

LES OPPORTUNITES ET LES DEFIS DE LA GESTION DES SYSTEMES EHA :

CAS DES PAYS AFRICAINS.

THE OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF MANAGING WASH SYSTEMS:

CASE OF AFRICAN COUNTRIES.

NAIMI JAMAL EDDINE

Enseignant Chercheur, Laboratoire LERES, FSJES, UMI, Meknès, Maroc.

Email : j.edin.n@gmail.com

AOUJIL ALI

Enseignant Chercheur, Laboratoire MAEGE, FSJES, UH2, Casablanca, Maroc.

Email : aliaoujil@gmail.com

RESUME

Les services d'eau, hygiène, et assainissement sont de plus en plus perçus comme des services publics devant être fournis par les systèmes locaux et nationaux. Le système EHA a longtemps fait face à des défis pour atteindre un certain niveau de durabilité et de qualité de services. Les gouvernements, partenaires de développement et organisations non gouvernementales (ONGs) répondent aux problèmes de prestation de service en soutenant les institutions et les déterminants fonctionnels des systèmes EHA. De nombreuses organisations ont adapté leurs approches dans le but de se concentrer sur la construction et le renforcement de systèmes nationaux, plus que de fournir directement des services et des infrastructures de développement. Les auteurs reconnaissent que plusieurs autres organisations mettent en œuvre des approches systémiques. Alors quels sont les opportunités et les défis des systèmes EHA?

Mots clés: Infrastructures, eau, hygiène, assainissement, gestion.

ABSTRACT

Water, hygiene and sanitation services are increasingly seen as public services to be provided by local and national systems. The WASH system has long faced challenges to achieve a certain level of sustainability and quality of services. Governments, development partners and non-governmental organizations (NGOs) respond to service delivery issues by supporting the institutions and functional determinants of WASH systems. Many organizations have adapted their approaches to focus on building and strengthening national systems, rather than directly providing development services and infrastructure.

The authors acknowledge that several other organizations are implementing systems approaches. So what are the opportunities and challenges of WASH systems?

Key-words : Infrastructure, water, hygiene, sanitation, management.

Introduction

Les services d'eau, hygiène, et assainissement sont de plus en plus perçus comme des services publics devant être fournis par les systèmes locaux et nationaux. Le système EHA a longtemps fait face à des défis pour atteindre un certain niveau de durabilité et de qualité de services. Les gouvernements, partenaires de développement et organisations non gouvernementales (ONGs) répondent aux problèmes de prestation de service en soutenant les institutions et les déterminants fonctionnels des systèmes EHA. De nombreuses organisations ont adapté leurs approches dans le but de se concentrer sur la construction et le renforcement de systèmes nationaux, plus que de fournir directement des services et des infrastructures de développement. Agenda for Change est une collaboration avec de telles organisations qui se sont également focalisées sur l'importance de la collaboration et de l'action collective pour renforcer les systèmes. Les Membres d'Agenda for Change (dénommés "Membres" tout au long du rapport) ont adopté une série de principes communs qui complète les Comportements collaboratifs développés par Sanitation and Water for All. Les Membres s'engagent pour défendre et soutenir les gouvernements locaux et nationaux, et les autres acteurs clés du système EHA, pour que chacun, partout, bénéficie de systèmes EHA qui fonctionnent indéfiniment. Agenda for Change a été créé pour aider à conduire une action collective, un processus qui rassemble les acteurs pour s'accorder sur un but commun et une approche commune, pour développer des indicateurs communs pour mesurer les progrès, et pour planifier des actions conjointes qui renforceront les progrès dans ce sens. Les Membres restent complètement indépendants, mais collaborent activement, selon leur appréciation de l'action collective et leur volonté de continuer à apprendre des uns et des autres. Les Membres contribuent au renforcement des systèmes EHA dans plus de 25 pays. Dans cette vision notre article a trois objectifs principaux :

Décrire les concepts et travaux que les Membres utilisent généralement pour analyser les systèmes, et expliquer comment ils utilisent ces outils dans des contextes spécifiques, pour identifier les potentiels points de départ pour influencer et renforcer les systèmes ; Fournir des exemples pratiques des efforts mis en place pour soutenir les systèmes dans différents contextes notamment le Maroc ; et Examiner les différentes façons que les Membres ont choisies pour progressivement adopter les approches de renforcement des systèmes. **Alors quels sont les opportunités et les défis des systèmes EHA?**

I. La logique de renforcement des systèmes EHA.

Cet axe propose une vision globale de ce que sont les systèmes EHA, et de la logique pour les renforcer. Il présente aussi la réflexion conceptuelle générale utilisée par Agenda for Change.

1.1 La logique de renforcement des systèmes EHA

Les Membres voient un système EHA comme un système qui englobe la connaissance d'un ensemble de réseaux complexes faisant interagir différentes personnes, institutions, incitations et dynamiques pour produire des résultats liés à l'eau, hygiène et assainissement. Pendant longtemps, le secteur EHA s'est focalisé sur l'infrastructure – constituée la plupart du temps de latrines, de stations de lavage des mains, de



différents types de points d'eau, et plus rarement, de réseaux de canalisations d'eau. Ce type d'infrastructures était souvent construit et subventionné par des organisations extérieures, puis pris en main par une communauté ou un comité d'école qui avait reçu une seule formation. Il était ensuite attendu de la communauté ou du comité de maintenir l'infrastructure sans aucun dispositif précis ou financement pour garantir le fonctionnement de leurs services. Avec le temps, il est devenu clair que l'approche qui consistait à se focaliser sur l'infrastructure n'était pas la meilleure pour assurer la distribution et le recours durable aux services, et que les projets ponctuels de développement d'infrastructures n'avaient pas l'ampleur suffisante pour atteindre les Objectifs de Développement Durable. La distribution de service requiert des efforts concertés et continus, avec des apports de plusieurs acteurs, tels que des décideurs politiques, des autorités responsables des services, et des fournisseurs de services qui peuvent assurer les opérations et la maintenance. Elle dépend aussi de multiples facteurs, tels que la disponibilité d'informations fiables pour la prise de décision, la possibilité pour la population de payer pour ces services, et la capacité des agences de régulations dans le pays à influencer la prestation de service. L'interaction de ces éléments, ainsi que les influences de la politique économique, détermine la qualité et la fiabilité des services qui sont produits. Un système EHA est constitué d'un réseau complexe d'acteurs et de facteurs, et d'interactions entre eux.

Les gens qui sont au centre des systèmes EHA sont les représentants des gouvernements locaux et nationaux, fournisseurs de services, autorités de service, le secteur privé, les ONGs et les usagers de ces services. Tous ces acteurs ont une influence à différents niveaux. Ainsi, une seule approche ne suffit pas pour relever les défis parce que le système EHA évolue continuellement.

1.2 Une réflexion pour comprendre les systèmes EHA

Dès le commencement d'une initiative de renforcement des systèmes, il peut être difficile de prendre la mesure des nombreux acteurs et facteurs qui entrent en jeu. Les Membres ont chacun développé différents travaux et outils conceptuels pour aider à déconstruire cette complexité et la rendre gérable. Si beaucoup, dans le secteur, utilisent leurs propres travaux, le partenariat d'Agenda for Change a permis d'atteindre un large consensus sur la définition des déterminants fonctionnels principaux des systèmes EHA, basé sur des expériences issues du monde entier, y compris des pays où le niveau de prestation de services EHA est élevé. La réflexion sur les déterminants fonctionnels peut être adaptée et interprétée.

Les systèmes EHA n'existent pas de manière isolée ; les acteurs et facteurs au sein de ces systèmes sont affectés par les politiques économiques, les pressions démographiques, les décisions et processus dans les autres secteurs, et par les dirigeants nationaux. Il y a un chevauchement entre les déterminants fonctionnels du système EHA et ceux des systèmes de santé et d'éducation, entre autres, qui affectent ceux qui sont invités à participer au soutien des systèmes EHA, mais aussi les politiques et ressources mises à disposition pour le domaine EHA, et enfin les opportunités et approches qui existent pour améliorer les services EHA. Les déterminants fonctionnels servent de modèle mental pour l'organisation et l'analyse des différentes parties d'un système EHA, mais l'attention doit être portée sur le fait que le travail ne doit pas conduire à adopter une vision trop simplifiée des interactions et dynamiques qui guident simultanément le système.

II. Les huit déterminants fonctionnels EHA : Exemples de renforcement systémique à partir des déterminants fonctionnels

Ces exemples sont mieux compris si l'on considère qu'un changement donné influence plus largement le système EHA et d'autres dynamiques, et si l'on considère que le changement nécessite une action à différents niveaux.

2- 1- Dispositions institutionnelles et coordination

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : il existe des institutions relatives à la politique sectorielle et à la planification, à la fourniture de service et l'Autorité de service ont des mandats et rôles clairement définis, et ont des capacités suffisantes. Des mécanismes de coordination sont mis en place, conduisant à des actions coordonnées au sein du secteur EHA et avec les secteurs liés. La plupart des exemples de travaux des Membres incluent le renforcement de ce déterminant fonctionnel. Ces efforts peuvent être concentrés sur le prestataire de service ou l'autorité de service, au niveau national, ou selon d'autres combinaisons. Par exemple :

- Développer l'engagement et le leadership du gouvernement.
- Encourager les approches harmonisées et l'action collective des acteurs du secteur.
- Renforcer les capacités des prestataires de service.

2-2- L'infrastructure de prestation de service (et les modèles de prestation de services)

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : Il existe des cadres, des capacités et des rôles clairs, incluant approvisionnement, construction et gestion des ressources (ce qui inclut le développement et la maintenance). Les technologies et modèles de prestation de service doivent être appropriés au contexte. Beaucoup de Membres ont des exemples de renforcement de ce déterminant fonctionnel, notamment dans le domaine de l'approvisionnement en eau dans les zones rurales. En voici certains exemples :

- Renforcer la capacité des prestataires de services dans la gestion de ressources.
- Expliquer ou renforcer les modèles de prestation de services de maintenance.
- Améliorer la qualité de construction.

2-3- Le suivi

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : Des travaux de suivi nationaux et infranationaux existent et sont utilisés par toutes les parties pour mesurer et rendre compte de la qualité des services fournis (niveau de service), et que ces données sont utilisées de façon proactive pour améliorer la qualité des services de façon régulière. Les Membres travaillent à renforcer les systèmes de suivi au niveau national ainsi qu'à tester et à développer des approches locales (par exemple au sein d'un district) qui pourront être progressivement adaptées à l'échelle nationale. Voici des exemples de ces travaux :

- Renforcer les capacités de suivi des autorités de service.
- Renforcer et rendre opérationnelles les cadres sectoriels de suivi.
- Introduire et institutionnaliser de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité du suivi.

2-4- La planification

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : des cadres clairs existent pour le développement des plans et des budgets à tous les échelons du gouvernement et à tous les échelons de la prestation de service, et lorsque

l'on s'il y a les capacités pour leur développement. L'un des objectifs majeurs de la feuille de route est de soutenir les autorités de service dans le développement des plans stratégiques sur les coûts du cycle de vie pour atteindre et maintenir l'accès universel aux services EHA. Il est mis en œuvre dans de nombreux pays, et est couplé avec des efforts pour renforcer la planification à d'autres niveaux au sein du système EHA. Les exemples incluent :

- Le renforcement des processus de planification à l'échelle du secteur.
- Aider les Autorités de service à développer des plans EHA stratégiques.
- Mener des évaluations pour éclairer la planification des actions sur des sujets spécifiques.

2-5- Finance

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : Des cadres clairs et des fonds suffisants existent et sont utilisés pour la prestation de service, incluant les coûts sur l'ensemble du cycle de vie et des sources clairement identifiées pour chacun des éléments. Les activités des Membres dans le cadre ce déterminant fonctionnel vont de la proposition de lignes directrices pour déterminer les coûts de différents aspects de la prestation de services d'eau ou d'assainissement au fil du temps (analyse des coûts du cycle de vie), à l'appui aux prestataires de service et les gouvernements pour qu'ils trouvent des façons créatives de financer ces coûts de cycle de vie, tels que des dispositifs de financement pour fixer les prix des services (tarifs). Par exemple :

- Entreprendre des études globales sur les coûts du cycle de vie.
- Fournir des subventions ciblées aux prestataires de service et aux autorités de service.
- Entreprendre des évaluations financières du secteur.

2-6- Règlementation et responsabilisation

Cet élément de base est solide quand : Il existe un cadre réglementaire clair, les fonctions sont clairement définies avec une séparation claire des rôles entre les organismes de réglementation et les prestataires de services ; des capacités réglementaires existent et sont exercées ; et des mécanismes d'équité et de responsabilité sont en place. Les exemples de renforcement de déterminant fonctionnel par les Membres vont de la réglementation formelle et informelle à la responsabilité horizontale et verticale entre les acteurs du système EHA à différents niveaux :

- Renforcer la responsabilisation entre les prestataires de service et les usagers.
- Renforcer les capacités et les processus des autorités de service pour qu'elles s'acquittent de leurs mandats de réglementation.
- Renforcer la responsabilité mutuelle entre l'Etat et les acteurs non-étatiques à différents niveaux.

2-7- La gestion des ressources en eau

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : il existe un cadre clair concernant l'allocation et la gestion du prélèvement d'eau et de la qualité de l'eau, et que ce cadre est mis en œuvre. Il existe des pratiques systématiques de protection des bassins versants, de planification des utilisations de l'eau, des plateformes de dialogue pour les litiges liés aux ressources en eaux, et des dispositions efficaces pour le suivi hydrologique. Les exemples de renforcement de ce déterminant fonctionnel par les Membres vont des actions au niveau du prestataire de service jusqu'à la planification intégrée au niveau du secteur, et à l'élaboration de lignes directrices et d'outils globaux :

-
- Mener des évaluations des ressources en eau.
 - Renforcer les capacités des prestataires de service pour gérer leurs ressources en eau.
 - Améliorer la gestion des matières fécales pour réduire les risques sur les ressources en eau.

2-8- Apprentissage et adaptation

Ce déterminant fonctionnel est solide quand : La capacité et les cadres existent pour dégager des enseignements et adapter et mettre à jour les modèles de prestation de service, les approches, et les déterminants fonctionnels plus larges, en fonction du changement et des enseignements. L'un des objectifs clés d'Agenda for Change est de tester et de faire la démonstration des approches de renforcement progressif de l'efficacité et de la durabilité des systèmes EHA pour atteindre durablement les cibles de l'Objectif de Développement Durable. Dans certains exemples, les Membres ont soutenu l'apprentissage et les plateformes d'échange à différents niveaux, et ont aidé à renforcer le lien entre suivi, apprentissage et adaptation des approches et politiques. En voici quelques exemples :

- Soutenir et renforcer les plateformes multi-acteurs pour la réflexion à différents niveaux.
- Soutenir la circulation d'information entre les différents "niveaux".
- S'engager dans la recherche en cours pour éclairer les approches sectorielles.

III. Les opportunités et les défis de EHA

Les points précédents se sont concentrés sur les moyens de renforcer les systèmes EHA, avec des exemples illustrant les huit déterminants fonctionnels. Chaque exemple faisait partie d'une initiative plus large de renforcement des systèmes avec une implication à plusieurs niveaux.

3-1- De la prestation de services au renforcement des systèmes

Une approche systémique suggère que la prestation de services directe peut être appropriée dès la phase initiale, lorsqu'il faut prouver le bien-fondé du concept ou bâtir la confiance, mais il faut progressivement évoluer vers le cofinancement, la co-conception et la réalisation des activités avec et via le gouvernement. La prestation de services peut se faire en créant une institution ou une entreprise reconnue localement, qui devient partie intégrante du système local, et en menant des efforts pour le renforcer. À mesure que la confiance et les relations entre le gouvernement et les Membres mûrissent et que les systèmes et les capacités du gouvernement se renforcent, le rôle des ONG change : elles se retirent ou agissent davantage comme des organisations de la société civile ou des conseillers techniques que comme des exécutants.



Image 3 : Continuum de collaboration d'Agenda for Change (Source : [Governance Framework 2019](#))

Le Tableau 1 fournissent de brefs exemples de la manière dont les Membres ont adapté leurs façons de penser et évolué vers une approche de renforcement des systèmes. Les approches et le mode de conception et d'exécution des programmes sont en partie dictés par le contexte. Des préoccupations nationales urgentes ou immédiates (comme le climat ou les conflits) peuvent imposer des changements et des mouvements sur le spectre allant du développement à l'urgence.

Tableau 1 : Exemples de la façon dont les méthodes de travail ont été modifiées pour renforcer les systèmes

Conception	Mise en œuvre	Suivi
Co-concevoir des programmes avec des entités gouvernementales et incorporer les activités du programme dans leurs plans de travail. Aider les gouvernements locaux à développer des plans EHA stratégiques, puis harmoniser les activités des ONG pour contribuer à leur mise en œuvre.	Impliquer le gouvernement dans la (co-) réalisation des activités, pour renforcer les capacités et les systèmes ; utiliser des agents responsables de la vulgarisation, des bénévoles et des groupes communautaires reconnus par le gouvernement ; éviter les bénévoles de projet ou les comités de projet.	S'aligner sur les indicateurs de suivi du gouvernement, utiliser les acteurs du système pour collecter et analyser les données, et alimenter les systèmes de suivi du secteur avec ces données (exemple : Welthungerhilfe Nepal). Examiner conjointement les programmes et diffuser

		largement les connaissances acquises dans le secteur.
--	--	---

3-2- Défis communs lors de l'adoption d'une approche de renforcement des systèmes

Le tableau 2 : Les opportunités et les défis communs rencontrés par les Membres.

Opportunités et défis.	Exemples des opportunités et défis
Continuité gouvernementale Faire face au renouvellement du personnel gouvernemental et du leadership politique, ainsi qu'aux réformes institutionnelles. Celles-ci sapent les progrès et menacent la continuité des actions de renforcement des systèmes.	- Pour Water For People, la mise en œuvre d'un bureau EHA institutionnalisé au niveau du district est la clé pour prévenir / surmonter ce problème. - Selon certains programmes nationaux de WaterAid, l'instauration d'un climat de confiance et des relations de travail solides avec des fonctionnaires moins expérimentés contribue à atténuer le risque de renouvellement du personnel gouvernemental. Les fonctionnaires moins expérimentés sont généralement en poste pour des périodes plus longues, alors que les plus expérimentés / les chefs de service sont souvent mutés.
Lacunes en matière de capacités - S'assurer que les compétences requises pour le renforcement des systèmes sont disponibles : de nombreuses personnes associées au système EHA peuvent avoir des lacunes. Le recours à des consultants peut engendrer un remplacement plutôt qu'un renforcement des capacités. - Garantir des ratios budgétaires acceptables dans les programmes « axés sur les logiciels » où les frais de personnel prédominent.	- Renforcer les capacités des institutions de formation sectorielles en termes de renforcement des capacités ; établir des processus internes de soutien et de formation du gouvernement ; renforcer les systèmes de gestion des connaissances et élaborer des manuels et des directives. - Assistance technique et « projets de durabilité » spécifiques pour renforcer les capacités organisationnelles au sein de l'ONG. Par exemple, le programme SusWASH de WaterAid et les programmes Sustainable Service Initiative de Welthungerhilfe ont contribué à développer la capacité des Membres à mener des actions de renforcement des systèmes (voir encadré 15). - Dispositif d'assistance technique d'Agenda for Change.
Adhésion à l'investissement dans les approches de renforcement des systèmes	Plaidoyer et influence continus sur les gouvernements et les donateurs pour un financement et un suivi favorable au



• Obtenir un engagement politique et faire en sorte qu'une partie du budget du gouvernement soit allouée aux actions de renforcement des systèmes qui ne relèvent pas des infrastructures (harmoniser les motivations liées au projet et aux parties prenantes). • Obtenir des financements pour les ONG afin de permettre le renforcement des systèmes (par exemple, un financement à plus long terme dans certains districts, qui soit flexible, pas trop axé sur le nombre de bénéficiaires et davantage axé sur les moyens que sur les résultats). • Convaincre la direction générale et les services marketing des ONG Membres de soutenir et défendre les approches systémiques. • Mesurer les changements systémiques, prouver leur valeur en matière de dépenses financières d'efficacité, et attribuer les résultats qui en découlent à l'action collaborative.	renforcement des systèmes. • Quand cela était approprié, les Membres ont mis en œuvre des programmes hybrides de renforcement des systèmes et ont directement fourni des services (par exemple, en développant les infrastructures), notamment lorsque la couverture des services était faible et lorsque la prestation directe pouvait être utilisée pour démontrer la nécessité d'un déploiement à plus grande échelle. • Plaidoyer ciblé sur la sous-performance du système et l'implication des politiques dans le diagnostic des systèmes EHA. • Développer des stratégies de communication autour des approches systémiques.
Action collaborative et partenariats • Collaboration entre les ONG et le gouvernement : on observe parfois une méfiance mutuelle au départ, et les ONG redoutent les risques liés à une plus grande collaboration avec le gouvernement dans le cadre des projets : cupidité des parties prenantes locales (par exemple, recherche d'indemnités journalières et/ou de moyens informels pour tirer des revenus du projet), perte de contrôle directe sur les projets, ou politisation des activités. • Garantir un réel respect de la collaboration inter-organisationnelle, en particulier dans des contextes d'ONG plus « compétitives », et garantir la dynamique de l'action collective.	• Choisir soigneusement les partenaires et clarifier dès le départ les conditions et les limites du soutien (par exemple, une communication transparente sur les montants et restrictions de financement, l'incapacité à financer directement les infrastructures). • Soutenir les hubs de coordination et les secrétariats dédiés, tels que les coordinateurs des alliances d'apprentissage.
Mise en œuvre et déploiement • Passer des exemples locaux à une adoption plus large dans le secteur : faire en sorte que les projets pilotes soient viables en termes de coûts pour le déploiement, en s'assurant d'avoir l'oreille des décideurs nationaux. • Comprendre et maîtriser la dimension politique du système.	• Travailler en réseau avec d'autres organisations pour parler d'une seule voix et ainsi influencer les décideurs. • Soutenir au niveau national et dès le départ, l'implication dans l'approche à échelle du district. • Entreprendre une analyse d'économie politique.

3-3- S'organiser pour un renforcement collaboratif des systèmes

Les organisations ne parviennent pas à comprendre et à adopter une approche systémique de l'EHA du jour au lendemain, et n'adoptent pas tous les mêmes méthodes. Obtenir l'adhésion des hauts dirigeants permet d'institutionnaliser une approche de renforcement des systèmes au sein d'une organisation ; cependant, il faut du temps et un renforcement des capacités pour que les organisations intériorisent pleinement les outils de compréhension du système et comment le renforcer.

Cependant, de plus en plus d'organisations travaillant au renforcement des systèmes EHA reçoivent des subventions flexibles et de longue durée pour favoriser les approches adaptatives, et Agenda for Change fait partie des nombreuses organisations qui apprennent à fournir plus de données probantes sur la valeur des approches systémiques dans le secteur EHA. Au-delà des aspects plus techniques de l'adoption d'approches systémiques, les Membres ont adopté différents modes de collaboration aux niveaux national et mondial, en allant plus loin sur certains aspects du continuum de collaboration que sur d'autres. En raison de la nature des ONG, qui ont besoin d'un financement extérieur, certains Membres ont eu du mal à trouver un équilibre entre les intérêts organisationnels (image de marque, réputation, profil), et ont besoin d'efforts et de temps supplémentaires pour mener une véritable action collaborative. Au fil du temps, les Membres ont reconnu que leur collaboration active à Agenda for Change a contribué à accélérer l'apprentissage et le partage. La nécessité d'une collaboration au niveau national entre les Membres et les autres acteurs pour conduire un programme commun d'appui au renforcement des systèmes nationaux est au cœur d'Agenda for Change.

IV- Cas pratique d'un pays africain : Assurer des services universels au Rwanda :

Le gouvernement du Rwanda a établi des objectifs ambitieux pour atteindre l'accès universel à l'eau et à l'assainissement d'ici 2024 et offrir des services gérés de manière sûre d'ici 2030. Le gouvernement a adopté une "approche à l'échelle du district", une approche systémique qui considère le district comme le point de départ, tout en prenant en compte le contexte favorable plus large au niveau national. Les districts sont responsables du contrôle de la prestation de service dans son ensemble, y compris des services EHA globaux et durables. Les Membres d'Agenda for Change cherchent à renforcer le district en tant qu'autorité de service public pour que celui-ci puisse exercer ses fonctions essentielles, y compris la planification, le financement, la réglementation et la reddition de compte, et les arrangements institutionnels. Ce qui a été fait et les avancées jusqu'à présent En 2010, l'équipe dirigeante du district de Rulindo et Water For People ont ambitieusement convenu de proposer des services d'eau et d'assainissement sûrs pour tous les citoyens, et de développer les institutions pour que ces services durent éternellement. Ce fût un changement par rapport au statu quo dans la mesure où Water For People s'est directement engagé auprès du gouvernement national et a bénéficié du soutien technique et financier du Ministère des Infrastructures dès le début du projet. Sur la base des expériences de changement d'échelle de la prestation de services à Rulindo, l'approche a été repensée comme une approche à l'échelle du district, l'objectif étant de l'étendre à l'échelle nationale en mai 2016. La planification est en cours pour un déploiement à l'échelle nationale de l'approche à l'échelle du district selon la politique nationale de 2016. Water For People travaille désormais en étroite collaboration avec d'autres ONG (World Vision, WaterAid et d'autres) pour reproduire l'expérience de Rulindo et déployer l'approche à l'échelle du district à grande échelle. Le processus de déploiement de l'approche à l'échelle du district au niveau national comprend les étapes suivantes :

1. Le district, avec le soutien de ses partenaires, évalue l'état de référence des infrastructures EHA, la qualité des services, les capacités et la performance des différents prestataires de services, les capacités et la

performance de l'autorité du district et le développement d'une compréhension de la disponibilité des ressources en eau.

2. Les données collectées dans le cadre de la phase d'évaluation sont utilisées pour élaborer un plan complet pour l'investissement EHA dans le district afin d'assurer des services universels et durables. Il s'agit de définir les objectifs au niveau du district, d'identifier les activités requises pour atteindre cet objectif et d'élaborer un plan financier et opérationnel. La durée de ce plan devrait être déterminée dans chaque district mais sera idéalement alignée sur le cycle et la durée de planification actuels, ou sur les plans de réalisation des objectifs nationaux.

3. Une fois par an, les éléments du plan global sont hiérarchisés et mis en œuvre en fonction de la capacité à financer le plan et à équilibrer la fourniture de nouveaux services (par le biais de nouvelles constructions, extensions ou réhabilitation) avec le renforcement des capacités des prestataires de services et des autorités.

4. Le plan d'investissement EHA du district doit être contrôlé de manière continue, en utilisant un ensemble d'indicateurs et de processus prédéterminés. Au minimum, le suivi doit inclure des données, collectées régulièrement, sur les niveaux de service aux niveaux communautaire et institutionnel (par exemple, les cliniques publiques et les écoles). Succès Les étapes importantes comprennent :

- Reconnaissance de l'approche à l'échelle du district dans et la stratégie nationale de l'eau.
- Création de conseils de district EHA dans la politique nationale EHA.
- Engagement de l'agence de développement des autorités locales à contribuer au financement.
- Consolidation de l'engagement du secteur privé avec des opérateurs privés plus gros et moins nombreux, reconnus par le régulateur national.
- Soutien national aux partenaires pour promouvoir la création d'environnements de services.
- Un système de gestion de l'information EHA pour collecter les données au niveau des services.
- Mise en place d'une évaluation des outils de calcul des coûts de l'ensemble du cycle de vie.
- Régulateur national révisant les tarifs de l'eau rurale pour couvrir les coûts récurrents.
- Approche à l'échelle du district passant de la phase pilote à un déploiement national complet.
- Identifier et créer les mécanismes institutionnels nationaux appropriés pour un soutien continu de toutes les institutions au niveau du district. L'appui à des districts spécifiques est un processus qui prend plusieurs années et nécessite un accompagnement, un examen et une réflexion continus. À l'heure actuelle au Rwanda, aucune institution n'a été clairement identifiée pour prendre cette responsabilité.
- L'accent mis sur les dépenses en immobilisations, dans un premier temps, a masqué la nécessité d'une évaluation et d'un engagement concernant les coûts d'entretien des investissements et les coûts d'appui directs. Cela a abouti à l'intégration d'un processus d'évaluation des ressources et d'une méthodologie d'évaluation des capacités du district dans le processus d'approche à échelle du district.

-
- Une plus grande priorité doit être accordée aux investissements EHA au niveau national ; en outre, le financement doit être plus holistique et prendre en compte l'ensemble de l'écosystème du secteur (pas seulement le matériel par exemple).
 - La création d'un contrôle approprié des opérateurs privés doit se maintenir, de même que la mise en place d'incitations à l'efficacité appropriées, par le biais de nouveaux tarifs et accords contractuels.
 - Un tarif qui couvre les frais d'exploitation et de maintenance du système. Enseignements tirés La mise en œuvre d'une approche de renforcement des systèmes a nécessité une collaboration entre les ONG et les partenaires gouvernementaux. Les enseignements clés comprennent :
 - Renforcement des systèmes et des capacités. Il est nécessaire de renforcer la capacité des autorités du district et celle des opérateurs privés impliqués dans la prestation de services d'eau et d'assainissement. Un Conseil de District EHA a été créé à Rulindo en 2014 pour superviser les services EHA et prioriser les investissements. Le rôle du Conseil EHA est désormais détaillé dans la politique EHA du Rwanda.
 - Plateforme d'avis du consommateur. Un système a été mis en place à Rulindo pour une alerte rapide en cas de défaillance du service et une responsabilisation accrue du prestataire de services et de l'autorité de service.
 - Planification de la gestion des ressources en eau. Initialement, les systèmes d'eau étaient organisés en fonction des ressources identifiées plutôt que selon une compréhension globale de toutes les ressources en eau disponibles et de leurs potentielles futures utilisations. À Rulindo, un plan de gestion des ressources en eau a été élaboré pour renforcer cette compréhension globale et hiérarchiser les activités telles que la protection des bassins versants.
 - Suivi et apprentissage par les pairs. La mise en place d'une réflexion annuelle sur les résultats et les niveaux de service a été la pierre angulaire du renforcement des différentes composantes du système. Les défis sont identifiés et des plans d'action pour les atténuer sont élaborés lors des réunions avec l'ensemble des partenaires.
 - Leadership politique. Le leadership dont ont fait preuve les cadres supérieurs du district, et en particulier les dirigeants politiques, a été essentiel au succès du programme. Les dirigeants politiques ont mobilisé le soutien et les ressources de la communauté pour les activités du programme, et le personnel du district a plaidé pour l'approche, communiquant sur les succès et les défis à l'échelle nationale. Ce leadership doit s'accompagner d'une volonté d'intégrer l'approche à l'échelle du district aux processus et procédures des gouvernements nationaux et locaux.
 - Solutions techniques non reconnues par le gouvernement. Pour le gouvernement et le service public national, Water and Sanitation Corporation (WASAC), les solutions techniques pour l'approvisionnement en eau de base telles les pompes manuelles ne sont pas des solutions appropriées pour améliorer l'approvisionnement en eau. Cela crée une confusion quant à leurs responsabilités de gestion.
 - Rôles et responsabilités peu clairs pour la gestion et la maintenance. Le Bugesera est l'un des rares districts ruraux du Rwanda où les réseaux ruraux sont directement gérés par la WASAC, mais avec un mandat limité aux réseaux de canalisations. En résulte un manque de clarté des rôles et des responsabilités de la WASAC et du gouvernement local en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement en eau et la budgétisation, en

particulier en termes de coûts de maintenance. Le même problème s'applique aux pompes manuelles, qui ne sont pas reconnues par le gouvernement comme une amélioration de l'approvisionnement en eau.

Conclusion

A l'heure actuelle, les ONG suivent la situation et préparent leur sortie. Water For People s'associe aux gouvernements locaux de huit autres municipalités pour lancer conjointement le modèle Everyone Forever. Sur invitation du gouvernement, ils agissent également comme conseillers techniques pour faire évoluer le modèle dans les départements de Tarija et d'Oruro. Le maintien de la vision et de la volonté politique des autorités municipales est un défi permanent. Les élections et les changements de personnel peuvent également déstabiliser les ressources financières et les capacités techniques du bureau EHA. Enseignements tirés L'engagement à renforcer les systèmes exigeait que Water For People procède à plusieurs ajustements en tant qu'organisation. Il était nécessaire d'abandonner les stratégies de financement basées sur les projets, et de se concentrer davantage sur les résultats en termes de niveaux de service à l'échelle du district, par opposition aux résultats en termes de personnes atteintes avec les nouvelles infrastructures, ainsi que d'ajuster les processus de planification pour mieux s'aligner sur les cycles de planification des autorités locales. Travailler en rythme et en harmonie avec les priorités du gouvernement local exigeait de la patience et de la flexibilité. Water For People a également reconnu la nécessité de définir des attentes quant à la stratégie de sortie afin d'ajuster leur niveau d'engagement en fonction des résultats et non du temps. L'une des leçons essentielles est le passage des approches axées sur les projets à la création d'un environnement de services complet et à l'établissement d'une compréhension claire des rôles de l'ensemble des parties prenantes dans l'environnement. Les autres enseignements comprennent :

- Reconnaître qu'à terme, le gouvernement doit diriger les efforts de suivi et que les acteurs externes, comme Water For People, doivent accepter les données du gouvernement.
- Créer un environnement de prestation de services efficace plutôt qu'un projet d'infrastructure limité dans le temps, avec des services qui peuvent disparaître à la fin d'une subvention.
- Instaurer la confiance, diriger en arrière-plan et centrer le travail sur le leadership local.
- Mise en place du bureau municipal EHA avec un soutien financier externe.
- Fournir une assistance technique au bureau municipal EHA pour assurer un transfert des outils.
- Laboratoires municipaux pour surveiller la qualité de l'eau à un coût abordable.

Bibliographie :

- Amudo. A & Eno L. Inanga, (2009), « Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda »,.
- Anglade. P.B & Janichon. F, (2002), « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris.
- Barbier. E, (1999), « Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations », Edition MAXIMA.
- Boulanger H (2013), « L'audit interne dans le secteur public », Revue française d'administration publique 4 (148) 1029-1041.

Bertin E., (2007), « Audit interne: enjeux et pratiques à l'international », Edition Eyrolles, collection finance, 2(3) 311–333.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, (2006), « L'audit interne et le management des collectivités territoriales », IFACI.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, (2016), « L'audit interne vu par ses parties prenantes », (12)

Institute of Internal Auditors, (2017), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles », IIA.

Pigé. B, (2008), « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris. (10).

Pigé. B, (2009), « Audit et contrôle interne », 3ième Edition EMS, Paris.

Portelli E., (2012), « Audit interne des collectivités territoriales », Ellipses, 2(3) 11–93.

Poisson. M, (2011), « L'audit : un outil de progrès au service du secteur public », presse universitaire de France, PUF.

Poupart. O. L, (2010), « Rapport sur le comité d'audit », AMF (autorité des marchés financiers). (14).

Poupart. O.L, (2010), « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », AMF.

Prat Dit Hauret, C. (2003), « L'indépendance perçue de l'auditeur », Revue Française de Gestion 29 (147), p. 105-117.

Prat Dit Hauret, C. (2003), « L'indépendance perçue de l'auditeur », Revue française de gestion, 29(147) p:105-117.

PWC & IFACI, (2014), « Coso - Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en oeuvre et de pilotage » Ed. 1, Eyrolles.

Renard J., (1995), « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième Éditeur : Eyrolles, 7(8) 311–333.

Renard, J., (2012), « Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne », édition d'Eyrolles, Paris.

Renard, J., (2013), « Théorie et pratique de l'audit interne », 8ème édition d'organisation, Paris.

Renard, J., (2016), « Théorie et pratique de l'audit interne », 9ème édition d'organisation, Paris.

Renard, J., (2017), « Théorie et pratique de l'audit interne », 10ème édition d'organisation, Paris

SADIKI A., ABOULHASSANE A., El HARMOUZI N., (2023), « L'audit interne des collectivités territoriales au Maroc : un mécanisme pour une bonne gouvernance locale », Revue CCA Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 7(1), 5-10.

Schick.P & Lemant. O, (2001) « Guide de self-audit : 184 items d'évaluation », Editions d'Organisation.

TOUBTOU A. & NAIMI J. E. (2023) « L'audit interne dans les établissements publics : Cas des communes marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 502 – 515.

TOUBTOU A. & NAIMI J. E. (2023) « La mise en place des cellules d'audit interne : Cas des communes marocaines. », Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 190 – 203.



Toute contribution des programmes EHA de l'UNICEF à la prévention et la riposte contre la COVID-19, UNICEF - Mars 2020 ▪ EHA, prévention et lutte contre les infections dans les établissements de santé - Note d'orientation, UNICEF - 14 mars 2020.

TOUBTOU, A., & Eddine NAIMI, J. (2023). L'instauration des entités d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), 619-638.

TOUBTOU, A., & Eddine NAIMI, J. (2023). Quantitative study on the management control practices of service companies in Morocco. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 12, N° 1 : Janvier 2024*, 149-169.