources naturelles, des forêts et de l'environnement (MoNRFE). Le rapport d'évaluation a été pleinement approuvé par le gouvernement et un travail conjoint a été entamé pour se doter de la stratégie. Tout en travaillant avec le MoNRFE, la collaboration d'Agenda for Change a saisi l'occasion de la Conférence des Parties sur le changement climatique en 2021 pour obtenir un engagement de la Ministre en vue de l'élaboration d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique lors de cette réunion internationale de haut niveau. Cet engagement a contribué à renforcer l'appropriation de la stratégie par le gouvernement.

COLLABORATEURS:

*Membres d'Agenda for Change au Malawi - WES-NET - Différents services du gouvernement
Partenaires au développement, y compris l'UNICEF*

2020-2021

ÉTAPE 2 : LOBBYING EN FAVEUR DE LA CRÉATION D'UN MINISTÈRE DÉDIÉ À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT

Tout en travaillant sur l'engagement et l'élaboration d'une stratégie de financement sectoriel, les membres d'Agenda for Change ont également fait pression pour que le secteur EAH soit élevé au rang de Ministère séparé afin d'obtenir une plus grande visibilité et d'assurer un meilleur flux de ressources vers le secteur. Pour ce faire, les partenaires ont utilisé un large éventail de tactiques visant différents publics : ils ont préparé des notes d'information pour expliquer les implications du secteur EAH pour d'autres secteurs et ont rencontré le comité des ressources naturelles du Parlement. Les membres d'Agenda for Change ont également utilisé activement les réseaux sociaux et travaillé avec la presse écrite traditionnelle ; ils ont organisé une marche à l'occasion de la Journée mondiale de l'eau et ont même obtenu une audience avec le Président nouvellement élu. Fin 2021, à la faveur d'un remaniement ministériel, l'eau et l'assainissement ont été élevés au rang de ministère distinct, le Ministère de l'eau et de l'assainissement.

COLLABORATEURS:

Membres d'Agenda for Change - UNICEF - WES-NET



2021-MI-2022

ÉTAPE 3 : ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Le processus d'élaboration de la stratégie de financement a commencé lorsque le secteur EAH relevait encore du MoNRFE, avec un atelier initial suivi de sessions de formation technique sur différents concepts et sujets liés au financement du secteur EAH, tels que l'évaluation du coût du cycle de vie complet ou la méthode de recouvrement des coûts. Après les formations, le Ministère a organisé des ateliers avec les parties prenantes pour discuter des prochaines étapes et élaborer la stratégie. Tout au long de ce processus, le groupe a été conseillé et soutenu par un expert en financement EAH très respecté. Pour ancrer véritablement la stratégie dans l'ensemble du gouvernement, il était important de briser les silos au sein du secteur et entre les services gouvernementaux afin que toutes les parties prenantes comprennent l'importance d'une stratégie de financement EAH à l'épreuve du changement climatique pour le développement du Malawi. Il a fallu beaucoup d'énergie pour continuer à pousser tous les acteurs à fournir des feedbacks et à participer aux réunions.

COLLABORATEURS:

MoNRFE - Ministère des finances - Ministère de la santé - Membres d'Agenda for Change - Partenaires au développement WES-NET - UNICEF - Banque mondiale

FIN 2021

ÉTAPE 4 : INSCRIPTION DE LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT EN TÊTE DES PRIORITÉS

Dès la création du nouveau Ministère de l'eau et de l'assainissement, les collaborateurs d'Agenda for Change ont organisé des réunions de prise de contact avec la Ministre. Au cours de ces réunions, ils ont compris que la Ministre était préoccupée par les performances des agences de l'eau en matière de recouvrement des dettes et par son désir d'augmenter le budget alloué au secteur. Ils ont profité de cette occasion pour expliquer comment la stratégie de financement évolutive contribuerait à répondre à ces préoccupations, obtenant ainsi son engagement en faveur d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique en tant que priorité majeure.

COLLABORATEURS:

Membres d'Agenda for Change - WES-NET - Ministre, MoWS

AOÛT 2022

ÉTAPE 5 : LANCEMENT ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Après le lancement de la stratégie, les membres d'Agenda for Change ont travaillé en étroite collaboration avec la Direction de la planification du Ministère de la santé et des services sociaux afin de parvenir à un consensus et de s'approprier la stratégie et de la partager avec les autres départements; lorsque la Direction de la planification a organisé des réunions avec d'autres directions afin de vulgariser la stratégie, ils ont appuyé le directeur en coulisse, par exemple en évoquant les principales mesures à prendre. En raison de divers défis, dont la pandémie, les mesures de mise en œuvre de la stratégie progressent lentement. Cependant, il y a des développements positifs tels **que le soutien récemment annoncé par la Banque mondiale à l'agence de l'eau de Blantyre**, ou l'initiative du gouvernement visant à porter la mise en œuvre de la stratégie au niveau des districts en révisant leurs plans d'investissement EAH afin de les rendre plus résilients face au changement climatique.

COLLABORATEURS:

Directeur de la planification, MoWS - Membres d'Agenda for Change

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



Tactiques utilisées

Garantir l'appropriation de la stratégie par le gouvernement

Dès le départ, les membres d'Agenda for Change se sont assurés que le besoin de se doter d'une stratégie de financement émanait du gouvernement et que l'ensemble du processus était piloté par le Ministère (d'abord le MoNRFE, puis le MoWS), et non par des tiers. Pour ce faire, les membres ont travaillé en étroite collaboration avec les techniciens du département de la planification et avec les responsables politiques, y compris la Ministre.

Trouver des champions politiques et les impliquer dans le processus

Les membres d'Agenda for Change se sont engagés directement avec la Ministre pour obtenir l'appropriation d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique. À la création du MoWS en 2021, alors que la stratégie était presque achevée, ils ont immédiatement contacté la nouvelle ministre pour l'informer de l'état d'avancement du processus et des aspects qu'il fallait mettre en avant pour l'aider à en faire une première tâche essentielle. Ce faisant, ils ont veillé à comprendre le programme de la ministre (assurer le financement du secteur et accroître les performances des agences de l'eau) et ont expliqué comment la stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique favoriserait la réalisation de ces objectifs.

Créer une pression externe par le biais d'engagements internationaux

Les membres d'Agenda for Change ont soutenu la ministre dans son engagement international à développer une stratégie de financement EAH à l'épreuve du changement climatique lors de la COP26 en 2021. Cet engagement a servi de point d'ancrage supplémentaire pour la mise en œuvre de la stratégie.

Messages uniques

Les membres ont travaillé en étroite collaboration avec les partenaires et ont veillé à ce que les messages transmis aux partenaires gouvernementaux soient unifiés. Par exemple, les membres d'Agenda for Change ont collaboré étroitement avec l'UNICEF. Ce dernier a également défendu la stratégie et alloué des fonds à son élaboration.

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



MALAWI

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Tirer parti des opportunités

À plusieurs occasions, les membres d'Agenda for Change ont su tirer parti d'un changement dans leur environnement immédiat. Par exemple, ils ont profité de l'attention accrue portée au changement climatique lorsque des cyclones ont frappé le Malawi pour souligner la nécessité de se doter d'une stratégie de financement à l'épreuve du changement climatique afin de réduire la vulnérabilité. En plein Covid-19, ils ont souligné l'importance de l'hygiène dans le cadre plus large du secteur EAH. À la constitution d'un nouveau gouvernement, les membres d'Agenda for Change ont continué à faire pression pour la création d'un ministère dédié et, une fois celui-ci créé, ils ont immédiatement commencé à travailler avec la nouvelle Ministre, profitant de son ouverture d'esprit aux idées nouvelles.

Amplifier le message par le biais de différents canaux de communication

Les membres d'Agenda for Change ont travaillé d'arrache-pied à l'élaboration des bons messages et à leur diffusion sur les réseaux sociaux. En outre, ils ont organisé des réunions avec les organes de presse traditionnels du pays. Ils sont également descendus dans la rue, en défilant pour le programme EAH lors de la Journée mondiale de l'eau, en informant la commission parlementaire sur les ressources naturelles, en cherchant à obtenir une audience auprès du Président et en travaillant avec des responsables politiques et des technocrates au sein du MoNRFE et, plus tard, du MoWS.



Des manifestants défilent pour l'EAH lors de la journée mondiale de l'eau en 2021 (Water For People Malawi)

Compétences non techniques

Développer des relations interpersonnelles et instaurer la confiance

Les membres ont veillé à entretenir des relations étroites et amicales avec les experts techniques du ministère. Il s'agissait notamment de travailler ensemble à l'élaboration d'un programme commun, d'avoir le sentiment que « nous sommes dans le même bateau » plutôt que d'imposer la stratégie de financement de l'extérieur. Grâce à des relations interpersonnelles solides, ils ont pu se concentrer sur les difficultés et ont obtenu des divers acteurs qu'ils fournissent un effort supplémentaire pour les résoudre. Il a fallu plusieurs années de travail main dans la main pour développer ces relations de confiance.

Prendre en compte le point de vue des autres

Selon Kate, l'action collective vise à aller loin, pas vite. Il est vrai qu'un consultant aurait pu élaborer une stratégie, mais qui en aurait eu connaissance, qui l'aurait voulue et qui l'aurait mise en œuvre ? D'après l'expérience de Kate, l'action collective suppose qu'on laisse son ego de côté et que l'on s'engage dans les perspectives d'autrui afin de permettre l'émergence d'un programme commun.





RESSOURCES

Nombre de jours de travail officiellement budgétisés

Kate a disposé de 25 jours pour travailler sur la stratégie EAH à l'épreuve du changement climatique et d'autres membres d'Agenda for Change ont également donné de leur temps.

Le plaidoyer collectif exige de fournir un effort supplémentaire

Certaines activités de plaidoyer exigent que les acteurs du changement interagissent avec les principales parties prenantes dans un cadre informel, loin du bureau où les échanges ont tendance à être plus formels. Pour Kate, ceci implique qu'elle rencontre des gens en dehors des heures de travail ou qu'elle assiste à une réunion juste pour avoir l'occasion de discuter de manière informelle avec une personne importante. Kate a constaté que ce sont souvent ces conversations qui sont les plus utiles, bien qu'elles ne soient pas inscrites au budget des projets.

Apprentissage continu et soutien par les pairs

Kate a apprécié les cours de l'Académie EAH de l'IRC WASH qui l'ont aidée à mieux comprendre les sujets relatifs à l'EAH sur lesquels elle faisait campagne. Le soutien des membres d'Agenda for Change a également été utile pour réunir régulièrement les acteurs autour d'un thé ou d'un café, tout en réfléchissant à de nouvelles tactiques.



L'honorable Nancy Tembo, ancienne ministre des forêts et des ressources naturelles au sein du cabinet du Malawi, s'exprime lors de la COP26 à Glasgow (gouvernement écossais)

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif



UGANDA



Garantir une collaboration efficace avec les autorités au haut niveau : consolider les outils de suivi du secteur en Ouganda



JANE NABUNNYA
DIRECTRICE NATIONALE
L'IRC EN OUGANDA

CHANGEMENT DES SYSTÈMES RÉALISÉ
Développement d'un outil de collecte de données consolidé pour le système d'information sur la surveillance de l'eau et de l'environnement (Water and Environment Monitoring Information Systems – WEMIS)

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES SYSTÈMES CIBLÉS



SUIVI

L'outil de collecte de données sectorielles MIS est actuellement dans les premières phases de son développement. Une fois achevé, il permettra une gestion intégrée en ligne des données sectorielles. Le système WEMIS permettra aux parties prenantes de communiquer en temps voulu des données complètes sur le secteur et servira de plateforme centrale pour la planification, la mobilisation et l'affectation des ressources pour la fourniture de services d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Il alimentera également la production régulière de l'Atlas ougandais de l'approvisionnement en eau et de l'environnement, qui donne une vue d'ensemble de la couverture, de la fonctionnalité et de la distribution des systèmes d'approvisionnement en eau dans le pays. Selon Jane Nabunnya, « on ne peut pas planifier ce que l'on ne connaît pas », et le système WEMIS contribuera à remédier à ce problème.

Contexte général de l'action collective

En Ouganda, le Ministère de l'eau et de l'environnement (MWE) pilote les efforts de renforcement des systèmes dans le pays, avec le soutien des membres d'Agenda for Change. Le Ministère préside des réunions régulières de groupes de travail techniques au cours desquelles les activités de renforcement des systèmes sont coordonnées, avec actuellement un accent sur le suivi. La collaboration sectorielle est basée sur de nombreuses années de coopération avec le Ministère et sur une relation de respect mutuel.





5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

PERSPECTIVES

FÉVRIER

2022-2023

AVRIL 2021

ÉTAPE 1 : LE SUIVI SECTORIEL EST IDENTIFIÉ COMME NÉCESSITANT UNE ACTION IMMÉDIATE

En 2021, les membres d'Agenda for Change, sous la direction de Water for People et avec le financement du Siège mondial d'Agenda for Change, ont mené une évaluation du renforcement des systèmes EAH à l'échelle nationale. Lors de l'atelier de validation de l'évaluation, les participants ont identifié le suivi comme un domaine nécessitant une attention immédiate. Les participants étaient particulièrement préoccupés par le fait que le MWE héberge 19 bases de données similaires, ce qui entraîne un suivi non coordonné en l'absence d'un cadre de suivi global dirigé par le gouvernement. Il a été unanimement reconnu que le suivi devait être le point de départ d'un travail de changement des systèmes. Les participants à l'atelier ont convenu de développer un outil de collecte de données consolidé pour le système d'information sur l'eau et l'environnement et ont créé un comité de pilotage pour le processus d'harmonisation, dirigé par le département de liaison sectorielle du MWE.

COLLABORATEURS:

Les trois directions du MWE - Membres d'Agenda for Change (IRC, WaterAid, Water for People) - UWASNET - UNICEF Banque mondiale - Représentants du secteur privé

ÉTAPE 2 : ANALYSE DE LA SITUATION DU MIS

Le département de liaison sectorielle du MWE a entamé un cycle de réunions hebdomadaires hybrides de mobilisation des parties prenantes. Dans un premier temps, le groupe a procédé à une analyse de la situation du MIS afin de déterminer le contenu, l'état et la personne/le département responsable de chaque base de données, ainsi que les éventuels problèmes de données.

COLLABORATEURS:

Département de liaison sectorielle, MWE - Organisations ayant les mêmes objectifs, y compris les membres d'Agenda for Change

ÉTAPE 3 : ATELIER D'HARMONISATION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

Ensuite, le MWE a organisé un atelier de trois jours pour harmoniser les différents instruments de collecte de données en fonction des besoins d'information actuels et émergents du secteur. Les participants à l'atelier ont examiné les outils et les indicateurs déjà existants dans chaque département, les lacunes et les doublons en matière de données qu'il convenait de combler, et le département le mieux placé pour héberger telle ou telle donnée. L'atelier a créé une équipe spéciale composée d'experts techniques des services d'appui au secteur forestier, au secteur de l'environnement, de l'eau pour la production, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement en milieu urbain et de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement en milieu rural, afin de développer un outil de collecte de données consolidé pour le WEMIS.

COLLABORATEURS:

Représentants de toutes les directions et de tous les départements du MWE - Membres d'Agenda for Change Partenaires au développement

PROCHAINES ÉTAPES

Le groupe de travail présentera le projet d'outil de collecte de données consolidées du WEMIS lors d'un atelier prévu pour mai 2023 et la phase pilote est prévu pour le prochain exercice ougandais 2023/2024.



Tactiques employées

Veiller à ce que le gouvernement soit le chef de file

Une tactique clé consiste à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement, en lui permettant de prendre l'initiative de convoquer des réunions et d'effectuer l'analyse diagnostique des bases de données. En Ouganda, cette méthode de travail semble naturelle en raison des nombreuses années de collaboration étroite avec le gouvernement. Les membres d'Agenda for Change soutiennent le processus à travers des rappels adressés aux partenaires gouvernementaux. Par exemple, à travers des contacts informels pour s'enquérir du déroulement des activités et pour continuer à faire avancer la cause. Les relations étroites avec le gouvernement et les autres partenaires se sont construites au fil des ans en Ouganda. Jane elle-même travaille dans le secteur depuis longtemps et a tissé des liens solides sur lesquels elle peut compter aujourd'hui.

Tenir tout le monde informé

Une autre tactique consiste à consulter le gouvernement et les membres d'Agenda for Change et à les tenir informés de l'évolution de la mise en œuvre de la collaboration. Cela se fait par une combinaison d'appels téléphoniques, de réunions en ligne et de mises à jour par courrier électronique. Par exemple, l'IRC s'est assuré que toutes les parties prenantes comprenaient la nécessité pour le gouvernement de prendre l'initiative d'organiser le prochain atelier pour coordonner les outils WEMIS et les a tenues informées de l'évolution de cet événement dans l'intervalle.





OUGANDA

5 HISTOIRES DE CHANGEMENT

Parvenir à un changement des systèmes à l'échelle nationale par le biais d'un plaidoyer collaboratif

Compétences non techniques

L'aptitude à comprendre le contexte local et à naviguer efficacement dans celui-ci

Le fait que Jane connaisse très bien le contexte ougandais lui permet de lire et d'agir conformément aux règles implicites. Par exemple, en Ouganda, il faut suivre les procédures administratives officielles pour une collaboration efficace. Sur la base des rapports existants, des positions communes sont adoptées et suivies par écrit. Par exemple, tous les membres d'Agenda for Change ont formalisé des accords verbaux de collaboration en signant des protocoles d'accord avec le MWE et les autorités locales avec lesquelles ils travaillent. Il est également important de respecter le temps, l'espace et les titres des interlocuteurs. Par exemple, appeler un ingénieur, un médecin, un professeur ou un commissaire par son titre est une pratique courante en Ouganda. Cela témoigne d'un certain respect et contribue à faciliter le processus et les interactions, même si les échanges réels sont plutôt informels.

Ressources

Le temps consacré par le personnel et les entraves que la rigidité du financement des donateurs peut constituer à l'effort de renforcement des systèmes

Jane ne peut pas quantifier exactement le temps qu'elle et deux autres collègues de l'IRC et d'autres membres d'Agenda for Change en Ouganda ont consacré au processus jusqu'à présent. L'une des principales difficultés réside dans le fait que les membres d'Agenda for Change ou les projets existants ne disposent pas d'un grand nombre de jours pour effectuer ce type de travail. Les exigences relatives à l'attribution de jours de travail à des projets spécifiques font qu'il est difficile de s'engager dans les processus de changement des systèmes généralement menés dans le cadre d'Agenda for Change. Cette contrainte se reflète également dans le travail de collaboration au niveau national. Les partenaires ne sont pas toujours en mesure de donner la priorité à l'effort de changement des systèmes, ce qui rend parfois difficile de rassembler les gens et d'obtenir des contributions opportunes de la part des partenaires.



M. Orijiabo Albert (debout), commissaire adjoint, ministère de l'Eau et de l'Environnement, s'adressant aux participants lors de l'atelier organisé à l'Institut des ressources en eau. Institut, Entebbe, du 12 au 15 février 2023. À ses côtés (assis), Mme Achiro Brenda Muthemba, directrice de pays, Water for People. (IRC WASH Uganda)