

## triple-s

### Apprentissage sectoriel et gestion adaptative

Audrey van Soest, Sarah Carriger, Deirdre Casella et Carmen da Silva Wells

#### ÉLÉMENTS D'ACTION

→ **Pour les gouvernements (locaux et nationaux)**

- Élaborer un cadre d'apprentissage national et financer durablement sa mise en œuvre
- Intégrer des pratiques pédagogiques et adaptatives au cycle de planification annuel
- Établir et soutenir des plateformes pour l'apprentissage structuré
- Mandater une entité dédiée – une plateforme – pour soutenir l'apprentissage sectoriel et le développement bien informé de politiques

→ **Pour les ONG**

- Soutenir la mise en place de centres de ressources et plateformes d'apprentissage
- Participer aux plateformes d'apprentissage et encourager les interactions entre les différentes plateformes à différents niveaux institutionnels
- Aider à établir les capacités nécessaires aux processus d'apprentissage et à la réflexion critique

→ **Pour les donateurs et autres partenaires**

- Aider à la mise en place de plateformes d'apprentissage sectoriel solides, qui ne dépendent pas des donateurs pour leur exploitation à plus long terme
- Encourager les bénéficiaires de financements à adopter des pratiques d'apprentissage et de réflexion qui améliorent la capacité d'adaptation du secteur

Les défis complexes liés à la fourniture de services d'eau, d'assainissement et d'hygiène (AEPHA) transcendent les projets, organismes et zones géographiques; pour les résoudre, il faut donc assurer un apprentissage qui aille au-delà des individus et organismes et englobe des acteurs multiples à différents niveaux.

L'apprentissage sectoriel désigne les processus et mécanismes au niveau du secteur qui sont indispensables pour que les acteurs impliqués soient en mesure de réfléchir sur la fourniture actuelle des services, d'identifier les problèmes, d'élaborer des solutions et de diffuser les réussites. L'apprentissage sectoriel va de pair avec la gestion adaptative, un processus structuré pour traduire l'apprentissage en action.



Conférence de Mole, Ghana. Photo : IRC

## QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE SECTORIEL?

On croit trop souvent que l'apprentissage de connaissances et d'aptitudes est un processus individuel. Or l'apprentissage dit «sectoriel» implique essentiellement des processus collectifs. Les processus d'apprentissage peuvent améliorer les services d'AEPHA en aidant les parties prenantes à:

- Obtenir des **résultats empiriques** pour améliorer la prise de décisions, les stratégies et les technologies et encourager **la mise à profit des connaissances** de tous les acteurs impliqués;
- Élaborer et valider des approches, méthodologies, technologies et mécanismes de financement **harmonisés** et cohérents;
- Développer les **capacités des acteurs** impliqués afin de généraliser les innovations et renforcer les liens entre recherche, politiques et pratiques;
- **Évaluer les progrès** vers la fourniture durable de services et affiner les interventions.

L'apprentissage est une condition sine-qua-non de la gestion adaptative. La gestion adaptative peut être définie comme étant un processus systématique d'amélioration des politiques et pratiques fondé à partir des expériences pratiques, des innovations et des résultats des politiques et pratiques déjà mises en œuvre (Pahl-Wostl et al., 2007). Comme l'expliquent Bormann et al. (1993), «la gestion adaptative, c'est apprendre à gérer en réussissant à apprendre».

L'apprentissage n'est donc pas une fin en soi. Un élément clé du cycle de gestion adaptative réside dans les processus décisionnels «itératifs», qui consistent à évaluer les résultats et prendre les mesures correctives sur la base des enseignements livrés par certaines actions ou expériences passées.

Or l'apprentissage sectoriel et la gestion adaptative sont encore peu développés dans le secteur de l'AEPHA. Résultat: des ressources gaspillées à «réinventer la roue», des innovations isolées et méconnues, des progrès plus lents et une coopération insuffisante entre des acteurs incapables de s'adapter aux nouveaux défis.

Dans notre secteur, les investissements dans l'apprentissage ont eu tendance à se concentrer sur les processus multilatéraux visant à soutenir un projet ou une organisation particulière, avec peu d'impact sur le secteur dans son ensemble, sur des conférences et réunions sans mécanismes de continuité ou sans liens entre apprentissage et action, sur des plateformes ou dialogues dépendant des dons et périssant avec l'arrêt des financements.

### ENCADRÉ 1 DIFFUSER LES BONNES IDÉES: UN EXEMPLE EN OUGANDA

Yehora Yeguza (YY Strategy) est une initiative visant à favoriser l'épargne et le crédit qui a commencé avec un simple comité de gestion d'une source d'eau dans le village de Rukooko (district de Kamwenge) en 2006. L'expérience tirée de cette initiative a été partagée au forum régional de Rwenzori en octobre 2010. Le gouvernement du district de Kamwenge, impressionné, a étendu cette innovation à 112 autres points d'eau. Elle implique désormais aussi les gouvernements locaux des districts avoisinants, Kabarole, Kasese, Kyegegwa et Kyenjojo. L'unité gouvernementale de soutien technique régionale a intégré l'approche dans son programme de formation pour les comités de gestion des points d'eau (Bey et al., 2014).

Malgré les obstacles à la promotion de l'apprentissage sectoriel, on connaît des exemples positifs. Le présent article fournit un aperçu de mécanismes et plateformes pédagogiques et adaptatifs susceptibles d'être mis en place dans le secteur de l'AEPHA, illustrés par des expériences tirées du projet Triple-S au Ghana, en Ouganda et ailleurs.

## LES FONDEMENTS D'UN SECTEUR QUI APPREND

Pour créer un secteur qui apprend, il faut (Da Silva-Wells et al., 2012):

**Un leadership (gouvernemental).** Le changement à l'échelle du secteur commence par une vision portée par le gouvernement sur la manière dont le secteur doit fonctionner. L'apprentissage sectoriel est ainsi aligné avec les politiques, financements et processus de prestation de services nationaux, sous l'égide du gouvernement national.

**La collaboration.** L'apprentissage sectoriel se fonde sur des acteurs et organismes agissant de façon solidaire et harmonieuse dans le cadre d'une vision partagée. Chaque acteur apporte son savoir et son expertise et apprend en retour des expériences et découvertes des autres. Des plateformes collaboratives, comme des partenariats stratégiques et des outils d'apprentissage sectoriel, dans l'idéal portées par les gouvernements, impliquent tous les acteurs du secteur dans la planification, le suivi-évaluation, la réflexion et l'adaptation. De telles plateformes encouragent l'engagement en faveur de la vision, augmentent la synergie des capacités et ressources et permettent d'étendre les innovations et les bonnes pratiques opérationnelles.

**Documenter et partager les processus.** Consigner et archiver les processus de changement sectoriel est une chose cruciale pour la réflexion et l'apprentissage. Or beaucoup d'organismes de l'AEPHA n'enregistrent ni ne documentent leurs expériences – bonnes ou mauvaises –, ce qui veut dire que les enseignements se perdent. La documentation des processus signale les facteurs favorables ou nuisibles, en considérant le contexte et l'histoire ainsi que l'évolution de l'intervention à mesure qu'elle se généralise (Schouten et al., 2007). Dans le cadre d'EMPOWERS, un projet visant à renouveler la gouvernance locale de la GIRE et de l'AEPHA en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, la documentation des processus a servi à décrire pourquoi et comment les approches existantes en matière de prise de décision ont permis (ou empêché) d'évoluer vers une gouvernance plus participative et transparente des services et ressources en eau. Le fait de documenter et de partager les expériences au sein du projet ont encouragé l'apprentissage et le débat autour des questions centrales.

## PLATEFORMES ET MÉCANISMES POUR CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE DANS LE SECTEUR

Une plateforme d'apprentissage est un outil structuré conçu pour faciliter les processus d'apprentissage, qui rassemble tous les acteurs partageant la volonté de diffuser leurs expériences, réfléchir sur les problèmes et envisager des solutions. Dans l'AEPHA, les plateformes et mécanismes d'apprentissage revêtent différentes formes en fonction des pays et ont vocation à être

soutenus par les gouvernements ou par la société civile. Par exemple:

- **Des groupes de travail sectoriels** sous l'égide du gouvernement (Ouganda) et des **plateformes de coordination** (Zimbabwe) permettent à différents acteurs de collaborer sur des défis et aspects particuliers de l'approvisionnement en AEPHA.
- **Des évaluations de performance conjointes** (comme en Ouganda ou en Éthiopie) visant à évaluer de façon systématique les progrès du secteur.
- Des plateformes multipartites, telles que des **alliances d'apprentissage** (Ghana et Ouganda) servent à améliorer la coopération, la diffusion des résultats de recherche, et l'adoption des innovations fructueuses.
- **Les centres de ressources en AEPHA** facilitent l'apprentissage et le réseautage entre les acteurs du secteur tout en diffusant les informations et la documentation des processus.

## DES ALLIANCES D'APPRENTISSAGE POUR L'INNOVATION ET LE CHANGEMENT

Les alliances d'apprentissage sont des plateformes liées entre elles à différents niveaux institutionnels qui rassemblent les personnes pour aborder les problèmes, surmonter les défis et trouver des solutions novatrices (Smits et al., 2007). Pour faciliter le progrès, les plateformes, à chaque niveau pertinent (local, régional et national), doivent être connectées afin que les solutions et innovations élaborées au niveau local

### ENCADRÉ 2 L'APPROCHE PAR «ALLIANCE D'APPRENTISSAGE» AU GHANA

Une évaluation de l'approche par alliance d'apprentissage au Ghana a révélé que les plateformes d'apprentissage ont été cruciales pour: structurer les programmes d'action sectoriels (politiques, stratégies, objectifs et revues); développer les approches de fourniture de services et l'architecture de la gouvernance et des processus; développer les directives, normes et cadres réglementaires; financer le secteur; et faire les choix technologiques (CWSA et IRC Ghana, 2014). Il a été constaté que cette approche facilitait les initiatives communes, encourageait l'intégration des approches et normes de prestations dans les nouveaux programmes et permettait d'évaluer de manière critique les approches et technologies non conformes et non approuvées.

Parmi les facteurs susceptibles de freiner la participation des acteurs aux plateformes d'apprentissage:

- le manque de mécanismes d'application face à la non-conformité aux normes du secteur semble décourager la participation aux alliances d'apprentissage;
- beaucoup d'organisations parties prenantes envoient différents représentants à différents moments à différentes plateformes, ce qui nuit à l'assimilation des connaissances et au suivi; et
- certains acteurs (principalement au niveau région/district) ne sont pas en mesure d'obtenir les fonds nécessaires pour participer régulièrement aux plateformes.

Le rapport fait plusieurs recommandations pour renforcer les capacités d'apprentissage et d'adaptation:

- adopter un cadre d'action convenu à plusieurs pour structurer la gestion de l'apprentissage;
- établir une structure institutionnelle pour promouvoir l'apprentissage systématique au sein du secteur; et
- développer un «business case» pour la gestion des connaissances afin de clarifier le rendement économique et financier de l'apprentissage et utiliser ces enseignements pour promouvoir et «vendre» l'apprentissage comme étant profitable pour le secteur.

puissent remonter la chaîne décisionnelle et devenir partie intégrante du savoir commun au secteur, et que les initiatives politiques se transmettent le long de la chaîne pour être discutées, mises en œuvre et adaptées aux réalités du contexte.

L'alliance crée un environnement «protégé» pour dialoguer, bâtir la confiance, travailler en commun et négocier. Les alliances d'apprentissage débutent souvent au sein d'un groupe restreint; pour attirer l'intérêt et l'engagement d'autres acteurs, elles doivent formuler une idée claire de leurs objectifs et de leur feuille de route. Des financements sont nécessaires pour établir l'alliance et diffuser ses communiqués et ses résultats, pour documenter les processus et réseauter avec les parties concernées et les réseaux extérieurs (recherche-action, ateliers, démonstrations...) (Butterworth et al., 2011). Les membres d'une alliance peuvent changer et évoluer avec le temps en fonction de la nature des problèmes, des défis et de l'expertise demandée.

Les alliances qui se réunissent régulièrement, avec des échéanciers coordonnés, et qui entretiennent des flux d'informations soutenus entre leurs membres sont les plus efficaces pour mobiliser et représenter les acteurs cruciaux du secteur.

#### Les centres de ressources AEPHA et leurs réseaux

Les acteurs du secteur doivent savoir où trouver les informations et savoir-faire importants afin de pouvoir apprendre des expériences des autres. Les centres de ressources et leurs réseaux affiliés proposent des produits (dont des infolettres et «pages bleues» listant les principaux interlocuteurs de l'AEPHA dans chaque pays) et services (bureaux d'accueil et facilitation d'événements ou de processus d'apprentissage) et promeuvent le partage des connaissances et la gestion de l'information (Parker, 2004).

À Gujarat (Inde), les centres de ressources publics au niveau du bloc (sous-district)<sup>1</sup> soutiennent les «Gram Panchayats» (gouvernements locaux à l'échelle du village ou de la localité) dans tous les aspects de la gestion de l'eau (y compris le renforcement des capacités) et servent de points focaux pour se renseigner et nouer des contacts dans le cadre du programme national pour l'eau potable et la «campagne d'assainissement total». Le CINARA<sup>2</sup>, basé à l'Université de Valle en Colombie, ou encore le Water Information



Stand du RCN au Ghana Water Forum. Photo : IRC

Network en Afrique du Sud<sup>3</sup> (WIN-SA), sont d'autres bons exemples de centres de ressources du secteur public. L'Uganda Resource Centre<sup>4</sup>, hébergé par NETWAS Uganda, consigne les discussions et les enseignements tirés du forum national d'apprentissage annuel, organisé par divers acteurs du secteur public et non-gouvernemental; il publie un rapport détaillé ainsi que de brèves mises à jour quotidiennes.

Au Ghana, le Resource Centre Network (RCN) est un partenariat institutionnel entre plusieurs organisations du secteur qui promeut et fournit des services de gestion des connaissances pour l'AEPHA en milieu rural et urbain. Le secrétariat du RCN propose des services allant de l'organisation de manifestations d'apprentissage à l'animation et documentation de plateformes mensuelles d'apprentissage, nationales et régionales. RCN produit des services d'information et des savoir-faire dans toutes sortes de formats et les fournit aux différents acteurs en temps opportun; RCN propose également de l'expertise technique, des formations et des questions-réponses.

Dans chacun des cas ci-dessus, des documents concis mis à disposition au moment pertinent encouragent le suivi tout en indiquant où trouver des renseignements plus poussés.

#### Revue sectorielle du suivi et de la performance – examiner et réfléchir sur le changement

Les revues sectorielles du suivi et de la performance procurent aux gouvernements, aux prestataires de services et aux usagers les informations nécessaires pour fixer des objectifs, évaluer les progrès, réguler la

<sup>1</sup> Voir [swsmup.org/guideline\\_brc\\_17\\_2.pdf](http://swsmup.org/guideline_brc_17_2.pdf) au sujet des centres de ressources de quartier en Inde.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur l'Instituto de Investigación y Desarrollo en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación de Recursos Hídricos: [cinara.univalle.edu.co](http://cinara.univalle.edu.co)

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur WIN-SA: [www.win-sa.org.za](http://www.win-sa.org.za)

<sup>4</sup> Pour en savoir plus sur le centre de ressources AEPHA en Ouganda: [www.washuganda.net](http://www.washuganda.net)



performance, définir des actions correctives et rendre des comptes. Pour renforcer les services durables aux différents niveaux, trois aspects fondamentaux à évaluer sont:

- les services obtenus par les usagers (en général, critères de quantité, qualité, accessibilité et fiabilité à long terme);
- performance des opérateurs et prestataires: répondre aux exigences techniques, financières, gestionnaires et organisationnelles de base d'un service durable; et
- performance des autorités réglementaires (souvent le gouvernement local): répondre aux exigences de planification, coordination, régulation et soutien nécessaires à la fourniture des services.

Collecter les données est utile lorsque celles-ci sont analysées pour informer les processus décisionnels et améliorer la performance. Dans une approche de gestion adaptative, c'est ici que les efforts d'apprentissage empirique soutiennent les actions correctives. Les revues sectorielles de performance constituent un forum permettant aux parties prenantes de réfléchir sur la signification des résultats empiriques dans un contexte donné, pour déterminer s'il faut garder le cap ou ajuster les pratiques, les politiques et l'allocation des ressources.

En Ouganda, le Rapport sectoriel de performance détermine la «Joint Sector Review» (JSR) annuelle – le forum principal pour l'évaluation des performances, l'analyse conjointe des données de suivi, la définition des priorités et l'établissement de directives pour le secteur de l'eau et de l'environnement. Au cours des dix dernières années, le secteur de l'eau en Ouganda a délaissé le suivi-évaluation des infrastructures et de l'accès pour adopter un cadre de suivi des services fournis. Le changement a commencé avec l'adoption de 11 «indicateurs clés» pour les services urbains et ruraux et pour l'assainissement et l'eau. Sur la base de ces données et d'autres, la Direction du développement de l'eau réalise des analyses de tendances diachroniques pour identifier les problèmes et goulets d'étranglement dans les différentes zones géographiques et rectifier les actions et l'allocation des fonds. Des processus similaires existent dans d'autres pays: l'Éthiopie, le Burkina Faso, le Niger. Les autorités réglementaires sont alors en mesure de partager les informations au niveau national, régional et avec les partenaires en développement, en considérant les liens entre dépenses du secteur et performances.

**DIAGRAMME 1** OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE À DIFFÉRENTS NIVEAUX



Source: Magara, 2014.

## PASSER AU NIVEAU SUPÉRIEUR

Les mécanismes et plateformes existantes pour l'apprentissage sectoriel peuvent être largement renforcés pour améliorer l'apprentissage, l'innovation et l'adaptation.

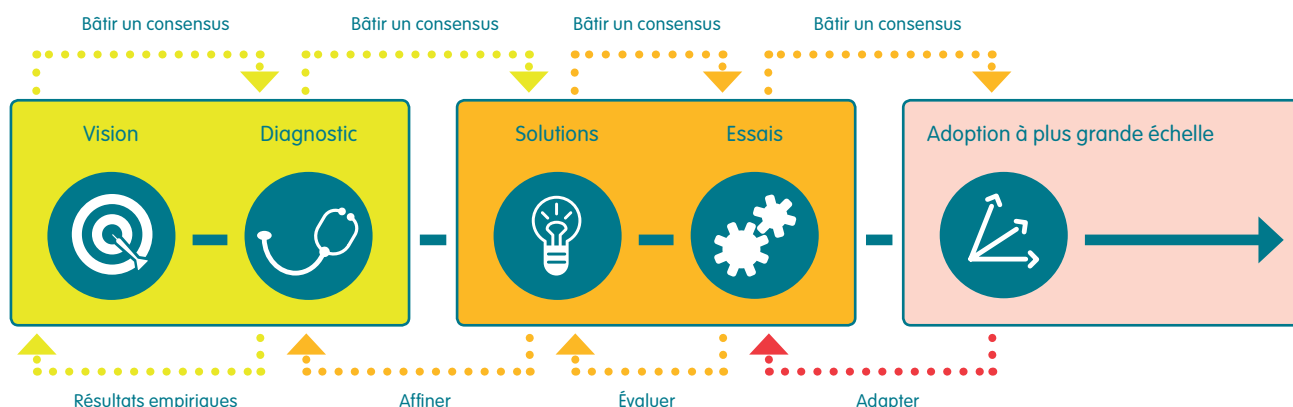
### Définir les objectifs de l'apprentissage

En premier lieu, il s'agit de clarifier les objectifs de l'apprentissage pour les différentes plateformes sectorielles. Ils varient selon le niveau organisationnel, administratif ou performatif auxquels ils se rattachent. Dans le contexte des services d'eau en milieu rural ougandais, le programme Triple-S Ouganda, avec l'aide du Ministère de l'eau et de l'environnement, a créé une typologie pour définir les objectifs d'apprentissage aux différents niveaux et en fonction des responsabilités (diagramme 1).

### Lier apprentissage, politiques et pratiques

Un cadre d'action national pour l'apprentissage sectoriel, qui conjugue le suivi-évaluation et les connaissances pour améliorer les politiques et la pratique, constitue une autre étape cruciale dans le développement de processus coordonnés et efficaces. Le cadre doit décrire la vision commune, les résultats souhaités et les principales stratégies pour intégrer l'apprentissage continu aux différents niveaux du secteur comblant les lacunes de capacités.

**DIAGRAMME 2** BOUCLES DE RÉTROACTION/FEEDBACK DANS LE PROCESSUS DE CHANGEMENT SECTORIEL



Les membres de la plateforme peuvent prendre l'initiative, former des partenariats ou fournir un soutien en fonction de leurs compétences et expériences.

**Créer des liens verticaux**

Le partage «horizontal» entre les plateformes est important (par exemple au niveau des régions ou des localités), mais il ne faut pas négliger l'importance de mécanismes reliant ces plateformes «verticalement», à travers les échelons administratifs (diagramme 1). Une découverte révélée par une intervention d'Ingénieurs sans frontières au Malawi est que les mécanismes d'apprentissage sectoriel peuvent être cruciaux pour attirer l'attention des dirigeants politiques sur les réalités locales, mais uniquement si les forums sectoriels se fondent sur les expériences propres aux districts (Kang and Campbell, 2013).

Les boucles de rétroaction/feedback reliant les plateformes, du niveau le plus local au niveau national, servent de courroies de transmission de l'information et du savoir en matière d'expériences, de défis et d'innovations prometteuses, et augmentent les probabilités de généralisation et, en fin de compte, l'impact utile.

**Renforcer les capacités de réflexion critique**

Outre le suivi de la performance sectorielle, on peut générer des résultats pour soutenir les actions pédagogiques et correctives en facilitant le testage d'innovations prometteuses et leur analyse dans différents contextes. Des approches critiques, rigoureuses et empiriques pour interpréter les différentes sources et formes d'information sont nécessaires pour permettre des actions correctives et des politiques informées qui contribuent à la qualité durable des services d'eau en milieu rural.

**TABLEAU 1** ESTIMATIONS DES COÛTS LIÉS À L'ÉTABLISSEMENT ET L'EXPLOITATION D'UN PÔLE DE GESTION DES CONNAISSANCES EN AEPHA (OUGANDA)

Poste/activité	Coût en UGX*	Coût en USD	Hypothèse
Matériel de bureau (coûts initiaux)	5,000,000	1,887	Une institution existante soutient déjà les hôtes de l'apprentissage sectoriel, réduisant les coûts; les fonds sont consacrés à l'équipement informatique
Rencontre nationales (tous les 2 mois)	5,400,000	2,038	Frais courants pour l'hébergement des réunions d'une demi-journée (30 personnes)
Soutien à la facilitation/organisation de l'apprentissage régional/inter-districts (8 unités de soutien technique – UST)	34,400,000	12,981	Comprend les heures de travail du personnel, le transport et l'hébergement dans les régions (5 jours par région)
Développement de l'étude de cas (1 x 8 UST)	13,200,000	4,981	Temps de personnel (1 personne)
Publications et élaboration de contenus	11,500,000	4,339	
Coordination et administration	5,500,000	1,245	Temps de personnel (10 jours)
Frais d'accueil	7,780,000	2,936	10% du budget annuel du pôle
<b>Coûts totaux</b>	<b>(en UGX) 82,780,000</b>	<b>(en USD) 30,407</b>	

\*Les estimations se fondent sur les expériences Triple-S dans l'organisation de forums d'apprentissage régional dans les UST 2 et 6 et sur les projections de frais administratifs.

Source: Magara, 2014.

## ENCOURAGER LE CHANGEMENT AU SEIN DU SECTEUR

L'apprentissage, et l'harmonisation, sont probablement les deux plus importants éléments d'un secteur efficace. Les deux facteurs sont essentiels à la réalisation de services pérennes, permettant d'identifier les lacunes et les goulets d'étranglement, de tester les solutions possibles et de généraliser celles qui fonctionnent. Le changement n'est pas nécessairement linéaire; il implique une réflexion permanente, une évaluation régulière et des mesures correctives – en d'autres termes, de l'apprentissage (voir diagramme 2).

### Le rôle d'un pôle organisationnel (hub)

Au niveau le plus fondamental, un pôle d'apprentissage peut servir de centre de ressources sectoriel, qui consigne et archive les connaissances du secteur pour faire en sorte que les bonnes informations parviennent aux acteurs concernés. Néanmoins, pour stimuler le changement sectoriel, le rôle d'un pôle ne doit pas se

limiter à la saisie et au partage des informations, sa fonction peut être plus vaste : générer des enseignements impartiaux, encourager l'analyse des données conjointe, et stimuler les efforts de sensibilisation (du public et des politiques) lorsque les résultats empiriques imposent un changement de cap.

Le pôle nécessite des ressources soutenues et importantes pour remplir son rôle. Par exemple, le budget annuel de RCN est d'environ 65.000 USD. Le tableau 1 montre une estimation des coûts liés à l'établissement et à l'exploitation d'un modeste pôle de gestion des connaissances en Ouganda. Sur la base des expériences Triple-S au Ghana et en Ouganda, exploiter un pôle consacré à diriger le changement dans le secteur (incluant des fonctions comme la sensibilisation/ plaidoyer fondés sur l'expérience, l'analyse des goulets d'étranglement avec les parties prenantes, la création d'un consensus sur les solutions potentielles, le testage par la recherche-action et la facilitation du changement institutionnel) coûte près de 1 million d'USD par an.

---

## Recommandations pour permettre au secteur de l'AEPHA d'apprendre et de s'adapter

L'apprentissage sectoriel et la gestion adaptative peuvent s'organiser diversement et à des intensités différentes: les intervenants au niveau national (notamment les gouvernements), jouent un rôle crucial dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage, à l'innovation et au changement. Pour créer un secteur apprenant, il faut investir dans:

- la capacité sectorielle, pour encourager les processus d'apprentissage et la réflexion critique;
- des plateformes à différents niveaux administratifs pour rassembler les parties prenantes et analyser ce qui fonctionne ou non, identifier les causes sous-jacentes et s'accorder sur des mesures correctives; et
- des mécanismes reliant l'apprentissage à travers les plateformes et les niveaux organisationnels.

Tout au moins, les processus d'apprentissage et de gestion adaptative nécessitent des services de gestion des connaissances ainsi que l'existence d'un apprentissage au niveau national, ou alors des plateformes de revue sectorielle conjointes. Pour un apprentissage sectoriel plus poussé, il faut coordonner les programmes et échéanciers, en assurant une représentation cohérente des acteurs ainsi qu'une documentation/diffusion efficace des résultats des interactions. Au niveau le plus avancé, l'apprentissage sectoriel implique des plateformes connectées à travers les niveaux administratifs et des programmes de recherche-action collaboratifs afin de générer, synthétiser et publier les données et résultats à l'intention des processus décisionnels.

Parmi les exigences concrètes:

- au minimum, **une plateforme et un processus conjoints au sein du secteur** pour évaluer les progrès et accomplissements et prendre les décisions les plus judicieuses en matière d'investissements. Une telle plateforme nécessite des données de suivi à jour et précises sur la performance du secteur et doit s'harmoniser avec les cycles de gestion adaptative (planification, mise en œuvre, suivi et reporting).
- **Des professionnels disposant des compétences pour stimuler les apprentissages et qui inciteront les acteurs à réfléchir et à faire des analyses plus poussées.** Ces professionnels sont essentiels pour amener les processus d'apprentissage au-delà du simple partage d'information – qui, certes précieux, ne suffit pas à assurer la gestion adaptative et à améliorer la performance.
- un **pôle d'apprentissage institutionnalisé** qui assure la continuité dans les services d'apprentissage sectoriel, notamment la formation, la recherche-action, la synthèse des données et la documentation des processus.
- un **financement stable pour l'apprentissage** – notamment, découpler le financement des activités du hub/pôle et de l'apprentissage sectoriel des budgets des projets, des programmes et des bailleurs.

## RÉFÉRENCES

- Bey, V., Magara, P. and Abisa, J., 2014. *Assessment of the performance of the service delivery model for point sources in Uganda*. Kampala: IRC Uganda. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/assessmentperformance-service-delivery-model-point-sourcesuganda](http://www.ircwash.org/resources/assessmentperformance-service-delivery-model-point-sourcesuganda).
- Bormann, B. T., Cunningham, P. G.; Brookes, M. H., Manning, V. W.; and Collopy, M. W., 1993. *Adaptive ecosystem management in the Pacific Northwest*. U.S. Forest Service, General Technical Report PNW-GTR-341.
- Butterworth, J. McIntyre, P. and Da Silva Wells, C. (eds.), 2011. *SWITCH in the city: putting urban water management to the test*. [online] The Hague: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/switch-city-putting-urban-water-management-test](http://www.ircwash.org/resources/switch-city-putting-urban-water-management-test).
- CWSA and IRC Ghana, 2014. *Research on learning alliance approach*. [pdf] Accra: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible à: [www.ircwash.org/sites/default/files/20140509\\_research\\_on\\_learning\\_alliance\\_approach\\_final2.pdf](http://www.ircwash.org/sites/default/files/20140509_research_on_learning_alliance_approach_final2.pdf).
- Da Silva Wells, C., Lieshout, R., Uytewaal, E., 2012. *WASH sector learning: continuous improvement for services that last*. [online] The Hague: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/wash-sector-learning-continuous-improvement-services-last](http://www.ircwash.org/resources/wash-sector-learning-continuous-improvement-services-last).
- Kang, M. and Campbell, M., 2013. *Seeking systemic change in Malawi's WASH sector*. The Hague: IRC. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/seeking-systematic-change-malawis-wash-sector](http://www.ircwash.org/resources/seeking-systematic-change-malawis-wash-sector).
- Magara, P., 2014. *Strengthening the learning and adaptive capacity of the rural water sub sector*. Kampala: IRC Uganda. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/strengthening-learning-and-adaptive-capacity-rural-water-sub-sector](http://www.ircwash.org/resources/strengthening-learning-and-adaptive-capacity-rural-water-sub-sector).
- Pahl-Wostl, C., Sendzimir, J., Jeffrey, P., Aerts, J., Berkamp, G., and Cross, K., 2007. Managing change toward adaptive water management through social learning. *Ecology and Society*, Volume 12(2): 30. [online] Disponible à: [www.ecologyandsociety.org/vol12/iss2/art30](http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss2/art30).
- Parker, S., 2004. *Organising local documentation services for the water and sanitation sector: guidelines*. [online] Delft: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/organising-local-documentation-services-water-and-sanitation-sector-guidelines](http://www.ircwash.org/resources/organising-local-documentation-services-water-and-sanitation-sector-guidelines).
- Schouten, T., Mizyed, B., Al-Zoubi, R., Abu-Elseoud, M., Abd-Alhadi, F. T., 2007. *The inside story: process documentation experiences from EMPOWERS*. Amman: Inter-Islamic Network on Water Resources Development and Management. Disponible à: [www.ircwash.org/sites/default/files/Schouten-2007-Inside.pdf](http://www.ircwash.org/sites/default/files/Schouten-2007-Inside.pdf).
- Smits, S., Moriarty, P., and Sijbesma, C., eds., 2007. *Learning alliances: Scaling up innovations in water, sanitation and hygiene*. (Technical paper series; no. 47). [online] Delft: IRC International Water and Sanitation Centre. Disponible à: [www.ircwash.org/resources/learning-alliances-scaling-innovations-water-sanitation-and-hygiene](http://www.ircwash.org/resources/learning-alliances-scaling-innovations-water-sanitation-and-hygiene).

---

### À PROPOS D'IRC

IRC est un « think and do tank » (un groupe de réflexion et d'action) international qui collabore avec les gouvernements nationaux et locaux, avec des ONG et le secteur privé, et avec des individus et des communautés du monde entier pour trouver des solutions à long terme à la crise mondiale des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Notre mission consiste essentiellement à stimuler la mise en place de services d'eau, d'assainissement et d'hygiène pérennes au lieu de projets ponctuels à court terme.

Fort de plus de 40 ans d'expérience, IRC met en œuvre des programmes et des projets dans plus de 25 pays. Des projets de grande envergure sont en cours dans 7 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Les programmes sont gérés et mis en œuvre par une équipe d'une centaine d'employés travaillant dans le monde entier.

Pour plus d'informations, consultez le site [www.ircwash.org](http://www.ircwash.org).

### À propos de la série Composantes de base de la durabilité

Cette série de notes de synthèse a été rédigée dans le cadre de l'initiative IRC Triple-S. Elle constitue une ressource utile aux

personnes qui doivent prendre des décisions en matière de financement, de politiques, de conception et de mise en œuvre de programmes d'approvisionnement en eau en zone rurale. Elle présente les principales composantes d'une fourniture de services d'eau durable – tel qu'indicateurs et cibles, harmonisation de l'aide ou professionnalisation de la gestion communautaire – en les illustrant d'exemples concrets et d'observations de terrain.

Pour voir d'autres notes de synthèse de cette série, consultez le site [www.ircwash.org/buildingblockbriefings](http://www.ircwash.org/buildingblockbriefings)

### À PROPOS DE CETTE NOTE

Cette note de synthèse est basée sur les expériences de Triple-S au Ghana et en Ouganda, ainsi que sur le travail plus global d'IRC portant sur l'apprentissage sectoriel (voir Smits et al., 2007). Elle a été corédigée par Audrey van Soest, Deirdre Casella et Carmen da Silva Wells d'IRC et par Sarah Carriger de Water Writes. Elle a été relue par Stef Smits d'IRC. Traduit par Loïc Jeanneret.

Pour en savoir plus sur l'apprentissage sectoriel, consultez la page [www.ircwash.org/tags/sector-learning](http://www.ircwash.org/tags/sector-learning)

---

### © 2015

This publication is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Netherlands License.

### Adresse physique

Bezuidenhoutseweg 2  
2594 AV The Hague  
The Netherlands

### Adresse postale

P.O. Box 82327  
2508 EH The Hague  
The Netherlands

T +31 70 304 4000  
info@ircwash.org  
www.ircwash.org