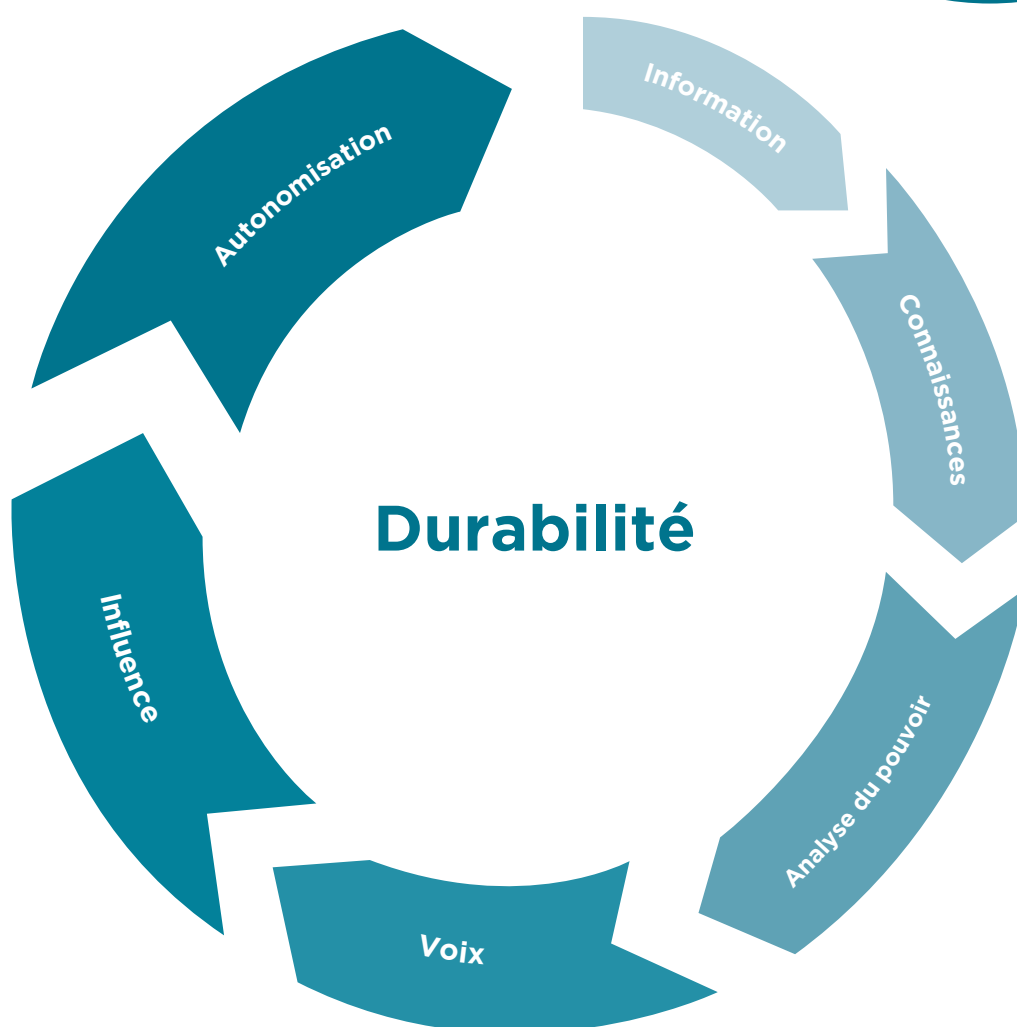


# Durabilité des programmes de gouvernance AEPHA

05



## Sommaire

---

Contexte	3
1. Qu'est-ce que la durabilité ?	5
2. Atteindre la durabilité : leçons tirées de l'expérience de WaterAid et du FAN	11
3. Durabilité au niveau national – approches et défis	18
4. Durabilité pour les ONG et leurs réseaux	21
5. Limites de la portée des ONG et ONGI et implications pour leurs stratégies de durabilité	25
6. Conclusions	27
Annexe 1 : Durabilité des systèmes et du matériel AEPHA	28
Annexe 2 : Études de cas	29
Références	37

### Remerciements :

Une publication de WaterAid et du Freshwater Action Network (FAN).

Rédigée par Hilary Coulby

Contributions supplémentaires de Marta Barcelo, Papa Diouf, Jean-Eugene Injerona, Shamila Jansz et Phaniso Khalua

Sur la base des recherches effectuées par Davis Ddamulira, Harold Essuku, Pradeep Narayanan, Laetitia Razafimamonjy et Haydee Rodriguez.

L'élaboration générale du projet de manuels d'apprentissage a été coordonnée par Hilary Coulby en association avec Marta Barcelo, Papa Diouf et Shamila Jansz avec les conseils de Grace Alupo, Venkatesh Aralikkatt, Vanessa du Bois, Enoch Cudjoe, Jean-Eugene Injerona, Phaniso Khalua, Pankaj KC, Girish Menon, Ramisetty Murali, Ibrahim Musah, Saheed Mustafa, Abdul Nashiru et Mustafa Talpur.

# Contexte

---

Sur la base de l'expérience du programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence (GTF) de WaterAid/du Freshwater Action Network (FAN)<sup>1</sup>, ce manuel explore les éléments requis pour améliorer la gouvernance et la rendre durable<sup>2</sup>.

Le programme GTF estime que sans apporter des améliorations à la gouvernance, les problèmes actuels de fourniture inégale de services<sup>3</sup> et d'installations inappropriées, onéreuses, de mauvaise qualité et mal entretenues perdureront. Les occasions données aux citoyens de dialoguer avec les pouvoirs publics et les prestataires de services pour les obliger à leur rendre des comptes doivent être institutionnalisées.

### Ce manuel se concentre sur :

- **Les définitions et les cadres de durabilité.**
- **Comment atteindre la durabilité (au niveau local et national).**
- **La durabilité pour les organisations non gouvernementales (ONG) et leurs réseaux.**
- **Les limites de la portée des ONG et des ONG internationales (ONGI) et les implications pour leurs stratégies de durabilité.**

Le programme GTF de WaterAid/FAN est toujours en cours, donc on ne sait pas encore si ses réalisations seront durables. Toutefois, ce manuel considère comment la durabilité a été traitée par le programme et il entend contribuer au raisonnement sur les approches et les stratégies qui ont le plus de chance d'être efficaces pour apporter des changements durables à la manière dont les pouvoirs publics échangent avec leurs citoyens en

termes de redevabilité et de réactivité. Les expériences relatées dans ce document traduisent celles du programme GTF, même si nombre des problèmes soulevés pourraient tout aussi bien s'appliquer à d'autres programmes de gouvernance. Les autres manuels de la série discutent de manière approfondie les outils, approches et méthodes qui ont été utilisées.

Les organisations non gouvernementales (ONG) et les réseaux qui travaillent sur des questions de gouvernance – y compris la gouvernance des services d'approvisionnement en eau potable, d'hygiène et d'assainissement (AEPHA) – sont les principaux publics auxquels s'adresse ce manuel. Toutefois, un large éventail de parties prenantes intéressées par les notions de redevabilité, de transparence, de participation et de réactivité entre les pouvoirs publics et les citoyens devrait trouver ce manuel utile.

Ce manuel est le cinquième d'une série de cinq manuels d'apprentissage produite par le programme GTF de WaterAid/FAN. Le lecteur trouvera chacun des cinq manuels en ligne sur : [www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks)

1 La première source d'information pour ce guide et les autres documents de la série de manuels d'apprentissage sont les recherches entreprises par les consultants régionaux qui se sont concentrés sur dix pays et seize partenaires.

2 Le lecteur pourra trouver ailleurs le bilan et des évaluations des performances du programme GTF de WaterAid/FAN.

3 Si les ONG travaillant avec les communautés au sein de leurs zones de projet peuvent réussir à obtenir un accès aux services de gouvernement sans avoir à faire quoi que ce soit pour améliorer la gouvernance générale, ces changements seront toujours limités aux localités précises dans lesquelles elles interviennent. Dans certaines circonstances, leurs activités et leurs succès peuvent être au détriment de services dispensés dans d'autres localités ou dans d'autres secteurs.

### À propos du programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence de WaterAid/FAN

En travaillant avec 32 partenaires dans 16 pays, le programme GTF a conjugué une approche ascendante et pilotée par la demande au niveau communautaire à un travail de plaidoyer au niveau national pour atteindre son objectif, à savoir : « améliorer l'obligation de rendre compte et la réactivité des porteurs de responsabilités pour garantir des services d'approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA) équitables et durables pour les populations les plus pauvres et les plus marginalisées ».

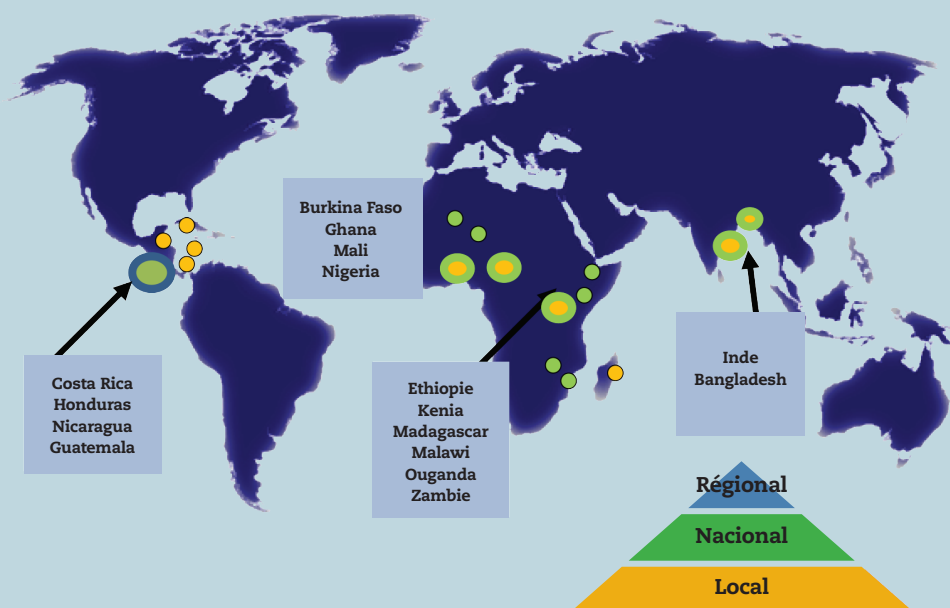
Le programme, qui est financé par le ministère britannique du Développement international (DFID), par le biais de son Fonds pour la gouvernance et la transparence, a entamé ses travaux en 2008. Cette phase du travail sur la gouvernance prendra fin en septembre 2013.

### Carte du programme montrant les pays concernés et l'échelle d'opération

L'approche du programme, qui trouve ses racines dans le cadre CAR du DFID (pour *Capability, Accountability and Responsiveness*<sup>4</sup> – capacité, obligation de rendre compte et réactivité) peut se résumer comme suit :

- Autonomisation au travers d'une sensibilisation aux droits, conjuguée à un renforcement des capacités par l'acquisition de compétences, la maîtrise d'outils et la rigueur d'analyse.
- Création d'alliances à travers des réseaux et des forums multipartites.
- Plaidoyer pour influencer les pouvoirs publics en faveur de services AEPHA plus nombreux et de meilleure qualité et pour davantage de transparence, de redevabilité, de consultation et de réactivité.

Le but recherché est de créer des organisations communautaires dotées de l'assurance, des compétences et des outils nécessaires pour obliger les pouvoirs publics à leur rendre des comptes, et qui soient soutenues par des ONG et des réseaux solides capables de s'impliquer dans des processus de prise de décisions et d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques AEPHA à tous les niveaux.



<sup>4</sup> DFID (2007) *Governance, development, and democratic politics: DFID's work in building more effective states*, pp 14-21. DFID, Londres. Disponible sur : [webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf](http://www.webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf) ou [www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss](http://www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss)

## 1. Qu'est-ce que la durabilité ?

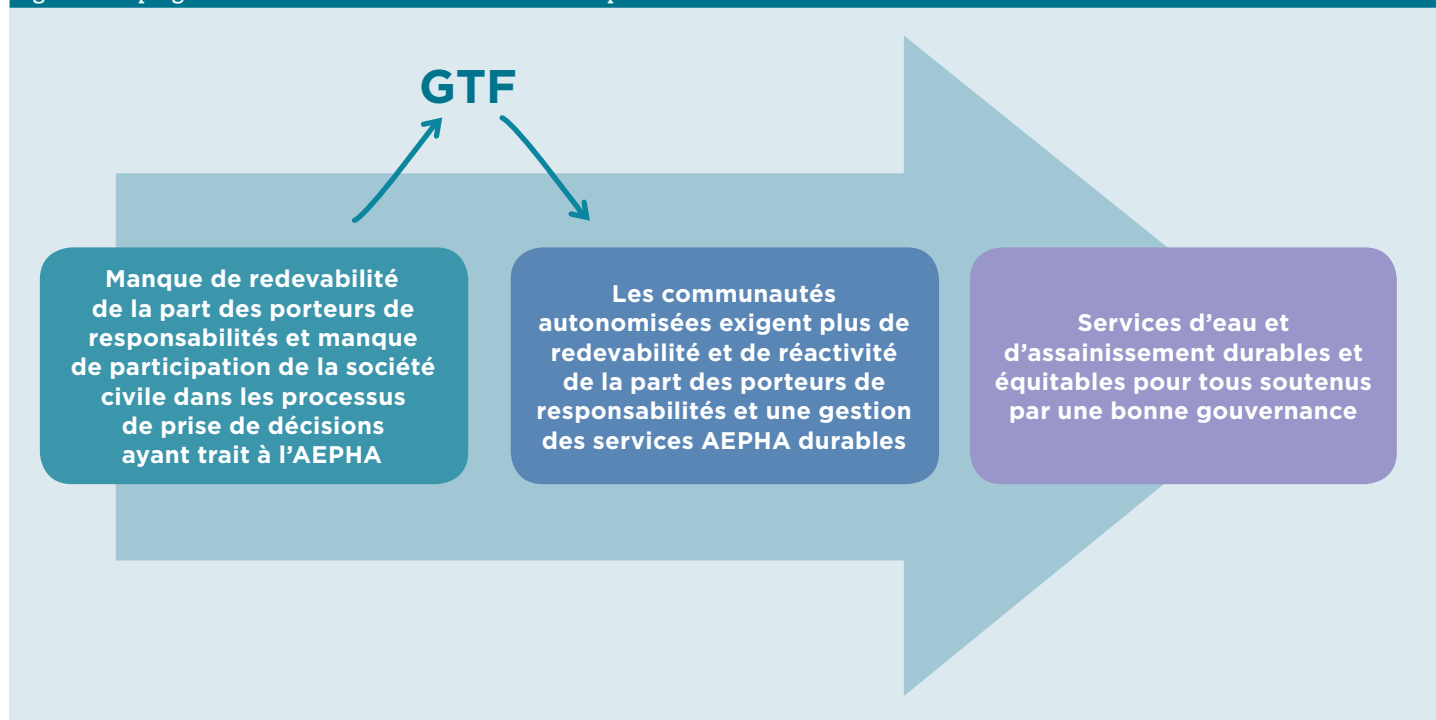
Pour WaterAid et FAN, la durabilité signifie que les avantages et les progrès atteints durant la durée de vie du programme ne se contentent pas de perdurer bien après la fin du programme, mais qu'ils continuent de s'amplifier et de s'améliorer<sup>5</sup>. Cette définition implique qu'il n'y a pas de limite temporelle à la durabilité. Même si une situation idéale est atteinte, celle-ci doit être constamment maintenue. Si les avantages du programme commencent à disparaître à un moment quelconque et si les communautés retombent dans la situation qu'elles connaissaient avant l'intervention, l'intervention ne peut pas être qualifiée de durable.

### Durabilité par opposition à développement durable

Depuis les années 1990, on met davantage l'accent sur la durabilité dans la société civile. Durant cette période, on a vu naître deux idées portant des noms voisins, qui n'ont toutefois pas du tout la même signification. Le développement durable concerne l'impact du développement économique et de la croissance sur les ressources naturelles et environnementales.

De manière plus large, la durabilité sert à décrire l'aptitude à perdurer ou à se maintenir et cette notion est utilisée dans le cadre de tous les programmes de développement axés sur des questions de droits et de pauvreté.

Figure 1: Le programme GTF comble le fossé entre le manque de redevabilité dans le secteur AEPHA et l'autonomisation des communautés



<sup>5</sup> WaterAid (2011) Sustainability framework. WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [www.wateraid.org/publications](http://www.wateraid.org/publications)

### 1.1 Qu'est ce qui a besoin d'être durable ?

Dans un projet de gouvernance qui considère aussi des questions sectorielles précises, par exemple, l'AEPHA, l'éducation ou l'agriculture, il n'est pas toujours facile de savoir ce qui doit être durable. S'agit-il du matériel ou des infrastructures ? Est-ce la gestion du service ? S'agit-il des ONG, des groupes communautaires ou des réseaux impliqués ? Ou plutôt des améliorations apportées à la manière de gouverner le secteur ?

En fait, ces questions présentent des choix qui n'en sont pas :

- i** Il ne sert à rien de dépenser des ressources trop rares à fournir des installations ou des services qui tombent en ruine au bout de quelques années. Ils doivent être durables. (Voir l'Annexe 1 pour en savoir plus sur la durabilité des services).
- ii** Les recherches montrent que la meilleure façon d'assurer l'entretien des services est de veiller à la participation active d'organisations communautaires<sup>6</sup> bien structurées qui reçoivent un soutien extérieur (le lecteur trouvera le cadre de durabilité de WaterAid pour des services d'approvisionnement en eau en zone rurale à l'Annexe 1).
- iii** Des réparations d'envergure, ou le remplacement ou la modernisation des installations nécessiteront toujours une action technique et financière qui impliquera les pouvoirs publics.
- iv** Cela a plus de chance de se produire si les citoyens peuvent obliger les autorités à leur rendre des comptes et s'il existe un dialogue et une consultation périodiques entre les pouvoirs publics, les organisations

communautaires, d'autres citoyens et des prestataires de services.

- v** Cela signifie que l'aptitude des organisations communautaires à entretenir les infrastructures et à continuer d'influencer les autorités locales doit être durable.
- vi** Ce sont souvent les ONG qui jouent le plus grand rôle dans la mobilisation et le renforcement des capacités des organisations communautaires. Sans elles, beaucoup de d'organisations communautaires n'existeraient pas et/ou n'auraient pas la confiance, les connaissances et les compétences requises pour nouer un dialogue avec les pouvoirs publics<sup>7</sup>. C'est pour cette raison que les ONG affichant de bonnes performances doivent être durables au moins à moyen terme.
- vii** Pour que les changements au niveau des autorités locales puissent durer au-delà des changements de personnel, des changements positifs dans la gouvernance locale doivent être institutionnalisés et intégrés dans la culture politique et les stratégies nationales afin de pouvoir profiter à tous les citoyens.
- viii** Les réseaux d'ONG et ONGI au niveau national sont actuellement particulièrement actifs dans le plaidoyer en faveur de la responsabilité des pouvoirs publics dans la prestation de services durables et d'une meilleure gouvernance plus inclusive. En outre, ils jouent un rôle décisif dans la communication du message de bonne gouvernance à travers une large gamme d'organisations de la société civile (OSC). Cela signifie que les réseaux d'ONG et les bureaux nationaux des ONGI ont aussi besoin d'être durables à moyen terme.

<sup>6</sup> WaterAid, citant une étude de premier plan qui concluait que « l'analyse montre systématiquement que la participation des bénéficiaires a revêtu plus d'importance que n'importe quel autre facteur dans l'obtention de systèmes d'eau en état de marche et dans le renforcement des capacités locales ». Voir Narayan D (1995) *The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply projects, Environmentally sustainable development occasional paper no 1*. Banque mondiale, Washington DC. Disponible sur : [www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&siteName=WDS&entityID=000009265\\_3961219095253](http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&siteName=WDS&entityID=000009265_3961219095253)

<sup>7</sup> Les organisations confessionnelles, syndicales et politiques peuvent aussi jouer ce rôle mais elles se concentrent généralement sur des segments précis de la société qui partagent leurs convictions et sont prêts à les défendre à l'exclusion de toute autre cause.

L'accent clé du travail sur la durabilité doit être mis sur :

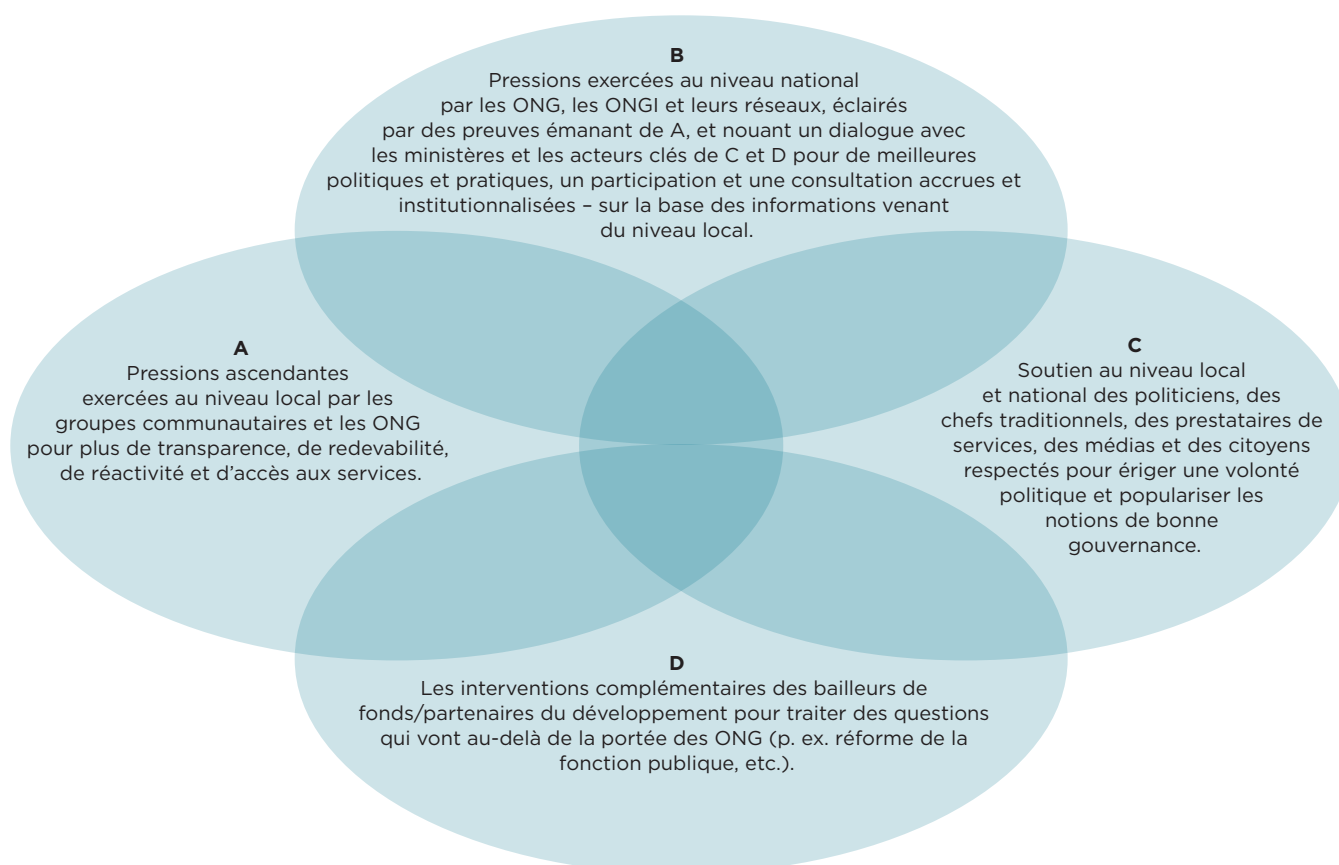
- Le matériel, les installations et les infrastructures.
- L'engagement des organisations communautaires avec les pouvoirs publics et les principales parties prenantes.
- La réactivité et la redevabilité des autorités locales et les opportunités de dialogue.
- Les ONG locales qui soutiennent les ordres du jour de gouvernance des organisations communautaires.
- Les réseaux d'ONG nationales et internationales qui plaident pour de meilleures politiques sectorielles et une meilleure gouvernance.
- Les progrès dans la volonté du gouvernement national de s'engager dans un dialogue et d'être transparent, réactif et responsable.

### Conseil

Le traitement simultané de tous ces domaines de durabilité n'est pas chose aisée. Heureusement, la plupart des organisations limitent leur centre d'intérêt à un ou deux domaines, et des organisations affiliées se chargent des autres.

Néanmoins, il est essentiel pour tous ceux qui travaillent sur les questions de gouvernance de ne pas perdre de vue la vision globale. Cela permet de faire en sorte que la stratégie de chaque organisation, même lorsqu'elle n'est pas impliquée directement, contribue à tous les domaines requis pour atteindre des résultats à long terme.

Figure 2 : Cadre de base des OSC pour une bonne gouvernance durable dans le secteur de l'AEPHA



## 1.2 Le besoin d'action à différents niveaux

Comme le montre la Figure 1, le plaidoyer au niveau local ne peut pas, à lui seul, arriver à grand-chose. Isolément, le plaidoyer local n'a jamais suffi à garantir la durabilité des améliorations en termes de gouvernance et de prestations de services. De même, le plaidoyer local ne suffit jamais pour garantir que les bénéfices découlant de ces améliorations sont partagés dans l'ensemble du pays.

Pour aboutir à des améliorations nationales, il faut des changements de politiques, de pratiques, de budgets et d'approches qui sont impulsés par les pouvoirs publics nationaux et complétés par des politiques favorables et par les actions des principaux bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

La Figure 3 illustre de façon plus détaillée les éléments plurisectoriels et multi-niveaux qui doivent être en place.

Figure 3 : Éléments nécessaires pour que la bonne gouvernance du secteur de l'AEPHA soit durable

### Niveau local et de district





## Niveau national

### Réseaux d'ONG nationales et ONGI qui :

Sont dotés d'excellentes compétences stratégiques et de plaidoyer

Promouvent les questions de bonne gouvernance dans tous leurs domaines de travail

Sont capables de répercuter les réalités locales et les preuves recueillies dans les politiques nationales

Sont respectés par les pouvoirs publics en raison de leurs contributions positives

Entretiennent un dialogue constructif périodique avec les ministères et autres acteurs clés du secteur

Ont des processus de gouvernance et d'inclusion qui peuvent servir de modèles

### Un gouvernement national qui a :

Institutionnalisé le dialogue avec la société civile - à tous les niveaux

Établi le droit à l'information dans la législation

Prévu un budget pour des processus consultatifs au niveau local

Intégré des formations et des incitations pour que l'encadrement intermédiaire mette en œuvre des réformes de bonne gouvernance

Créé la cohésion dans les politiques et les responsabilités institutionnelles

Prévu des systèmes et un financement adéquats du secteur pour garantir un décaissement rapide

Entrepris des réformes de la réglementation et de la fonction publique

Fait en sorte que les chaînes d'approvisionnement fonctionnent correctement

### Des champions locaux et des guides d'organisations communautaires, par exemple :

Médias sérieux et populaires

Politiciens

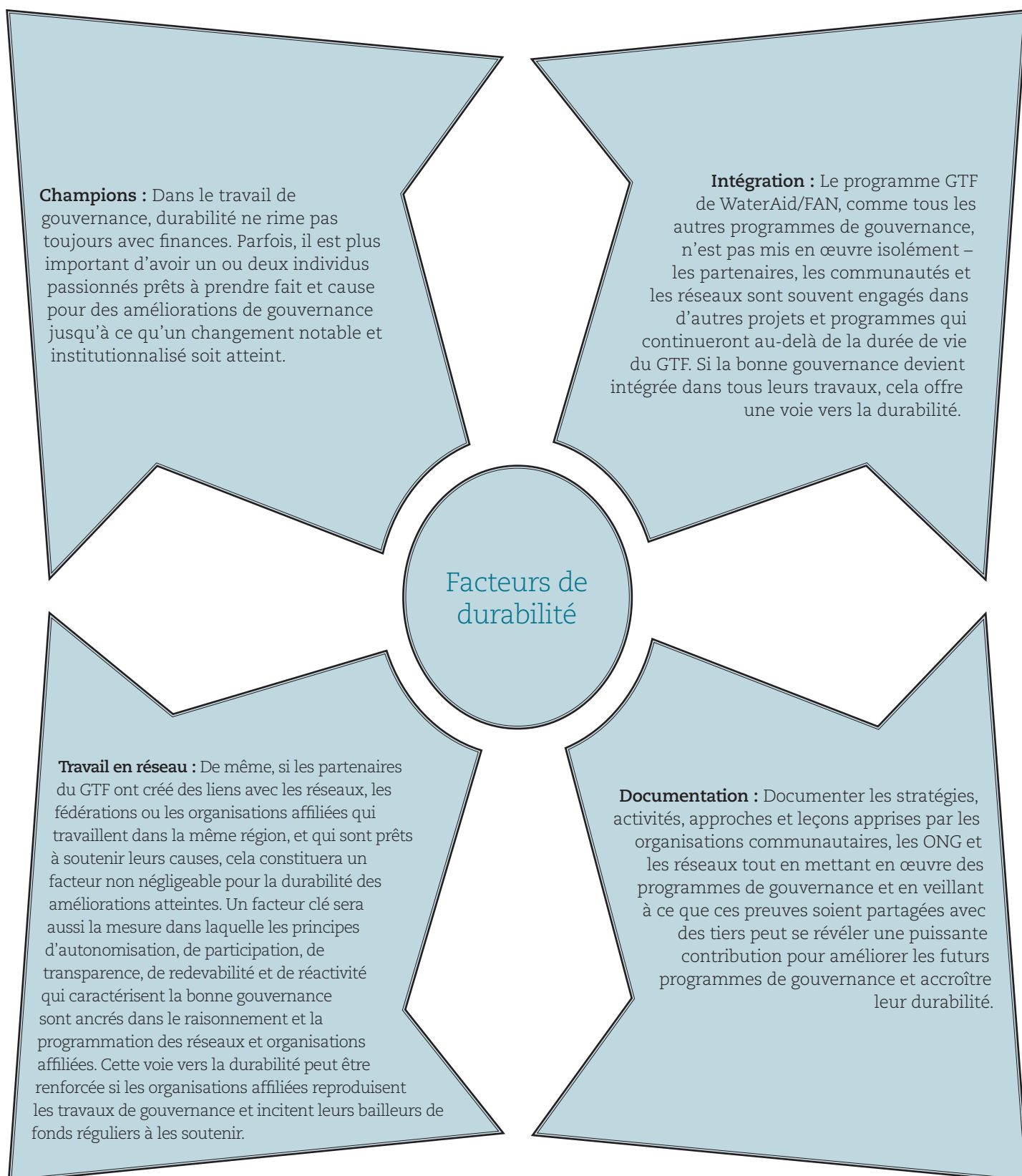
Personnalités éminentes

Secteur privé

Donateurs internationaux/ partenaires du développement qui :

- défendent activement la cause de la gouvernance
- soutiennent activement la réforme de la fonction publique et le renforcement des capacités
- promeuvent activement de meilleures chaînes d'approvisionnement et procédures de passation de marché
- financent activement des réseaux d'ONG pour œuvrer vers une couverture universelle

Figure 4 : Facteurs de durabilité



## 2. Atteindre la durabilité : Leçons tirées de l'expérience de WaterAid et du FAN

Les partenaires GTF de WaterAid et du FAN se sont concentrés sur des domaines où leur savoir-faire avait le plus de chances d'être efficace :

- Aider les communautés à renforcer les pressions ascendantes sur les autorités locales et nationales pour une meilleure gouvernance du secteur et de meilleurs services.
- Élargir l'impact en créant des pressions au niveau national par le biais d'un dialogue et d'un plaidoyer axé sur de meilleures politiques et des pratiques plus réactives de la part des autorités nationales et des prestataires de services.
- Générer un soutien public et politique pour une meilleure gouvernance en travaillant avec les médias.

Le travail aux niveaux local et national était lié par des flux d'informations bidirectionnels facilités par les réseaux. De ce fait, le plaidoyer relatif aux politiques nationales pouvait être éclairé par des réalités locales. Dans le même temps, le plaidoyer local a profité d'informations au jour le jour sur les programmes et politiques actuels du gouvernement.

### 2.1 Sostenibilidad a nivel local – enfoques y desafíos

Pour le programme GTF de WaterAid/FAN, le rôle des organisations communautaires est perçu comme essentiel pour garantir une progression vers une bonne gouvernance. L'objectif est de créer des communautés qui sont sûres d'elles, comprennent leurs droits et se sentent dignes de respect, quel que soit leur niveau de pauvreté ou leur manque d'éducation et qui ont les compétences et les connaissances nécessaires pour nouer un dialogue constructif avec le gouvernement.

Outre leur rôle dans la gestion et l'entretien des installations AEPHA, la durabilité des organisations communautaires est importante pour qu'elles puissent continuer à suivre les performances des pouvoirs publics, nouer un dialogue et faire pression pour une meilleure gouvernance et de meilleurs services, s'il y a lieu. La clé de la durabilité au niveau local est que les organisations communautaires soient capables de continuer leur travail d'influence avec un minimum de soutien extérieur ponctuel.

### 2.1.1 Renforcement des capacités pour les organisations communautaires

Pour faire passer les membres d'une communauté d'un état d'impuissance<sup>8</sup> à un état où ils sont prêts à nouer un dialogue avec les pouvoirs publics et à réfuter le statu quo exige à la fois des compétences et une détermination de la part des ONG et du courage de la part des membres de la communauté<sup>9</sup>.

Pour aider les transformations au niveau communautaire et les nouvelles organisations communautaires à devenir durables, les partenaires se sont engagés dans un renforcement intensif des capacités. Ils y ont consacré une masse d'efforts et les organisations communautaires ont ainsi été équipées des compétences organisationnelles et de plaidoyer, des connaissances du secteur, et d'une série d'outils pour la collecte et l'analyse des informations du secteur. Les partenaires ont aussi accompagné les organisations communautaires dans leur plaidoyer initial et dans leur dialogue avec les autorités locales et d'autres parties prenantes clés pour leur donner confiance et leur apprendre à parler dans des forums où, auparavant, elles ne pouvaient pas se faire entendre<sup>10</sup>.

Figure 5 : Les capacités dont les communautés ont besoin pour devenir des acteurs indépendants



Avant de pouvoir être considérés comme étant capables d'indépendance, les communautés et leurs organisations doivent pouvoir :

#### Note

Pour certains partenaires locaux, la participation au programme GTF a été leur toute première exposition à des questions de gouvernance et c'était la première fois qu'ils se frottaient à une approche fondée sur les droits au lieu de la traditionnelle fourniture de services. De ce fait, le renforcement des capacités des organisations communautaires exigeait aussi un renforcement de leurs propres capacités et de leur appréciation.

<sup>8</sup> Le fait de faire participer les communautés à des exercices d'analyse du pouvoir qui révèlent des relations de pouvoir formelles, informelles et cachées peut jouer un rôle important dans l'autonomisation et dans l'encouragement des communautés à développer des stratégies efficaces de changement. Le lecteur trouvera un complément d'information à ce sujet, y compris des exercices pratiques dans le manuel *Outils d'analyse du pouvoir pour la gouvernance AEPHA*, disponible sur [www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks)

<sup>9</sup> Voir aussi la Figure 3.

<sup>10</sup> Pour obtenir un complément d'information sur la mobilisation et le renforcement des capacités des organisations communautaires et de la façon dont elles peuvent nouer un dialogue avec les autorités locales, voir deux autres manuels de la série d'apprentissage du GTF : *Prise en main de la gouvernance et Mobilisation et plaidoyer pour une meilleure gouvernance AEPHA*, disponibles sur [www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks)

Le renforcement des capacités a déjà débouché sur des résultats impressionnants. Les consultants indépendants rapportent que les organisations communautaires, en l'espèce les comités AEPHA, sont devenues plus résilientes et sont prêtes à travailler indépendamment pour exiger plus de redevabilité<sup>11</sup>. Dans toutes les régions où intervient le programme, les groupes communautaires sont activement mobilisés auprès des autorités locales et soulèvent des questions avec les décideurs élus. Certains membres de la communauté siègent déjà au sein des comités consultatifs des autorités locales, d'autres ont instauré des réunions multipartites régulières. En certains points de l'Inde et d'Amérique centrale, les organisations communautaires du secteur de l'AEPHA ont procédé à leur immatriculation juridique tandis que d'autres rejoignaient les réseaux d'autres organisations communautaires ou d'autres ONG<sup>12</sup>.

En outre, la participation à la plupart des organisations communautaires est inclusive, et les femmes, les minorités et les groupes vulnérables (y compris les dalits en Inde) y sont bien représentés, participent aux activités du groupe et ont un meilleur accès à des services d'eau potable et d'assainissement.

Il est clair que beaucoup de communautés ont augmenté leurs compétences et leur confiance en elles et peuvent désormais nouer un dialogue avec les autorités locales et d'autres parties prenantes clés du secteur de l'AEPHA. Le défi à présent consiste à tout mettre en œuvre pour que les progrès accomplis ne soient pas perdus lorsque le programme prendra fin. Si les organisations communautaires doivent pouvoir agir indépendamment la plupart du temps, il est probable qu'elles seront plus fortes et plus durables avec un niveau minimum de soutien et de conseils.

### Note

Si quelques organisations communautaires du GTF sont désormais tout à fait mûres, les partenaires notent que celles qui ont été contactées plus récemment en sont toujours à leurs balbutiements et commencent tout juste à se sentir suffisamment sûres d'elles pour plaider en faveur de leurs droits. En outre, la volonté d'aller de l'avant sans soutien varie beaucoup d'un membre à l'autre de la communauté car ils ont différents niveaux de connaissances et de compétences. Pour arriver à ce que ces organisations communautaires soient prêtes à fonctionner de manière indépendante, il faudra du temps et plus de soutien.

Heureusement, la fin du programme GTF ne veut pas dire pour autant la fin des travaux des partenaires. Le travail du GTF ne se déroule pas non plus en vase clos, de sorte qu'il existe une chance raisonnable pour que les partenaires existants trouvent un moyen d'apporter un soutien substantiel aux groupes communautaires plus jeunes ou identifient d'autres ONG qui pourront le faire. En outre, il devrait être possible de forger des liens entre les nouvelles organisations communautaires et des organisations plus mûres dans la même région. Ou de favoriser une prise de contact entre elles et les réseaux AEPHA au niveau national.

À Madagascar, le programme a choisi comme partenaires du GTF des organisations communautaires qui s'étaient déjà impliquées à un modeste niveau pour accroître les chances de voir les organisations être autonomes avant la fin du programme. Au cours de l'année écoulée, il y a eu des exercices de réflexion et de planification conjoints avec les organisations communautaires concernant les capacités qu'il faut encore renforcer pour consolider ces partenaires et garantir leur durabilité. Des activités analogues se déroulent dans l'ensemble du programme.

<sup>11</sup> Sur la base des rapports internes de WaterAid préparés par cinq consultants régionaux indépendants : David Ddamurila, Afrique de l'Est ; Harold Essuku, Afrique de l'Ouest ; Pradeep Narayanan, Asie du Sud ; Laetitia Razafimamonjy, Afrique australe et Haydee Rodriguez, Amérique centrale.

<sup>12</sup> Pour obtenir un complément d'information, voir le troisième manuel, *Réseaux et plaidoyer en faveur de la gouvernance AEPHA*, disponible sur : [www.wateraid.org/gtflerninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtflerninghandbooks)

### Étude de cas : Exemple d'action communautaire indépendante – plaidoyer de Narayan Prasad, Inde

Narayan Prasad est un village reculé situé dans la forêt d'Odisha en Inde. C'est le berceau de 19 familles tribales répertoriées. Dans le cadre de leur programme global, le partenaire du GTF Gram Vikas a organisé et mobilisé la communauté pour qu'elle fasse pression auprès des autorités locales pour l'obtention d'installations sanitaires.

Pour renforcer leur capacité, les chefs du village ont pris part à une formation au développement du leadership et à des camps de sensibilisation au droit à l'information. Ceci a donné lieu à un plaidoyer couronné de succès par la communauté, soutenue par Gram Vikas, et les ménages de la communauté ont désormais accès à des latrines individuelles.

Forte de ce succès, la communauté de Narayan Prasad a décidé d'elle-même qu'elle voulait l'électricité. Elle a décidé d'entamer une action de lobbying dans ce sens en s'appuyant sur les compétences et les connaissances des procédures acquises durant la campagne pour les toilettes.

Comme pour les autres initiatives de plaidoyer, il leur a fallu du temps, de la patience et de la détermination pour atteindre leur but. Gram Vikas a offert des conseils au début du processus mais, après cela, les villageois ont poursuivi tout seuls. Il aura fallu les efforts assidus des leaders de la communauté pendant 16 longs mois, en faisant face à de nombreux défis, avant que les poteaux et les câbles électriques ne soient finalement installés. La situation était encore compliquée par l'emplacement reculé du village et la forêt dense alentour. Malgré un lobbying énergique, le village n'était toujours pas raccordé au réseau.

À ce stade, un chef du village a assisté à un atelier sur l'électricité organisé par Gram Vikas. Durant cette rencontre, il a pu faire pression sur l'ingénieur en chef du gouvernement et sur un gestionnaire de la compagnie d'électricité qui participaient également à l'atelier.

Il a déclaré : « Lorsque je suis rentré au village le lendemain, j'ai pu voir que mon village était électrifié. »

Leur succès face à l'adversité leur a donné de l'assurance et a rapproché la communauté marginalisée. La communauté prévoit maintenant une action de plaidoyer pour faire bâtir une route et une école (le récit complet de la campagne de plaidoyer de la communauté du village de Narayan Prasad figure à l'Annexe 2).

#### Enseignements

- Les communautés qui vivent des expériences positives grâce à l'utilisation des compétences et des connaissances de plaidoyer pour faire valoir leurs droits sont capables d'agir seules.
- Un bon leadership est important pour maintenir un certain élan.
- Une aide extérieure ponctuelle peut faire une différence importante pour aider les communautés à atteindre leurs objectifs.

.....

### 2.1.2 Soutien extérieur aux organisations communautaires lorsque les ONG se retirent – options et défis

À lui seul, le renforcement des capacités peut ne pas suffire pour créer des organisations communautaires pérennes et efficaces. Même les organisations communautaires comptant parmi celles ayant le plus de maturité peuvent ne pas être durables à long terme sans soutien extérieur ou sans conseils pratiques. Parmi les sources de soutien à considérer figurent les suivantes :

#### ONG

La nature du financement et des programmes des ONG fait qu'elles doivent toujours passer à de nouveaux projets et à de nouvelles communautés et elles ne peuvent maintenir un contact intensif à long terme avec les organisations communautaires. Toutefois, il est important que les ONG se fondent progressivement en arrière-plan – il ne faut pas qu'elles coupent brusquement tout contact mais plutôt qu'elles le réduisent à un conseil ponctuel, peut-être en impliquant les organisations communautaires dans des exercices pertinents de renforcement des capacités. Pour accroître la durabilité des organisations communautaires, les ONG ont besoin de les aider à trouver de nouvelles sources locales et bénévoles de soutien et de conseil.

#### Autorités locales

En théorie, une source permanente de soutien pourrait être les autorités locales. Malheureusement, rares sont les autorités locales qui seraient le premier choix d'un partenaire pour promouvoir la mobilisation sociale et l'autonomisation communautaire. Non

seulement leur capacité au regard des méthodes inclusives et participatives est souvent limitée mais elles ont aussi souvent tendance à adopter un approche autocratique centralisée qui entrave l'appropriation par la communauté. En outre, dans certains contextes, tout particulièrement lorsque la corruption est présente, les autorités locales peuvent faire partie du problème au lieu d'offrir une solution. Dans ces circonstances, il existe un besoin flagrant de trouver une autre réponse.

#### Centres de ressources gérés par des bénévoles

Dans l'État du Jharkhand en Inde, le partenaire du GTF, la Society for Advancement in Tribe, Health, Education and Environment (SATHEE), a créé 12 centres d'accès dans les districts où elle travaille. (Pour obtenir un complément d'information, voir l'étude de cas sur la SATHEE à l'Annexe 2). Ces centres font office de centres de ressources où les communautés locales et les employés gouvernementaux en première ligne peuvent se rendre pour obtenir des conseils et renforcer leurs capacités grâce à des formations, ou encore pour soumettre des demandes aux autorités locales et en assurer le suivi. Les centres peuvent aussi servir de lieu pour les réunions de liaison entre les agents gouvernementaux et les représentants communautaires. De préférence, les centres sont situés près du siège du *Gram Sabha* ou du *Gram Panchayat* (les plus bas échelons des autorités locales élues). L'idée est qu'au moment du départ de SATHEE, les centres seront gérés par des bénévoles, certains issus d'organisations communautaires AEPHA, d'autres issus du *Gram Sabha*, et d'autres citoyens respectés.

### Faire participer des citoyens locaux influents

Dans le district de Moulvibazar au Bangladesh, le partenaire du GTF, NGO Forum for Public Health Development, a persuadé des médecins, des enseignants, des chefs religieux, des médias, et d'autres personnalités respectées de la localité de se rallier aux tribunes de la société civile sur l'eau et l'assainissement, qui sont souvent en interaction avec les pouvoirs publics. À l'heure actuelle, cela se produit essentiellement au niveau des Upazila et des districts mais cela sert de lien intéressant entre les organisations communautaires et les pouvoirs publics à des niveaux supérieurs. Les membres du forum de la société civile seront aussi une source potentielle d'aide et de conseil lorsque le travail du Forum des ONG dans le district arrivera à son terme (pour obtenir un complément d'information, voir l'étude de cas à l'Annexe 2).

Les ONG partenaires pourraient aider les communautés à **créer un soutien extérieur bénévole à long terme en impliquant les citoyens respectés favorables à leur cause qui vivent localement**. Parmi eux pourraient figurer par exemple des enseignants, des médecins, des juristes, des hommes et femmes d'affaires, des chefs religieux et des politiciens locaux qui deviendraient des alliés dans la réalisation des objectifs de la communauté. Que des tribunes formelles soient créées ou non, **ces alliés pourraient apporter différentes formes de soutien : ouvrir des portes pour faciliter la prise de contact avec des agents locaux ; accéder à l'information ; participer à des dialogues multipartites ; prodiguer des conseils en vue de résoudre les problèmes ; rédiger ou traduire des documents**.

### Financement durable pour les organisations communautaires : options et défis

Les partenaires du GTF notent que **les organisations communautaires AEPHA ont besoin de ressources supplémentaires pour financer des visites de plaidoyer, des exercices de renforcement des capacités**, etc. Malgré ces préoccupations, la collecte locale de fonds par les organisations communautaires n'est pas un domaine qui a reçu beaucoup d'attention durant la durée de vie du programme.

La collecte de fonds pour ce type d'activités **n'est pas aussi facile que pour des projets qui débouchent sur des éléments tangibles et concrets** ou qui s'efforcent de soulager la souffrance immédiate. En gardant ceci à l'esprit, les méthodes de collecte de fonds devraient **compenser cette difficulté et s'efforcer de mobiliser des fonds en organisant des activités que les gens aiment faire**. Par exemple, en organisant une festive de sports, un gala de chant, une concours de danse ou de déguisement, où les participants et les spectateurs doivent s'acquitter d'un droit d'entrée modeste. La confection de snacks et de boissons populaires mis en vente lors des manifestations est une autre option.



### 2.1.3 Exemple de levée de fonds par des organisations communautaires locales

Un groupe communautaire, branche de la plateforme FRENASAPP (Front national des secteurs touchés par l'industrie de l'ananas) et soutenu par le partenaire du GTF au Costa Rica CEDARENA (Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales) a mis au point un ingénieux plan de collecte de fonds. Pour en savoir plus sur les méthodes et les alliances utilisées dans la campagne de FRENASAPP, voir l'étude de cas à l'Annexe 2).

La communauté de Milano de Siquierres était tellement touchée par la pollution générée par les plantations d'ananas qu'elle était contrainte de faire venir son eau par des camions citernes. Pour financer son plaidoyer assidu en faveur d'une réglementation plus stricte des plantations, les membres de la communauté ont eu l'idée originale d'organiser des visites guidées autour de leur village pour illustrer les difficultés causées par la culture intensive de l'ananas. Mise au point avec l'aide d'un bénévole du Département du tourisme écologique de l'Université du Costa Rica, la première visite aura lieu cette année.

« Le vrai visage de l'ananas – Visite guidée » permet aux touristes de visiter les plantations, les bassins versants de la communauté, le système d'eau communautaire, avant de se réunir autour d'un repas préparé par la communauté. La visite guidée a pour principaux publics les universitaires, les chercheurs et les journalistes mais les membres du public sont aussi les bienvenus. Des membres bénévoles de la communauté servent de guides tout au long de la visite.

### Les ONGI pourraient-elles jouer un plus grand rôle dans la conception d'idées locales de levée de fonds par les organisations communautaires ?

Toutes les communautés, aussi pauvres soient-elles, parviennent à lever des fonds pour des occasions particulières comme des festivals, des galas de danse, des pièces de théâtre, la réparation des installations communautaires, etc. Toutefois, la levée de fonds pour permettre aux organisations communautaires AEPHA de voyager, de faire du plaidoyer et de renforcer leurs capacités nécessitera peut-être un peu plus d'imagination.

Dans le cadre de leurs stratégies globales de collecte de fonds, beaucoup d'ONGI en Europe ont du personnel spécialisé dont le rôle est de fournir des conseils aux groupes de sympathisants locaux concernant la collecte de fonds pour l'organisation et de leur donner des idées originales et créatives dans ce sens. Les ONGI devraient explorer les possibilités d'élargir leur savoir-faire en matière de levée de fonds pour aider les organisations communautaires par le biais des ONG locales avec lesquelles elles travaillent.

De toute évidence, cette expérience devra être adaptée aux circonstances particulières de chaque pays mais les principes de base de gestion de ce type de collecte seraient plus ou moins les mêmes – y compris le besoin d'une gestion parfaite et transparente des fonds.

Une discussion entre les grandes ONGI et les ONG pour déterminer si les techniques de collecte de fonds du « Nord » pourraient être adaptées en outils utiles pour les ONG et les organisations communautaires, ainsi que les avantages et inconvénients potentiels de cette approche, serait un point de départ intéressant.

### 3. Durabilité au niveau national – approches et défis

Au niveau national (et au niveau des États en Inde<sup>13</sup>), les partenaires du GTF ont mis l'accent sur l'amorce d'un dialogue fondé sur la preuve avec les autorités nationales, les prestataires de services et les principaux acteurs du secteur concernant les politiques, plans et budgets AEPHA tout en soulignant l'importance d'une bonne gouvernance tant pour eux, que pour les ONG affiliées, les OSC et les médias..

#### 3.1 Le rôle clé du plaidoyer par les réseaux nationaux d'ONG

Les principaux partenaires et acteurs impliqués à ce niveau étaient des réseaux nationaux d'ONG. Le fait que la plupart de ces réseaux existaient avant le programme GTF et que leur travail se poursuivra une fois que le programme aura pris fin, confère à lui seul une certaine durabilité au programme.

L'accent principal était mis sur l'AEPHA et les autres principaux ministères du gouvernement mais certains se sont aussi axés sur des députés<sup>14</sup>, des prestataires du secteur privé et des autorités municipales. Ce qui reste difficile à cerner, c'est dans quelle mesure ils ont fait activement pression sur les partenaires du développement et les bailleurs de fonds multilatéraux pour s'assurer qu'ils assumaient la responsabilité pour les domaines de gouvernance échappant à la portée des groupes civils (voir la Section 5).

Tout le plaidoyer de gouvernance était lié à des politiques, des pratiques et un financement sectoriels plutôt qu'à un

appel abstrait à plus de transparence et plus de redevabilité. Cette approche et l'accent mis sur des contributions constructives, mais parfois critiques, basées sur la preuve, dans les dialogues avec le gouvernement, ont eu pour effet de renforcer la confiance et le respect mutuel.

Par ricochet, cela a permis d'augmenter le nombre d'arènes où la participation des ONG et des citoyens était la bienvenue, élément important pour une bonne gouvernance durable<sup>15</sup>. Dans certains pays, la participation régulière des réseaux d'ONG fait qu'elle est, en fait, institutionnalisée dans les comités consultatifs et politiques du gouvernement et dans d'autres tribunes sectorielles clés.

Bien entendu, cela exerce des pressions sur les réseaux pour qu'ils se montrent à la hauteur des normes de bonne gouvernance qu'ils vantent auprès des gouvernements mais ils ont bien réagi à cette gageure<sup>16</sup>.

#### Note

Les niveaux local et national étaient liés, parfois par le biais d'organisations provinciales/de district, par des flux bidirectionnels d'informations facilités par des réseaux nationaux d'ONG. De ce fait, le plaidoyer politique national pouvait être éclairé par les réalités locales. Le plaidoyer au niveau local a bénéficié d'informations actualisées sur les programmes, propositions et politiques du moment du gouvernement.

13 Les États de l'Inde où le programme est actif sont très fortement peuplés (Odisha – environ 42 millions d'habitants ; Andhra Pradesh – environ 84,5 millions). Ces populations sont supérieures à celles de tous les autres pays du programme, hormis le Nigéria. De fait, la taille de la population dans ces deux États est supérieure à la population cumulée des quatre pays du GTF en Amérique centrale.

14 Par exemple, WaterAid Ouganda, en 2011.

15 Pour obtenir un complément d'information, voir le premier manuel, *Prise en main de la gouvernance*, disponible sur [www.wateraid.org/gtflerninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtflerninghandbooks)

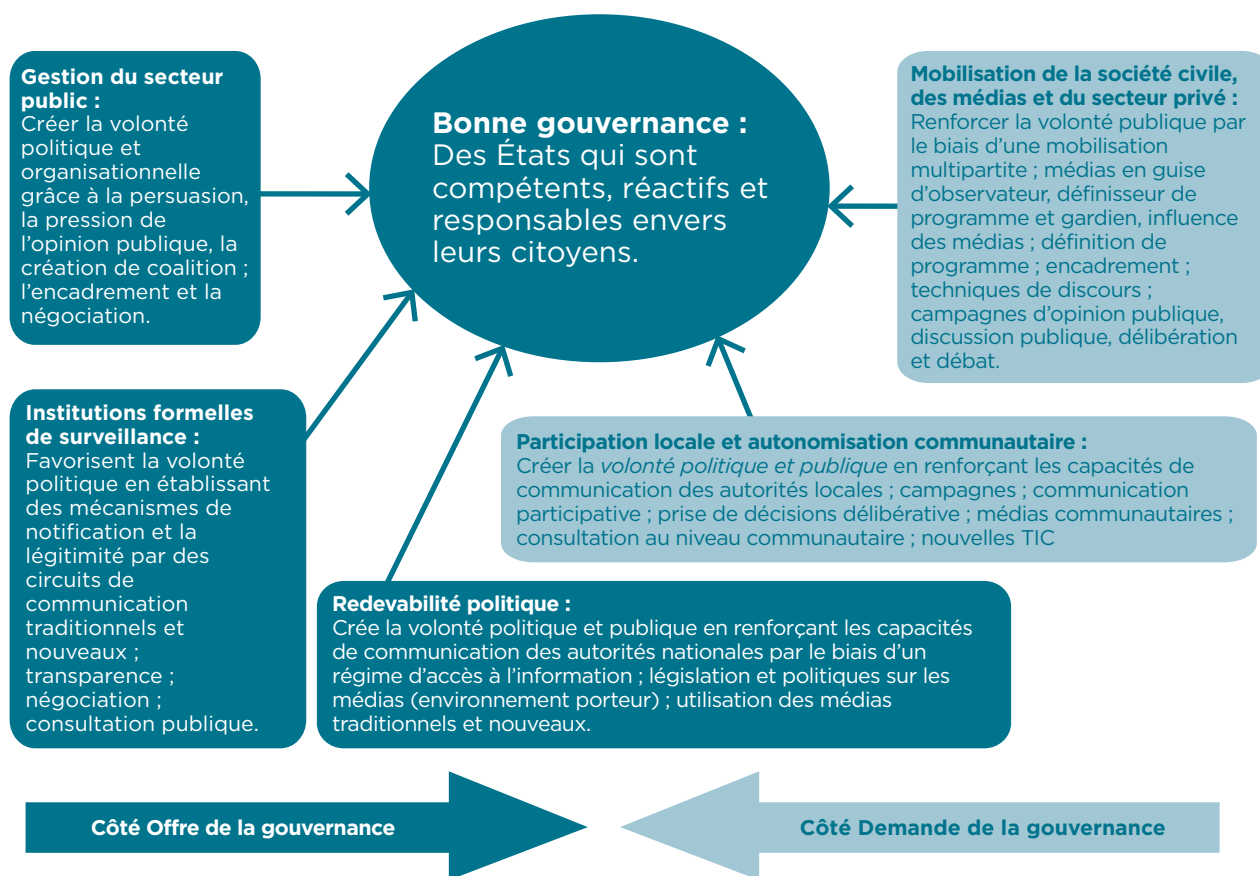
16 Pour obtenir un complément d'information, voir le troisième manuel, *Réseaux et plaidoyer en faveur de la gouvernance AEPHA*, disponible sur [www.wateraid.org/gtflerninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtflerninghandbooks)

### 3.2 Travailler avec les médias

L'attrait que présente le travail avec les médias pour faire passer des messages a été reconnu dès le début du programme. De fait, au Burkina Faso, le premier partenaire du GTF était un réseau de journalistes. La plupart des réseaux partenaires ont noué un dialogue avec les médias, prenant parfois le temps d'éduquer les journalistes pour qu'ils comprennent mieux les enjeux du secteur AEPHA et de la gouvernance, afin d'accroître leur intérêt à l'égard

de ces questions. **Les médias sont très importants dans la création de la volonté politique nécessaire pour faire en sorte que les réformes de gouvernance aient lieu et que les pratiques de bonne gouvernance soient adoptées à long terme.** Bien qu'aucun partenaires GTF de WaterAid/FAN et leurs alliés des médias n'ait considéré toutes les questions qui y sont évoquées, la Figure 6 brosse un tableau détaillé de la façon dont les médias et la communication peuvent étayer le plaidoyer en faveur de la gouvernance.

Figure 6 : L'importance des médias et de la communication pour arriver à une bonne gouvernance



Source : Programme de communication pour la gouvernance et la redevabilité, Banque mondiale

### Engendrer la volonté politique et populariser les notions de bonne gouvernance

La volonté politique est essentielle à l'introduction et la mise en œuvre réussies de réformes durables pour une bonne gouvernance, surtout du fait qu'elle exige un transfert de pouvoir entre un gouvernement et ses citoyens.

En outre, en termes de gouvernance, la durabilité doit être perçue dans le contexte de l'évolution des circonstances politiques, économiques et sociales. À moins qu'elles ne bénéficient d'un soutien notable émanant du public et de tout l'échiquier politique, les améliorations de la gouvernance seront toujours à la merci d'un retour en arrière dès lors que le pouvoir change de mains ou que des agents haut placés bienveillants sont affectés ailleurs.

La plupart des politiciens et des agents s'inquiètent des conséquences d'une plus grande transparence et d'une redevabilité accrue. Certains redoutent que leur introduction ne révèle un certain népotisme ou une corruption pure et simple. D'autres craignent qu'elles augmentent leur charge de travail et ralentissent encore plus les processus de prise de décisions, les exposant aux critiques des citoyens qui n'apprécient pas les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Beaucoup ne peuvent simplement pas comprendre comment ce type de mobilisation impliquant des citoyens non spécialisés qui n'ont ni savoir-faire ni vue d'ensemble du secteur, peut présenter le moindre un intérêt.

La tâche de plaider en faveur de la gouvernance consiste à surmonter ces préjugés et ces craintes. Cette tâche est plus facile si les champions de la gouvernance ne se limitent pas aux ONG et à leurs réseaux, à certains partenaires du développement/aux principaux bailleurs de fonds et à d'autres groupes spécialisés. Cela signifie que les ONG ont besoin de réfléchir de façon stratégique aux politiciens qu'il faudrait influencer pour soutenir leur cause, et à quelle preuve serait requise pour les persuader de les soutenir.

Bâtir un soutien généralisé en faveur d'une meilleure gouvernance au travers de campagnes publiques sera sans doute un élément clé pour faire pression sur les politiciens et renforcer la volonté politique de réforme.

Populariser les notions de bonne gouvernance aura plus de chance d'être efficace si les médias sont impliqués. Pour les ONG, outre la fourniture de notes d'information à un large éventail de médias, cela pourrait nécessiter un renforcement des capacités ciblé sur des programmes ou des journaux précis.

## 4. Durabilité pour les ONG et leurs réseaux

### 4.1 Pourquoi les ONG et les réseaux ont-ils besoin d'être durables

Il y a deux raisons pour lesquelles les ONG et leurs réseaux à performances élevées doivent être durables.

Tout d'abord, ils ont des rôles clés à jouer, aussi bien aux niveaux local et national, pour renforcer les organisations affiliées et les autres acteurs de la société civile, encourager la coopération plutôt que la compétition entre elles, et contribuer à la croissance d'une société civile forte et dynamique.

Deuxièmement, les ONG et les réseaux ont un rôle clé et des responsabilités à assumer dans la promotion des principes de bonne gouvernance auprès des pouvoirs publics, des prestataires de services et autres, en donnant l'exemple pour ce qui concerne leur propre gouvernance interne. Si elles ne peuvent pas garantir que les institutions fassent des progrès durables vers plus de transparence et de redevabilité, elles sont très bien placées pour promouvoir ces valeurs auprès d'une grande variété de parties prenantes.

En bref, sans ONG et réseaux de qualité, le progrès vers une meilleure de gouvernance serait beaucoup plus lent.

### Rôles clés pour les réseaux nationaux, les ONG et les ONGI dans la promotion d'une bonne gouvernance

- Faire la liaison avec les organisations communautaires et les ONG au niveau local pour veiller à ce que :
  - les politiques sectorielles soient éclairées par les réalités locales.
  - les leçons apprises en matière de prestation et de durabilité des services et de gouvernance locale soient reflétées dans les plans et les stratégies des pouvoirs publics .
  - les organisations communautaires, les ONG et les réseaux locaux aient conscience des faits nouveaux qui interviennent dans les politiques et programmes nationaux qui les touchent.
- Faire prendre conscience aux pouvoirs publics :
  - des problèmes auxquels sont confrontées les organisations communautaires et les ONG lorsqu'elles essaient de nouer un dialogue positif avec les autorités locales .
  - du besoin de promouvoir le renforcement des capacités du personnel des autorités locales et d'encourager d'autres réformes locales.
- Activement, et au travers de leurs propres approches en matière de plaidoyer :
  - renforcer la confiance entre eux et les pouvoirs publics.
  - accroître l'espace de participation par des groupes civils .
  - encourager un dialogue multipartite.
  - démontrer les avantages de la transparence, la redevabilité et la réactivité des pouvoirs publics et des prestataires de services.
- Plaider pour que tout gain en termes de meilleure gouvernance soit :
  - institutionnalisé dans les politiques, les règlements ou la législation.
  - largement mis en œuvre par le biais de stratégies, de plans et de budgets explicites.
- Bâtir la volonté politique des politiciens et du secteur privé en faveur du changement.
- Influencer les principaux bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux afin qu'ils :
  - soutiennent les projets et programmes sur la bonne gouvernance.
  - aident les pouvoirs publics à réformer le service public, la chaîne d'approvisionnement et à procéder à d'autres réformes sectorielles.
  - coordonnent leurs activités et projets pour une plus grande cohésion.
- Développer des relations avec les médias et aider à populariser les messages de bonne gouvernance pour nourrir un soutien généralisé parmi les citoyens.

---

### 4.2 Renforcement des capacités en guise de moyens d'accroître la durabilité des ONG et des réseaux

Dans le cadre de sa contribution à la durabilité de ses ONG et réseaux partenaires, le programme GTF de WaterAid/FAN a mis au point un outil d'évaluation des besoins de capacités<sup>17</sup>.

Cet outil a été développé de manière participative et visait à évaluer une organisation dans son ensemble, au moyen d'une version adaptée du cadre des 7 S<sup>18</sup>. Une fois les manques de capacités identifiés, un plan de renforcement des capacités organisationnelles est rédigé et mis en œuvre. Les améliorations apportées aux capacités organisationnelles devraient se traduire par un dialogue fondé sur la preuve plus constructif avec les pouvoirs publics et par des opérations, des communications, un suivi et une évaluation plus efficaces qui devraient rehausser les aptitudes de collecte de fonds.

---

### 4.3 Financement de la durabilité des ONG et des réseaux

Si les capacités constituent le fondement de la durabilité, la préoccupation la plus pressante pour les participants au programme GTF consiste à savoir s'ils seront ou non capables d'obtenir des subventions pour poursuivre leurs travaux. Compte tenu des coûts du personnel, des locaux, du matériel et des transports, même les réseaux qui demandent un droit d'adhésion sont incapables de maintenir une organisation efficace sans un soutien financier extérieur sous forme de subvention.

La collecte de fonds est une compétence très particulière. Outre son adéquation avec les intérêts des bailleurs de fonds potentiels, une bonne proposition a besoin de présenter un dossier clair, solidement argumenté qui explique pourquoi les travaux proposés sont importants et donne une explication convaincante de la manière d'atteindre les résultats escomptés du projet. En outre, il est important d'être en mesure de donner un compte rendu analytique des atouts de l'ONG et de ses réussites passées.

<sup>17</sup> Programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence de WaterAid/FAN (2012) *Capacity needs assessment tool*. WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [www.wateraid.org/~media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx](http://www.wateraid.org/~media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx)

<sup>18</sup> Les 7 S de McKinsey sont : Structure, Systèmes, Style, perSonnelle, Savoir-faire, Stratégie et valeurs partagées (Shared values).

Malheureusement, aussi bonne que puisse être une proposition, la réalité fait que certaines ONGI et certains bailleurs de fonds bilatéraux restent résolument axés sur les puits et les toilettes (ou autres investissements matériels). S'ils prétendent soutenir une approche basée sur les droits, ils ne financeront la gouvernance et autres travaux basés sur les droits et le plaidoyer que s'ils sont liés à une promesse de résultats plus « tangibles ».

Pour surmonter ce penchant, il est nécessaire de pouvoir identifier, quantifier et présenter les réalisations d'anciens projets de gouvernance, ainsi que ceux que l'on attend du projet proposé. Il faudra donc alors avoir en place un cadre de suivi-évaluation robuste et approprié. Pour les programmes de gouvernance, le cadre devrait être capable non seulement de capturer mais aussi de quantifier les changements de mentalités et de comportements ; les progrès dans le renforcement des organisations communautaires ; les avantages en termes de gouvernance découlant de l'amélioration des processus d'engagement, etc. ; ainsi que des résultats plus classiques en termes de services fournis<sup>19</sup>.

### Conseils

- De nombreux donateurs de subventions ont des processus d'agrément qui prennent plusieurs mois pour aboutir, avant d'autoriser le décaissement effectif des fonds. En commençant de bonne heure, cela signifie qu'on a plein d'occasions d'apprendre à connaître les donateurs, leurs organisations et leurs priorités de financement.
- Un avant-projet de base peut être ajusté pour cadrer avec chaque bailleur de fonds en utilisant leur jargon et en soulignant la façon dont le travail proposé cadre avec leurs priorités, etc.
- La planification préalable permet aussi d'accroître les chances de pouvoir rencontrer les bailleurs de fonds potentiels et/ou de les inviter à rendre visite à un projet en cours. Les spécialistes de la collecte de fonds sont persuadés qu'un contact de vive voix peut donner le coup de pouce qu'il faut aux chances de succès.

En réalité, cela revient à dire qu'un avant-projet de base devrait être en place au moins neuf mois avant l'épuisement du financement en cours.

<sup>19</sup> Voir la section Références pour obtenir une sélection d'articles sur le suivi et l'évaluation des programmes de gouvernance.

.....

### 4.4 Financement par les pouvoirs publics : une bonne ou une mauvaise idée ?

Le réseau AEPHA du Nigéria, Réseau national de la société civile sur l'eau et l'assainissement (NEWSAN), a été fondé en 2003 pour plaider en faveur de politiques et de programmes qui veilleront à ce que tous les Nigériens aient accès à l'eau potable et à des installations sanitaires.

Depuis 2009, le programme GTF apporte un soutien au secrétariat de NEWSAN, basé à Abuja. Depuis lors, NEWSAN a exercé des pressions aux niveaux central et des États et il a apporté un soutien au renforcement des capacités de ses membres, y compris les partenaires GTF dans le pays.

En 2012, le ministère fédéral des Ressources en eau a offert un financement à NEWSAN afin de coordonner ses membres pour qu'ils assurent le suivi de la mise en œuvre du programme AEPHA du ministère. Cette démarche a échoué car il y avait des erreurs techniques dans le processus de passation de marché du gouvernement, de sorte que l'argent ne pouvait pas être décaissé. Il faut espérer que le processus sera fructueux en 2013. Si c'est le cas, il institutionnalisera le rôle des ONG dans le suivi du secteur AEPHA et leur fournira les fonds nécessaires.

Il reste à savoir si les pouvoirs publics locaux et nationaux et, peut-être, le ministère des Ressources en eau, vont réagir de façon positive aux résultats révélés par les exercices de suivi.

Toutefois, hormis ces considérations, NEWSAN estime que les risques et les inconvénients qu'il y a à accepter l'argent du ministère pour ces travaux sont modestes, à condition toutefois que :

- NEWSAN et ses membres aient en place des systèmes robustes de rapportage et de redevabilité.
- Ce soit NEWSAN et non le ministère qui contrôle les fonds.
- Les subventions accordées aux membres des ONG ne constituent qu'une infime portion de leur revenu global (pour décourager la dépendance à l'égard des fonds publics, qui tend à influencer leur rapportage).
- Pour chaque ONG membre, le suivi ne constitue qu'une activité parmi beaucoup d'autres.



## 5. Limites de la portée des ONG et des ONGI et implications pour leurs stratégies de durabilité

Comme indiqué précédemment, les ONG et les ONGI ne sont pas en mesure de traiter tous les éléments requis pour s'assurer que les progrès vers la bonne gouvernance soient durables. L'action sur les grandes réformes ou les autorités locales, les changements de la façon dont le secteur est structuré, financé et géré par le gouvernement national, et les rôles que les partenaires du développement/bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ont besoin de jouer, sont tous tributaires des responsabilités assumées par ces parties prenantes.

Ces facteurs sont identifiés par les partenaires comme des obstacles clés à l'obtention d'une bonne gouvernance durable. Les partenaires ont une bonne appréciation des réalités de l'administration locale<sup>20</sup> mais les rôles qu'ils peuvent jouer sont limités. Ils peuvent renforcer les capacités des fonctionnaires dans des domaines spécifiques qui relèvent de leur savoir-faire et plaider aux niveaux national et du district en faveur de questions telles que la participation, la transparence et la redevabilité, ainsi qu'en faveur des grandes réformes. Les autres lacunes des autorités locales échappent à leurs compétences.

### 5.1 Autorités locales

Une meilleure gouvernance sectorielle au niveau local dépend des changements dans le mode de fonctionnement des autorités locales. Toutefois, tous les agents locaux ne seront pas prêts à collaborer et même ceux qui le souhaitent ne seront pas toujours en mesure de le faire. Certains agents se cachent derrière des règles et règlements administratifs, soulevant des obstacles et des objections à toute nouvelle suggestion. D'autres n'ont simplement pas les fonds pour faire ce qui est requis. Tous seront prudents quant à la manière dont les nouvelles idées, comme un dialogue régulier avec les communautés ou des réunions multipartites, affecteront leur charge de travail et leurs carrières.

Dans beaucoup de pays, rendre les autorités locales efficaces exigera de grandes réformes. La décentralisation des responsabilités et des finances peut aider, mais elle ne réussira que si, en plus, il existe un nombre suffisant de personnel qualifié, bien équipé et surtout bien géré, y compris le personnel du service des finances et de la comptabilité, pour entreprendre tous les travaux prévus. En outre, une réforme durable exige souvent un renforcement des capacités continu et poussé pour les fonctionnaires à tous les niveaux.

Ce type de réforme peut seulement être envisagé par les autorités nationales, peut-être en collaboration avec des partenaires du développement et/ou des bailleurs de fonds bilatéraux et/ou multilatéraux susceptibles de fournir un conseil technique et un appui financier.

<sup>20</sup> Pour une discussion détaillée des réalités auxquelles se heurtent les autorités locales, voir le quatrième manuel, *Mobilisation et plaidoyer pour une meilleure gouvernance AEPHA*, disponible sur [www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks)

---

### 5.2 Autorités nationales

Les ministères en charge de l'AEPHA ont généralement la réputation d'être professionnels dans leur approche mais ils sont surtout connus pour être terriblement sous-financés, sous-équipés et sous-appréciés. Avec les Objectifs du Millénaire pour le développement et le droit à l'eau qui promeuvent l'importance des investissements dans le secteur, cette situation commence à évoluer mais il y a encore bien des progrès à faire.

En outre, la fragmentation des responsabilités du secteur entre une série de ministères engendre des difficultés. Par exemple, il y a des ministères qui sont responsables de l'eau potable mais pas de l'hygiène et leurs compétences englobent l'élevage, les forêts ou l'environnement, ce qui fait qu'il est difficile de s'attaquer isolément aux questions liées à l'AEPHA.

Avec d'innombrables problèmes structurels, de gestion et de financement à traiter, et un accès limité à du matériel de bureau rudimentaire, il n'est pas surprenant que les préoccupations de bonne gouvernance ne soient pas toujours perçues comme une priorité première.

Les réseaux d'ONG peuvent faire pression pour changer tout cela et tenter de construire des alliances avec d'autres parties prenantes (médias, politiciens, bailleurs de fonds bilatéraux/multilatéraux, organes régionaux du secteur de l'AEPHA, etc.) pour soutenir leur cause, mais seuls les cabinets nationaux pourront faire en sorte que cela se produise.

---

### 5.3 Bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux et organismes onusiens

Dans tous les pays les moins avancés et dans bon nombre de pays en développement, le soutien des donateurs bilatéraux et multilatéraux et des

organismes onusiens joue un rôle décisif dans l'obtention d'une bonne gouvernance et pour veiller à ce qu'elle soit durable.

Ce n'est pas seulement une question de promotion d'une bonne gouvernance et d'apport d'un soutien technique et financier aux pouvoirs publics et aux ONG/réseaux d'ONG. Il est aussi important qu'ils promeuvent une bonne gouvernance en montrant l'exemple et en étant eux-mêmes plus responsables et plus transparents dans leurs opérations et plus ouverts au dialogue avec un large éventail de parties prenantes.

En outre, il est vital que les principaux bailleurs de fonds du secteur AEPHA réfléchissent à la manière d'arriver à une bien meilleure coordination de leurs activités, projets et approches dans chaque pays, pour qu'ils soient cohérents, qu'ils empêchent la fragmentation et réduisent au minimum le fardeau bureaucratique sur les bureaux locaux.

Les autorités nationales, le secteur privé, les groupes de la société civile et leurs alliés à l'échelle internationale peuvent faire de leur mieux pour influencer ces organismes bailleurs de fonds mais les décisions finales sont prises par les gouvernements nationaux.

---

### 5.4 Implication pour les stratégies des ONG et leurs réseaux

Les stratégies des ONG et des réseaux ont besoin de reconnaître qu'elles ne seront pas capables de traiter tous les éléments requis pour que les réalisations de bonne gouvernance soient durables. Pourtant, sans ces changements, leurs propres réalisations seront vulnérables à l'évolution des circonstances locales et nationales. Pour surmonter ce problème, les ONG et leurs réseaux doivent veiller à ce que leur action de plaidoyer cible inmanquablement ceux qui détiennent le pouvoir final pour faire en sorte que leurs objectifs plus vastes soient pris en compte.

## 6. Conclusions

---

Le principal enseignement qui ressort de l'expérience du programme est que pour rendre les résultats des programmes de gouvernance AEPHA durables, il faut imbriquer une myriade d'activités à de multiples niveaux différents qui font intervenir une grande variété d'institutions. Aucune organisation unique ne pourra traiter de tous les éléments requis.

L'obtention d'une bonne gouvernance exige un changement dans la relation entre les pouvoirs publics, les parties prenantes puissantes et les citoyens, qui engendre un glissement dans l'équilibre de pouvoir.

Comme toute modification des relations de pouvoir affecte négativement certains des détenteurs de pouvoir existants et profite à ceux qui n'en avaient pas jusqu'ici, pour préserver ces changements, il faut que de larges pans de la société adoptent de nouvelles idées sur leurs rôles et attributions mutuels et souscrivent sans réserve aux nouveaux principes invoqués.

L'histoire démontre qu'il faut de nombreuses années pour réussir à modifier profondément la mentalité et le comportement de sociétés et de leurs institutions – au point que ces changements deviennent fermement ancrés dans la société, et acceptés comme parfaitement « naturels ». Dans ce contexte, un programme de gouvernance

quinquennal est une intervention stratégique relativement courte pour s'assurer que les progrès accomplis soient durables. De fait, rares sont les partenaires du programme GTF de WaterAid/FAN qui pourraient prétendre que les transformations intervenues dans les pouvoirs publics ou les communautés ont été totales ou qu'à ce stade leur durabilité peut être garantie.

Des éléments importants dans le travail des organisations communautaires et des ONG visant la durabilité ont été le renforcement des capacités ; la mise en correspondance du plaidoyer en faveur de la gouvernance avec les politiques, pratiques ou le financement du secteur, au lieu d'invoquer la gouvernance de façon abstraite ; des contributions constructives, même si elles peuvent être critiques, et basées sur la preuve aux dialogues avec les pouvoirs publics et un travail avec et au travers des réseaux d'ONG.

De ce fait, malgré la durée relativement brève du programme, il y a beaucoup de raisons d'être optimiste. Nombre des éléments favorables à la durabilité sont en place au niveau communautaire, et d'autres seront prêts d'ici à la fin du programme. De même, au niveau national, bien des choses ont déjà été accomplies et les considérations de gouvernance sont déjà bien intégrées dans le raisonnement des réseaux. Une fois conjugués, ces éléments offrent des bases solides pour les développements futurs.

## Annexe 1 : Durabilité des systèmes et du matériel AEPHA

Un récent rapport de WaterAid sur la durabilité financière des installations AEPHA montre que les communautés elles-mêmes font déjà de grosses contributions aux coûts d'exploitation et de maintenance des infrastructures et des installations aménagées par les pouvoirs publics et les ONGI.

Toutefois, WaterAid a également noté<sup>21</sup> que la gestion communautaire à elle seule n'est pas une base saine pour la durabilité. Elle soulève les questions suivantes :

- Comment les institutions au niveau communautaire (telles que les comités des usagers de l'eau) peuvent-elles résoudre les principaux problèmes liés à une rupture interne de la confiance ou au manque de volonté des membres de servir de manière bénévole, en l'absence de médiation extérieure ?
- Que devraient faire les communautés si un problème technique majeur venait à survenir ? Vers qui devraient-elles se tourner pour obtenir un soutien ?
- Si les recettes générées par les usagers ne suffisent pas à couvrir les réparations, l'entretien et finalement le remplacement des installations, comment la durabilité

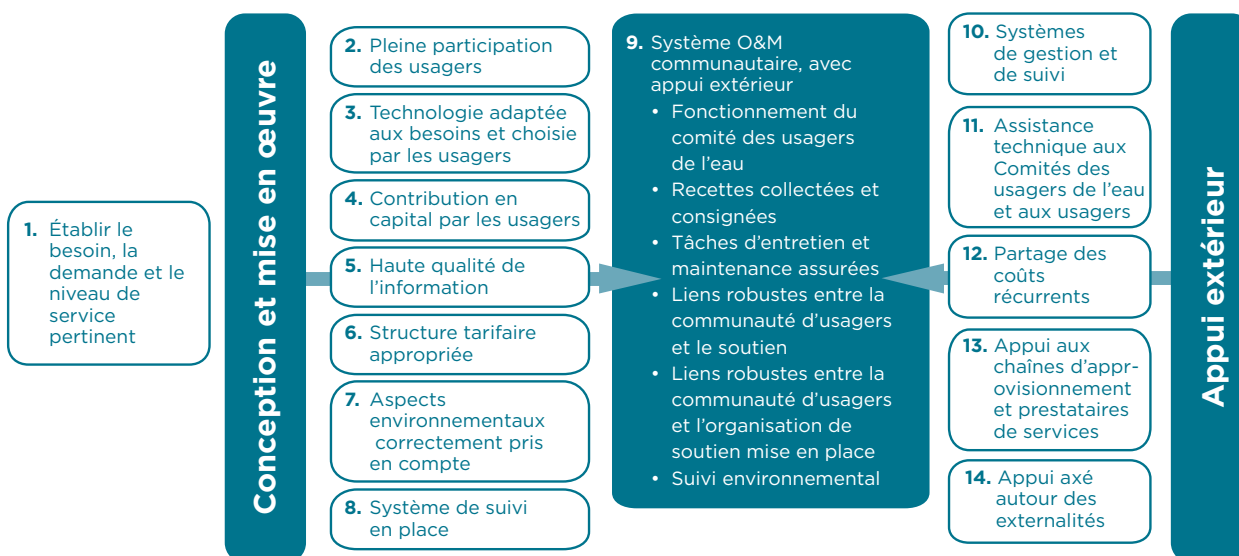
peut-elle être assurée ?

- Les communautés dépendent de chaînes d'approvisionnement en pièces détachées, d'une assurance qualité du matériel acheté, et de prestataires de services spécialisés. Qui devrait soutenir ces structures, ces fonctions et ces prestataires, qui échappent au contrôle de la communauté ?
- Vers quelle source de soutien les communautés d'usagers peuvent-elles se tourner dans le cas d'un choc affectant les moyens de subsistance ou d'un choc climatique, ou encore si elles sont confrontées à un accroissement de la demande pour des services en raison de la croissance démographique ?

La réponse que donne le rapport est que, pour l'essentiel, il relève de la responsabilité des autorités locales de fournir un appui extérieur pour résoudre ces problèmes et de la responsabilité nationale de s'assurer que ce soutien est suffisant.

WaterAid définit comme suit un cadre<sup>22</sup> reprenant tous les éléments nécessaires pour des installations d'eau durables en milieu rural:

Figure 7 : Cadre conceptuel pour une gestion communautaire efficace des services ruraux d'approvisionnement en eau avec un appui extérieur



<sup>21</sup> WaterAid (2011) Sustainability framework. WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur [www.wateraid.org/publications](http://www.wateraid.org/publications)

<sup>22</sup> Ibid.

## Annexe 2 : Études de cas

### Étude de cas 1: FRENASAPP – Les défis de la gouvernance et les grandes entreprises, au Costa Rica

Au Costa Rica, le Front national des secteurs touchés par l'industrie de l'ananas (FRENASAPP) a commencé ses travaux avant l'arrivée du programme GTF avec le soutien de CEDARENA et FAN Costa Rica. Lorsque le programme a été lancé, il a semblé tout naturel de continuer à soutenir FRENASAPP, compte tenu de l'objectif de renforcer les capacités des parties prenantes à mener une action de plaidoyer et à obliger les porteurs de responsabilités à leur rendre des comptes.

FRENASAPP est une plateforme communautaire qui est soutenue par un certain nombre d'organisations nationales du Costa Rica. Elle entend faire en sorte que le gouvernement réglemente les plantations d'ananas pour empêcher la détérioration de l'environnement, de la santé des travailleurs et des communautés voisines et pour mettre un terme à des pratiques de travail fondées sur l'exploitation des employés. L'une de ses stratégies clés consiste à unir les communautés de différentes régions du pays qui souffrent en raison de la façon dont les plantations d'ananas sont gérées.

Ayant généré près de 700 millions de dollars US en 2010, l'ananas est l'un des secteurs à l'exportation les plus lucratifs du Costa Rica. Au cours des dernières années, le pays a augmenté la superficie consacrée à la culture de l'ananas de plus de 300 %. Beaucoup de plantations sont la propriété de deux grandes multinationales qui en assurent la gestion, Del Monte et Dole. Parmi les autres sociétés impliquées figurent Agricola Agromonte et Grupo Acon, qui sont des compagnies costaricaines, et Banacol, qui est basée en Colombie.

#### Impact sur l'eau

L'ananas est une monoculture extensive dont la culture nécessite un sol nu. Sous les tropiques, sa culture nécessite beaucoup d'engrais, d'herbicides, de pesticides et de fongicides. En l'absence d'une réglementation adéquate, les plantations d'ananas se situent sur des pentes escarpées, de sorte que les eaux de pluie transportent les produits chimiques jusque dans les fleuves, ruisseaux et même le manteau des aquifères<sup>23</sup>.

### Milano de Siquierres

Dans le cas de Milano de Siquierres<sup>24</sup>, une plantation d'ananas se trouve en amont du ruisseau qu'utilise la communauté pour gérer son système d'eau rural. En 2007, des tests physiques et chimiques ont révélé que l'eau de son réseau était contaminée par des pesticides, comme le diuron, le bromacil et le triadiméfon. Le ministère de la Santé est intervenu et, en guise de mesure temporaire, a insisté pour que l'eau soit amenée par camion-citerne. Pour l'heure, aucune solution permanente n'a été trouvée et les livraisons par camions-citernes sont encore la seule source d'eau salubre.

<sup>23</sup> En géologie, le terme « aquifère » est défini comme un sol poreux porteur d'eau ou une couche de roche qui engendre des quantités d'eau importante ; le « manteau » décrit la couche entre la croûte terrestre et le cœur de l'aquifère.

<sup>24</sup> Voir « Soutien extérieur aux organisations communautaires » à la p. 15.

### **FRENASAPP – Des alliances aux niveaux communautaire, national et international**

La plateforme FRENASAPP a forgé des relations et des alliances avec d'autres parties prenantes, y compris des syndicats, des associations professionnelles et des associations qui gèrent les réseaux d'eau des communautés, ainsi qu'avec des éleveurs. Ce dernier groupe n'est pourtant pas un allié naturel mais il a lui aussi été gravement touché par la prolifération des plantations d'ananas et le pouvoir économique et politique des éleveurs fait qu'ils sont très influents. Grâce à ces alliances, le mouvement pour la réglementation de l'industrie de l'ananas a gagné en visibilité et est devenu beaucoup plus fort.

FRENASAPP a aussi contacté un certain nombre d'organisations actives en Europe ou sur les marchés européens, y compris Consumers International, FIAN International (Fighting Hunger with Human Rights), Habitat International Coalition (HIC) et Save the Rainforest ainsi que le journal britannique The Guardian, qui a publié un certain nombre d'articles sur le thème et produit une vidéo sur les conditions de travail et les impacts environnementaux, sociaux et sanitaires de la culture de l'ananas<sup>25</sup>.

FRENASAPP a pu attirer l'attention des agents haut placés et nouer un dialogue avec eux ; toutefois, elle est convaincue que la participation citoyenne ne doit pas se contenter de se faire entendre mais doit aller plus loin : les citoyens doivent aussi être impliqués dans la prise de décisions sur les questions qui les touchent.

La législation intérieure fait que les autorités nationales et locales sont tenues d'ouvrir des espaces pour la participation des citoyens, mais il existe un combat pour faire en sorte que cela se produise et que ces espaces travaillent efficacement. FRENASAPP soutient que ces espaces ont été fragilisés au fil des ans en raison de la priorité élevée que le gouvernement accorde aux investissements étrangers, notamment aux investissements dans la monoculture, comme l'ananas. Dans un tel contexte, la rencontre des communautés touchées pour écouter ce qu'elles ont à dire est simplement une façon de les faire taire et d'éviter le conflit social.

FRENASAPP est convaincue que des progrès ont été accomplis dans ce domaine grâce aux pressions exercées par les communautés ; ainsi, elles ont réussi à se faire entendre et les ministères pertinents ont réagi et ont fait preuve de redevabilité. Toutefois, malgré leurs efforts, les attentes des communautés appartenant à FRENASAPP ne sont guère élevées. Elles sont frustrées de voir que, bien que des procès aient été gagnés, et que les problèmes qu'elles rencontrent aient fait beaucoup de bruit dans les médias, à l'échelle nationale et internationale, une solution aboutie n'a pas encore été trouvée. Toutefois, elles s'opposent à toute action radicale telle que l'organisation de barrages routiers et la grève, car cela pourrait avoir un impact négatif sur l'opinion publique.

### **Enseignements**

- Les communautés ayant adhéré à FRENASAPP ont appris que, dans leur contexte, seule la pression publique, telles que des plaintes portées à l'attention du public par le biais des médias, leur permet de se faire entendre.
- Le fait de gagner un procès ne signifie pas pour autant qu'un problème est résolu. Le plaidoyer a besoin de continuer pour trouver une solution véritable et durable.
- Le manque de fonds est perçu par les communautés comme un obstacle majeur à leur action de plaidoyer. Il a limité la portée de l'action communautaire et le volume de soutien médiatique et juridique qu'elles sont en mesure de mobiliser. Certaines grandes actions planifiées ont dû être abandonnées par manque de fonds.

<sup>25</sup> Ces articles de journaux sont disponibles sur :

[www.guardian.co.uk/business/2010/oct/02/truth-about-pineapple-production?intcmp=239](http://www.guardian.co.uk/business/2010/oct/02/truth-about-pineapple-production?intcmp=239)

La vidéo peut être visionnée sur : [www.guardian.co.uk/environment/video/2010/oct/01/pineapple-trade-costa-rica?intcmp=239gie](http://www.guardian.co.uk/environment/video/2010/oct/01/pineapple-trade-costa-rica?intcmp=239gie)

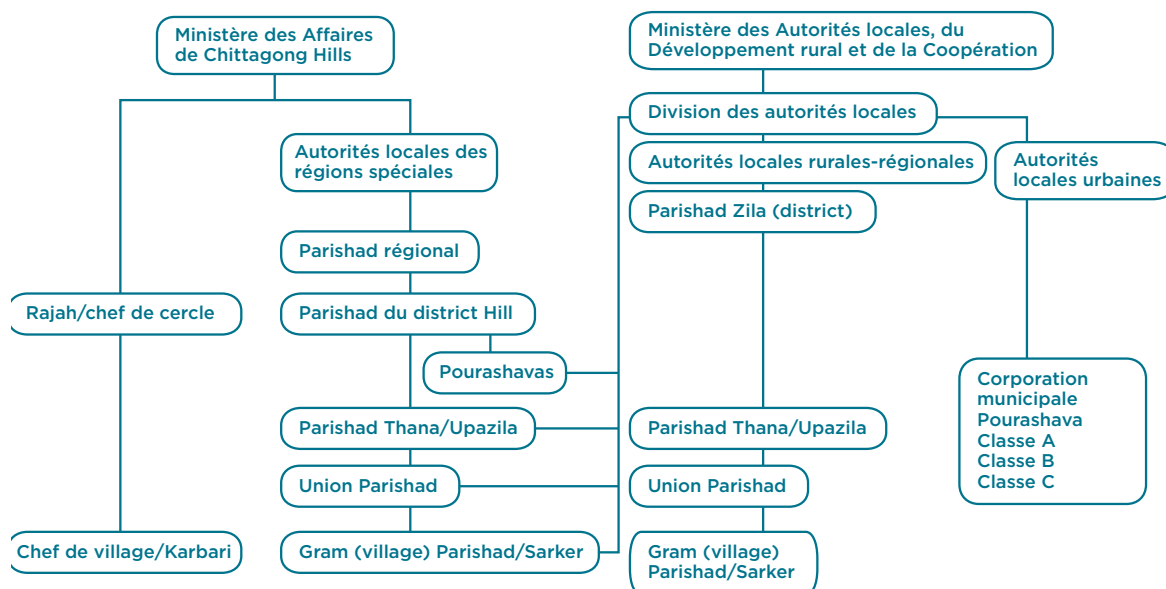
## Étude de cas 2: Forum des ONG, Bangladesh – Chercher à impliquer des citoyens locaux respectés

Dans le district de Moulvibazar, au Bangladesh, le partenaire du GTF, le Forum des ONG pour le développement de la santé publique, et ses ONG partenaires locales, ont persuadé des médecins, des enseignants, des chefs religieux, les médias et des personnalités locales respectées de rallier les forums de la société civile sur l'eau et l'assainissement qui interagissent régulièrement avec les autorités locales.

Le forum de la société civile au niveau du district est un comité de 25 membres qui a établi une relation efficace avec les décideurs gouvernementaux concernant les questions liées à l'AEPHA dans des régions difficiles d'accès. Le forum est impliqué dans une action de plaidoyer en faveur des droits des pauvres et pour une meilleure gouvernance et une transparence accrue de la part des prestataires de services. Il noue un dialogue fondé sur la preuve avec d'autres forums basés sur les droits et avec les pouvoirs publics aux niveaux du district, des Upazila et des Union Parishad afin de promouvoir la fourniture de services aux pauvres et le besoin d'une budgétisation transparente par les Union Parishad.

Le Forum des ONG a renforcé les capacités des OSC membres du forum pour qu'elles puissent se charger du travail de plaidoyer et il les a sensibilisées aux approches fondées sur les droits, à la loi sur le droit à l'information et à d'autres politiques clés.

Figure 8 : Structure des autorités locales au Bangladesh<sup>26</sup>



Source : Tofael Ahmed, 2002

<sup>26</sup> Tofael Ahmed (2002) dans Aubert P (2006) *Actors of local governance: Information on project approaches and capacity building material / Capacity building needs assessment of Union Parishads*. Direction suisse du développement et de la coopération (DDC), Bangladesh. Disponible sur : [www.sdc.org.bd](http://www.sdc.org.bd)

En 2012, ce forum de district a réuni 126 représentants de la société civile avec le Vice-Commissaire du district, le Vice-Commissaire suppléant, le Commissaire adjoint et le Magistrat en chef.

L'implication d'agents gouvernementaux haut placés a permis au forum d'OSC d'accroître sa crédibilité auprès des agents du district. Les représentants des OSC ont saisi cette occasion pour élaborer un plan d'action et redynamiser leurs relations positives avec les prestataires de services et les porteurs de responsabilités tout en mobilisant les communautés.

Le forum des OSC est devenu un élément régulier du Groupe d'action du district sur l'assainissement qui a été incité à suivre de plus près la situation du secteur de l'AEPHA. Un plaidoyer fondé sur la preuve a donné lieu à moins de corruption dans la fourniture de services au niveau local, un point qui est crucial pour garantir une fourniture de services favorable aux pauvres.

Aux côtés du forum de district des OSC, des forums analogues ont été établis au niveau des *Upazila*. Ces forums servent de passerelles entre les communautés, les organisations communautaires, les prestataires de services et les agents gouvernementaux. Leur impact positif sur les services AEPHA a incité les autorités de district à faire pression pour la création de comités d'action AEPHA au niveau des *Upazila* et des *Union Parishad*, afin de donner aux groupes normalement exclus une plateforme pour leur permettre d'exprimer leurs points de vue et leurs besoins.

Les résultats ont été bons. Le dialogue avec les agents du district, de l'*Upazila* et de l'*Union Parishad* et les prestataires de services se poursuit et les forums sont reconnus comme des partenaires de travail utiles. Des chartes des citoyens ont été adoptées et affichées par les autorités locales dans 67 *Union Parishad*, et une budgétisation ouverte a été adoptée dans 21 *Union Parishad*. Dans l'un d'entre eux, Rajaghat, un budget AEPHA de 200 000 takas a été distribué l'an dernier, par opposition à l'année précédente lorsqu'il n'avait été accordé aucune allocation.

### Enseignements

- L'expérience du Bangladesh fournit un exemple à d'autres ONG partenaires du GTF qui cherchent à faire en sorte que les communautés aient un soutien extérieur bénévole à long terme. L'établissement de liens avec des citoyens respectés vivant localement, y compris, par exemple, des enseignants, des médecins, des avocats, des hommes et femmes d'affaires, des chefs religieux et des politiciens locaux, pourrait se traduire par des alliances qui pourraient aider les communautés à atteindre leurs objectifs.
- Toutefois, les ONG devraient noter que les membres du forum d'OSC ont reçu une formation en renforcement des capacités et une sensibilisation aux droits, au plaidoyer et aux politiques et pratiques AEPHA. Le forum des ONG suppose qu'une facilitation et un soutien complémentaires seront requis de façon ponctuelle à l'avenir.
- Qu'il y ait ou non création de forums formels, l'appui de ces alliés pourrait inclure : une aide pour apprendre à nouer un dialogue avec les agents locaux ; l'accès à l'information ; la participation à des dialogues multipartites ; la fourniture de conseils de dépistage de problèmes ; et la rédaction ou la traduction de documents.
- Les membres du forum de la société civile seront une source potentielle d'aide et de conseils lorsque le travail du forum d'ONG au niveau du district arrivera à sa fin.



### Étude de cas 3: SATHEE – Centros de acceso en el estado de Jharkhand, India

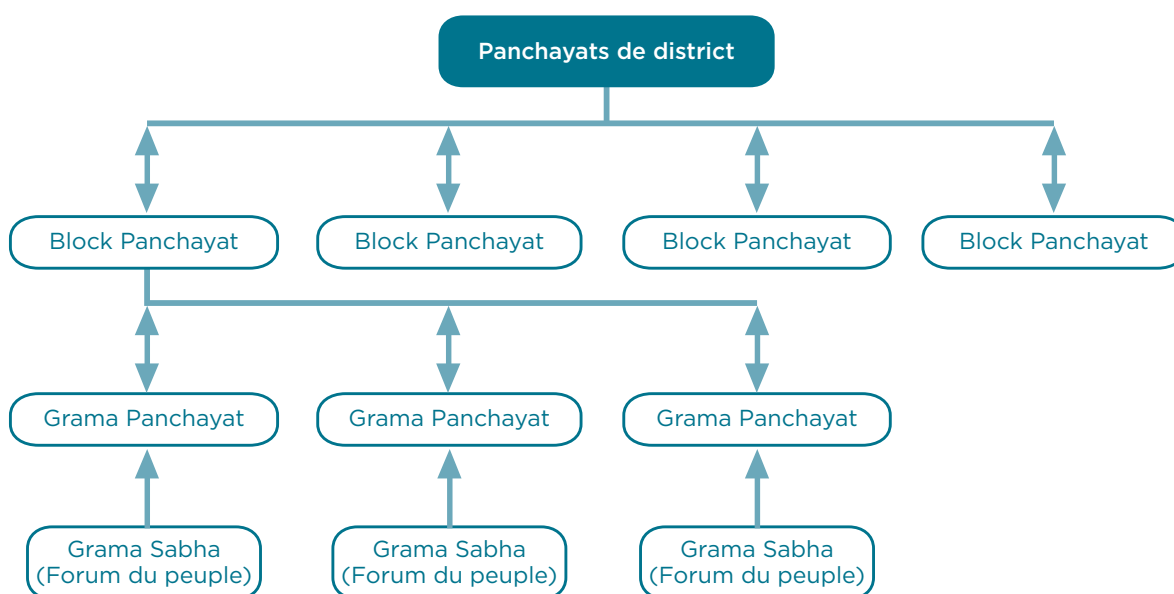
Le partenaire du GTF, la Society for Advancement in Tribes, Health, Education, Environment (SATHEE), a créé 12 « centres d'accès » dans les districts où il travaille dans l'État de Jharkhand. Les communautés locales et les agents gouvernementaux en première ligne peuvent se rendre dans ces centres pour obtenir des conseils, un renforcement des capacités, pour déposer et assurer le suivi de requêtes auprès des autorités locales, et pour d'autres ressources. Les centres servent aussi de lieu pour l'organisation de réunions de liaison entre les agents gouvernementaux et les représentants de la communauté.

Avant de créer un centre d'accès, SATHEE rencontre des agents locaux pour les informer de son projet et obtenir leur soutien en faveur de ses opérations. Il est généralement recommandé d'informer les autorités locales des interventions prochaines mais, dans un État comme le Jharkhand où les tensions politiques sont élevées en raison de la présence d'insurgés maoïstes, c'est une étape absolument essentielle.

Une fois que tout le monde a été informé, le personnel de SATHEE et les membres du comité villageois en charge de l'AEPHA identifient un lieu pour installer et commencer à gérer le centre. Les centres d'accès sont gérés par des bénévoles de la communauté et par le personnel de SATHEE.

Dans les lieux reculés où travaille SATHEE, avec un centre d'accès, il est beaucoup plus facile pour les comités villageois de l'eau et l'assainissement de déposer des demande et d'assurer leur suivi. Leur présence a diminué les coûts de transaction pour les comités villageois et augmenter le nombre de demandes formulées en faveur de services AEPHA.

Figure 9 : Autorités locales élues en Inde



Note : La structure ci-dessus est correcte pour l'Inde en général. Mais certains États utilisent une terminologie différente et ajoutent d'autres niveaux. L'Andhra Pradesh, par exemple, adopte la même structure à trois niveaux mais avec différents noms et avec une autre strate. Il utilise l'appellation Zilla Parishad au lieu de Panchayat de district, et il introduit des Mandal Parishad entre le Block Panchayat et le Grama Panchayat.

Les centres d'accès organisent des réunions périodiques avec les agents locaux pour découvrir les nouveaux projets du gouvernement et les directives/circulaires applicables avant de transmettre cette information aux groupes communautaires. Un appui supplémentaire est fourni aux comités villageois concernant l'utilisation d'outils de suivi communautaire et la façon de préparer un plan de plaidoyer. À ce jour, les centres ont déposé plus de 300 demandes pour la réparation ou l'installation de pompes à main. Plus de 50 de ces demandes ont déjà été résolues.

### Défis

Nombre de centres d'accès sont toujours gérés par le personnel de SATHEE (dans le cadre du programme GTF) dans des propriétés privées. Pour garantir leur durabilité, SATHEE a l'intention de persuader les Gram Panchayats d'octroyer de l'espace aux centres d'accès et d'assumer la responsabilité générale de leur fonctionnement – avec l'appui des bénévoles de la communauté et des citoyens locaux bienveillants.

### L'histoire de Jeetlal Roy

« Je vis dans le village de Monahpur. Mon père est agriculteur. Après avoir arrêté ma scolarité en 10e année, je suis moi aussi devenu agriculteur. Dans mon village, les familles n'avaient pas accès à l'eau potable ou à des toilettes.

« SATHEE est venu dans mon village en 2011 et elle a convoqué une réunion du Gram Sabha (forum du peuple<sup>27</sup>) durant laquelle a été créé un comité villageois de l'eau et l'assainissement (CVEA). J'ai été choisi comme l'un de ses membres et j'ai été formé à l'utilisation de l'outil de suivi communautaire et à divers autres. Je me suis porté volontaire pour le suivi des questions liées à l'eau et l'assainissement.

« En avril 2012, avec le soutien de SATHEE, un centre d'accès a ouvert ses portes pour assurer un suivi de toutes les questions ayant trait à l'eau et l'assainissement dans notre localité. Au bout de deux mois, le personnel de SATHEE est revenu dans mon village et a organisé une réunion du CVEA en présence du chef du Gram Panchayat, Mangal Murmu. Il s'est intéressé au renforcement des capacités du CVEA et notamment au centre d'accès. M. Murmu s'est chargé de la gestion du centre d'accès dans sa maison jusqu'à ce que le bâtiment du Gram Panchayat soit construit. Et j'ai été nommé responsable du centre pour la tenue des livres et registres.

« Depuis l'établissement du centre d'accès, plus de 42 pompes à main ont été réparées [sur 45 demandes déposées]. 623 familles ont fait une demande par le biais de leur CVEA respectif et le centre d'accès s'est occupé de traiter leurs demandes et d'en assurer le suivi auprès des autorités compétentes. À présent, toutes les familles ont reçu les fonds sur leur compte CVEA. De plus, le fait de travailler au centre m'a donné de l'assurance pour traiter avec les agents locaux. »

27 Le Gram Sabha rassemble tous les adultes ayant le droit de vote (plus de 18 ans) qui vivent dans la zone couverte par un Gram Panchayat. Les Gram Panchayats sont le plus bas échelon administratif des autorités locales. Un Gram Panchayat doit avoir au moins 500 personnes en âge de voter, donc dans les zones rurales, il peut être constitué de plusieurs villages. La taille maximale d'un Gram Panchayat varie considérablement d'un État à l'autre en Inde, mais ils peuvent compter jusqu'à 20 000 habitants.

### Étude de cas 4: Agir seul – Narayan Prasad, Inde

Narayan Prasad est un village reculé qui abrite 19 familles tribales répertoriées situées au fin fond de la forêt du bloc de Jagannath Prasad, district de Ganjam, Odisha. Sur les 19 foyers, 12 sont classés comme vivant au-dessous du seuil de pauvreté.

Comme beaucoup d'autres villages de la région, il est coupé du reste du monde durant la saison des pluies. Même pendant la saison sèche, la route la plus proche se trouve à huit kilomètres, au bout d'un étroit sentier qui traverse la jungle. Comme beaucoup de villages reculés à travers le monde, il a été laissé de côté par les pouvoirs publics et les prestataires de services.

Dans le cadre de leur programme général, le partenaire du GTF Gram Vikas a organisé et mobilisé la communauté pour qu'elle fasse pression sur les autorités locales pour obtenir des installations sanitaires. Pour renforcer leurs capacités, les chefs du village ont assisté à une formation en leadership et à des camps de sensibilisation au droit à l'information. Cela s'est traduit par un plaidoyer réussi par les villageois – tous les ménages ont maintenant accès à des toilettes individuelles.

En 2010, un village voisin, Kadaligada, a été relié au réseau électrique par un programme gouvernemental. Les membres de la communauté de Narayan Prasad ont approché la compagnie de distribution pour lui demander de prolonger le réseau électrique jusqu'à leur village. Il ne leur a pas été donné de réponse claire et la situation est restée inchangée.

Les dirigeants du village ont alors décidé d'invoquer la loi sur le droit à l'information pour demander une réponse des pouvoirs publics et du prestataire de services. Une requête invoquant le droit à l'information a donc été déposée au bureau du chef de district à la mi-mars 2011. Cette requête a été transmise aux prestataires de services SOUTHCO puis à l'ingénieur en chef de la National Hydroelectric Power Corporation. L'ingénieur en chef a répondu, en informant les villageois que « les travaux d'électrification du village était en cours et que le village serait branché en décembre 2011 ».

Quelques mois plus tard, il a été procédé à un levé de terrain en vue de l'électrification et un entrepreneur a démarré les premiers travaux avec l'installation de poteaux. Toutefois, les travaux sont bientôt arrivés au point mort car l'entrepreneur a déclaré qu'il était trop difficile d'acheminer les poteaux en ciment et le câblage à travers la forêt dense.

La communauté a décidé de déposer une deuxième requête invoquant le droit à l'information auprès de l'Agence pour le développement rural du district en avril 2012, en lui demandant à quelle date les travaux d'électrification seraient achevés. Un agent local s'est rendu dans le village pour confirmer l'état des travaux, mais rien ne s'est passé après son départ.

Au bout de quelques semaines, la communauté a reçu une lettre lui demandant de contribuer au coût de la fourniture de l'information à SOUTHCO dans un délai prescrit. La lettre était en anglais et les villageois n'en ont pas compris la teneur. Lorsque le contenu de la lettre leur a enfin été expliqué, leur paiement était en retard et leur demande a donc été rejetée.

Néanmoins, la communauté était résolument décidée à continuer de faire pression pour bénéficier du droit à l'électricité. Sans conseils ni soutien de Gram Vikas, et malgré les distances à parcourir, elle a décidé de se rendre dans la plus grande ville du Ganjam, Berhampur, pour rendre visite au responsable de la compagnie en charge des infrastructures électriques, SPML.

Suite à leur visite, un message a été transmis à l'entrepreneur, qui a repris les travaux dans la semaine. Les villageois ont fourni une main-d'œuvre bénévole pour creuser les fosses et couper les branches d'arbres et l'installation des poteaux électriques et du câblage a été terminée en quelques semaines. Toutefois, l'électricité n'était toujours pas branchée.

En juillet 2012, l'un des chefs du village a assisté à un atelier sur l'électricité, organisé par Gram Vikas en partenariat avec une autre ONG. Il a pu soulever le problème avec l'ingénieur en chef du gouvernement et le directeur de SOUTHCO, qui lui ont promis de se pencher sur la question et de prendre les mesures appropriées pour brancher le village au réseau. « Quand je suis rentré au village le lendemain, explique-t-il, j'ai pu voir que mon village était électrifié. »

Le succès du branchement de leur village au réseau électrique malgré tous les obstacles a dopé la confiance de la communauté tribale marginalisée et a renforcé son unité. Elle envisage à présent de mener un plaidoyer pour faire bâtir une route et une école.

Narayan Prasad prouve que les initiatives de renforcement des capacités et d'autonomisation des communautés produisent des résultats durables, même dans les villages tribaux reculés, si elles s'accompagnent d'efforts pour développer et nourrir des compétences de leadership efficaces au niveau local et pour inculquer des connaissances indispensables sur les droits.

### Enseignements

- Les communautés qui vivent des expériences positives en matière de compétences de plaidoyer et qui connaissent leurs droits sont capables d'agir seules.
- Un bon leadership est important pour maintenir l'élan requis.
- Un soutien extérieur ponctuel peut faire une différence importante pour aider les communautés à atteindre leurs objectifs.

# Références

---

### Sites web

[www.gsdr.org](http://www.gsdr.org)

Le Centre de ressources pour le développement social et la gouvernance (GSDRC) a été établi par le DFID en 2005 pour fournir des informations de qualité en vue de soutenir des programmes de développement international axés sur la gouvernance. Il contient d'innombrables ressources utiles.

[www.worldbank.org/commgap](http://www.worldbank.org/commgap)

Site web du Programme de communication pour la gouvernance et la redevabilité de la Banque mondiale.

### Articles sur la gouvernance et la durabilité

Booth D (2010) *Towards a theory of local governance and public goods provision in Sub-Saharan Africa: Africa power and politics programme working paper no 13*. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni

Cornwall A et Gaventa J (2000) *Bridging the gap: Citizenship, participation and accountability*. Institute of Development Studies, Université du Sussex, Brighton, Royaume-Uni. Disponible sur : [www.ids.uk.ac](http://www.ids.uk.ac)

Cuthill M et Fien J (2005) Capacity building: Facilitating citizen participation in local governance, *Australian Journal of Public Administration*, vol 64, no 4, pp 63-80, décembre 2005. National Council of the Institute of Public Administration, Blackwell Publishing Limited

Redhouse D (2005) *Getting to boiling point: Turning up the heat on water and sanitation*. WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : [www.washdoc.info/docsearch/title/150479](http://www.washdoc.info/docsearch/title/150479)

WaterAid (2001) *Sustainability framework*. WaterAid, Londres. Disponible sur : [www.wateraid.org/publications](http://www.wateraid.org/publications)

WaterAid Ouganda (2011) *A study on working with parliament towards improving WASH governance in Uganda*. WaterAid, Uganda

### Suivi et évaluation des programmes de gouvernance

(tous les résumés sont tirés du site web du GSDRC)

Alsop R et Heinsohn N (2005) *Measuring empowerment in practice: Structuring analysis and framing indicators*, *World Bank Policy Research Working Paper 3510*. Banque mondiale, Washington DC, États-Unis.

L'autonomisation est reconnue par la Banque mondiale comme l'un des trois piliers de la réduction de la pauvreté. Cet article présente un cadre analytique qui peut servir à mesurer et suivre les processus d'autonomisation et leurs résultats.

Garcia M (2011) *Micro-methods in evaluating governance interventions. Evaluation working papers*. Ministère fédéral allemand pour le Développement et la Coopération économiques. Disponible sur : [www.bmz.de/en/what\\_we\\_do/approaches/evaluation/Evaluation/methods/index.html](http://www.bmz.de/en/what_we_do/approaches/evaluation/Evaluation/methods/index.html)

Holland J et Thirkell A (2009) *Measuring change and results in voice and accountability work, DFID working paper 34*. DFID, Londres, Royaume-Uni.

Cet article adapte le cadre sur la gouvernance CAR (pour *capability, accountability and responsiveness* – capacités, obligation de rendre compte et réactivité) du DFID pour l'utiliser avec des travaux sur l'amplification de la voix et la redevabilité. Les coûts et avantages que présente le fait de mieux faire entendre la voix des pauvres ont besoin d'être mesurés et révèlent les obstacles qui entravent la mobilisation des pauvres. Les indicateurs de voix et de redevabilité peuvent conjuguer plusieurs changements de comportement observables et quantifiables avec une notation de la perception de la qualité de ces changements.

Jones H (2011) *A guide to monitoring and evaluating policy influence*. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni.

Cet article brosse une vue d'ensemble des approches en matière de suivi et d'évaluation du travail d'influence sur les politiques générales. Il suggère que si le suivi-évaluation dans ce domaine est difficile, les informations qu'il génère peuvent servir à améliorer les programmes et fournir une meilleure reddition de comptes sur les fonds. La clé consiste à faire en sorte que les équipes d'influence des politiques reconnaissent la valeur du suivi-évaluation pour leurs travaux et l'intègrent dans leurs pratiques dès le début d'un projet ou programme.

Jupp D et Ibn Ali S avec Barahona C (2010) *Measuring empowerment? Ask them – Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis*. Sida Studies in Evaluation 2010:1. Agence suédoise de développement international (SIDA), Stockholm, Suède.

Présente l'expérience d'un mouvement social au Bangladesh, qui a mesuré l'autonomisation en laissant les membres expliquer eux-mêmes quels bénéfices ils avaient tirés de la participation et en développant un moyen de mesurer le changement au fil du temps. Ces mesures ont aussi été soumises à une analyse numérique pour fournir des données quantitatives convaincantes qui répondent aux exigences de la gestion basée sur les résultats. L'étude montre comment les évaluations participatives peuvent à la fois autonomiser et transformer les relations tout en générant des statistiques fiables pour des dimensions qualitatives.

McGee R et Gaventa J (2011) *Shifting power? Assessing the impact of transparency and accountability*, Working paper no 383. Institute of Development Studies, Brighton, Royaume-Uni.

Cet article soutient que les approches actuelles en matière d'évaluation des impacts dans ce domaine sont insuffisantes : les guerres méthodologiques occultent les questions cruciales de relations de pouvoir et de politiques. Une approche d'apprentissage de l'évaluation de l'impact s'impose, donnant au pouvoir et à la politique une place centrale dans les systèmes de suivi et d'évaluation. Au lieu de regarder dans quelle mesure l'impact souhaité a été atteint, il est important de se demander ce qui s'est passé du fait de l'initiative, comme cela s'est passé et pourquoi. Il est aussi important de tester et de réviser constamment les hypothèses relatives aux théories du changement pour veiller à l'implication des populations marginalisées dans les processus d'évaluation.

PNUD (2007, 2e éd) *Governance indicators: A user's guide*. Programme des Nations Unies pour le développement, Oslo, Norvège.

La validité des différentes approches méthodologiques en termes de mesure fait couler beaucoup d'encre et il est de plus en plus reconnu que mesurer la gouvernance est un processus politique à part entière.



WaterAid, 47-49 Durham Street,  
London, SE11 5JD, UK  
Tel +44 (0)20 7793 4500 Fax +44 (0)20 7793 4545  
[www.wateraid.org](http://www.wateraid.org) [wateraid@wateraid.org](mailto:wateraid@wateraid.org)  
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré (England and Wales) and SC039479

FAN Secretariat office, 2nd Floor,  
47-49 Durham Street, London, SE11 5JD, UK  
Tel: +44 (0)20 7793 4509 Fax: +44 (0)20 7793 4545  
[www.freshwateraction.net](http://www.freshwateraction.net)  
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré: 1148051

