



# Un nouveau regard pour une action renforcée

L'eau et l'assainissement sont des droits fondamentaux, et non un cadeau fait aux plus pauvres

Rapport annuel 2012

IRC Centre International de l'Eau et de l'Assainissement





## Tables des Matières

### NOTRE VISION

Nous voulons que chaque habitant de cette planète jouisse d'un droit fondamental à une eau propre, à l'assainissement et à l'hygiène publique, dès maintenant et pour toujours.

### NOTRE MISSION

Nous travaillons avec les communautés les plus défavorisées, les instances locales, les gouvernements, les organisations non gouvernementales pour les aider à mettre en œuvre des services d'AEPHA qui subsisteront non pas quelques années, mais indéfiniment. Nous identifions les obstacles à une telle mise en place et cherchons à les surmonter. Nous aidons les décideurs à se détourner des projets d'intervention à court terme pour mettre en place des services pérennes capables de changer la vie et l'avenir de leurs concitoyens

Vous pouvez adresser toutes vos questions et demandes d'éclaircissements concernant le Rapport Annuel 2012 d'IRC à notre Service Communication par courrier électronique à l'adresse suivante : [general@irc.nl](mailto:general@irc.nl), sous l'intitulé : Enquiry on IRC Annual Report 2012.

Une version numérique de ce rapport est disponible sur le site web d'IRC : [www.fr.irc.nl](http://www.fr.irc.nl)

Rédigé par Sally Atwater et le Service Communication d'IRC, avec l'apport de plusieurs collaborateurs d'IRC.

CONCEPTION AND GRAPHIQUE  
[www.bingo-graphicdesign.com](http://www.bingo-graphicdesign.com)

#### PHOTOGRAPHIES AND GRAPHIQUES

Document conçu à partir de photographies, d'images et de graphiques fournis par le staff d'IRC, sauf pour :

© P.3 – Hain / laif

© P.10 – Grabka / laif

© P.11 – adapté from Lokaal Mondiaal

P.14 – Peter McIntyre

P.16 – Kristoffer Tripplar / SWA



Juin 2013 – IRC Centre International de l'Eau et de l'Assainissement  
 Ce travail est distribué sous une licence Creative Commons Attribution.

Message du Président.....	4
Message du Directeur Général .....	4
Introduction .....	6
IRC à travers le monde.....	8
1 Adoption d'une approche de fourniture de service .....	10
2 Adoption sectorielle d'une politique de formation et d'aptation.....	13
3 Efficacité de l'aide .....	16
4 Dialogue intersectoriel et coordination des acteurs.....	18
Appuyer la Mission .....	19
Suivi et apprentissage.....	19
Communications.....	20
Ressources humaines .....	22
Gouvernance et rémunérations .....	23
Finances .....	24
Partenaires d'IRC pour le développement.....	27
Indice GRI ou réponses courtes.....	29

## Message du Président



La nouvelle phase 2012-2016 du plan d'action d'IRC - Centre International de l'Eau et de l'Assainissement - s'ouvre sur une note positive. En janvier 2012, le ministre néerlandais de la Coopération Internationale d'alors, Ben Knapen, annonçait le déblocage par son ministère d'une subvention programmatique de 10 millions d'euros au bénéfice d'IRC pour les cinq années à venir. Dans un contexte de contraintes budgétaires accrues et de mesures visant à la réduction de la dépense publique actuelle, il s'agit là d'une réussite extraordinaire, qui témoigne de la confiance renouvelée du ministère dans le travail d'IRC.

Cette annonce officielle du soutien financier octroyé à IRC par le gouvernement néerlandais s'est accompagnée un mois plus tard de l'inauguration d'un bureau national d'IRC au Ghana, à laquelle j'ai eu l'honneur de participer. Cette ouverture a été suivie dans la seconde moitié de l'année par celle d'un second bureau national à Ouagadougou, Burkina Faso.

D'au cours de l'année 2012, IRC a formalisé des partenariats avec des organisations et réseaux tels que l'Akvo (Pays-Bas), l'UNICEF (Mozambique), Vergnet Hydro SAS (France), l'Université de Caroline du Nord (Etats-Unis) et le National Institute of Administrative Research (NIAR, Inde). En novembre, l'OMS a désigné IRC comme Centre Collaborateur de l'OMS pour les Services Pérennes d'Eau, d'Assainissement et d'Hygiène publique dans les Pays en voie de Développement ; ceci marque la continuation d'une collaboration

vieille de plusieurs décennies dont les effets positifs ne sont plus à démontrer. En décembre, IRC a été invité à rejoindre l'Alliance du Millénaire pour l'Eau MWA).

Cette année 2012 marque mon dernier exercice en tant que président du Conseil de surveillance d'IRC. Je voudrais saisir cette occasion pour célébrer les progrès significatifs réalisés ces dernières années par le Conseil de surveillance et IRC dans son ensemble.

Durant ces huit années pendant lesquelles j'ai eu le privilège de présider le Conseil, j'ai vu IRC grandir pour devenir une organisation toujours plus marquée par le professionnalisme et l'internationalisme. Cela ne s'est pas fait sans quelques difficultés, mais les relations internes et les interactions entre le Conseil de Surveillance et le staff d'IRC se sont considérablement améliorées.

J'espère sincèrement que ce processus se poursuivra à l'avenir.

Dans ce message, mon dernier en tant que président du Conseil de surveillance, je tiens à remercier les membres du Conseil pour leur contribution permanente à la vision et la stratégie d'IRC. Je voudrais aussi profiter de cette occasion pour remercier tous nos collaborateurs pour leur dévouement sans faille à notre objectif : des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène universels et durables.

Lodewijk de Waal  
Président (2005-2012)  
Conseil de surveillance d'IRC

## Message du Directeur Général



(Approvisionnement en Eau Potable, Hygiène et Assainissement) opèrent en impulsant le passage d'un modèle fondé sur la création de nouvelles infrastructures à un modèle qui vise à la fourniture de services durables.

Innovation, collaboration, apprentissage réciproque, recherches sur le terrain et, avant tout, de véritables changements systémiques sont nécessaires pour atteindre nos objectifs de pérennité à grande échelle. Notre plan d'action pour 2012-2016 nous incite par conséquent à un travail intensif et sur des bases durables dans un nombre limité de pays cibles — Burkina Faso, Ethiopie, Ghana, Honduras, Inde, Mozambique et Ouganda — nous permettant une action plus efficace qui s'attellera directement à surmonter, avec l'aide de nos partenaires, les défis que représente la fourniture de services pérennes, et ce dans le but d'obtenir des résultats pouvant s'inscrire dans la durée.

En 2012, la première année de notre nouveau plan d'action, nous

À IRC, nous pensons qu'ouvrir un robinet ne devrait pas être un motif d'étonnement ou de célébration ; qu'un service public d'eau, d'assainissement et d'hygiène publique est un droit fondamental que l'on devrait pouvoir tenir pour acquis. Notre ambition est de changer la manière dont les services d'AEPHA

avons pris des mesures déterminantes pour avancer vers la réalisation de nos ambitions et de notre vision. Pour stimuler la transition vers une véritable culture du service, nos efforts ont porté sur la cartographie, le suivi et la promotion de changements dans les politiques et pratiques du secteur de l'AEPHA, et nous avons cherché à imprimer durablement notre approche de développement sur les cadres de planification nationaux afin d'adapter précisément nos actions à la situation de chaque pays.

Nous avons établi et approfondi des partenariats avec d'autres réseaux et organisations — OMS, Eau et Assainissement pour Tous et Alliance Millénaire pour l'Eau parmi tant d'autres — pour développer des synergies en matière de levée de fonds et de modification des paradigmes du secteur.

En 2012, nous avons ouvert des bureaux au Ghana et au Burkina Faso en plus de celui qui existe déjà en Ouganda. La composition de nos équipes s'est internationalisée grâce au recrutement local à des postes-clés dans nos pays cibles. Nous avons aussi identifié des associés en Ethiopie, au Honduras et aux Etats-Unis qui nous permettront d'augmenter l'influence d'IRC. Notre conseil de surveillance aussi s'internationalise et compte désormais Piers Cross (du Programme d'alimentation en eau et d'assainissement de la Banque mondiale) parmi ses membres.

Notre nouvelle orientation — d'un lieu d'échange de connaissances et d'informations à une organisation active axée sur un objectif concret —

nous a poussé à revoir notre organisation et notre fonctionnement interne. De plus, ce qui n'est pas étonnant pour une organisation qui promeut l'apprentissage adaptatif, nous nous sommes penchés sur notre cycle de suivi-information-apprentissage ce qui nous a conduit à mettre en place un nouveau cadre de suivi centré sur les résultats concrets.

Concernant les finances de d'IRC, le plan d'action 2012-2016 et la portée de notre travail nécessitent un budget total de 51 millions d'euros pour maintenir notre niveau d'influence dans les pays cibles et sur la scène internationale. Environ 57% de cette somme est déjà assurée. Les 43% restants seront récoltés grâce à des appels d'offres, au développement proactif de propositions et d'une stratégie d'acquisition et de collecte de fonds.

Pour la période 2012-2016, le gouvernement néerlandais s'est engagé à soutenir IRC au moyen d'un financement renouvelé pour une durée de cinq ans d'un montant de 10,4 millions d'euros. En 2012, la subvention accordée par le gouvernement néerlandais a représenté 28% de l'ensemble de nos revenus. IRC doit beaucoup au gouvernement néerlandais pour le soutien qu'il continue d'accorder à ses activités essentielles et ses programmes, et nous remercions les ministères de l'Infrastructure, de l'Environnement et des Affaires étrangères pour la confiance qu'ils nous témoignent. Ce soutien nous a permis d'innover sur bien des tableaux, d'influencer les politiques d'AEPHA au niveau mondial, d'apporter informations et connaissances au secteur et de mettre en œuvre des programmes dont les effets bénéfiques se font

sentir à l'échelle régionale, particulièrement en termes de gouvernance locale et de renforcement de la diffusion des connaissances dans le secteur.

Nous remercions également nos partenaires dont l'aide nous est précieuse pour faire progresser le secteur. Les partenariats que nous avons conclus avec des gouvernements, autorités locales, agences mondiales, ONG locales, réseaux d'entreprises du secteur et diverses agences pour le développement sont d'une importance fondamentale pour notre travail et IRC les considère comme particulièrement précieux.

Je tiens aussi à remercier les équipes d'IRC pour leur engagement sans faille et pour tout le travail fourni, qui a permis d'obtenir en 2012 des résultats très substantiels.

Ce Rapport annuel expose notre action pour l'année 2012 et fournit des détails sur le personnel, l'organisation et les finances d'IRC. Il se plie aux critères de la de la Charte de Responsabilité des ONG internationales — témoignant ainsi clairement de notre attachement à la transparence et au principe de responsabilité. Nous espérons qu'il sera utile à tous les acteurs du secteur et serons heureux de tous les retours d'expérience qui nous aideront à améliorer les processus de suivi, d'éducation et de partage d'informations d'IRC.

Nico Terra  
Directeur Général

# Introduction

Pendant des décennies, les progrès réalisés dans le secteur de l’approvisionnement en eau potable, de l’assainissement et de l’hygiène publique étaient principalement mesurés à l’aune de la création d’infrastructures — pompes, canalisations, points d’eau et toilettes. Par pérennité de l’approvisionnement en eau et de l’assainissement, si tant est que la question fût même posée, on entendait la pérennité de ces infrastructures, plutôt que du service que celles-ci étaient censées apporter. Cette manière d’envisager le problème s’est traduite par des services de piètre qualité, des installations défectueuses et des investissements perdus. L’eau et l’assainissement doivent être envisagés comme un service, dont l’accès est un droit fondamental. L’infrastructure en est certes un élément essentiel, mais ce n’est qu’un élément : les pompes et canalisations, les robinets et les toilettes doivent être administrés et entretenus au fil du temps et, à terme, remplacés — une tâche bien plus complexe et délicate que leur construction initiale. La véritable pérennité est celle du service.

IRC - Centre International de l’Eau et de l’Assainissement a la conviction que le secteur de l’AEPHA — un vaste réseau d’individus, d’organisations et d’institutions — doit changer la façon dont il perçoit son rôle pour ne plus se focaliser uniquement sur l’investissement en capital et la création d’infrastructures, mais sur le véritable défi : l’entretien, la gestion et la gouvernance du matériel mis en œuvre pour

fournir ces services. A ONG axée sur la connaissance, IRC travaille au sein d’un réseau mondial d’organisations partenaires. Notre organisation ne fournit pas de service d’AEPHA, mais travaille avec ceux qui le font en les aidant à délivrer leurs services de manière plus efficace à tous les citoyens, et à surmonter les obstacles qui mettent en danger leurs investissements.

IRC travaille avec des acteurs du secteur de l’AEPHA dans plusieurs pays cibles à travers des actions participatives de recherche destinées à identifier les problèmes, à combler les manques et à mettre en place des modèles robustes pour une fourniture de services pérenne et équitable. Les leçons tirées de ces activités sont documentées et partagées avec un large public. IRC utilise ces connaissances pour promouvoir l’amélioration des politiques et pratiques du secteur au niveau national et international. Cette activité mixte amène parfois IRC à se définir comme un « think-do tank », ou groupe de réflexion-action.

IRC a été fondé en 1968 avec pour mission initiale de servir de centre de référence pour le secteur de l’AEPHA, recensant les changements et les bonnes pratiques et renforçant les capacités des pays en développement à travers la gestion des connaissances. Reconnaisant aujourd’hui que de nombreux pays n’auront pas atteint en 2015 les objectifs d’approvisionnement en eau potable et d’assainissement fixés dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement, IRC est devenu un acteur à part entière et s’est engagé à prendre à bras le corps les problèmes systémiques à même de compromettre la fourniture de

services d’AEPHA. Cette évolution des missions d’IRC est nécessaire pour réaliser des progrès plus rapides et plus significatifs. A la suite d’un processus de réflexion comprenant une évaluation externe de sa direction stratégique, IRC a dégagé quatre grands objectifs pour la période 2012-2016<sup>1</sup> :

- adoption par le secteur de l’AEPHA d’une approche de fourniture de service ;
- adoption par le secteur de l’AEPHA d’une approche adaptative et d’apprentissage ;
- amélioration de l’efficacité de l’aide ;
- amélioration du dialogue intersectoriel et harmonisation de la planification.

Le présent Rapport annuel<sup>2</sup> expose la manière dont IRC a traduit sa vision en actions pendant l’année 2012 et répond aux exigences de la Charte de responsabilité des ONG internationales.

1 Pour plus d’informations sur la vision, les missions, les objectifs et les valeurs d’IRC (en anglais) <http://www.irc.nl/page/73324>

2 Ce rapport est le fruit du processus de suivi et d’apprentissage mis en place par IRC à son échelle. Le contenu de ce rapport a été validé par des superviseurs, par l’équipe de direction et par le Conseil de surveillance d’IRC.



**JANVIER**  
IRC reçoit une bourse de 10 millions d’euros attribuée par le gouvernement néerlandais pour son programme quinquennal (2012–2016).

## 2012 en dix temps forts

**FEVRIER**  
IRC ouvre un bureau à Accra, capitale du Ghana.



**AVRIL**  
IRC participe au sommet du SWA hébergé par l’UNICEF à la Banque mondiale, à Washington, qui rassemble des délégations ministérielles de plus de 40 pays en développement et les principaux donateurs.

**JUIN**  
IRC participe au groupe de référence de l’IOB (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsvaluatie) qui examine la politique du Ministère de la Coopération et du Développement néerlandais en matière d’eau potable et d’assainissement.



**NOVEMBRE**  
IRC est désigné comme Centre collaborateur de l’OMS pour des services d’eau, d’assainissement et d’hygiène pérennes dans les pays en développement.



**DECEMBRE**  
IRC signe un mémorandum d’entente avec le principal Centre de formation et de recherche de la Fonction publique indienne.

**JANVIER**  
IRC co-organise avec Aquaconsult, Water for People, WaterAid et Global Water Challenge la rencontre de Londres pour des services d’AEPHA pérennes.

**MARS**  
IRC participe au panel de discussion d’Al Jazeera sur le rapport d’étape 2012 du Programme commun de suivi UNICEF / OMS.



**SEPTEMBRE**  
IRC ouvre un nouveau bureau à Ouagadougou, capitale du Burkina Faso.

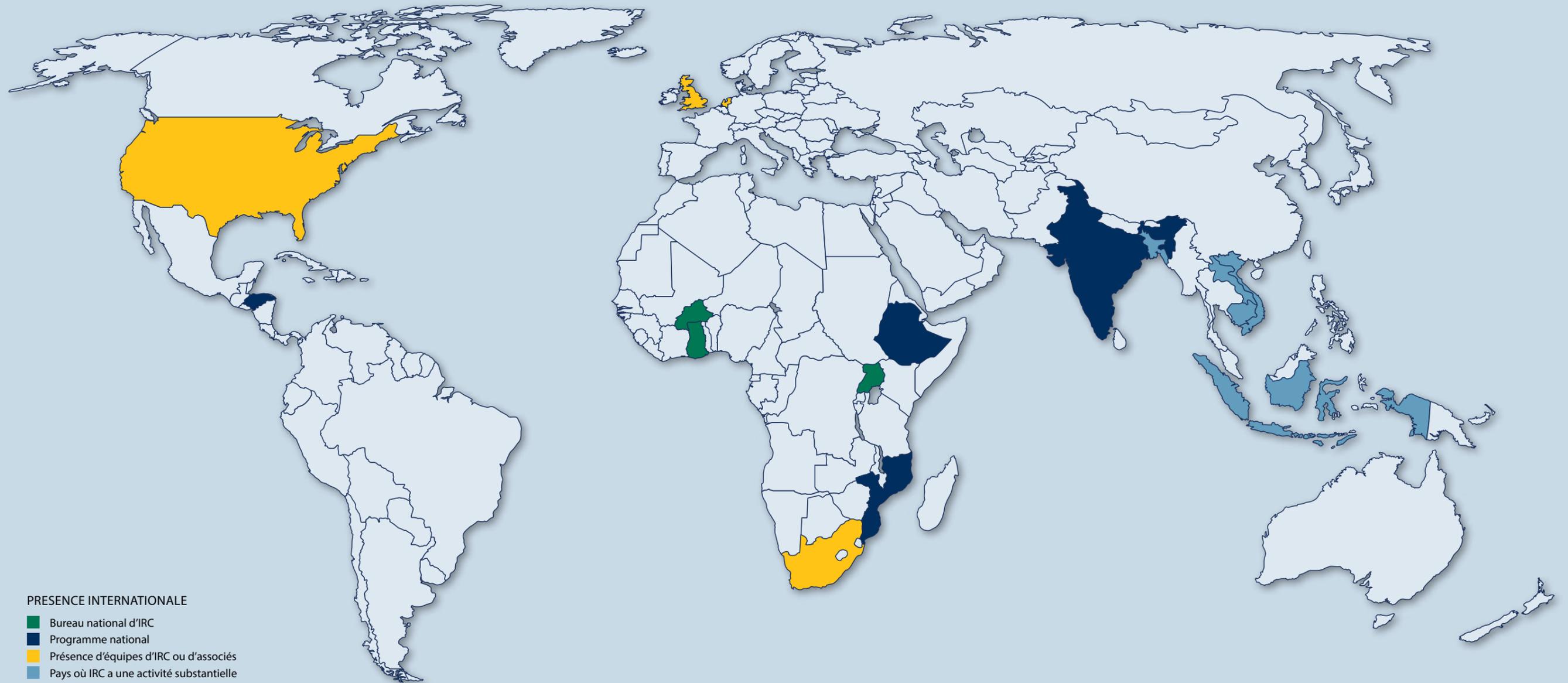


**DECEMBRE**  
IRC rejoint l’Alliance du Millénaire pour l’Eau ; elle est la première organisation européenne à devenir membre du consortium.

# IRC à travers le monde

3 BUREAU NATIONAUX

7 PROGRAMMES NATIONAUX



« IRC est l'une des organisations qui jouent un rôle central dans l'élaboration de la nouvelle politique néerlandaise en faveur de l'eau potable et de l'assainissement. »

# 1 Adoption d'une Approche de Fourniture de Service



**Objectif:** L'adoption par le secteur de l'AEPHA d'une approche de fourniture de service

**Résultat escompté:** D'ici à 2016, le paradigme dominant en vigueur au niveau international sera axé sur la fourniture de services plutôt que sur la construction de nouvelles infrastructures. Les objectifs en matière d'eau et d'assainissement s'exprimeront en termes de fourniture équitable et pérenne de services et identifieront le niveau de service devant être apporté. D'ici 2025, les engagements en faveur d'une couverture universelle intégreront des objectifs de niveau de service clairement définis.

En 2012, l'initiative "Triple-S" (Sustainable Services at Scale services durables à grande échelle) ad'IRC a fait l'objet d'une [évaluation à mi-parcours](#) accompagnée d'un effort de planification qui a identifié 14 innovations (de l'utilisation des technologies de téléphonie mobile à la mise en place de nouveaux modèles d'appui post-construction et à l'harmonisation des politiques et orientations du secteur) à tester au Ghana et en Ouganda. L'application de ces innovations prises ensembles promet de bouleverser la manière de fournir des services d'eau potable en zone rurale. En 2012, des signes encourageants sont apparus, qui suggèrent que le glissement désiré des priorités du secteur de l'infrastructure au service effectif est en bonne voie :

- Le gouvernement ghanéen s'est engagé, dans sa [déclaration d'intention](#) à l'issue du sommet du groupe mondial Sanitation and Water for All (Assainissement et Eau pour tous) à adopter une approche de fourniture de services. Les documents opérationnels et d'orientation incluent désormais des références plus visibles à une telle approche.
- Le gouvernement du Burkina Faso a invité IRC à diriger le groupe de travail sur la performance des services d'eau potable en zone rurale pour son rapport 2013 sur ce secteur. Il est prévu d'intégrer les éléments-clés du travail de recherche mené par IRC aux grandes orientations nationales.
- Les groupes de travail OMS/UNICEF qui se penchent sur les objectifs et indicateurs pour le secteur de l'AEPHA post-2015 font désormais écho au concept de pérennité défendu par l'initiative Triple S ; les équipes d'IRC ont activement pris part à ce processus.

- AusAID a intégré l'approche de fourniture de services à son cadre d'action 2012-2020 en soutien au secteur de l'AEPHA au Timor Leste, mettant ainsi l'accent sur l'entretien, les services, la prestation de services et la formation. Le [récent document de stratégie](#) de l'AusAID pour le secteur compte désormais la "création de services pérennes" parmi les trois grands piliers de son action.
- Le gouvernement néerlandais, avec l'appui d'IRC, a mis en place une clause de pérennité dans sa programmation en matière d'AEPHA.
- Au Ghana, le partenariat noué par IRC avec l'Agence communautaire pour l'eau et l'assainissement s'est traduit par des actions visant à évaluer et améliorer les politiques et les pratiques aux niveaux local et national. Des indicateurs ont été mis en place concernant le fonctionnement des installations, les niveaux de service, la performance des prestataires de services d'eau potable et celle des fonctions d'appui et de tutelle des autorités compétentes.
- Dix districts du nord du Ghana ont reçu des financements de l'UNICEF et du SNV (organisme néerlandais pour le développement) destinés à étendre le champ des recherches menées par IRC qui font appel à l'ensemble des indicateurs précités.
- En Ouganda, IRC, à travers le réseau Triple S, a appuyé l'initiative "Mobile phones for improved Water Access" (M4W – des téléphones portables pour un meilleur accès à l'eau) — entreprise en collaboration avec l'Université de Makerere et SNV Ouganda, dont l'objectif est de tester une méthode de suivi du service présentant un meilleur rapport coût-efficacité.

Dans la dernière année de son programme, l'initiative WASHCost a créé un support très apprécié de formation en ligne pour aider les professionnels du secteur à établir le coût à long terme de la fourniture de services de base d'eau potable et d'assainissement, de la construction en passant par l'entretien et aux dépenses liées au remplacement à terme des installations. L'approche centrée sur les coûts à long terme (et les [coûts de référence](#) proposés) est adoptée par un nombre croissant d'organisations qui l'intègrent à leurs projets et programmes :

- Plus de 70 partenaires pour le développement, gouvernements, organisations du secteur privé et universités, ont intégré l'approche des coûts à long terme à leur méthode de planification et de budgétisation pour l'AEPHA.
- Les gouvernements du Sierra Leone, de l'Ouganda et du Honduras, ainsi que plusieurs ONG (BRAC au Bangladesh, WaterAid, Water for People) effectuent un suivi des coûts à long terme et du rapport qualité-prix.

- Au Honduras, un séminaire organisé par IRC sur la mise en œuvre de l'approche des coûts à long terme a débouché sur un accord de collaboration avec le gouvernement sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des investissements dans le secteur.
- Au Mozambique, IRC a noué un partenariat avec l'[UNICEF](#) et [ProWater Consultores](#) pour promouvoir l'intégration d'une approche de fourniture de services au programme national pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en zone rurale.
- Fondation Bill et Melinda Gates a fourni le financement pour développer le [Calculateur WASHCost](#), application qui aidera les utilisateurs à savoir rapidement si un projet est financièrement soutenable à long terme et donne accès à une base de données des coûts de l'eau potable et de l'assainissement.

ADOPTION DES APPROCHES DE FOURNITURE DE SERVICES ET DE COUT A LONG TERME\*



\* La taille des cercles indique le degré d'intérêt pour les approches de fourniture de services et de coût à long terme, les changements structurels dans les pratiques internes et organisationnelles favorisant ces approches, le financement actif de celles-ci et l'évaluation effective des coûts à long terme dans la mise en œuvre des programmes.

Le fait que d'autres acteurs se saisissent du concept de fourniture de services aid'IRC à mettre en œuvre sa vision. Cela se produit à travers un large éventail de canaux et à différents niveaux formels. Pour 2012, on a les exemples suivants :

- La Banque mondiale en Inde a délégué à IRC et à Aquaconsult la mise en œuvre du volet assainissement correspondant à un prêt de 500 millions de dollars accordé par la Banque mondiale aux quatre états les plus pauvres du pays : Bihar, Assam, Uttar Pradesh et Jharkand.
- Au Ghana, une nouvelle intervention de soutien au développement durable à grande échelle (EIB/AfDB Sanitation and Water for Small Towns and Rural Areas) s'est appuyée sur les résultats des travaux de recherche des programmes Triple S et WASHCost d'IRC.
- Au Bangladesh, IRC soutient les efforts du BRAC, la plus grande ONG au monde, pour la mise en place, prévue dans le programme WASH II (AEPHA II) du BRAC, d'un pack global de suivi et de gestion de l'information en vue de la mise en œuvre des programmes du secteur. IRC coordonne également la recherche appliquée en matière d'assainissement.
- Au cours de l'année 2012, IRC a participé sous l'égide des Nations Unies aux groupes de travail qui ont formulé les objectifs et indicateurs post-2015 pour le suivi des services d'eau potable et d'assainissement au niveau mondial, et a contribué aux recommandations visant à imposer un objectif de pérennité adossé à des indicateurs portant sur l'accessibilité économique, la

### IRC MESURE LA PRESTATION DE SERVICES D'AEPHA SUR LA BASE DES PARAMETRES ET CRITERES SUIVANTS<sup>3</sup>:

Eau potable	: quantité, qualité, accessibilité et fiabilité de l'approvisionnement
Assainissement	: accessibility, use, reliability and environmental protection
Hygiène publique:	confinement des matières et utilisation des latrines, lavage des mains au savon ou substitut, source et gestion de l'eau de boisson

responsabilité et le caractère durable en termes économiques et environnementaux.

Au cours de cinq dernières années, IRC et ses partenaires ont testé à grande échelle plus de 1 000 indicateurs de la pérennité des services<sup>4</sup>, parmi lesquels quatre critères pour l'eau potable, quatre pour l'assainissement et trois pour les changements comportementaux en matière d'hygiène publique ont été choisis comme fondements des actions de suivi et de promotion d'IRC. Intégrés aux systèmes de suivi existants, ces indicateurs constituent un moyen efficace et peu coûteux d'assurer le suivi de la prestation des services d'AEPHA.

Enfin, en vue d'établir un état de référence permettant de suivre l'adoption de ses concepts transformateurs, IRC a recours à l'analyse qualitative de documents<sup>5</sup> dans le but de mesurer leur influence sur les politiques des organisations internationales et des gouvernements dans les pays cibles. En 2012, l'analyse qualitative a montré que la gestion des actifs et le financement des coûts à long terme n'intervient que modestement dans les cadres de planification des services d'AEPHA, ce qui confirme la nécessité pour IRC de poursuivre ses efforts de promotion de l'approche des coûts à long terme.

## 2 Adoption d'une politique de formation et d'adaptation

**Objectif :** L'adoption par le secteur d'une approche résolue d'apprentissage et d'adaptation en faveur de la prestation de service.

**Résultats escomptés :** D'ici à 2016, formation et gestion adaptative seront reconnus comme des éléments centraux des bonnes pratiques en matière de prestation de service.

Un processus répété d'intégration des connaissances, des compétences et de l'expérience, de documentation et d'analyse commune impliquant un large éventail d'acteurs est au fondement même d'un secteur qui apprend et s'adapte. Le leadership, la collaboration, la documentation et le partage d'information en sont les traits distinctifs. Par la mise en place des structures de formation et l'appui donné aux structures existantes, IRC améliore la performance globale du secteur et s'assure que ses initiatives seront opportunes, pertinentes, efficaces et surtout, reproductibles à grande échelle<sup>6</sup>.

formation regroupant plusieurs acteurs, institutionnalisant ainsi un processus itératif d'apprentissage au niveau local et décentralisé.

• IRC a supervisé la formation du Consortium d'initiative pour la gestion des connaissances en matière d'assainissement du Ghana, à la demande de la Direction santé et environnement du Ministère de la gouvernance locale et du développement rural. L'UNICEF a exprimé son intérêt pour le financement de ce travail, ce qui permettra à IRC d'étendre ses activités au Ghana aux problématiques d'assainissement.

En 2012, IRC a conduit ou participé aux actions suivantes pour promouvoir la formation et l'adaptabilité du secteur :

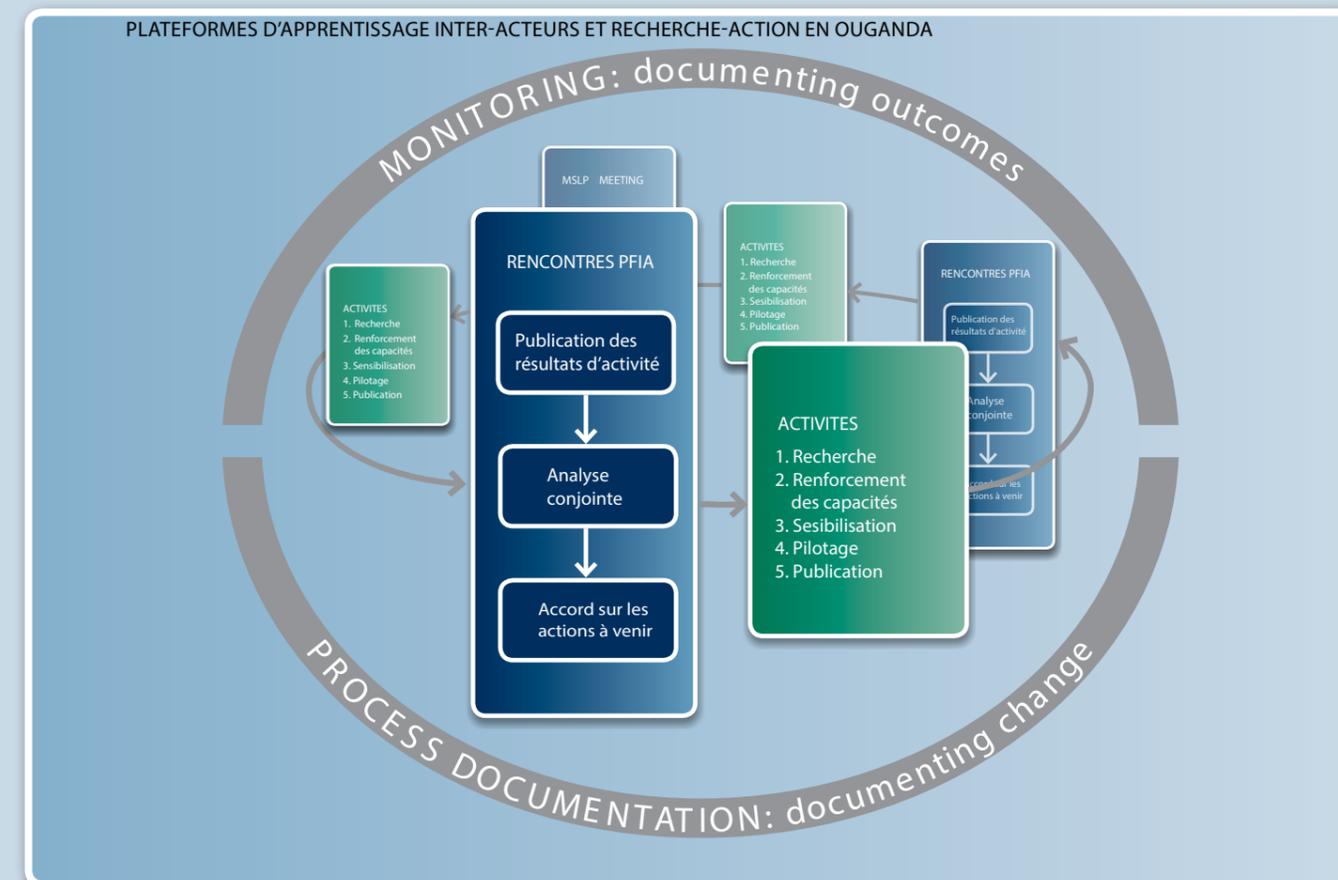
• Dans le Sahel burkinabé, IRC a mis en place dans huit communautés des alliances de formation (appelées Conseils communaux de l'eau), qui aident à renforcer les capacités au contrôle de conformité des

• En Ouganda, IRC a contribué à mettre en place une plateforme de

### RESULTATS DE L'AQD EN 2012 : POLITIQUES ET PRATIQUES



3 Pour plus d'informations, voir : <http://www.washcost.info/page/753> (eau) ; <http://www.washcost.info/page/902> (assainissement) ; et <http://www.washcost.info/page/2909> (hygiène).  
 4 Pour plus d'informations, voir : Applying a life-cycle costs approach to water : costs and service levels in rural and small town areas in Andhra Pradesh (India), Burkina Faso, Ghana and Mozambique à l'adresse suivante : <http://www.washcost.info/page/2665>  
 5 Pour plus d'informations : <http://www.waterservicesthatlast.org/index.php/Resources/Qualitative-document-analysis>



6 Pour plus d'informations, voir : WASH sector learning – continuous improvement for services that last à l'adress suivante : <http://www.irc.nl/page/75135>

initiatives locales aux réglementations nationales.

- Au Ghana, IRC a maintenu son soutien à long terme au [Ghanaian Resource Center Network](#) et à son Alliance nationale pour la formation. Des plateformes régionales pour la Volta et le Nord Ghana ont également été mises en places.
- Le projet IRC Knowledge Point a reçu l'aide du [Fonds d'innovation humanitaire](#) pour créer un [prototype de site internet](#) destiné à faciliter un service de recherche ouvert, collaboratif et multipolaire sur le secteur de l'AEPHA.
- IRC a aidé l'UNESCO-IHE à mettre en place le [Consortium FIPAG – Académie pour le développement professionnel en Eau et Assainissement](#), projet de renforcement des capacités concernant la mise en œuvre de projets d'investissement dans les services d'eau potable et d'assainissement en zones urbaines et périurbaines.

Les résultats de cette action sont manifestes :

- Le Ministère ougandais de l'eau et de l'environnement a adopté le concept de formation sectorielle et participe à plusieurs initiatives de formation soutenues par IRC.
- Au Mozambique, les études de cas menées par IRC sur les projets à financement néerlandais et la documentation des enseignements tirés de la mise en œuvre de la [One Million Initiative](#) ont servi à établir le plan de mise en œuvre du Programme national pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement rural du Conseil national de l'eau.
- Il est prévu que les recherches d'IRC apportent un éclairage sur les initiatives en cours au Mozambique financées par l'Agence de Coopération internationale Japonaise (JICA) et la Coopération pour les Défis du Millénaire.

- Les recherches soutenues par IRC sur les niveaux actuels de fournitures de services et sur les défaillances d'infrastructure a contribué à l'adoption d'une approche de fourniture de services par le gouvernement ghanéen.
- L'Alliance néerlandaise pour l'AEPHA (DWA), qui regroupe la Simavi, l'Akvo, les docteurs volants de l'AMREF, l'ICCO, RAIN et WASTE, a fait appel à IRC pour intensifier les efforts de formation, de coopération et de coordination entre les différents programmes d'AEPHA de ses organisations membres dans les pays en développement. Cette collaboration a débouché sur la mise en place d'un [cadre de viabilité](#) au sein de l'Alliance.

Autre initiative d'IRC, le [Consortium d'information](#) sur l'AEPHA se destine à établir une coopération entre les centres de ressources et d'information du secteur. Une première réunion s'est tenue en septembre 2012 pour explorer le potentiel d'un tel consortium. Parmi les organisations participantes, on compte notamment : SuSanA, The Water channel, l'India Water Portal, Akvo, WASTE, le Resource Centre Network – Nepal, NETWAS Uganda et le projet WASHplus de l'USAID.

La formation des professionnels du secteur aux approches efficaces s'est révélée être une des principales missions d'IRC, et la demande portant sur l'expertise d'IRC a fait de la formation un élément fondateur du plan d'action actuel.

En complément aux activités physiques de formation d'IRC, l'organisation a développé un environnement de formation orientée objet dynamique et modulaire, ou [Moodle](#), qu'il a testé en 2012 en mettant en ligne un [Programme de Formation à l'évaluation des coûts](#) à long terme des services pérennes. Au cours de la même année, un séminaire en ligne présentant l'approche des coûts à long terme sur lequel s'appuie le programme en question a également été organisé. Dans leur ensemble, ces activités de formation ont rassemblé approximativement 1 350 participants répartis dans 61 pays. Parmi les 15 pays ayant enregistré le plus de participants — hors Pays-Bas, 11 ne font pas partie des pays cibles d'IRC.

D'autres activités de formation en face à face ont été maintenues en 2012 dans le programme d'actions d'IRC :

- Des hauts fonctionnaires et des personnels techniques indiens sont venus aux Pays-Bas suivre une [formation d'une semaine](#) à la prestation de services grâce au soutien de l'UNICEF et du

gouvernement indien. Ce programme a introduit des modèles de prestations de services mettant l'accent sur la maintenance post-construction et les bonnes pratiques.

- Dix-huit hauts responsables des services d'eau potable venus du Timor Leste, du Ghana, d'Ouganda, d'Inde, du Burkina Faso, de

LES 15 PRINCIPAUX PAYS PARTICIPANTS A LA FORMATION SUR LES COÛTS A LONG TERME



Belgique et des Pays-Bas se sont réunis pour un [atelier de formation](#) sur les concepts de prestation de services et de rôles et fonctions des autorités délégataires de services.

compétences et du savoir de jeunes professionnels du secteur. L'un des participants a été embauché au sein d'IRC.

- Quatre jeunes professionnels actifs dans les Réseaux de centres de ressources sur l'AEPHA ont reçu une formation d'une durée d'un mois aux concepts directeurs du secteur dans les bureaux d'IRC aux Pays-Bas, suivie d'un placement de neuf mois au sein d'une organisation partenaire dans d'autres pays. Ce groupe s'ajoute aux quatre lauréats 2011 du [programme Southern Youth Zone](#), initiative triennale (2010-2012) visant à renforcer l'étendue des

Enfin, au cours de l'année 2012, IRC a organisé des séminaires en ligne sur les [services à usages multiples](#), la formation sectorielle et l'appui post-construction en Colombie. Avec le concours de CARE USA, IRC a organisé trois [e-débats](#) contribuant à la promotion de la prise en compte de l'accès des jeunes scolarisés aux services d'AEPHA dans le suivi mondial des services d'eau et d'assainissement à partir de 2015. [Les conclusions](#) de ces e-débats ont été soumis à l'examen des groupes de travail au cours des discussions pour la période post-2015.





### IRC REJOINT L'ALLIANCE DU MILLENAIRE POUR L'EAU

WASHINGTON D.C., 4 décembre 2012 — L'Alliance du millénaire pour l'Eau (AME), un consortium d'organisations états-unienues mettant sur pied des programmes de formation à l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène publique dans les pays en voie de développement accueille aujourd'hui en son sein la prestigieuse organisation IRC-Centre International de l'Eau et de l'Assainissement avec le titre de membre affilié.

« C'est très positif pour nous, parce que IRC jouit d'une excellente réputation dans le monde entier grâce à sa position dominante dans le domaine de la recherche et de l'analyse sur le secteur de l'eau potable et de l'assainissement, aujourd'hui en pleine croissance. » a déclaré Raphael Callejas, le directeur exécutif de l'AME.

« La communauté internationale du développement reconnaît la place prépondérante d'IRC dans la gestion des connaissances, un domaine qui, pour l'AME et ses membres, revêt une importance énorme. Cette association formelle avec IRC permet d'intensifier la relation de travail que nous entretenons depuis plusieurs années. »

Source: <http://mwawater.org/2012/12/mwa-welcomes-new-member/>

- IRC a apporté ses compétences dans la mise en place de la National Planning for Results Initiative (NPRI), une coordination de partenaires de l'EAT qui étudie les problèmes qui font obstacle à la mise en place de cadres nationaux efficaces pour le secteur WASH, et soutient à ce titre des programmes robustes pour la planification et le suivi au niveau national ;
- A travers ses programmes nationaux, IRC a activement appuyé les processus préparatoires nationaux en vue des rencontres de l'EAT en apportant son concours à la rédaction de déclarations d'engagement, à l'image de celle du Ghana, qui souligne l'engagement fort du gouvernement à la mise en place de services d'AEPHA pérennes.

Parmi les progrès effectués dans le domaine de l'efficacité de l'aide en 2012, on peut également citer :

- IRC a engagé la discussion avec les associations Water for People et Water and Sanitation for the Urban Poor dans le but de coordonner les actions visant à l'accès universel à des services d'AEPHA pérennes, sous l'intitulé provisoire d'Everyone Forever (d'après une initiative déjà en place de Water for People).
- IRC a mis en place une approche d'action concertée, engageant des gouvernements, instances décisionnaires et financeurs à coordonner leurs programmes et leurs interventions. IRC promeut cette approche au sein des programmes existants dans tous ses pays cibles en Afrique ainsi qu'au Honduras.
- IRC a commencé à étendre son influence aux Etats-Unis et au Canada à travers la constitution de réseaux et par des actions de sensibilisation aux approches de fourniture de services et de coûts à long terme auprès d'agences pour le développement et d'ONG, ainsi que par la prise de contact avec des sociétés privées et de philanthropie participative.
- IRC a signé un mémorandum d'entente (MdE) avec l'Alliance du Millénaire pour l'Eau (AME) pour profiter de ses réseaux et de son influence auprès des partenaires du développement basés aux USA. Au sein de l'AME, IRC joue un rôle d'interface permettant de coordonner et d'harmoniser la manière de travailler avec les pays partenaires.

Une gestion prônant la culture du résultat est un aspect essentiel de l'efficacité de l'aide, ce qui suppose la mise en place d'un suivi pour évaluer les progrès et identifier les interventions qui ont un rapport coût-efficacité intéressant — domaine fortement appuyé par IRC et qui s'inscrit parfaitement dans ses deux premiers objectifs stratégiques. En 2012, IRC a soutenu les systèmes de suivi nationaux par les moyens suivants :

- IRC a aidé le Ministère ougandais de l'Eau et de l'Environnement à examiner et à mettre à jour son manuel de mise en œuvre au niveau du district, document destiné à professionnaliser les acteurs locaux du secteur de l'AEPHA.
- IRC a reçu mandat de la Banque Interaméricaine de Développement pour soutenir la mise en place de systèmes nationaux de suivi au Salvador, au Honduras et au Paraguay. En 2012, IRC a produit des directives générales sur les accords institutionnels en faveur du suivi et a développé, en collaboration avec les acteurs nationaux, des systèmes de suivi pour l'eau et l'assainissement en milieu rural dans chacun de ces pays (voir cet article, en [espagnol](#)).

## 3 Efficacité de l'aide

**Objectif :** Améliorer l'efficacité de l'aide

**Résultat escompté :** D'ici 2016, les grands donateurs s'attacheront plus largement à harmoniser et aligner le financement de la prestation de services avec des cadres définis au niveau national pour mettre en place des modèles de fourniture de services propres à chaque pays. Les acteurs non traditionnels et non étatiques (dont les ONG) aligneront aussi leurs actions dans le sens de cadres établis au niveau national. Une véritable culture du résultat guidera la gestion des programmes et les acteurs seront responsables les uns envers les autres.

IRC continue d'appuyer les initiatives d'amélioration de l'efficacité de l'aide à la fois au niveau national, dans ses pays cibles, et au niveau mondial à travers l'adhésion à des réseaux comme Eau et assainissement pour Tous (SWA). IRC a aidé à renforcer les processus nationaux de planification du secteur en soutenant les pays désireux de développer des politiques et orientations nationales ainsi qu'en prenant part aux plateformes nationales et groupes de travail du secteur. Au Honduras, au Ghana et en Ouganda, IRC a appuyé la rédaction de documents visant à offrir une base commune pour la coordination des acteurs du secteur.

IRC est membre du partenariat Eau et Assainissement pour Tous, et a été élu membre du Comité de pilotage de la branche Recherche et Formation de l'EAT.

### RENCONTRES EAU ET ASSAINISSEMENT POUR TOUS 2012

Les rencontres 2012 ont permis d'augmenter les engagements financiers des gouvernements, d'apporter une reconnaissance publique aux pays ayant fait preuve de la volonté politique nécessaire, de promouvoir la responsabilité des gouvernants pour leurs engagements passés, de favoriser le dialogue dans le secteur de l'AEPHA, d'améliorer la coordination entre donateurs et de poursuivre la sensibilisation de l'opinion publique mondiale aux problématiques de l'eau et de l'assainissement. Des déclarations d'engagement présentées au cours des rencontres promettent d'améliorer l'accès à l'eau potable pour 60 millions de personnes, et de mettre en place des solutions d'assainissement pour 80 millions de personnes dans le monde d'ici à 2014.

Le Secrétariat général d'Eau et Assainissement pour Tous s'est vu confier la tâche d'examiner et de rendre compte chaque année de la mise en œuvre de ces engagements.

Pour plus d'informations, voir : <http://www.sanitationandwaterforall.org/highlevelmeeting2012.html>

## 4 Dialogue intersectoriel et coordination des acteurs

**Objectif :** Améliorer le dialogue intersectoriel et la coordination au stade de la planification.

**Résultat escompté :** D'ici 2016, les directions générales, agences et organisations du secteur privé ayant un rôle central dans le maintien de services d'AEPH en milieu rural et en zone urbaine (par ex., autorités locales, énergie, santé et éducation) accorderont mieux leurs efforts et coordonneront leurs plans et leurs budgets. Cette harmonisation aura une importance grandissante dans des zones connaissant une urbanisation rapide et une raréfaction croissante de la ressource en eau.

Les services d'AEPHA permettant d'améliorer la santé publique et les moyens d'existence des populations visées doivent assurer un accès à l'eau pour les usages domestiques, mais aussi pour les activités de production. Cela suppose une coordination entre les acteurs traditionnels de l'AEPHA et ceux d'autres secteurs, tels que la santé publique et l'agriculture. Dans son travail de 2012 sur les Services à Usage Multiple (MUS), soit l'utilisation de l'eau domestique à des fins de production à petite échelle, comme les potagers familiaux et le petit élevage, IRC a recherché activement la collaboration et le dialogue avec d'autres secteurs d'activité, comme en témoignent les activités suivantes :

- IRC a continué à héberger le secrétariat du [Groupement MUS](#) et a co-organisé [une réunion de ce dernier aux Etats-Unis](#) qui a rassemblé un très grand nombre d'acteurs. Il a été convenu d'une stratégie de renforcement des activités de communication et de sensibilisation menées par IRC visant à partager plus largement le corpus grandissant de preuves de l'effet bénéfique des MUS.
- La Fondation Rockefeller a apporté son concours financier aux activités de communication et de sensibilisation d'IRC sur les MUS pour l'année 2013, et les 17 organisations qui forment la base du groupement MUS ont engagé des ressources financières et humaines pour soutenir les activités du réseau.
- IRC a contribué à [cinq études nationales](#) — en Ethiopie, au Ghana, en Inde, au Népal et en Tanzanie — parmi les études préliminaires du réseau MUS visant à explorer les opportunités et les obstacles à la mise à échelle des MUS.
- IRC a co-rédigé les [Directives pour la planification et la mise en place de services d'eau à usages multiples](#), qui constituent un manuel pratique pour la mise en œuvre d'une approche des MUS. Ce

document comprend un guide des outils disponibles pour appuyer la mise en place de services d'eau à usages multiples dans divers contextes nationaux.

- Le programme d'IRC pour l'Ethiopie a mis l'accent sur les MUS à travers le projet pilote MUSTRAIN, qui se penche sur l'utilisation de rivières sablonneuses pour le bétail domestique et la petite irrigation à travers des approches intégrées répondant à des besoins en eau multiples.
- En 2012, IRC s'est également intéressé à la manière dont les secteurs de la santé, de l'agriculture et de l'éducation, publics comme privés, pouvaient aider à promouvoir des services d'AEPHA universels et pérennes.
- IRC a conduit une [étude de terrain à Bengaluru](#), en Inde, sur un service informel d'assainissement fourni par de petites compagnies privées, qui a conclu à sa viabilité : ce système répondait de manière sûre aux besoins d'assainissement en zone urbaine sans avoir recours à des canalisations ni au traitement des eaux usées. L'étude publiée a été reprise sur [le site internet de la revue indienne The New Agriculturist](#).
  - Sous l'égide du partenariat public-privé de financement mis en place par le gouvernement néerlandais, IRC a réussi à s'attirer le soutien de partenaires traditionnellement éloignés du secteur de l'AEPHA — Rabobank, CISCO, la Fondation Hilton et SkyFox — dans le cadre de son projet SMARTerWASH au Ghana, une initiative qui sera lancée dès l'année prochaine.

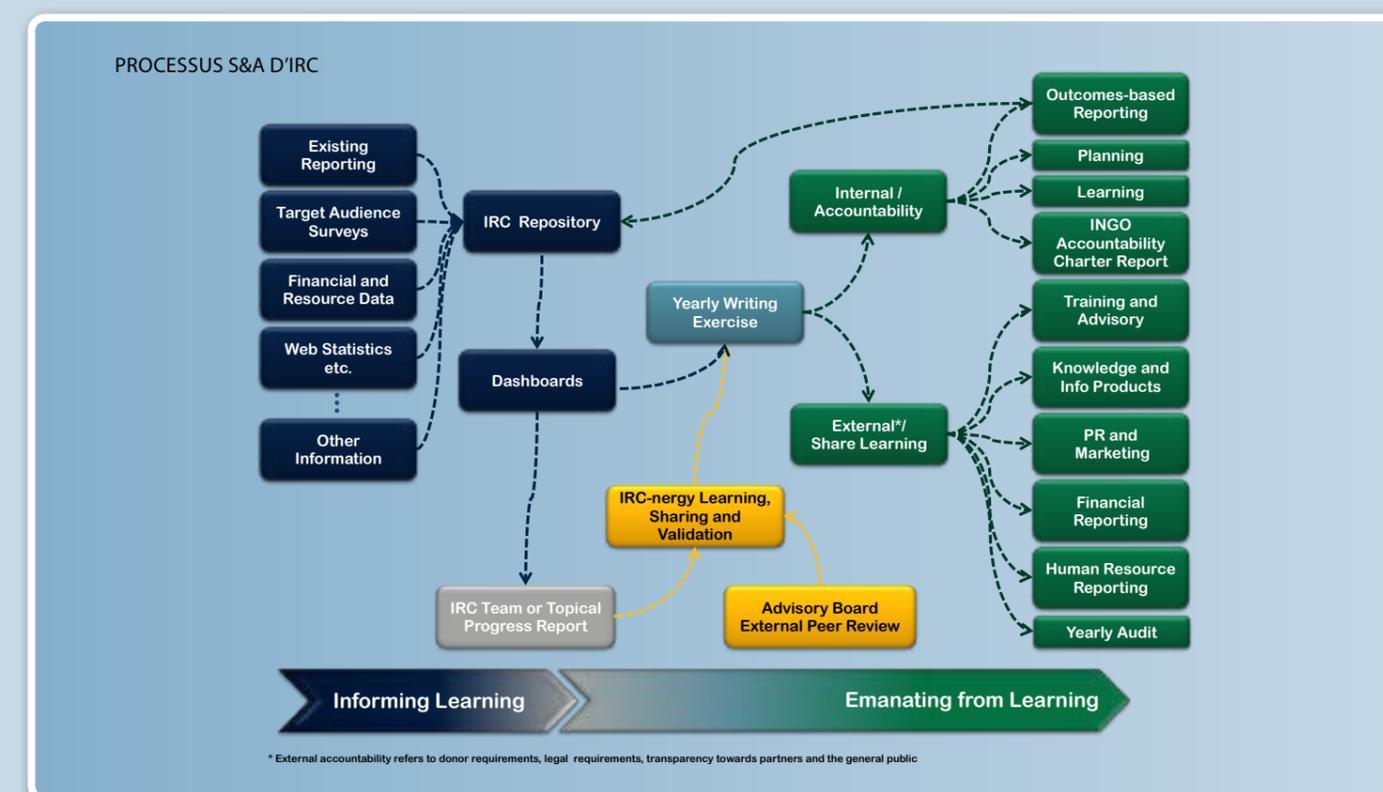


## Appuyer la mission

Les sections suivantes du présent rapport annuel exposent la façon dont les processus internes et l'organisation d'IRC portent sa vision et appuient sa mission.

### SUIVI ET APPRENTISSAGE

En 2012, l'équipe "suivi et apprentissage" d'IRC a œuvré à la mise en place d'un environnement rigoureux mais flexible pour aider les équipes à faire le compte des avancées réalisées par rapport aux objectifs d'IRC.



En s'appuyant sur le principe de subsidiarité, l'équipe a proposé une meilleure intégration des activités programmées et la création au sein d'IRC d'une plate-forme destinée au partage de productions, de résultats et d'expériences où seront compilées les données à fin d'informer en interne et en externe. La subsidiarité appliquée au suivi et à l'apprentissage, recouvre deux aspects : a) le suivi est adapté au contexte dans lequel il est utilisé et mis en œuvre par les individus qui tirent les enseignements de l'information disponible et agissent sur cette base ; et b) le suivi est un souci permanent visant à améliorer les pratiques plutôt qu'une action uniquement destinée à remplir les obligations d'information et de responsabilité.

Afin de promouvoir le suivi et l'apprentissage, IRC a introduit en 2012 plusieurs changements structurels. Premièrement, la constitution

à l'échelle d'IRC d'une chaîne d'information sur les résultats permettant de situer chaque programme dans le cadre des objectifs stratégiques généraux d'IRC. Les équipes continueront à rationaliser les productions et les résultats pour garantir des effets clairement positifs sur le secteur. Deuxièmement, IRC a repensé ses plates-formes trisannuelles, les "semaines" IRC-nergy, dans le sens d'une meilleure contribution aux processus d'apprentissage et de partage en interne. Et enfin troisièmement, IRC a commencé à utiliser des outils Web pour développer un suivi et une information en temps réel. Les enseignements des tests préliminaires de cet outil en ligne réalisés par nos équipes devraient aboutir à des modifications techniques au cours de l'année à venir. Le présent rapport annuel est le premier à s'appuyer sur ce nouvel outil, qui sera finalisé courant 2013.



#### COMPARAISON 2011-2012 DES PROCESSUS S&A D'IRC

	2011	2012
Pratiques de suivi et d'information	Cadre de suivi mis en place dans le plan d'action 2012-2016	Cadre de suivi aligné sur celui de la chaîne d'information
IRC'nergy	Plate-forme mise en place pour les réunions des équipes de programmation et de planification Apprentissage transversal sporadique essentiellement destiné aux gestionnaires	Plate-forme repensée pour le partage d'informations et l'apprentissage en plus des réunions des équipes de programmation et de planification
Outil de suivi et d'information	Système annuel d'information Excel s'appuyant sur le recueil et la saisie manuels par quelques équipiers	Compte-rendu en ligne et en temps réel s'appuyant sur la saisie continue de données par l'ensemble des équipes : amélioration de la précision et responsabilité collective encouragée

#### COMMUNICATIONS

In 2012, IRC a initié une refonte de ses stratégies de communication avec les objectifs suivants :

- contribuer plus efficacement à transformer sa mission en actes ;
- étendre le champ des initiatives d'IRC et parvenir à des résultats plus rapides, dans la limite des ressources de l'organisation ; et
- 'assurer que, malgré la diversité de ses programmes et des contextes locaux, les valeurs et principes d'IRC soient constants et clairement exprimés.

IRC a mis sur pied un groupe de travail spécifique pour orienter ses efforts de communication et asseoir l'image de marque de l'organisation. En 2102, IRC a identifié les aspects critiques où le changement est le plus nécessaire : revitaliser la présence numérique de l'organisation, redéfinir l'image et la marque IRC et rationaliser ses produits de communication.

Les effets de cette nouvelle stratégie de communication apparaîtront plus nettement dans les années à venir, avec une présence de la marque et une présence numérique renouvelées. En 2012, des progrès continus ont été obtenus dans la préparation d'IRC aux changements à venir :

- La famille des sites internet et blogs d'IRC ont été déplacés vers un serveur externe afin d'améliorer l'efficacité et la stabilité de ses services numériques.

- Une agence externe a évalué les services numériques d'IRC et a fait des recommandations pratiques qui se traduiront dans les faits en 2013.
- Les interactions des équipes par les médias sociaux (blogs personnels et institutionnels, Facebook, Twitter, LinkedIn et Slideshare) ont été encouragées.
- Le blog du Directeur Général et les bulletins de l'équipe dirigeante tiennent désormais les équipes à jour des avancées dans la gestion, les partenariats et des efforts de sensibilisation.
- Une agence publicitaire a reçu mandat pour la refonte de la marque IRC en 2013.

La portée de plus en plus internationale d'IRC a conduit à des changements dans les modes de communication interne :

- Les applications Google de courrier électronique, de calendrier et d'échange de documents a amélioré l'accès de toutes les équipes (dans le monde entier) aux documents et publications.
- L'adhésion au système de conférence GoToMeeting permet la vidéoconférence entre collègues et avec les partenaires extérieurs.
- Dans tous les bureaux d'IRC, des écrans vidéo ont été installés en salle de réunion pour faciliter le recours au nouveau système de

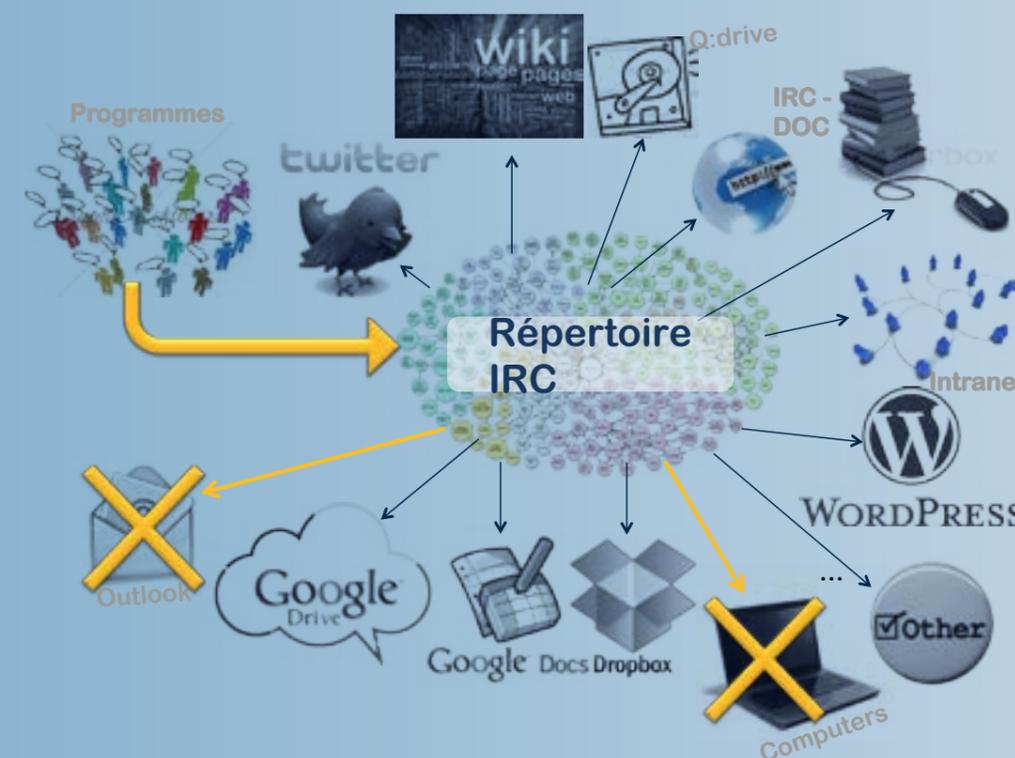
conférence.

La famille de sites internet d'IRC (IRC.nl, Triple-S et WASHCost) et les bulletins d'information numériques ont continué à servir de plate-forme pour l'échange d'informations et le partage des enseignements sur le secteur. En 2012, les articles de recherche d'IRC, les études de cas et d'autres documents ont été rendus publics dans la [bibliothèque AEPHA](#) d'IRC.

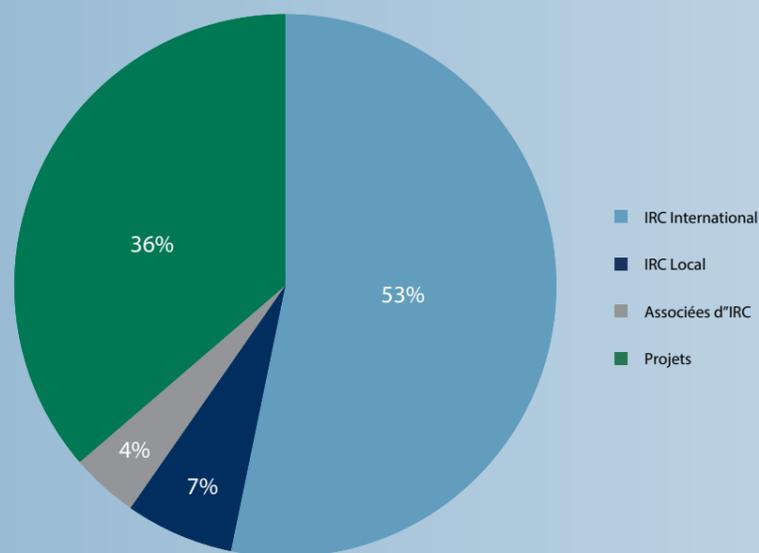
#### COMPARAISON 2011-2012 DES PLATES-FORMES DE COMMUNICATION D'IRC

	2011	2012
Plateformes de communication facilitant les opérations décentralisées	Systèmes MS Exchange locaux et disques durs  Systèmes de conférence Skype et CISCO (voix uniquement)	Cloud-based communication system: Google Apps for mail, calendar and document exchange  GoToMeeting conference system (with support for easy video and screen sharing)
Utilisation des réseaux sociaux	3 369 visites sur les sites internet d'IRC via les réseaux sociaux	13,886 visits to IRC-managed websites via social referrals
Blogs des équipiers	10 membres actifs sur les blogs d'IRC 398 969 clics vers les 21 blogs gérés par IRC	14 staff members posted in IRC-managed blogs 545,665 total page views to 22 IRC-managed blogs
Campagnes de sensibilisation sur les initiatives	Aucune	Site internet de la campagne WASHCost
Bulletins d'information	E-source (numérisées) : 5 E-source Nouvelles et E-source Noticias : 10 E-updates (en anglais) : 10 Abonnés E-source : 8 984	E-source (numérisées) : 5 E-source Nouvelles et E-source Noticias : 10 E-updates (en anglais) : 10 Abonnés E-source : 9 298
Bibliothèque WASH	Nb de documents en ligne : 883 Total de vues : 68 014	Nb de documents en ligne : 956 Total de vues : 70 000

#### GESTION DES CONNAISSANCES ET FLUX D'INFORMATIONS



## EFFECTIFS CROISSANTS D'IRC



## RESSOURCES HUMAINES

Pour répondre à l'élargissement du champ des opérations d'IRC, les équipes ont été étoffées ces dernières années. Au 31 décembre 2012, IRC employait 66 personnes au niveau international, 8 personnes dans les bureaux nationaux et 5 associés. 45 autres équipiers travaillaient sur les projets d'IRC à travers des accords de coopération avec ses partenaires locaux dans les pays cibles. Ceci représente un progrès à la fois dans l'internationalisation et la flexibilisation du pool total d'agents d'IRC.

En 2012, IRC a nommé Mme Vida Duti et M. Juste Nansi directeurs nationaux de ses bureaux au Ghana et au Burkina Faso respectivement. Ils ont tous deux une longue expérience des travaux d'IRC (à travers les projets Triple-S, WASHCost et WA-WASH (au Burkina Faso)) et ont apporté des contributions essentielles à la collaboration avec les acteurs du secteur de l'AEPHA.

La nomination de directeurs nationaux s'est accompagnée de recrutements pour la recherche, les communications et l'administration dans ces deux pays. Ces postes nationaux (à l'exception des personnels embauchés au titre d'accords de coopération sur des projets précis) et la nomination d'associés ont fait pencher la balance de la représentation dans les équipes propres à IRC en faveur des nationalités autres que néerlandaises : 54% des employés d'IRC en 2012 n'étaient pas néerlandais (contre 38% en 2011), ce qui apporte une dynamique supplémentaire au processus rapide d'internationalisation d'IRC.

Tous les membres en propre d'IRC ont été soumis à des évaluations de performance menées par deux collègues ; les performances ont également été comparées aux déclarations personnelles d'engagement

des membres. L'équipe dirigeante a examiné les recommandations d'avancement et a promu six employés au cours de l'année.

En 2012, la Direction des ressources humaines d'IRC a révisé le manuel de ressources humaines d'IRC sur ses aspects suivants :

- concordance avec le plan d'action 2012-2016 ;
- compilation des conditions d'emploi dans un seul document ;
- mise à jour des conditions de travail en accord avec les lois actuelles sur les relations de travail ;
- amélioration de la flexibilité des équipes pour répondre à l'internationalisation croissante d'IRC ;
- motivation des équipes à rechercher le développement professionnel ; et
- mise en place de conditions de ressources humaines favorables à un équilibre travail-vie personnelle.

Des procédures pour les personnels voyageants et les politiques d'embauche au niveau local sont en cours d'étude avec l'appui du Conseil d'entreprise et des directeurs nationaux, respectivement.

## GOVERNANCE ET REMUNERATION

La structure de gouvernance d'IRC et les mécanismes par lesquels les acteurs internes formulent des recommandations (à travers le Conseil d'entreprise et le représentant du Conseil de surveillance) est demeurée inchangée en 2012 ; aucune modification n'a été apportée aux statuts de la fondation ni dans les procédures du Comité de direction ou du Conseil de surveillance<sup>7</sup>.

Des changements sont intervenus dans la composition du Conseil de surveillance d'IRC en 2012. M. den Haas, démissionnaire en 2011, a été remplacé par M. Piers Cross dont l'adhésion a été fortement appuyée à la fois par les dirigeants et les employés d'IRC. En concertation avec les équipes, Mme Regien van der Sijp a été appelée à représenter le Conseil. Les autres membres du Conseil de surveillance sont M. Ludovijk de Waal (Président), M. Hans van Dord et le Docteur Gerhard van der Top<sup>8</sup>.

Plusieurs changements ont été effectués dans la composition du Comité d'entreprise en 2012. Mme Jeske Oosterveen a repris le poste de secrétaire général à l'issue du mandat de M. Harry Oosterveen ; en 2012, le docteur John Butterworth a occupé le siège de président. Les autres membres du comité d'entreprise sont Mme Alana Potter (Vice-présidente), Mme Daniela Peis et Mme Marion Giese.

La composition de l'équipe dirigeante d'IRC n'a pas changé. Menée par M. Nico Terra (Directeur), l'équipe est composée du docteur Patrick Moriarty, de Mme Erma Uytewaal et de M. Joep Verhagen.

Cinq réunions du Conseil de surveillance se sont tenues en 2012. Le Directeur et le Comité d'entreprise se sont réunis à quatre reprises. Les membres du Comité d'entreprise et le représentant du Comité de surveillance se sont réunis une fois.

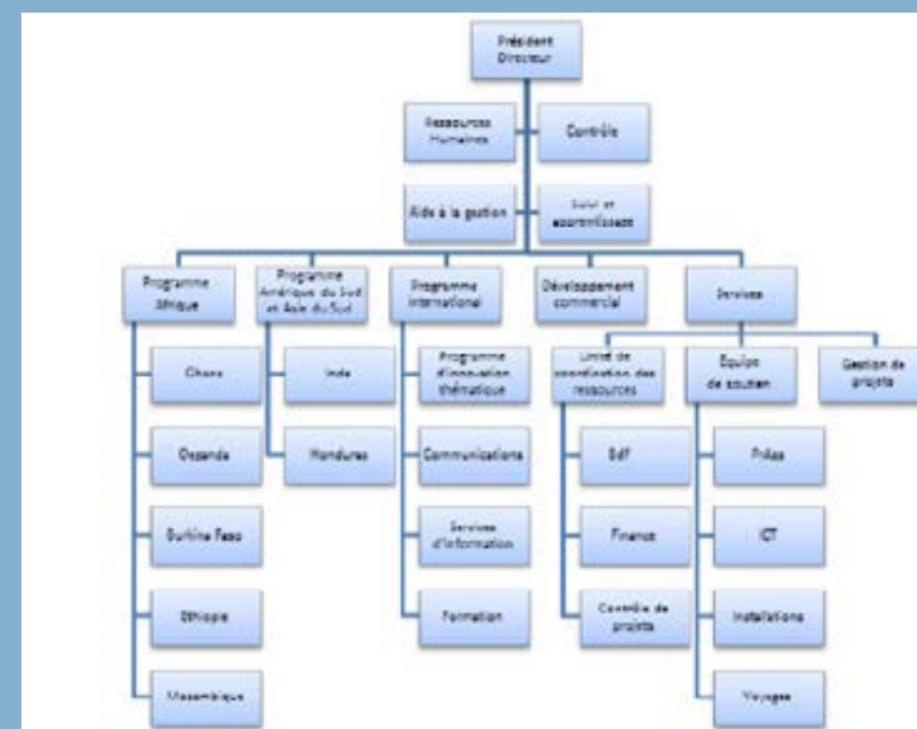
La représentation par sexe dans la gouvernance d'IRC est en moyenne à 60% féminine et à 40% masculine ; l'âge moyen au sein des corps de gouvernance d'IRC en 2012 était supérieur à 40 ans, et compte les représentants des pays suivants : Irlande, Italie, Afrique du Sud, Pays-Bas et Royaume-Uni.

Chaque membre du Conseil a reçu une rémunération (au prorata) de 1 600 euros en 2012 ; le Président a reçu 4 000 euros. Pour des services additionnels de gestion rendus, l'un des membres du Conseil a également reçu 4 000 euros. En 2012, les membres du Conseil ont reçu une rémunération totale de 20 780 euros. La rémunération du Président directeur d'IRC s'est élevée à 109 097 euros en 2012, auxquelles s'ajoutent des cotisations retraite pour un montant de 18 695 euros.

<sup>7</sup> Pour plus d'informations, se référer aux pages 13-14 du Rapport de responsabilité de la charte ONGInternational, voir : <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wp-content/uploads/IRC-INGO-Accountability-Charter-report-2011-def.pdf>

<sup>8</sup> Pour plus d'informations sur le Conseil de surveillance d'IRC, voir : <http://www.irc.nl/page/38420>

## IRC'S ORGANIGRAM

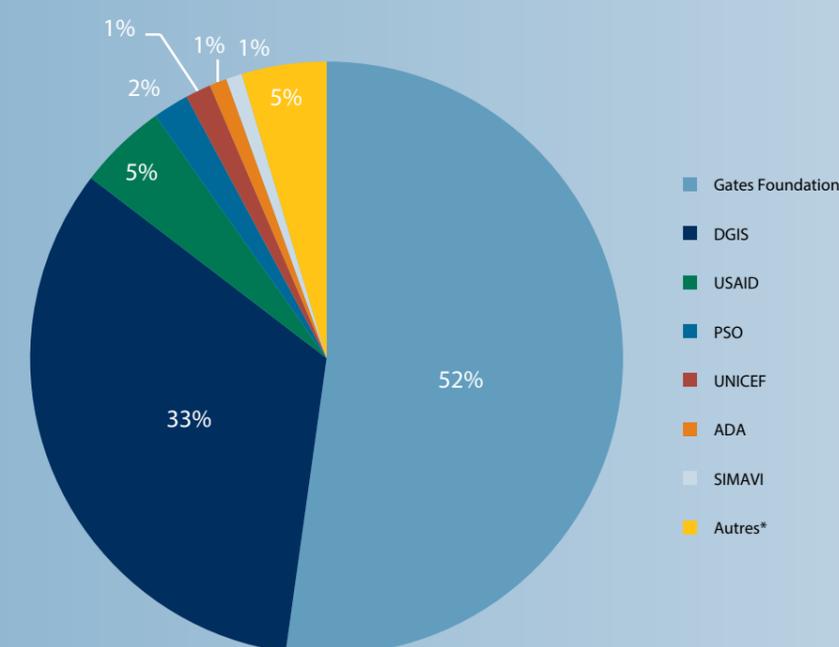




REVENUS D'IRC 2008-2012 (EN MILLIONS D'EUROS)

	2008	2009	2010	2011	2012
Financements DGIS et I&M	2.590	2.456	2.611	2.544	2.839
Revenus externes	1.885	2.327	2.662	2.797	3.022
Revenus dérivés de tiers <sup>10</sup>	1.692	2.964	4.642	4.402	4.215
<b>Total</b>	<b>6.167</b>	<b>7.747</b>	<b>9.915</b>	<b>9.743</b>	<b>10.077</b>

DONATEURS D'IRC (EN POURCENTAGE)



## FINANCES<sup>9</sup>

Au début de l'année, IRC a obtenu auprès des Pays-Bas un financement pour son programme d'action quinquennal pour un total de 10,4 M€ (9,6M€ pour ses principaux programmes et activités et environ 0,75 M€ pour l'exécution de missions de conseil auprès de la DGIS). L'investissement consenti par le gouvernement néerlandais a été complété par des financements externes, dont une partie importante ont été apportés par la Fondation Bill et Melinda Gates (Gates Foundation).

### Revenus

Comme en 2011, le revenu total et les flux de financement n'ont pas connu de changements significatifs, ce qui reflète la stabilité des finances globales d'IRC. Le revenu total pour 2012 s'élève à 10,1 M€. Le soutien du gouvernement néerlandais (Directoraat-generaal Internationale Samenwerking, ou DGIS) aux opérations essentielles d'IRC a représenté 28% de son revenu total. Des fonds supplémentaires ont été apportés par la DGIS en soutien au programme BRAC WASH II — initiative cofinancée avec le Ministère pour le Développement international du Royaume-Uni et la Fondation Bill et Melinda Gates.

2012 a été la quatrième année de mise en œuvre des projets financés par la Fondation Bill et Melinda Gates ; WASHCost et Triple-S représentaient 52% des revenus en 2012. Les 15% restants ont été issus d'autres sources de financement sur des projets précis : l'Agence américaine pour le Développement international pour le projet WA-WASH, le PSO (Vereniging voor Personele Samenwerking met Ontwikkelingslanden) pour les projets de formation du secteur, l'UNICEF pour les projets de capacitation, l'Agence australienne pour le Développement pour les projets liés à la formation en assainissement, le SIMAVI pour les initiatives liées à l'assainissement et l'hygiène publique, l'ambassade des Pays-Bas en Ethiopie pour le soutien technique à la distribution d'eau potable en Ethiopie, la Banque interaméricaine de Développement pour les projets en Amérique du Sud de fourniture de services durables, la Fondation Rockefeller pour les projets liés aux systèmes d'eau à usages multiples, et la Direcção Nacional de Aguas pour le projet anti-corruption d'IRC au Mozambique. IRC a terminé l'exercice 2012 avec un excédent comptable de 13 132 euros, qui a été abondé aux réserves de trésorerie.

### Dépenses

En 2012, la croissance des effectifs d'IRC et des bureaux nationaux a conduit à une augmentation de 5% des coûts de personnel<sup>11</sup>. L'extension de la portée internationale de l'organisation a nécessité une augmentation de 20% des dépenses portant sur les frais généraux et d'administration. IRC a aussi investi dans des systèmes et structures

pour faciliter le travail décentralisé (par exemple, un système de cloud pour les courriers électroniques et le partage de documents). Néanmoins, l'attribution de la première tranche de financement du DGIS pour le plan d'action quinquennal d'IRC s'est inscrite dans le cadre du Plan Annuel 2012.

<sup>10</sup> Les revenus déboursés par l'IRC (comme porteur du projet) aux partenaires d'exécution.

<sup>11</sup> Les coûts de personnel couvrent toutes les dépenses liées au personnel d'IRC sous contrat de droit néerlandais (dont des personnels travaillant dans d'autres pays) et des collègues ayant rejoint IRC en 2012 sur des contrats à court terme.

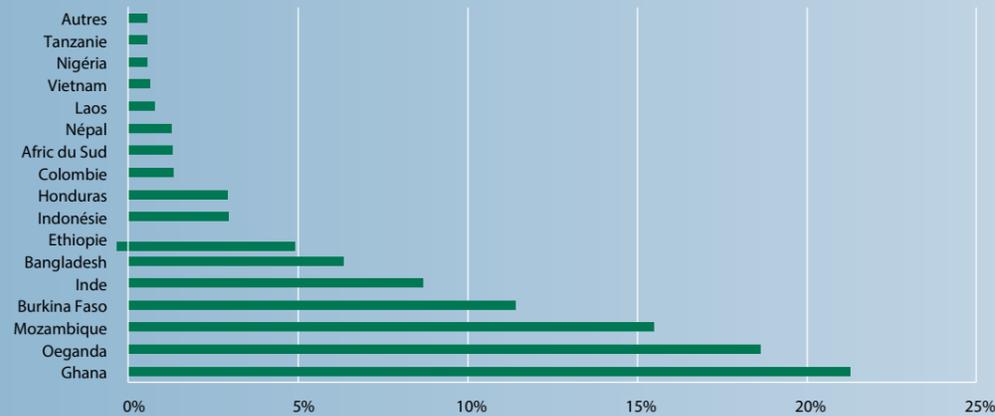
<sup>9</sup> Les comptes d'IRC pour l'exercice 2012 ont été audités par PriceWaterhouse Coopers.

DEPENSES D'IRC 2008-2012 (EN MILLIONS D'EUROS)<sup>12</sup>

	2008	2009	2010	2011	2012
Personnel	3.286	3.852	4.285	4.667	4.880
Dépenses pour les tiers	2.206	3.465	5.269	4.678	4.712
Dépenses générales et d'administration	624	423	354	394	471
<b>Total</b>	<b>6.116</b>	<b>7.740</b>	<b>9.908</b>	<b>9.739</b>	<b>10.064</b>

L'Afrique reste le premier bénéficiaire des apports d'IRC en 2012, avec plus de 5,1 millions d'euros dépensés au titre des activités sur l'ensemble du continent. Le Ghana, l'Ouganda, le Mozambique et le Burkina Faso ont reçu en proportion l'essentiel de l'appui aux projets d'IRC. La dépense sur des activités transversales à tous les pays cibles, tels que la gestion des connaissances et la sensibilisation, s'est élevée à environ 3,5 millions d'euros. Le reste, soit environ 1,4 M€, s'est porté sur des activités en Asie du Sud et en Amérique Latine.

DEPENSES D'IRC PAR PAYS (EN POURCENTAGE)



12 70% environ des dépenses totales portent sur des pays individuels.

PARTENAIRES D'IRC POUR LE DEVELOPPEMENT

Partenaires de mise en œuvre

- Aguaconsult Ltd
- Akvo
- Anti-Corruption Coalition Uganda (ACCU)
- Aqua4All
- Atkins
- Bali Fokus Foundation
- BRAC
- Centre for Economic and Social Studies (CESS)
- Community Water and Sanitation Agency (CWSA)
- CONIWAS (Coalition of NGOs in Water and Sanitation)
- Consejo Nacional de Agua Potable y Saneamiento (CONASA)
- Delft University of Technology
- Direcção Nacional de Águas (DNA)
- Direction Générale des Ressources en Eau
- Direction Générale de l'assainissement, des eaux usées et des excréta halieutiques
- Dwikarsa Envacotama PT
- Eau Vive
- eMjee Development Consult
- Florida International University (FIU)
- Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)
- Gender and Water Alliance (GWA)
- Government of Burkina Faso
- Hattery
- Hydrophil IC
- INGO Accountability Charter
- Institute of Development Studies (IDS)
- Institute of Water and Sanitation Development (IWSD)
- International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- International Development Enterprises (IDE)
- International University in Geneva
- International Water Management Institute (IWMI)
- IR Pragmatix
- Kwame Nkurumah University of Science and Technology, Ghana
- Livelihoods and Nature Resource Management Institute (LNRMI)
- Millennium Water Alliance (MWA)
- Ministry of Water and Energy, Ethiopia
- Ministry of Water Resources Works and Housing (MWRWH), Ghana
- Ministry of Local Government and Rural Development (MLGRD), Ghana
- Multiple Use water Services Group (MUS)
- NETWAS Uganda
- Network for Water and Sanitation (NETWAS)
- Overseas Development Institute (ODI)
- PLAN - Promoting child rights to end child poverty
- Promoción del Desarrollo Sostenible (IPES)
- ProWater Consultores Lda
- PT. Mitra Lingkungan Dutaconsult (MLD)
- RAIN Foundation
- Rand Water, South Africa
- Red de Agua y Saneamiento de Honduras (RASHON)
- Research-inspired Policy and Practice Learning in Ethiopia and the Nile Region (RIPPLE)
- Resource Centre Network (RCN), Ghana
- Royal Haskoning DHV
- Rural Water Supply Network (RWSN)
- SIMAVI
- SNV
- Stockholm Environment Institute (SEI)
- Swiss Centre for Development Cooperation in Technology and Management (SKAT)
- The Cranfield University
- The Dutch WASH Alliance (DWA)
- The International Fund for Agricultural Development (IFAD)
- The Rockefeller Foundation
- Training, Research and Networking for Development (TREND)
- UNESCO-IHE Institute for Water Education
- UNICEF
- Universidade Eduardo Mondlane Mozambique (UEM)
- Wageningen University (WUR)
- Water and Sanitation for Africa (WSA)
- Water Institute, University of North Carolina
- Water Integrity Network (WIN)
- WaterAid
- Watershed Support Services and Activities Network (WASSAN), India



# Index GRI ou Réponses Courtes

En tant que membre signataire de la Charte de Responsabilité des ONGI, IRC met ses rapports en conformité avec les standards de l'initiative GRI (Global Reporting Initiative) pour montrer son attachement à la transparence et à la responsabilité.

## PARTENAIRES DE FINANCEMENT

Bill & Melinda Gates Foundation (Gates Foundation)	€ 5.412 millions
Directoraat-generaal Internationale Samenwerking (DGIS)	€ 3.322 millions
U.S. Agency for International Development (USAID)	€ 0.501 millions
Personele Samenwerking in Ontwikkelingslanden (PSO)	€ 0.202 millions
United Nations Children's Fund (UNICEF)	€ 0.145 millions

The following development partners (in alphabetical order) also provided support:

Agentschap NL	NUFFIC (Netherlands Organisation for International Cooperation in Higher Education)
Australian Government Overseas Aid Program (AUSAID)	Rockefeller Foundation
Austrian Development Agency (ADA)	Royal Haskoning DHV
Department for International Development (DFID)	Simavi
Direcção Nacional de Águas (DNA)	Save the Children
Dutch Embassy in Ethiopia	SNV Netherlands Development Organisation
European Foundation Centre (EFC)	UNESCO-IHE Institute for Water Education
FINNIDA (Finnish International Development Agency)	United Cities and Local Governments of Africa (UCGLA)
GTZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	Water Integrity Network (WIN)
Humanitarian Innovation Fund (HIF)	World Bank
Inter-American Development Bank (IADB)	World Health Organization (WHO)
Network for Water and Sanitation (NETWAS)	World Vision International

## LISTE DES NOUVEAUX MDE ET ACCORDS DE COOPERATION SIGNES PAR IRC EN 2012\*

Partners	Type	Lieu de mise en œuvre	Description	Référence
AkVO	MdE	Programmes nationaux IRC	Coopération open source et technologies mobiles pour l'amélioration du suivi et de l'évaluation	<a href="http://www.source.irc.nl/page/71769">http://www.source.irc.nl/page/71769</a>
National Institute of Administrative Research (NIAR)	MdE	Inde	Capacitation, recherche-action et gestion des connaissances	<a href="http://www.irc.nl/page/76132">http://www.irc.nl/page/76132</a>
Prowater Consultores	AC	Mozambique	Accord de coopération	A contrat seulement
UNICEF Mozambique	MdE	Mozambique	Recherche et gestion des connaissances	<a href="http://www.irc.nl/page/72376">http://www.irc.nl/page/72376</a>
University of North Carolina (UNC)	MdE	Etats-Unis	Recherche et formation (recherches de l'UNC sur les données de coûts à long terme)	<a href="http://www.irc.nl/page/75520">http://www.irc.nl/page/75520</a>
Vergnet Hydro SAS	MdE	Zones rurales en Afrique	Développement de capacités, recherche-action et gestion des connaissances	<a href="http://www.irc.nl/page/72584">http://www.irc.nl/page/72584</a>

\* Mémoire d'entente (MdE) ; Accords de coopération (AC)

Déclarations sur la stratégie et le profil	Section ou réponse courte	Référence
<b>STRATEGIE ET ANALYSE</b>		
Déclaration par le décideur le plus haut placé	Message du Directeur	p. 4-5
<b>PROFIL D'ORGANISATION</b>		
Nom de l'organisation	IRC Centre international de l'Eau et de l'Assainissement	
Activités principales	Introduction	p. 6-7
Structure opérationnelle de l'organisation	Pour l'année 2012, la structure opérationnelle d'IRC n'a pas changé. Pour plus d'information, se référer au Rapport 2012 de la Charte de Responsabilité d'IRC à l'adresse : <a href="http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/IRC-INGO-Accountability-Charter-report-2011-def.pdf">http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/IRC-INGO-Accountability-Charter-report-2011-def.pdf</a>	
Lieu du siège de l'organisation	La Haye, Pays-Bas	
Nombre de pays où l'organisation est active	IRC à travers le monde	p. 8-9
Régime de propriété et forme juridique	IRC est enregistrée comme Fondation ("Stichting"), qui suit le modèle de supervision de gouvernance composé d'un Conseil de Surveillance et d'un Directeur	
Marchés servis par l'organisation	IRC travaille directement avec les partenaires de développement et des acteurs du secteur de l'AEPHA pour mettre en place la fourniture de services équitables et pérennes aux populations pauvres et marginalisées  Partenaires d'IRC pour le développement	pp. 27-28
Dimension de l'organisation de reporting	Carte : IRC à travers le monde	pp. 8-9
	Organigramme Ressources Humaines	p. 22
Changements significatifs survenus pendant la période du reporting en terme de taille, de structure ou de propriété	Ciblage rationalisé, présence accrue du personnel dans certains pays (Ghana et Mozambique) et élargissement des équipes IRC.  Message du Directeur  Ressources Humaines	p. 4-5  pp. 22
Récompenses reçues dans la période du reporting	Néant	NA
<b>PARAMETRES DU RAPPORT</b>		
Période du reporting	1er janvier – 31 décembre 2012	
Date du rapport précédent le plus récent	Juin 2012	
Cycle de reporting	Annuel	
Point de contact pour répondre aux questions	Service de communication (general@irc.nl)	
<b>CHAMP ET PERIMETRE DU RAPPORT</b>		
Processus pour définir le contenu du rapport ou périmètre du rapport	Introduction	p. 7, note 2
Déclaration de toutes les restrictions sur les champs et périmètres du rapport	Accent mis sur les résultats des programmes nationaux d'IRC (moins sur les activités). Le rapport financier est limité à la valeur directement attribuée à et/ou gérée par IRC, et ne reflète pas l'intégralité du financement pour les initiatives multi pays et multi organisations).	
Explications de l'effet des déclarations réitérées d'informations	Non applicable	

Déclarations sur la stratégie et le profil	Section ou réponse courte	Référence
Changements signifi-catifs par rapport aux périodes de reporting précédentes	Non applicable	
<b>CONTENU INDEX GRI</b>		
Tableau situant les informations standard	Index GRI ou Réponses courtes	pp. 29-30
<b>GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET IMPLICATION</b>		
Structure de gouvernance de l'organisation	Pour l'année 2012, la gouvernance, les engagements et l'implication d'IRC n'ont pas changé. Pour plus d'informations, se référer au Rapport 2012 de la Charte de Responsabilité d'IRC à l'adresse : <a href="http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/IRC-INGO-Accountability-Charter-report-2011-def.pdf">http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/IRC-INGO-Accountability-Charter-report-2011-def.pdf</a>	
Indiquez si le Président de l'organe de gouvernance le plus élevé est aussi le responsable exécutif (describe the division of responsibility)		
Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration à organe unique, indiquer le nombre de membres		
Mécanismes pour les actionnaires et employés afin de fournir des recommandations ou directions à l'organe de gouvernance le plus important		
<b>DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>		
Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation	Partenaires d'IRC pour le développement	pp. 27-28
Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	IRC travaille avec des partenaires anciens et nouveaux qui partagent sa vision et sa mission. Pour obtenir des résultats à grande échelle (et plus rapidement), les partenariats ne se limitent pas au secteur de l'AEPHA	
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE GRI</b>		
1 Implication des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes	La norme au sein d'IRC est d'impliquer les parties prenantes à tous les niveaux de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes. Cette implication des acteurs est essentielle pour assurer la pertinence des programmes et initiatives, mais aussi pour renforcer chez nos partenaires dans les pays en développement la capacité à poursuivre le travail après l'achèvement formel d'un programme. Voir la Table des Matières du présent Rapport	
2 Mécanismes pour les plaintes et les retours liés aux programmes et politiques et pour déterminer les actions en réponse aux violations des politiques	Voir le site internet d'IRC	<a href="http://www.irc.nl/page/76324">http://www.irc.nl/page/76324</a>
3 Système de suivi et d'évaluation des programmes et d'apprentissage (dont la mesure d'efficacité et d'impact des programmes) résultant des changements de programme et de la manière dont ils sont communiqués	Suivi et apprentissage  Communication	pp. 19-20  pp. 20-21
4 Mesures pour intégrer la diversité sociale et sexuelle dans la conception, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et les cycles de formation	En tant que membre fondateur de la Gender and Water Alliance, IRC se soucie depuis longtemps d'intégrer les questions de genre dans son travail d'analyse. La question du genre est considérée comme une ligne directrice des travaux d'IRC. Parmi les programmes d'IRC, celui pour l'Asie du Sud donne une place prééminente aux analyses fondées sur le genre, à travers, par exemple, l'inclusion d'indicateurs genre-spécifiques dans le suivi des projets et l'engagement actif d'IRC dans le projet Assainissement et Hygiène durables pour Tous (SSH4A).  Il n'existe pas au niveau de l'organisation de suivi ou de mise en place d'analyses reposant sur le genre (ou autres indicateurs de diversité) au sein du cycle de suivi, d'évaluation et d'apprentissage d'IRC (hormis ceux déjà intégrés dans la conception et le financement des projets). Une telle approche structurée sera étudiée par la section S&A d'IRC dans les années à venir.	
5 Procédures pour formuler, communiquer, mettre en œuvre et changer les campagnes de sensibilisation et de promotion. Identifier comment l'organisation assure la constance, l'équité et la justesse	Le renouvellement de la stratégie de communication d'IRC tente de mettre en place une approche plus efficace et structurée de communication sur les travaux d'IRC et sa position organisationnelle. Cette dynamique gagnera en puissance l'année prochaine. Les résultats initiaux sont exposés dans le présent rapport.	pp. 20-21
	Communication	

Déclarations sur la stratégie et le profil	Section ou réponse courte	Référence
6 Procédures pour prendre en compte et se coordonner avec les activités d'autres acteurs. Comment vous assurez-vous que d'autres organisations ne font pas doublon ?	Cette situation est évitée grâce aux engagements communs et aux partenariats noués par IRC avec un large éventail de parties prenantes (par ex., alliances d'apprentissage, accords de coopération, MdE) ; en menant des études de référence avant chaque projet ou programme de recherche d'IRC ; et en assurant au jour le jour la veille des tendances du secteur de l'AEPH à travers le service d'information en ligne d'IRC et la bibliothèque AEPH	
7 Allocation des ressources	Finances (tableaux revenus et dépenses)	pp. 25-26
8 Source de financement par catégorie, cinq plus grands donateurs et valeur monétaire de leur contribution	Partenaires d'IRC pour le développement : Partenaires de financement	p. 28
9 Procédures d'embauche locale	Des procédures d'embauche locale sont en cours d'élaboration par le service Ressources humaines d'IRC	
10 Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids	Les publications d'IRC ont été numérisées ; l'impression et la distribution des publications d'IRC sont désormais réduites au strict minimum et ne répondent plus qu'à des demandes ou besoins ponctuels. Beaucoup de réunions se tiennent par le biais de GoToMeeting afin d'éliminer tout déplacement non essentiel des équipes d'IRC. La fréquence des déplacements internationaux devrait se réduire encore à mesure que la présence physique d'IRC dans les pays en développement s'accroît. Enfin, grâce à la présence d'infrastructures de qualité et de pistes cyclables aux Pays-Bas, la majorité du personnel d'IRC effectue ses déplacements domicile-travail en bicyclette et en transports en commun. L'utilisation de véhicules personnels est exceptionnelle et n'est pas encouragée	
11 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues		
12 Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.	IRC n'a pas recours au travail bénévole. Son action est soutenue par un large éventail de contractuels, qui s'ajoutent à ses salariés et associés. Il s'agit d'individus employés sur la base de projets précis et/ou pour des travaux ponctuels de conseil	
13 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	La formation et le développement en interne à travers les semaines IRC'nergy, se répartit sur trois sessions annuelles. Ces semaines IRC'nergy mobilisent des ressources conséquentes car elles réunissent des équipes d'IRC venues du monde entier pour une formation et/ou le partage d'informations. Un jour plein est alloué à la formation des équipes en interne. En moyenne, chaque salarié reçoit 24 heures de formation dans l'année  Les nouveaux salariés d'IRC reçoivent une semaine de formation introductive sur les programmes et systèmes d'IRC  Enfin, une formation plus structurée et assurée par les RH est en cours de développement et sera proposée à tous les salariés en 2013	
14 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	Aous les salariés d'IRC font l'objet d'une évaluation annuelle des performances  Ressources Humaines	p. 22
15 Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Gouvernance et rémunération	p. 23
16 Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	IRC est une organisation axée sur les connaissances et ne propose pas directement d'appui à l'infrastructure, ni à la mise en œuvre effective de services d'AEPHA. À travers ses bureaux nationaux et en partenariat avec d'autres organisations de terrain, IRC conduit des recherches et contribue à l'amélioration de la gouvernance, des partenariats, du travail de suivi et de communication. L'efficacité du travail d'IRC se mesure principalement à l'adhésion des parties prenantes d'approches promues par IRC dans les discours et la pratique. Une interaction continue et un engagement auprès des partenaires permet la modification des approches d'IRC (ou la mise en place de nouvelles approches)	
17 Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	IRC développe actuellement un module de formation aux politiques anti-corruption pour ses salariés. Celui-ci doit être finalisé en 2013	
18 Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages	IRC est habilité par la loi néerlandaise à mener des activités de collecte de fonds — actives ou non — exclusivement à but caritatif. IRC est principalement soutenue par les sources traditionnelles de financement des ONG (par ex. aides internationales au développement, fondations philanthropiques, etc.). L'appel à des sources non traditionnelles qui supposent une communication marketing sous la forme de publicités et de sponsoring n'a pas encore été entreprise, mais cette possibilité pourrait être explorée à l'avenir	



IRC – Centre International de l'Eau et de l'Assainissement  
Bezuidenhoutseweg 2, 2594 AV The Hague, The Netherlands  
+31(0)70-3044000 | [www.irc.nl](http://www.irc.nl) | [general@irc.nl](mailto:general@irc.nl)

IRC – Bureau national pour le Burkina Faso  
94 Rue 14.19 / 1200 Logements, Ougadougou, Burkina Faso  
+226(0)50505144 | [burkina@irc.nl](mailto:burkina@irc.nl)

IRC – Bureau national pour le Ghana  
Plot no. 61 at No.18, Third Close, Airport Residential Area, Accra, Ghana  
+233(0)302-769524 | [info@ircghana.org](mailto:info@ircghana.org)

IRC – Bureau national pour l'Ouganda  
Plot 2220 Aqua Complex, First Floor, Portbell Road, Kitintale, Uganda  
+256(0)758-200786 | [uganda@irc.nl](mailto:uganda@irc.nl)