



# L'apprentissage sectoriel

## *pour des services d'AEPHA pérennes en constante amélioration*

*Comment améliorer les résultats du secteur de l'eau et de l'assainissement ?*

*Comment appliquer les innovations qui marchent à plus grande échelle ?*

*Comment les expériences d'une région donnée peuvent-elles servir dans d'autres endroits ?*

Les autorités locales, les agences de développement et les communautés partout dans le monde se donnent beaucoup de mal pour mettre en place des services viables d'approvisionnement en eau potable, d'hygiène et d'assainissement (AEPHA). Parfois, des solutions à des problèmes fréquents existent déjà, mais elles ne sont pas connues du plus grand nombre ; dans d'autres cas, de nouvelles connaissances sont créées, mais les informations sont fragmentaires. Un des grands défis du secteur de l'AEPHA est d'inventorier les expériences faites au niveau local et international et de tirer parti des enseignements pour d'autres projets.

La plupart des problèmes de fourniture de services d'AEPHA ne peuvent pas être résolus de façon unilatérale, car de nombreuses parties prenantes sont impliquées. La formation et le développement des capacités des différents acteurs ne suffisent pas à garantir la disponibilité d'eau ni le bon fonctionnement des toilettes. Le secteur a besoin d'un progrès constant et d'un apprentissage continu pour assurer une meilleure utilisation des ressources et une meilleure fourniture de service.

### **La valeur ajoutée de l'apprentissage collectif**

Afin d'offrir **des services d'AEPHA pérennes pour tous**, les acteurs du secteur doivent évaluer conjointement les pratiques et les politiques existantes, examiner leurs propres expériences ainsi que celles d'autres projets d'AEPHA, analyser les réussites et les échecs, et enfin, concevoir et réaliser les ajustements nécessaires à une fourniture de service améliorée.

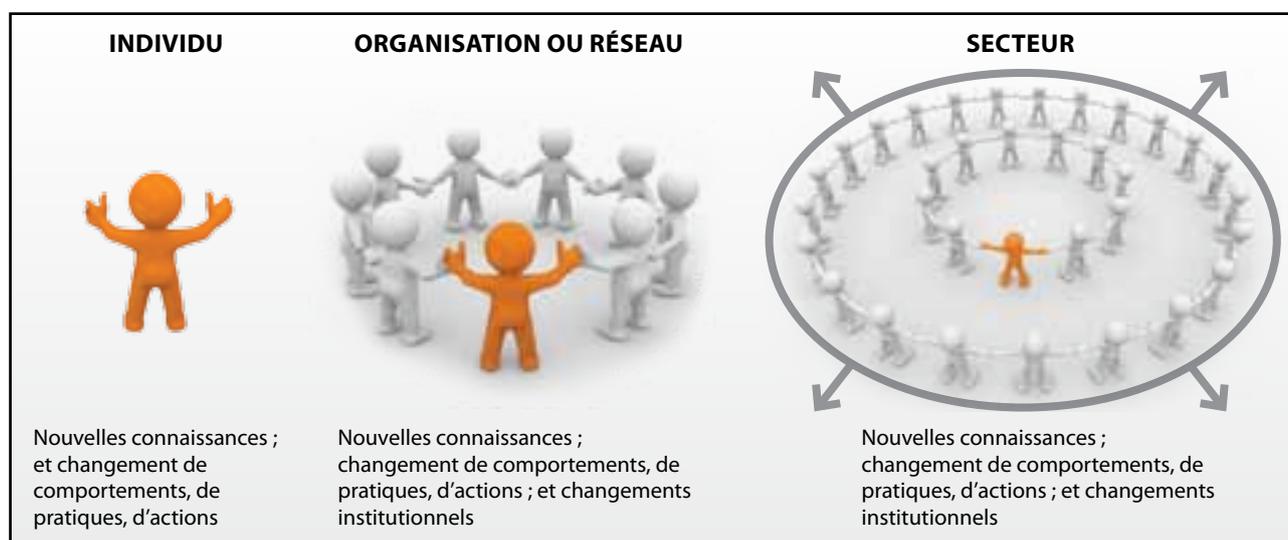
Une telle démarche d'apprentissage collectif aidera le secteur à surmonter les défis et à trouver les solutions permettant d'atteindre une fourniture de service d'AEPHA universelle, fiable et pérenne. **L'apprentissage sectoriel** implique l'utilisation de capacités locales pour diagnostiquer et résoudre les problèmes : les acteurs du secteur à tous les niveaux institutionnels ont l'appui nécessaire pour engager des analyses critiques, des recherches documentaires, des réflexions communes et l'ajustement des pratiques et des politiques.

Cette plaquette propose une description succincte de l'apprentissage sectoriel et de son potentiel pour réaliser des avancées dans le secteur.

## Définition de l'apprentissage sectoriel

L'apprentissage est l'acquisition de nouvelles connaissances par un individu et les changements de comportement qui s'en suivent. L'apprentissage sectoriel dépasse le niveau individuel, incluant toutes les parties prenantes et découlant d'une approche intégrée de la gestion de l'information, du suivi, le partage des connaissances, et de l'analyse des facteurs de réussite ou d'échec. Dans ce cadre, les effets de l'apprentissage au niveau individuel se traduisent par des actions concertées et des changements institutionnels (Figure 1). Ainsi, l'apprentissage sectoriel requiert un soutien à tous les niveaux : de l'individu, de l'organisation, du réseau et du secteur tout entier.

Figure 1 Les effets de l'apprentissage : de l'apprentissage individuel au changement sectoriel



Source: Towards a framework for tracking sector learning. Atelier RMA, avril 2011.

L'apprentissage sectoriel comprend des composantes tels que des programmes de formation de terrain, ainsi que le renforcement des capacités des autorités chargées des services. La gestion continue de la documentation et de l'information, le suivi-évaluation, le partage des connaissances, l'innovation et l'expérimentation sont également très importants. Ces dispositifs peuvent être pris en charge par différents groupes du secteur, mais in fine, **toutes ces formes d'apprentissage devront contribuer à l'action commune du secteur visant l'amélioration continue des performances.**

## Les fondamentaux de l'apprentissage sectoriel

**Leadership.** Pour que le changement ait lieu, il faut qu'un organisme ou individu décline une vision permettant d'améliorer de façon continue les performances du secteur tout en entraînant des bénéficiaires à grande échelle. La mise en œuvre de cette vision requiert des ressources humaines et financières pour consigner, gérer et analyser les informations, organiser des réunions, assurer le suivi.

**Collaboration.** L'apprentissage sectoriel suppose que les différents acteurs soient prêts à travailler ensemble et soient capables de changer leurs habitudes en mieux. Les experts ne devraient pas être les seuls à donner leur avis : toutes les parties prenantes ont des connaissances utiles à apporter. Des partenariats stratégiques réunissant l'ensemble des parties peuvent susciter l'engagement pour l'objectif commun et aider à institutionnaliser les processus d'apprentissage.

**Adhésion du gouvernement.** L'apprentissage sectoriel devrait être aligné sur les politiques nationales et être appuyé et dirigé par le gouvernement. Le cadre d'apprentissage sectoriel aide les parties prenantes à relever les défis du secteur de l'AEPHA et relie les actions de suivi aux pratiques et aux politiques améliorées. Le cadre définit une vision commune, des objectifs et des stratégies visant à intégrer l'apprentissage continu dans les mécanismes décisionnels du secteur.

**Documentation et partage.** De nombreuses organisations du secteur de l'AEPHA omettent de consigner leurs expériences ou échouent dans la documentation de leurs expériences, bonnes ou mauvaises. Cette étape est pourtant fondamentale, car elle permet de tirer les leçons de ces expériences. Le partage des informations peut avoir lieu de façon traditionnelle, en face à face, mais aussi, et de plus en plus, par voie informatique.

## Approches de l'apprentissage sectoriel

En général, le partage d'expériences, l'échange d'informations et la coordination des activités de formation ont lieu dans le cadre d'un groupe de travail ou d'une conférence. L'apprentissage sectoriel en revanche est un processus structuré d'évaluation et d'analyse suivi d'actions ; un deuxième cycle de suivi-évaluation démarre, dont les résultats permettent aux parties prenantes d'ajuster leur approche. Ce procédé nécessite la mise en place de plateformes d'apprentissage réunissant tous les acteurs.

Si les plateformes et les mécanismes d'apprentissage des différents niveaux institutionnels sont reliés (Tableau 1), les enseignements et les informations peuvent être échangés entre les acteurs des échelons nationaux et locaux. Cet échange contribue à l'amélioration globale des performances du secteur et à l'application à plus grande échelle des innovations ayant fait leur preuve.

**Tableau 1 Plateformes d'apprentissage courantes**

Niveau	Domaine d'action	Plateforme, mécanisme
International	Suivi et analyse des progrès du secteur Recherche de consensus et coordination Élaboration de politiques (inter)nationales	Alliances et partenariats Communautés de pratique, groupes de travail, groupes thématiques Rencontres internationales Réseaux de centres de ressources
National	Élaboration d'une politique nationale et d'un cadre institutionnel Identification de stratégies et de normes Analyse des progrès du secteur Recherche de consensus et coordination	Alliances Communautés de pratique, groupes de travail, groupes thématiques Évaluation commune des progrès du secteur Plateformes de coordination Réseaux de centres de ressources
Région, district, municipalité	Recherche de solutions adaptées aux problèmes locaux Amélioration des approches Mise à l'essai de nouvelles technologies	Alliances Réseaux de centres de ressources Plateformes de coordination

*Il n'y a pas de réponse unique, prête à l'emploi au problème de la fourniture de service pérenne. Dans chaque pays, il faut chercher une solution sur mesure par un processus d'expérimentation, de réflexion et d'adaptation.*

**Dans le monde actuel [...] les solutions sont rarement évidentes tandis que les incertitudes abondent ; pour faire avancer les choses, il faut avoir un état d'esprit créatif, réactif, adaptatif. Dans ces processus complexes et dynamiques, la capacité d'apprendre et d'innover devient primordiale. Ces processus demandent souvent une vue large de l'apprentissage et du changement, englobant toute la société, d'où la notion d'apprentissage sociétal.**

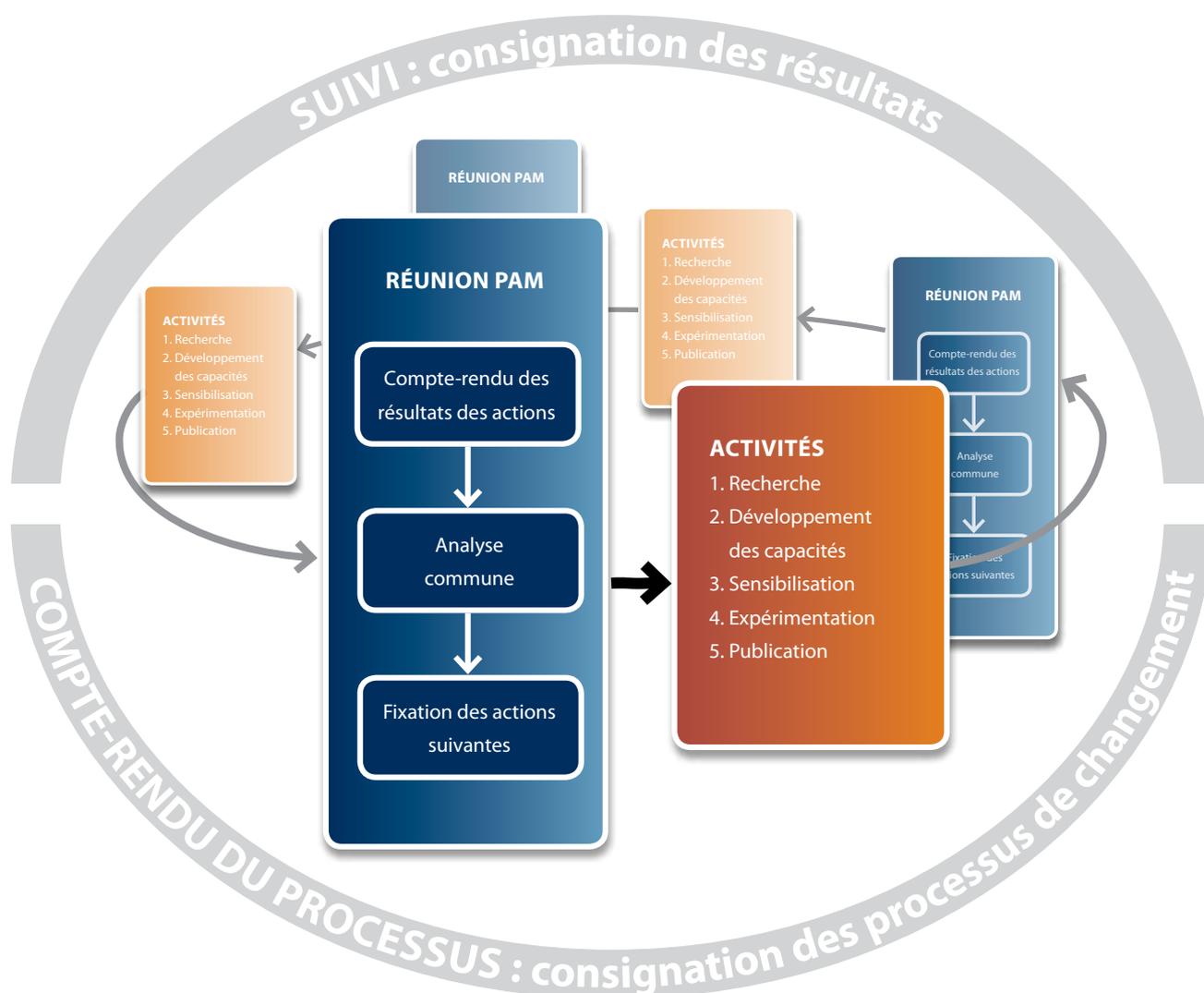
Source: Woodhill, J., 2004. *Facilitating complex multi-stakeholder processes: a social learning perspective*. (Document de travail) [en ligne]. Disponible sur : <[http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm\\_scom/a/a3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm_scom/a/a3_en.pdf)> [consulté le 30 août 2012].

## L'apprentissage : un processus itératif

L'apprentissage sectoriel utilise toute une gamme d'outils. Les mécanismes et plateformes cités dans le tableau 1 peuvent s'appuyer sur des études, des recherches-actions, des séminaires, des ateliers, des retraites d'apprentissage, des visites d'échange, des programmes d'apprentissage par les pairs, des stages de formation ou sur un cursus éducatif. Les formations en ligne qui complètent un cours présentiel sont de plus en plus répandues. Le compte-rendu des résultats (suivi) et du processus de changement lui-même (compte-rendu du processus) peuvent engendrer de nouvelles idées sur l'apprentissage et les pratiques.

La figure 2 illustre un processus d'apprentissage à plateforme multipartite (PAM) appliqué en Ouganda. Lors des réunions récurrentes, les acteurs présentent les résultats de leurs recherches, font des analyses communes et fixent les actions à mettre en œuvre avant la prochaine réunion.

Figure 2 Plateforme d'apprentissage multipartite (PAM) et processus de recherche-action



Dans des programmes facilités conjointement par l'IRC et des ONG locales, les réunions au niveau du district et du sous-comté accueillent les acteurs du gouvernement, de la société civile et du secteur privé intéressés par le domaine de l'assainissement et de l'hygiène. Lors de ces réunions, les thèmes des recherches-actions sont fixés ; puis, les changements sont mis en œuvre ; enfin, les réunions suivantes sont consacrées au suivi et à l'analyse des résultats. Les conclusions sont transmises aux organismes gouvernementaux tels que les comités de coordination pour l'eau et l'assainissement du district ou le groupe de travail national pour l'assainissement. Les réunions interdistrict rassemblent des représentants des districts ainsi que des parties prenantes du niveau national.

## La nécessité d'investir dans l'apprentissage sectoriel

L'apprentissage et l'innovation sont indispensables à une fourniture de service et une utilisation des fonds améliorées. Or, l'apprentissage est souvent considéré comme accessoire et souffre de sous-financement, et ce, malgré le fait qu'il peut contribuer à optimiser l'utilisation des fonds limités tout en améliorant le niveau des services. L'apprentissage sectoriel devrait être intégré aux programmes de développement des capacités du secteur et bénéficier d'un financement adéquat à tous les échelons.

**Dès lors que les politiques et stratégies nationales mentionnent explicitement le suivi, l'apprentissage et le développement des capacités comme des éléments importants de développement du secteur, des ressources leur sont allouées.** L'apprentissage sectoriel doit être expressément inclus dans le budget national, et assorti de ressources correspondantes.

S'il est doté d'un financement adéquat et s'il est intégré aux pratiques du pays, l'apprentissage sectoriel peut contribuer à :

- améliorer la fourniture de service ;
- réaliser l'extension des innovations qui marchent à plus grande échelle ;
- rapprocher la prise de décision de ceux qui ont besoin des services, et à encourager la mise en place de services basés sur la demande ;
- anticiper les tendances futures et relever les défis tels que la pénurie d'eau, la croissance urbaine et le changement des pratiques d'hygiène.



### Un exemple de changement obtenu grâce à l'apprentissage sectoriel au Ghana

Une fois par mois, les parties prenantes du secteur de l'AEPHA ghanéen se réunissent dans le cadre de la National Level Learning Alliance Platform. Lors d'une réunion en 2010, la GrassrootsAfrica Foundation donna une présentation sur son exercice de suivi budgétaire, suscitant un vif intérêt et un débat animé. Un an plus tard, GrassrootsAfrica exposa une version améliorée de son suivi budgétaire qui tenait compte des remarques et des idées exprimées un an auparavant.

Grâce à cette méthode itérative, le suivi budgétaire par la société civile du secteur s'est nettement amélioré au Ghana, la National Level Learning Alliance Platform ayant contribué au processus de réflexion et de discussion communes. Lors des débats, les questions de l'allocation de ressources au secteur et de leur utilisation efficiente ont également été soulevées.

Les réunions sont accueillies par le Ghana WASH Resource Centre Network.

**La gestion et la mise en réseau des connaissances jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs de développement. Aussi, les agents de changement et les décideurs peuvent en tirer parti pour améliorer l'efficacité des politiques de développement.**

Source : Networks for Prosperity: Achieving Development Goals through Knowledge Sharing, 2011, Organisation des Nations unies pour le développement industriel

À travers ses différents programmes, l'IRC et ses partenaires s'attachent à promouvoir l'apprentissage comme outil de changement. Depuis 2003, l'IRC collabore avec des centres de ressources pour l'AEPHA et leurs réseaux au Burkina Faso, au Ghana, au Honduras, au Népal et en Ouganda. Le but de ce travail est d'améliorer la gestion de l'information, la création de la documentation et le partage des connaissances parmi les parties prenantes. L'apprentissage pour le changement est également un principe de base de plusieurs initiatives multipays, dont WASHCost <http://www.washcost.info/>, Triple-S <http://www.waterservicesthatlast.org/> et WA-WASH <http://burkina.globalwaters.net/>. L'IRC continuera à produire des comptes-rendus de ses expériences dans le domaine de l'apprentissage sectoriel et à propager les avantages des processus d'apprentissage.

L'IRC et ses partenaires s'appuient sur les méthodes d'apprentissage suivantes :

- processus multipartites tels que alliances d'apprentissage
- recherche-action collaborative à différents niveaux institutionnels (par ex. LeaPPS-WASH en Ouganda)
- groupes thématiques (Honduras)
- centres de ressources pour l'AEPHA et leurs réseaux (par ex. WASH RCN-Ghana)
- apprentissage par les pairs dans le cadre de visites d'échange et de séjours d'apprentissage (Ouganda, Népal)

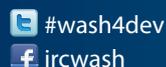
### **Pour participer**

Découvrez les initiatives d'apprentissage sectoriel de l'IRC sur son site Web <http://www.irc.nl/learningforchange>

Partagez vos expériences et suivez le blog sur l'apprentissage pour le changement <http://learningforchange.wordpress.com/>

Participez aux prochaines propositions et contribuez au dépôt de ressources en ligne sur l'apprentissage sectoriel.

Participez au groupe de discussion <http://groups.google.com/group/washsectorlearning>



Cette plaquette a été élaborée par l'IRC, Centre international de l'Eau et de l'Assainissement  
Septembre 2012

### **Photos**

Recto - Atelier WASHCost de l'IRC sur la documentation des processus (Peter McIntyre / IRC)

Verso - Réunion de l'alliance d'apprentissage national du Ghana (Ida Coleman / RCN Ghana)



**IRC, Centre international de l'Eau et de l'Assainissement**

PO Box 82327, 2508 EH EH La Haye, Pays-Bas

Téléphone : +31 (0)70 3044000 | Fax : +31 (0)70 3044044

E-mail : [general@irc.nl](mailto:general@irc.nl) | Site Web : [www.irc.nl](http://www.irc.nl)