

**International Secretariat for Water (ISW)
& Solidarity Water Europe (SWE)**

**Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
(Federal Department of Foreign Affairs FDFA)**

**External evaluation of the International Secretariat for
Water (ISW) and Solidarity Water Europe (SWE)
Swiss-funded 2019-2023 program**

Final Report

Philippe De Leener

May 2023

**Philippe DE LEENER SRL
philippe.deleener@uclouvain.be
+32 474 697967 & +32 2 242 34 32**

Abbreviations

BE	Butterfly Effect
ISW SWE	International Secretariat for Water & Solidarity Water Europe
ToR	Terms of Reference
SDC	Swiss Agency for Development & Cooperation
SDG	Sustainable Development Goals
SIE SEE	Secrétariat International de l'Eau & Solidarité Eau Europe
WG	#Water Generation

Contents

Abbreviations	2
Contents	3
Foreword	7
Part 1: Three-page executive summary	8
Part 2: Main Report	11
2.1. The background of the evaluation in a few words	11
2.1.1. Overall goal of the current phase	11
2.1.2. Objectives and scope of the evaluation	11
2.2. Evaluation questions and methodology	13
2.2.1. The spirit of the evaluation	13
2.2.2. Conduct of interviews: first wave (March 2023)	13
2.2.3. The Strasbourg workshop (29 & 30/03/23)	13
2.2.4. Second wave of interviews (April 2023)	14
2.2.5. Synthesis meeting	14
2.2.6. Evaluation questions	14
2.2.7. Reviewed documents	14
2.2.8. Work plan and timeline for the evaluation process	14
2.3 Main findings, main trends	15
2.3.1. Findings & trends against DAC EOCD criteria	15
2.3.1.1. Relevance	15
2.3.1.2. Coherence	15
2.3.1.3. Effectiveness	16
2.3.1.4. Efficiency	16
2.3.1.5. Effects & Impacts	17
2.3.1.6. Sustainability	17
2.3.2. Youth and Gender	18
2.3.2.1. Youth	18
2.3.2.2. Gender equality	18
2.3.3. Organizational & institutional issues	19
2.3.4. ISW SWE as change driver and accompanying actor of change drivers	20
2.3.4. Cross-cutting issues	20
2.3.4.1. Disadvantaged people.	20
2.3.4.2. Learning and innovation processes	21
2.3.4.3. Disruptive & innovative influence, notably on decision makers and decision-making processes	21
2.3.4.4. Intergeneration strategy	22
2.3.5. Supplementary emerging issues	22
2.3.5.1. Becoming a more political change agent?	22

2.3.5.2. How can the place of economics (and thus of economic thinking and intelligence) be broadened in all ISW SWE efforts?	22
2.3.5.3. innovative institutionalization dynamics	23
2.4. Good practices, lessons learned and avenues for further development	24
2.4.1. Actor of change, yes, but actor of what kind of change?	24
2.4.2. Prefigurative experimentations	24
2.4.3. Youth, a promising prospect provided that ...	24
2.4.4. Diversity	25
2.4.5. Generativity	25
2.4.6. Linkage	25
2.4.7. Culture	26
2.5. Conclusions	27
2.6. Main recommendations	27
2.10.1. Structural or transversal recommendations	27
2.10.2. Main recommendations in the domain of change	28
2.10.3. Main recommendations in the organizational and institutional domain	28
2.10.4. Main recommendations in the fields of action	28
Part 3: Annexes	30
Annex 1: Evaluation questions (excerpt from the ToR)	31
A1.1. Evaluation questions - Retrospective part	31
A1.2. Evaluation questions - Prospective part	32
A1.3. Evaluation questions – Transversal part	33
Annex 2: Persons met or/and interviewed	34
Annex 3: Resource questionnaire in view of exchanges	36
1- Looking back, the guiding question (in a nutshell)	36
2- Looking forwards, the guiding question (in a nutshell)	36
3- Possible cross-cutting questions	37
Annex 4: Programme de l'atelier de réflexion, 29 et 30 mars 2023, Strasbourg et en ligne (Montréal)	38
Annex 5: Relevance, an overview	41
Annex 6: Coherence, an overview	43
Annex 7: Effectiveness, an overview	45
Annex 8: Efficiency in a nutshell	49
Annex 9: Effects & Impacts, an overview	51
A9.1. Expected effects & impacts	51
A9.2. Unexpected (or less expected) effects & impacts	52
A9.2.1. In the footsteps of activities, projects, and programs (mostly in Asian countries, Moldova, Peru):	52
A9.2.2. Many effects can be seen in the wake of the wide range of actions taken “with” and especially “by” youth	53
A9.2.3. Effects related to the Butterfly Effect (BE)	53
A9.3. Pending questions and suggested recommendations	54
Annex 10: Sustainability & evolvability, an overview	56

Annex 11: Promotion de la jeunesse. Principales tendances, matières à réflexion, principales conclusions	58
A11.1. Rappel des grandes lignes de la stratégie 2017-2022	58
A11.2. Questions à travailler	59
A11.2.1. Quelle est la valeur ajoutée de l'implication de la jeunesse dans le domaine de l'eau et plus largement en matière de développement ?	59
A11.2.2. Sur quelle analyse de la jeunesse actuelle repose les actions promues, soutenues ou réalisées par SIE SEE ?	60
A11.2.3. Dans quelle mesure les fondations culturelles de l'action sont-elles explicitement travaillées ?	60
A11.2.4. Quelles compétences développer chez les jeunes ?	61
A11.2.5. Avec quelles catégories de jeunes plus « stratégiquement » travailler ?	62
A11.2.6. Arts, culture et jeunes	62
A11.2.7. Points « forts », points « faibles » et « angles morts » de l'action que SIE SEE mènent avec les jeunes.	63
A11.3. Autres questions à creuser	64
A11.4. Recommandations & suggestions	64
Annex 12 : Aspects organisationnels et institutionnels	66
A12.1. Quatre domaines à investiguer plus spécialement	66
A12.2. Rôle et position du SIE SEE dans le secteur de l'eau	68
A12.3. Thématiques à privilégier particulièrement	69
A12.3. SIE SEE comme accompagnateur	70
A12.4. Recommandations, suggestions	71
Annex 13: Points de repère et réflexions en matière de changement	73
A13.1. Le changement, de quoi on parle ?	73
A13.2. Première distinction majeure : changement 1 versus changement 2	74
A13.3. Faire coup double	75
A13.4. Seconde distinction majeure : changement de « premier ordre » versus changement de « second ordre »	75
A13.5. Les différents domaines et niveaux du changement	76
A13.6. Le vocabulaire, le choix des mots, c'est important !	77
A13.7. Clefs complémentaires pour l'analyse et l'action de changement	78
A13.8. Promouvoir des changements à l'échelle sociétale signifie implicitement à la fois construire et déconstruire	79
A13.9. Quelques suggestions en matière de changements transversaux	81
A13.10. Analyses approfondies des contextes	85
A13.11. Analyses approfondies des champs spécifiques	86
A13.12. Innovations « préfiguratives »	88
A13.13. Planification sensible au changement : vers une logique de planification de type « ex post »	89
A13.14. Développer « l'ingénierie du changement »	89
A13.15. Quelques recommandations ou suggestions fondamentales	90
Annex 14: Cross-cutting issues and complementary reflections	91
A14.1. L'eau, un levier pour « rectifier » l'économie globale ?	91

A14.2. Trois compétences essentielles à continuer à développer ... « co-latéralement » mais systématiquement	92
Annex 15 : Exemples concrets de processus ou de dynamiques en marche dans des domaines sensibles de l'action en lien avec le programme 2019-2023	95
A.15.1. Les efforts en faveur des désavantagés	95
A15.1.1. Plateforme pour l'Eau et le Climat	95
A15.1.2. Parlement Mondial de la Jeunesse pour l'Eau (PMJE)	95
A15.1.3. TonFuturTonClimat	96
A15.1.4. Actions en zones rurales, en Asie et Europe de l'Est	96
A15.2. Les capacités d'innovation	96
A15.2.1. Innovations au Pérou	96
A15.2.2. Innovations en Moldavie	96
A15.2.3. innovations en Asie Centrale	97
A15.2.4. Décentralisation de la gestion de l'assainissement en Asie centrale	97
A15.2.5. Participation citoyenne, implication créative de la diversité des acteurs	97
A15.3. Processus d'apprentissages	98
A15.3.1. Partage d'expériences et complémentarité entre les acteurs	98
A15.3.2. Apprentissages politiques au Pérou, en Moldavie et ailleurs	98
A15.3.3. La place des femmes	99
A15.4. Exemples d'influences disruptives sur les décideurs et sur les processus de décision	99
A15.5. Les dynamiques intergénérationnelles	99
A15.5.1. Associer les diverses générations dans les processus de décision	99
A15.5.2. Mentorat	100
A15.5.3. Mouvement global de la jeunesse pour l'eau	100
A15.5.4. Dynamiques intergénérationnelles dans la communauté Mohawk d'Akwesasne	100
Annex 16. Tables, facts and data	101
16.1. First sets of data (partnerships)	102
16.2. A quantitative / data-driven overview of the action scene	123
16.2.1. Advocacy & Communication	123
16.2.2. Youth: facts and data	128
16.2.3. Field & Country Actions: facts and data	135
Annex 17. List of documents consulted	141
A.2.1. Institutional documents	141
A.2.2. Documents related to projects and programs	141

Foreword

Let's recall at the outset the dual perspective of the evaluation as it has been agreed between all the stakeholders: to take stock of the period 2019-2023 (retrospective) in order to draw lessons that can inspire the future (prospective). **Learning** is therefore at the heart of the concerns. Two areas of learning, where lessons and recommendations are particularly expected, are on the one hand the dimension of ISW and SWE as actors of change - but also as accompaniers of the actors of change - and on the other hand the organizational and institutional dynamics that support this fundamental dimension. However, following the first part of this evaluation, the construction of the evaluation and its methodology were adjusted to better take into account the youth dimension, which turns out to be one of the main facets of the future, but also to reduce the space devoted to the organizational survey, which, along the way, proved less easy to deal with in depth mainly due to lack of resources and time.

As suggested in the ToR, the finalized evaluation report consists of a ready-to-print version. It should not exceed 20 pages excluding annexes. The structure of the main report includes the following items:

- *Executive summary*
- *Introduction, context and objectives*
- *Evaluation methodology*
- *Main findings*
- *Good practices and lessons learnt*
- *Conclusions*
- *Recommendations*

In order to respect the limited number of pages (20 pages maximum), it has been decided to provide the main results of this evaluation in three complementary manners corresponding to three parts: (i) a three-page executive summary that offers a quick view on the main points (Part 1), (ii) a twenty-page main report where the principal evaluation questions will be answered (Part 2) and (iii) a series of appendices that help the reader deepen the main points addressed in the report (Part 3).

Part 1: Three-page executive summary

1. Context & background. At the end of the five-year SDC-funded program, it is time to take stock of ISW SWE's achievements on the eve of a new SDC commitment, probably for ten years. This is why a thirty-five -day evaluation has been planned in February and launched in the beginning of March up to April 2023. The scope of this evaluation was divided into two main concerns: retrospective analysis and prospective analysis to which was added a survey on specific areas such as change processes, youth dynamics, gender, organization, and some other themes.

2. Methodology & evaluation design. Due to the limited budget, most of the survey was conducted online (Zoom interviews with selected key witnesses or stakeholders closely involved in the 2019-2023 program conducted by ISW SWE). A workshop was organized in Strasbourg with almost the entire ISW SWE team to deepen and discuss some sensitive issues. This two-day workshop was a moment of intense reflection but also of resourcing (notably exploration of new perspectives on change, role and positioning in the water sector, thematic priorities, etc.). This workshop illustrated the open and collective learning spirit in which the work was conducted from the beginning.

3. Main findings. At the end of this evaluation, it is appropriate to highlight a series of findings and recommendations that could inspire and guide the efforts to be made in view of a new program financed by the SDC. Before exposing them, let's remind the overall goal of the current phase as stated in the Credit Proposal: *"An active and empowered civil society and youth for water and sanitation induce changes in policy-making, and contribute to sustainable and peaceful water governance for the benefit of all, in particular the disadvantaged"*. In the wake of this objective, four main outcomes were formulated, covering a wide range of perspectives (increasing innovation capacity of civil society, making local voices recognized, credible and taken into account, influencing policymakers and decision-makers, contributing to improve living conditions through water-related field projects). With respect to the **six OECD DAC criteria**¹, the following conclusions can be prudently drawn as far as the **retrospective** is targeted:

- The **relevance** of all the efforts is not in doubt: the targets and actions supported by ISW SWE are clearly in tune with the main challenges in the sector of water. In addition, it appears that ISW SWE is not so only highly relevant through its water achievements on the ground, regardless of the field (basin developments, advocacy, awareness raising, ...) but also through the processes of change and dynamics induced as a direct result of the work done in the area of access to water and sanitation, not only in areas where access to water was a challenge, but also in other areas of action such as civil society and youth mobilization, gender equity, local citizenship, etc.
- **Coherence** is noticeable insofar as it is apprehended from the double point of view of (i) the compatibility of the intervention with other Swiss development cooperation interventions (especially in Asia and Latin America) and (ii) compatibility with the interventions of other actors in the country and thematic area (complementarity and synergies, notably in particular through the specific and original emphasis placed on youth, civil society participation, empowerment and river basin approaches, also by the permanent concern to link local and higher level dynamics such as governmental (as typically in Moldavia, Uzbekistan, Tajikistan, ...).
- **Effectiveness** appears to be a strength: wide range of activities, varied scales (from local to global, and vice versa), diverse range of actors, stakeholders and partners, clearly defined implementation principles, participatory, inclusive and gender-sensitive approaches, and moreover, at the end, the expected results and impacts are visible. The four main results are sufficiently achieved even if some areas are better covered than others and even if the achievement of the results turns out to be highly dependent on uncertain and constantly changing contexts.
- **Efficiency** is often a tricky issue. In the case of the 2019-2023 ISW SWE program, there is nothing to be concerned about. The overall impression is that much has been done – and is still being done – with rather limited resources. Certain observations are worth sharing in terms of efficiency: (i) the tradition of volunteerism, (ii) the general concern to avoid waste, (iii) the logic of strong and lasting alliances (cost sharing, co-financing, etc.): ISW SWE has consistently enjoyed a close and supportive relationship with other technical and financial partners, which is certainly an asset to note, (iv) the

¹ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

permanent will to share and diffuse, (v) in-kind contributions are solicited as often as possible, ... Overall, the impression is that the best is done with adequately reasoned resources.

- A multitude of **effects**, even impacts, can be observed at several levels: personal, organizational, community, institutional, and sometimes structural (such as new regulatory frameworks at national level in several countries). Effects in the form of open and creative change processes are particularly noteworthy. Even if the effects are diversified and substantial, certain questions must be raised: the lack of tools, methods, framework, time and means devoted to their follow-up, especially regarding the processes of change induced by the action, the need for frameworks, instruments but also strategy to better pilot and valorize the processes of change generated by the action, the pending potential to evolve towards an ex-post planning perspective (i.e., a plan and a strategy that follow and finely adapt to actions and situations always in transformation). To what extent does ISW SWE take full advantage of these many potentially transformative effects produced in the wake of the initiatives? How can they be turned into renewed assets? These are key questions that should be addressed in the near future.
- In the case of the 2019-2023 ISW SWE program, **sustainability** is best addressed from the perspective of processes that have been initiated and continue to develop. Most projects and actions have been evolving for several years, sometimes for a long time, and they continue to develop in creative ways while addressing relevant challenges. The processual dynamic appears to be the key to sustainability: lasting while evolving and adapting. However, there are some issues that need to be tackled: How do young people in charge and action leaders pass on learning from one generation of youth to the next? How can ripple effects be triggered in a more systematic and rigorous way in the wake of all the initiatives taken under the flag of the ISW SWE? How can ISW SWE continue to nurture creativity, not only in the water sector but also beyond? How do you ensure the stability and learning capacity of ISW SWE teams in the medium and long run? These questions are even more necessary to be addressed as the ISW SWE is effectively playing a crucial role of innovative "first mover" (creator of dynamics that will quickly become self-sustaining continuous processes).

4. Additional thematic findings. Regarding the more thematic and prospective part of the evaluation, notably gender equity, youth and organizational issues, the following findings are worth highlighting:

- **Gender equality** is a strong point, not so much in discourse (as usual or everyday institutional preoccupation) but mostly in practice, in the details of all initiatives, activities, projects or programs. Gender is an operational perspective at ISW SWE. Indeed, gender is a key concept promptly mobilized to conceptualize, formulate, implement, assess, and make projects, programs and initiatives evolved. In the universe of ISW SWE gender is clearly not just a fashionable or buzzy concept, but a principle that really guides and shapes all actions while inspiring all thinking. This general assessment does not mean that there would be nothing to be done in this area. On closer examination, it appears that substantial improvements are possible in the area of intersectionality in practice (i.e. how to better take into account the diversity of situations and living conditions of both women and men?). Or to go deeper into the real challenge of equality. Not only between men and women (equality challenges *between* categories), but also between women themselves (equality challenges *within* categories). In fact, above all, beyond the gender perspective, it is the double perspective of equality and otherness that is at stake. In other words, sensitivity to any kind of inequality and difference is important and could be further targeted by the ISW SWE teams.
- Regarding the **organizational & institutional aspects**, some important questions must be addressed in the near future: (i) As SWE ISW grows, how well does the current framework and team composition allow for effective management of the *organization* without overburdening them? To what extent should a new organizational chart (organigram) be considered? ; (ii) Is the internal *institutional* life up to the challenges and complexity of the situations and contexts that ISW SWE faces? Are the relationships between the Board of Directors and the management sufficiently developed? Are trustees sufficiently involved in the life of the institution? To what extent do they support management?; (iii) To what extent should the current benchmarks for *personnel* management be reviewed?: continuous training, human resource development, career plan, salary policy, ...? To be properly addressed, these issues would need to be worked on in detail with the ISW SWE teams as a separate expertise.
- **ISW SWE as change driver.** Upon analysis, it quickly becomes clear that the SWE ISW is both an actor of change *and* an actor that supports and strengthens the drivers of change among the stakeholders, groups, civil society organizations, ... with which it works. Changes are perceptible in the field of water and sanitation (expected results), but also, and perhaps more significantly, in other areas: local democratic governance, citizenship, empowerment of the underprivileged, and the

interconnection of various social movements both locally and globally. That said, a key question must be raised: how disruptive or lastingly transformational are these changes? What fault lines or cracks are they creating in the current system (supposed to be the source of the problems or challenges to be solved)? In other words, to what extent are the rules of the societal game being transformed because of these changes? To whose benefit, at whose expense? On what scale? More precisely, to what extent do they affect the "societal manufacture" of poverty, inequality, exclusion, exploitation, domination, etc.? These questions are not really at the forefront of the initiatives. This is certainly the most critical challenge facing ISW SWE at this time. Currently, ISW SWE is ill-equipped to properly meet this challenge: no solid concepts, no specific approaches, no reference theories. It appears that further work needs to be done at this level without delay.

5. Recommendations. In the wake of this landscape of findings and questions, a certain number of basic and cross-cutting recommendations must absolutely be brought to the forefront:

- R1: Develop and share a coherent set of concepts and more systematic and rigorous approaches to change so that SWE ISW has its own compass and benchmarks in the area of so called transformative (structural or systemic) change. As a direct consequence of this basic orientation, some additional recommendations are worth mentioning:
- Systematically conduct both descriptive and causal context analyses before and during initiatives, projects, and programs, at all relevant levels (local or inter-local, national, global) ;
 - Improve the indicators mobilized to build and follow up the logical framework. A new program will require more clear-cut indicators that better formulate the achievements but also – mostly – the change processes targeted. Both quantitative and qualitative indicators.
 - Elicit, express, and articulate the theory of change implicitly embedded in the shade of each outcome that will structure the logical framework. Ideally the same exercise should be done in each field of action or initiative.
- R2: Develop a tailored strategy to more finely - and globally more strategically - categorize the range of actors that ISW SWE wants to work with, want to support, interconnect, accompany, and empower especially.
- R3: Continue to support the construction of living networks and exchange platforms, whatever the theme, the challenge, the scale. In particular by involving youth.
- R4: Continue to closely integrate the two dimensions, water, and sanitation, with the understanding that both water and sanitation are entry points for the multiple society-oriented processes, dynamics and initiatives being promoted.
- R5: In the same vein, it is better to articulate the challenges related to water and climate, because water is a central feature of the climate challenge.
- R6: Communicate better and more widely by bringing the innovations, experiences and dynamics supported by ISW SWE to the forefront and making them available to a much wider audience. Consequently, develop appropriate communication systems, methods, tools and means.
- R7: Better integrate the economic dimension in the design and implementation of local water projects and help stakeholders experiment with alternative systems, devices, practices, dynamics, or financial frameworks.
- R8: Conduct both an organizational and institutional survey (organizational development) to (i) take stock of the organizational and institutional developments of ISW SWE (trends, strengths and weaknesses), (ii) identify the main emerging organizational & institutional challenges in the most appropriate and inventive way, (iii) formulate as well as implement the necessary transformation processes that could result from such an in-depth survey.

6. Conclusion. As a direct result of the above, at the end of this evaluation work, in conclusion, two points must be particularly underscored:

- ISW SWE plays a decisive - and probably unique - role in the water sector, notably by mobilizing and giving a voice to families of actors usually ignored or sidelined (youth, civil society organizations, local communities, ...), but also by taking seriously the crucial challenge of societal change without which efforts risk being vain and by popularizing within the water sector approaches that renew frameworks of thought and action. This role must be sustained in the long term.
- The support of Switzerland through the financing of the SDC is not only wise but also desirable insofar as this financing conditions the creativity and the capacity of ISW SWE to make a real, original, and relevant difference in the water sector at the local, national, international, and global levels.

Part 2: Main Report

2.1. The background of the evaluation in a few words

Since 1998, the SDC has provided institutional support to the [International Secretariat for Water](#) (ISW) through core funding (CHF 1,250,000: 1998-2009, CHF 310,000: 2010-2012, CHF 600,000: 2013-2015 and CHF 470,000: 2016-2018).

The current funding phase (7F-03808.08; CAD 3'656'500: 2019-2023) builds not only on the successes and key lessons-learned of the previous phase financed by SDC but also on the over 30 years of ISW's experience in the water sector with the overall objective to contribute to sustainable and peaceful water governance for all, in particular for the benefit of the disadvantaged.

To give greater financial stability and thus help the development of the organization - which had undergone a major positive organizational transformation with a new management in place - it was decided to move from a 3-year to a 5-year funding period, and to increase the amount of core funding by consolidating different mandates under the institutional support. Empowering civil society groups, in particular youth and women, and inducing concrete systemic changes are long-term endeavours. In this sense, an increase in the duration of the funding phase was logical to allow the targeted transformations to take place.

Since 1998, SDC had also funded ISW field projects in Uzbekistan, Moldova, and Tajikistan. In 2020, ISW won a new SDC tender to improve the access to water and sanitation for all in the Syr Darya River basin (Tajikistan). The first phase of the CHF 7'789'000 program will last until 2024, with further phases to follow. Switzerland intends to invest a total of CH 20 million over a period of 12 years.

2.1.1. Overall goal of the current phase

The Overall Goal of the current phase as stated in the Credit Proposal reads as follows: "An active and empowered civil society and youth for water and sanitation induce changes in policy-making, and contribute to sustainable and peaceful water governance for the benefit of all, in particular the disadvantaged." The logical framework contains the following four **outcomes**:

- 1) **Outcome 1**: "Civil society and youth have increased their innovation capacity, knowledge and are empowered drivers of change."
- 2) **Outcome 2**: "Local voices - including civil society and youth - are recognized, credible and have a strong, disruptive outreach in the water sector and beyond."
- 3) **Outcome 3**: "Relevant decision-makers are influenced to integrate a holistic approach for sustainable & peaceful water governance."
- 4) **Outcome 4**: "Vulnerable and disadvantaged have improved their living conditions through water-related field projects in their communities."

2.1.2. Objectives and scope of the evaluation

This evaluation is intended to be primarily formative in nature with a focus on improving performance by analyzing the factors contributing to or hindering the achievement of goals that have been defined.

The evaluation has two components in line with its **two main objectives**:

- to assess the performance of the ISW-SWE during the 2018-2023 phase according to the OECD's DAC criteria thus allowing to draw relevant lessons and conclusions that can inspire the future strategic orientation and related operational efforts; this part of the review is retrospective by looking back; and

- to explore new horizons by making the best use of the emerging lessons while considering the ever-evolving contexts; this part is prospective i.e. forward-looking i.e. by probing the future and its promises.

In other words: this evaluation should help ISW-SWE to take a significant step further by considering the various dynamics that have been taking place over the last few years within and outside the organization and its partner networks and make sure that ISW-SWE is fit for purpose of future needs and opportunities in the water sector.

Both components will address the key issues of change and transformation:

- (i) by **looking back** on what has changed in the wake of the efforts and many initiatives launched by the ISW-SWE and on what real difference the ISW-SWE has achieved in the past five years; and
- (ii) by **looking forward** on what kind of (new) transformation ISW-SWE should aim at and thus in which direction future efforts should be directed to be able to keep up with an ever more rapidly changing world.

The focus of this evaluation is therefore less on accountability but more on learning and steering. The learnings and the recommendations will feed into the planning of the next phase which is foreseen to start on 1 January 2024.

Detailed questions of evaluation can be consulted in **annex 1**. This report strives to provide them a answer as clear and operational as possible.

2.2. Evaluation questions and methodology

2.2.1. The spirit of the evaluation

The data collection mostly rests on distance interviews with actors or stakeholders. All the respondents have been informed from the very beginning that, in our mind, the evaluation is not prescriptive (the evaluator will not be a judge in a trial-type assessment exercise). Rather, the evaluator will see his intervention as an opportunity to freely reflect on what is at stake and what is about this program, without any afterthought and in an openly constructive perspective. In a nutshell, this evaluation has been considered as a learning opportunity for all participants.

2.2.2. Conduct of interviews: first wave (March 2023)

The list of people and structures to visit or exchange with includes the following broad categories:

- Teams directly related to ISW and SWE,
- Members of the Board of Directors,
- People managing / operating projects or programs,
- Actors directly involved in the projects or programs as beneficiaries or actors,
- Witnesses "around",
- Actors also involved in the water challenges, in the same way as ISW but with different anchoring or strategies.

The detailed final list will be provided in the final report. It is important to underline that it is not so much the number but rather the quality of the people and institutions interviewed that matters here. This is why the identification has been entrusted to the ISW SWE team in close interaction with the evaluator. The list of the persons met and/or interviewed met in March and April is provided in [annex 2](#).

As the availability of the various interviewees is limited, and not necessarily easy to guarantee, a list of questions has been sent to them before the interview so that they can prepare themselves. This list of questions has been tailored to their needs and has therefore been selected from a more general list (provided in [annex 3](#)). Indeed, all the actors we met are not at the same level of knowledge and are not competent to answer all the questions.

In fact, the interviews were quite long and in-depth (generally more than two hours, sometimes three). The evaluator made a point of listening carefully to the interviewees, but also of hearing them, sometimes beyond words. Such a patient approach requires time and mutual involvement. The interviews were genuine exchanges and at the same time an opportunity to address sensitive or complex issues in a climate of deep trust. It is likely that these exchanges were also a learning experience for both the evaluator and the interviewees.

2.2.3. The Strasbourg workshop (29 & 30/03/23)

The objectives of this workshop, which takes place roughly halfway through the evaluation, were various: (i) to collectively reflect on the trends and initial conclusions that seem to be emerging, to consolidate them, (ii) to draw lessons and, if possible, to deduce the first prospective recommendations, (iii) to collectively deepen one or another challenge - or matter for reflection - that would have emerged from the work, and (iv) to clarify & enrich the priorities for the continuation of the evaluation (who to meet, where, how, with whom, with special emphasis on which aspects, either aspects to be deepened, or new questions that would have emerged?).

The workshop has been prepared, as far as possible, given the tight time frame, by the evaluator in close interaction with the evaluation stakeholders. The schedule has therefore been as follows:

28/03: preparation in Strasbourg (logistic but especially thematic);
29 & 30/03: realization of the workshop according to the method and the agreed program;
31/03: making best value of the perspectives in the form, in particular, of a shared work agenda.

The detailed two-day program is given in [annex 4](#).

2.2.4. Second wave of interviews (April 2023)

The continuation of the interviews depended very much on the concrete results of the Strasbourg workshop. A new list of persons or institutions to be interviewed has been established together with some new questions to deepen some pending issues.

2.2.5. Synthesis meeting

At the end of the second round of interviews, a provisional draft report was produced. This report has been written as indicated in the ToR. This draft report would be the main resource for calibrating and feeding the synthesis zoom that has been held with the whole team of ISW SWE. The proposed final version of the report will consider the results of the exchanges during this meeting.

2.2.6. Evaluation questions

[Annex 1](#) details the questions in three different areas: (i) conventional retrospective evaluation questions next to the 6 DAC areas of investigation with a special focus on gender and youth (7th area of investigation), (ii) prospective questions with two main targets in focus, institutional and organizational dynamics on the one hand and change-driven conduct on the other hand, (iii) cross-cutting thematic questions such as transgenerational dynamics and strategies, influence on decision makers, learning processes, place of the disadvantaged, etc.

Particular emphasis has been placed on the dynamics and functioning of change, from two complementary points of view, ISW SWE as a facilitator of change and the change processes actually initiated and led by the civil organizations supported or accompanied by ISW SWE. Regarding change, the main cross-cutting question is: to what extent does ISW SWE actually help actors to become courageous, innovative, inspiring, effective and relevant drivers of change?

2.2.7. Reviewed documents

[Annex 16](#) provides the reader with the whole list of the documents consulted. Two main categories have been exploited: institutional and project or program documents.

2.2.8. Work plan and timeline for the evaluation process

The evaluation required 35 working days in total. The tentative time frame proposed in the ToR has been confirmed. In short, three major phases have been implemented: (i) a first survey with a reflection workshop in Strasbourg, (ii) a second round of interviews and field contacts punctuated by a public synthesis workshop, and (iii) the finalization phase including the final report (mid-May) and a debriefing session in Bern (in May).

Time frame	Work plan / tasks
1 st half of March	Preparatory phase work
2 nd half of March	First investigation phase (interviews + two-day workshop in Strasbourg)
1 st half of April	Deepening phase (supplementary interviews)
2 nd half of April	Synthesis phase & Provisional report
4 May	Synthesis meeting in Bern (SDC)
12 May	Submission of complete final report (main part, annexes, and additional deliverables)

2.3 Main findings, main trends

In this lengthy section, we have brought together the main results in a synthetic manner. However, our analyses are continued and deepened in a series of appendices. Each point has its own corresponding thematic annex (see Annex 5 up to Annex 16).

2.3.1. Findings & trends against DAC EOCD criteria

2.3.1.1. Relevance

Conventionally, relevance is about the way the objectives of the intervention respond to the needs and priorities of indirectly affected stakeholders but also about the extent that core design elements of the intervention adequately reflect the needs and priorities of the target group. These two conditions are fully met: a wide range of actors are involved and benefit quite often directly from all efforts, included youth, local authorities, and public bodies, civil society organizations (see tables in Appendix 16 for an overview of the diversity of actors). The needs in several areas are clearly met (water supply, sanitation governance in Peru, Moldova, Uzbekistan, and Tajikistan), youth organizations and advocacy, various initiatives supported in Africa, ...

ISW SWE is not so much relevant by its achievements in the field of water as such, whatever the field (basin developments, advocacy, awareness raising, ...) but also, or even more importantly, by the processes of change and the dynamics induced in the direct wake of the work done in the field of access to water and sanitation.

The strength of relevance also lies in the fact that, whatever the activity, ISW SWE focuses on establishing multiple, strong, inspiring, and vivid connections between elements that were previously disjointed.

From a more formal point of view, it is worth noting that at least four of the SDGs are more or less directly addressed by the program (of course, SDG 6, but also SDGs 12, 13 and 15). This could be seen as a further indication of relevance.

Beyond this landscape, there is room for some improvements. This is particularly true of context analyses. They are not clearly and systematically at the heart of initiatives or programs. When they are substantial, they are rather descriptive and not very analytical (functional). More than that, it is the culture of context scanning that is not as thorough as it should be in a change-oriented organization. Context analyses as a resource for calibrating action and strategy pave the way for a higher level of empowerment.

The findings evoked here above are detailed in [Annex 5](#) where the reader will be given an overview of relevance with additional remarks and findings.

2.3.1.2. Coherence

Coherence is noticeable insofar as it is apprehended from the double point of view of (i) the compatibility of the intervention with other Swiss development cooperation interventions and (ii) compatibility with the interventions of other actors in the country and thematic area.

Regarding the first criterion, projects led in Asia² need to be underscored. A close collaboration with the Geneva Water Hub whose specificity is peace and water (how to generate peace in better managing water) is also particularly worth mentioning.

As for the second criterion, we will emphasize complementarity and synergies, notably in particular through the specific and original emphasis placed on youth, civil society participation, empowerment and river basin approaches, also by the permanent concern to link local and higher level dynamics such as governmental (as in Moldova, Uzbekistan, Tajikistan, Peru, West Africa, ...).

One of the main added values that indisputably differentiates ISW SWE from other actors in the field of water and sanitation is the constant concern to closely link action on water and change at the societal

² Water and sanitation projects in Uzbekistan, Kyrgyzstan and Tajikistan, notably Comprehensive Water Supply and Sanitation in the Rural Areas of Sughd Region Tajikistan (CoWaSS); also CoP4WASH project financed by the Swiss Cooperation and which consists in working with universities on the reuse of sanitation by-products

level. Water management is seen as a driver of change, particularly as a key to sustainable development, better governance, and equality at large. Another remarkable feature that makes ISW SWE rather unique in the water field (traditionally dominated by technicians and technological references) is the close and systematic linkage with local communities and stakeholders, including youth and women, especially through participatory schemes or approaches.

Regarding coherence, one area where progress can be envisaged and where ISE SWE could contribute is a better connection between the two adjacent sectors, water and climate. These two sectors and families of actors are currently compartmentalized despite the potential of strategic collaboration that could be generated by bringing them together.

A range of examples and additional findings are developed in [Annex 6](#) specifically devoted to give an overview of coherence.

2.3.1.3. Effectiveness

Undoubtedly effectiveness appears to be a strength: wide range of activities, varied scales (from local to global, and vice versa), a diverse range of highly relevant actors associated with activities, diverse stakeholders and partners, clearly defined implementation principles, participatory, inclusive and gender-sensitive approaches, and moreover, at the end, the expected results and impacts are visible. Generally, the following trends can be purposefully underlined as far as effectiveness is concerned:

- Despite the many practical obstacles, particularly those related to travel and the holding of meetings or workshops, ISW SWE has found the best way to implement the wide range of activities planned.
- In many cases, the junction between the local and the national or higher (regional or global) scale has been achieved (examples in Uzbekistan and Tajikistan where the local water management system experimented with the support of ISW SWE has been extended as a model in all rural areas of both countries and contribute to sub-regional transborder peace-making. Example with the World Water Forum in Dakar 2022 where youth movements from several African countries deeply influenced and inspired the debates and final orientations.
- In several cases, ISW SWE has managed to successfully organize activities in "difficult" or hazardous contexts (such as countries that are highly dirigiste, authoritarian, under censorship, sometimes at war, etc.)³.
- A strong point that plays a major role in effectiveness and that should be emphasized is the systematically sought and established link between all governance issues (effectiveness related to decision-making processes) on the one hand and all technical issues (operational efficiency) on the other.

A detailed range of results can be found in [Annex 7](#) with some examples. On a more formal bases, tables in [annex 16](#) address a wide range of quantitative data in direct connection with the expected outcomes and outputs as mentioned in the logical framework⁴. They identify a large and ambitious set of achievements and outcomes that highlights and consolidates the assessment of effectiveness. In these tables, all the above examples are presented in light of quantitative data. They allow for better comparison and for a more rigorous assessment of the expected results and products as mentioned in the logical framework.

2.3.1.4. Efficiency

Efficiency is often a tricky issue. In the case of the 2019-2023 ISW SWE program, there is nothing to be concerned about. The overall impression is that much has been done – and is still being done – with rather limited resources.

Certain observations are worth sharing in terms of efficiency: (i) the tradition of volunteerism, (ii) the general concern to avoid waste, (iii) the logic of strong and lasting alliances (cost sharing, co-financing, etc.): ISW SWE has consistently enjoyed a close and supportive relationship with other technical and financial partners, which is certainly an asset to note, (iv) the will to “demultiply” and spread, (v) in-kind contributions are solicited as often as possible, ... Overall, the impression is that the best is done with limited resources (more findings and explanations can be read in [Annex 8](#)).

³ According to “*ISW SWE successes & stories, internal document in January 2022*”, p.2.

⁴ For example, in Annex 16, Tables 16.1 to 16.8, notably, provide a clear assessment of the diversity and extent of influence that ISW SWE's have in their partnerships.

2.3.1.5. Effects & Impacts

A multitude of effects, even impacts, can be observed at several levels: personal, organizational, community, institutional, and sometimes structural (such as new regulatory frameworks). Effects in the form of open and creative change processes generating other processes of change are particularly noteworthy. All the expected effects and impacts are present, but there is also a wide range of unexpected effects that present themselves as promises of innovations and improvements of all kinds (See [Annex 9](#) for an in-depth exploration of the many types of impacts, particularly in the wake of field projects, work with youth, and initiatives with civil society).

These effects are worth highlighting and make it possible to visualize the variety of change processes underway, and thus the diversity of change potential, generated by ISW SWE. Change are perceptible at the living situation and health status but also more broadly at structural levels⁵ (how institutions are thought, conceived, and managed, behaviors, mentalities, ...). They indicate that effects migrate from one place or area to another, from one group of people to another, from one field of competence to another, from one scale to another, ...

At the same time, we focus on the interesting effects and impacts, it is necessary to underline some limitations and preoccupations, in particular the following questions:

- To what extent does ISW SWE have a comprehensive monitoring system capable of identifying and documenting the processes of change induced by projects or activities?
- To what extent ISW SWE are teams clearly - deliberately, systematically, rigorously - trained, equipped, and prepared to seize all the change opportunities generated by their many initiatives. They are not fully prepared to transform change potentials into self-generating change processes and ultimately into structural change and societal transformation. Not yet. Not enough. Yet, fundamentally, any potential for change should become a strong and decisive yardstick (meaningful cue, reference, benchmark) for guiding and redirecting action and, overall, for consolidating ISW SWE's sense of mission (especially as a driver of change and first mover);
- To what extent does ISW SWE rely on a clear and precise theories of change that provides a strategic guideline - and a compass - for the realization of its programs and activities? While the four outcomes of the log-frame provide a general framework, they do not provide a clear answer as to what type of cross-cutting change ISW SWE is targeting.

Building satisfying – operational - answer to these questions are all the more important that they could help ISW SWE improve in two areas: (i) more ex-post (action research type) planning system and dynamic and (ii) more precisely defined role and place of the SWE ISW as an actor of change or, more, as a "pandemic innovation laboratory" (see [Annex 9](#) and mostly [Annex 13](#) for more explanations).

2.3.1.6. Sustainability

In the case of the 2019-2023 ISW SWE program, sustainability is best addressed from the perspective of processes that have been initiated and continue to develop. Most projects and actions have been evolving for several years, sometimes for a long time, and they continue to develop in creative ways while addressing relevant challenges. The processual dynamic appears to be the key to sustainability: lasting while evolving and adapting (evolvability). With this general perspective in mind, the following remarks can be brought to the fore (see [annex 10](#) for more insights and examples):

- The partners are faithful (loyal, stable, committed and reliable) and there are no contextual factors that threaten the action, especially since ISW SWE is present and active in many different places, through various channels and means (scattered risk);
- About the financial sustainability. Obviously, the Swiss support is still central. But, year in and year out, ISW SWE demonstrates that it can establish lasting financial relationships with other donors than SDC.
- About evolvability, relevant questions are the following ones: To what extent do innovative actions, practices, approaches evolve in the long run? To what extent do they progressively adapt to the new situations in ever-changing and still unforeseeable contexts? In both cases, the answer is affirmative.

⁵ New laws, new regulations, new local structures such as associations of mayors in Moldova, and so on

Despite this rather positive landscape, at least four questions remain and should be addressed in the short run:

- To what extent are the knowledge and skills acquired by the actors supported by ISW SWE passed on sustainably from one generation to the next?
- To what extent the ripple, snowballing and spilling effects are systematically conceived and implemented in the footsteps of any initiative taken by ISW SWE teams?
- How can one continue to nurture the creativity that is the condition for continuing to evolve on solid and constantly renewed ground? In other words, how to neutralize the risk of routinization?
- Sustainability and evolvability are highly dependent on the quality and commitment of the team members. How do you ensure the stability and learning capacity of ISW SWE teams?

Appendix 10 highlights some additional findings and, at the same time, offers some specific recommendations.

2.3.2. Youth and Gender

2.3.2.1. Youth

Youth are clearly at the heart of many projects, programs, and actions. ISW SWE is recognized as one of the most important references in the field of youth empowerment, not only about water challenges, but also beyond (climate, local and global citizenship, governance, environmental entrepreneurship, ...). Youth is indeed at the heart of many projects and actions that are often original and impactful. This is undoubtedly an important asset. Obviously, ISW SWE deserves support in growing this asset.

However, on closer inspection, some questions attract attention:

- (i) What is the specific and guiding analysis of ISW SWE on youth in contemporary societies in the areas where it intervenes?
- (ii) What is its analysis of youth as a driving force for change?
- (iii) What kinds (categories) of youth should be prioritized, for what reasons, because of what reflection? In other words, after what specific and focused analysis, investigation and synthesis should ISW SWE decide which categories of youth would be sensitized, mobilized, and involved in change processes regarding sustainable water and sanitation management?

This last, fundamental question remains open and can be seen as a concern that ISW SWE will have to address soon.

Another question arises and should be given more attention: to what extent is youth considered as a specific member of civil society, certainly as a component, with its own characteristics and strengths, but integrated and playing its role within civil society, that is to say, not as a separate social group as such?

ISW SWE's relationship with youth and the place of youth in its strategy are more systematically and more thoroughly addressed and developed in **Annex 11**, where the reader will also find specific recommendations.

2.3.2.2. Gender equality

Regardless of the field of action, scale or location, gender equality is surely a strong point, not so much in discourse (as usual / everyday institutional preoccupations) but mostly in practice. Gender is an operational perspective at ISW SWE in all the initiatives, projects, programs that have been analyzed. Indeed, gender is a key concept to conceptualize, formulate, implement, assess, and make projects, programs and initiatives evolve. Therefore, in the world of ISW SWE, gender is clearly not just a buzzy concept at hand, but a principle that really guides and shapes all actions while properly inspiring all thinking (see annex 15, section A15.3.3 for some convincing examples).

This general assessment does not mean that there would be nothing to be done in this area. For example, there seems to be room for substantial improvement in *intersectionality in practice* (i.e., how to better take into account the diversity of situations and living conditions of both women and men?). In the case of ISW SWE, which works at different scales, from local to global, it is particularly relevant to reinterpret intersectionality and gender in a broad sense in each specific situation. In fact, outside the North American sphere, intersectionality must be mobilized, not so much to assess the multiplicity of discrimination criteria as to better address the broad range of domination or exploitation mechanisms (not only between men and women but also quite often between women or between men who live in

often very different socioeconomic conditions). Also, to go deeper into the real challenge of equality. Not only between men and women (equality challenges *between* different categories) but also, once more, between women themselves (equality challenges *within* the same category).

In fact, above all, beyond the gender perspective, it is the double perspective of equality and otherness that is regularly at stake. In other words, sensitivity to - and action against - any type of inequality or exclusion is important and could be a bit further targeted by the ISW SWE teams. This is especially relevant since gender and intersectionality are purely Western cultural concepts that must be sensitively reinterpreted in each situation outside the Western cultural sphere⁶. Failing that, the risk to apply them blindly and dogmatically is real. For the time being according to our work, ISW SWE is not concerned by this risk.

2.3.3. Organizational & institutional issues

From the perspective of an evolving organization, one that is called upon to adjust its power to ever-changing contexts and to address critical water-related societal challenges, there are some sensitive issues that need to be addressed.

- First, organizational architecture: as ISW SWE grows, how well does the current framework and team composition allow for effective management of the organization without overburdening them? To what extent should a new organizational chart (organigram) be considered? For example, from a purely functional point of view, three areas - three crucial organizational functions - seem to need strengthening: (i) communication and documentation from a double perspective, improving internal learning mechanisms and influencing a wider audience, (ii) advocacy and the need to reach a higher level of professionalism, (iii) monitoring and control, especially in the area of traceability of change (where it comes from, how it works, how it spreads, ... or not, and why?) How to meet these three functions (for the benefit of any project, program, initiative taken by an ISW SWE team)? With new staff to hire? Or with redistribution of tasks? Or both? Or otherwise?
- Second, public identity: while there have been remarkable improvements up to the near merger of the two organizations (ISW and SWE), there are still some tensions when it comes to presenting the organization, or when it comes to signing an agreement, or when it comes to negotiating finances. Sometimes simply because ISW is run under Canadian law while SWE is run under French law. Some interviewees heavily insisted on going further (a new name, a new logo, a new moto, a new manner to introduce the institution, ...).
- Third, the institutional dynamic. Is the internal institutional life up to the challenges and complexity of the situations and contexts that ISW SWE faces? Are the relationships between the Board of Directors and the management sufficiently developed? Are trustees sufficiently involved in the life of the institution? To what extent do they support management? If not, why? How can institutional life be densified and intensified? What new practices, devices, procedures or instruments should be put in place, not to bureaucratize but to improve and secure (creativity needs framework to emerge)?
- Fourth, the personnel. A lot of questions have been addressed: continuous training, human resource development, career plan, overload, salary policy, ... All these issues point to the fact that ISW SWE is at a crossroads, and perhaps on the verge of a period of organizational and institutional transition, which means both new challenges but also new opportunities.

These areas of improvement highlight four fields where innovative initiatives should involve the contribution – creativity – of all the ISW SWE members and workers. Due to the framework and format of this evaluation, we were unable to go further in these areas. However, in the meantime, [Annex 12](#) provides the reader with additional information and thoughts on a range of issues important to the organizational future of ISW SWE.

⁶ This concern is heightened when we consider the possibility of cultural bias. Indeed, gender theories and approaches, especially if they are nourished and underpinned by a moral inclination, are the result of a Western historical trajectory, so that they must always be reinterpreted, even reinvented, and readjusted, by people - men and women - from other cultural areas. Starting with basic open-ended questions rather than with supposedly universal and correct answers is the most appropriate attitude (as ISW SWE teams regularly prove in their activities). Otherwise, the risk of a neo-colonial approach of the "civilizing" type is real. Let's say immediately that currently ISW SWE is not in any way concerned by this risk or tendency.

At the end of this evaluation, it appears, however, that a specific organizational survey should be undertaken as a prerequisite to the new program. Preferably with the help of an external expert.

2.3.4. ISW SWE as change driver and accompanying actor of change drivers

Upon analysis, it quickly becomes clear that the ISW SWE is both an actor of change and an actor that supports and strengthens the drivers of change among the stakeholders, groups, civil society organizations, ... with which it works. Changes are perceptible in the field of water and sanitation (expected results), but also, and perhaps more significantly, in other areas: local democratic governance, citizenship, empowerment of the underprivileged, and the interconnection of various social movements both locally and globally.

That said, precisely because ISW SWE is a relevant actor in change, a series of questions must be raised: How disruptive or lastingly transformational are these changes? What fault lines or cracks are they really creating in the current system (supposed to be the source of the problems or challenges to be solved)? To what extent are the rules of the societal game being transformed because of these changes? To whose benefit, at whose expense? On what scale? More precisely, to what extent do they affect the "societal manufacture" of poverty, inequality, exclusion, exploitation, domination, etc.? In the footsteps of these first set of questions, some other issue must be tackled: What deep and deliberate changes is ISW SWE aiming at regardless of the context, situation, country, project, actors, ...? What is the horizon of cross-cutting changes that each member of an ISW SWE team should have in mind as a kind of "mental tapestry" in the shadow and background of any initiative whatever the place or the theme?

So far, it seems that, despite their great importance, these issues are not really at the forefront of initiatives. This is not to say that ISW SWE is not already a change agent, particularly in the water sector. Not at all. As [Annex 13](#) and other sections of this report make clear, ISW SWE has contributed significantly to several critical areas of change in the water sector and well beyond. What we want to emphasize is that today ISW SWE does not have adequate (specific) resources to be strong change agent, neither the concepts nor the approaches nor the horizon. [Annex 13](#) helps to clarify what such a conceptual and methodological horizon might be and, more profoundly, what the true meaning and perspective of "*being a change agent or driver*" may well be (at least for ISW SWE).

In connection with that central concern, another question must be raised: What theory of change calibrate and orient the ISW SWE endeavors, initiatives, and creativity to actually bring about such targeted cross-cutting changes? Here we are talking about this kind of theory of change that provides sufficient benchmarks for understanding how to successfully –and meaningfully– implement and achieve these targeted "deep / systemic" change⁷ (or at least one of them)?

We are interested here in changes at the level of society, not specifically in the field of water, which is therefore understood as a gateway to the field of societal transformation, i.e., the change that should structurally accompany any initiative taken, initiated, or supported by an ISW SWE team or actor. This type of change should be monitored with the same level of attention as any expected or targeted change in water and sanitation management. This is the challenge to be met by ISW SWE soon.

2.3.4. Cross-cutting issues

In the ToR, the third section brings together some specific areas of questioning. We synthesize the main trends that seem to emerge from our investigation.

2.3.4.1. Disadvantaged people.

In a nutshell they are never overlooked. All the initiatives, projects and programs led by ISW SWE clearly have a strong and positive impact on the disadvantaged. Notably through empowering processes, approaches, or settings. Usually by contributing to the improvement of their daily living conditions. [Annex 15, section A15.1.](#) provides some convincing examples in various areas (the Platform for

⁷ Appendix 13 helps to provide a relevant and strong definition for this term (what exactly do we mean by such an elegant statement of "deep or systemic change"?).

Climate and Water, The World Parliament of Youth for Water, activities in Uzbekistan and Tajikistan, the action “TonFuturTon Climat”,...).

In practice, they are not at the center of the stage. Is this a problem? No. But there is a condition. The action taken must contribute decisively to targeting and affecting the root causes, mechanisms and processes at the origin of disadvantage and the creation of categories of disempowered people (their exclusion or marginalization). In other words, the horizon of the action led by ISW SWE cannot be limited to providing relief to the disadvantaged (e.g., simply providing them with sustainable access to safe water and sanitation, in addition to consolidating and giving them the rights to obtain this access in the best conditions). The action must also explicitly target the root causes.

This line of thinking invites considering that working more on the structural causes that currently make this perspective so difficult to achieve could open up a field of improvement for all of the teams and programs conducted by ISW SWE.

2.3.4.2. Learning and innovation processes

Interviews with actors undoubtedly indicate that there is generally a lot of learnings for all actors involved in the ISW SWE programs or projects. **Sections A15.2 and A15.3 in Annex 15** amply illustrate what is at stake at this level and how the actors involved innovate and learn in the direct wake of initiatives supported or inspired by ISE SWE.

The landscape is rich. However, a deeper look at what is underway currently invites to raise some questions. To what extent is there a particular organization, device or approach to systematically collect, verify, valorize and circulate them? It seems that sustained self-assessment, collaborative documentation, and a dedicated monitoring system calibrated to meet the empowered actors would be appropriate initiatives that could increase and make best use of the learnings and innovations. To date, ISW SWE is not particularly organized to achieve such outcomes. This is an area where significant progress can be made (see **Annex 14, section A14.2** for some suggestions).

2.3.4.3. Disruptive & innovative influence, notably on decision makers and decision-making processes

In our experience, this type of influence is never easy to obtain. Nevertheless, from our interviews, it seems that the influence through innovations introduced thanks to ISW SWE can be identified mainly at the local level, more specifically at the level of local authorities. Not only can changes be seen in the content and depth of decisions, but also, more certainly, in the framework in which decision-making processes take place. This can be called structural change. These changes seem to be particularly dramatic in Eastern Europe and the Asian countries, where local experiences have led to new arrangements at the regional and national levels, and even at the political and institutional levels (see **Annex 15, section A15.4** for some convincing examples).

Concerns the ability of the ISW SWE to exert a significant influence on decision-makers, after analysis, some trends are worth highlighting: (i) ISW SWE exerts a constructive and propositional influence by empowering a wide range of actors (mainly synergistic coalitions of civil society organizations or youth organizations, both formal and informal, permanent or circumstantial), (ii) the range of means, devices, approaches is diversified and generally impactful (including the holding of shock events), (iii) one of the most successful influencing strategies is to bring decision-makers into direct contact with the realities and actors on the ground⁸ (once again, see **Annex 15, section A15.4**).

Since 2017, ISW SWE has come a long way in becoming a key player in the debate on global water challenges, particularly through its ability to mobilize youth around the world. The monitoring of decisions, commitments and actions taken by authorities and decision-makers in the field of sustainable water management by organized youth is an undeniable asset in the influence strategy.

Having established this, we must add that apart from the close involvement of populations in the planned management of water and infrastructure (distribution and sanitation), we cannot conclude that there are specific approaches, designs or practices for carrying out such processes. This is most probably an area of significant progress for the ISW SWE teams.

⁸ For example, inviting decision-makers to participate in some of the sessions of the World Youth Parliament for Water, giving the floor directly to youth representatives at international conferences or events (such as the World Water Forum held in Dakar in 2022 or the UN intergovernmental conference dedicated to global water issues in New York, in March 2023)

2.3.4.4. Intergeneration strategy

This area of investigation needs to be addressed –and deepened– at two levels, within and outside the categories of actors considered.

If we consider young people as a category as such, and thus if we glance at the transfer of skills, knowledge, and portfolio of relationships from one generation of youth to the next, it seems that there is not really an organized or planned process as a transmission from the more experienced to the young people who have been recently introduced in the process. Today, this type of transgenerational dimension is not central to the work of the ISW SWE, despite its great relevance (in our experience). There is another facet of the transgenerational challenge: helping youth to express – and make their position felt – by the authorities at all levels, up to the highest. This is what has just happened in New York (UN World Water Conference). This is also what can be observed within the Mohawk community in Canada (Akwesasne).

Annex 15, section A15.5. provides some clear examples of how knowledge and skills are transmitted from one generation to another.

Both transgenerational processes –inside and between categories– are necessary and relevant, although in our view the former may prove to play a major role in the sustainability and depth of change processes. In any case, the transgenerational strategy proves to be a promising perspective to be deepened and generalized.

2.3.5. Supplementary emerging issues

In this section, we bring together a few key questions that require specific additional reflection. They are deliberately framed as open questions because they are still being debated and must remain open (at least at this stage of our thinking). All these sensitive issues are developed in specific annexes, sometimes in great details.

2.3.5.1. Becoming a more political change agent?

In fact, the question is how to help young people and other actors working closely with ISW SWE to become real political actors, i.e., relevant, and effective as drivers of change, able to raise collective concerns and problems and make them subjects of relevant political action (preferably innovative action). This implies that the fields of action and initiatives of the SWE ISW, whatever the type of action, are conceived as a field of social, political, economic, and environmental experimentation (how to mobilize available social forces (including youth, local authorities, and communities, ...).

This immediately leads to key questions: how to formulate, implement and direct these initiatives, projects, or programs so that they become real opportunities for societal transformation, how they can expand and become inspiring references for other families of actors. In short, how can ISW SWE ensure that transformative experimentation feeds and spreads enthusiasm?

Of course, such a position is not absent at ISW SWE, but shouldn't it be developed in a more systematic and rigorous way within the ISW SWE teams? This is even more necessary that this is where their added value actually lies. **Annex 13** but also **Annex 14 (section A14.2)** are wholly devoted to addressing these highly crucial issues.

2.3.5.2. How can the place of economics (and thus of economic thinking and intelligence) be broadened in all ISW SWE efforts?

To what extent is the economic dimension overlooked? Water challenges are social, political, and environmental issues, but they also feed into very sensitive economic issues. By nature, water is at the heart of many economic issues. Working on the economics of water leads almost immediately to working on the economy as such. Water is increasingly considered as a commodity when it should be and remain a common good.

In the wake of this banal observation, a crucial debate is emerging: what kind of economy do we want? An economy at the service of markets and production chains with its corollary, a culture of performance and competition? Or rather an economy at the service of the well-being of communities living in peaceful and generous societies (which implies a culture of cooperation and redistribution of goods)?

Incidentally, water issues offer strong opportunities to address contemporary economic challenges. How might the ISW SWE contribute to seizing these opportunities (e.g., by raising unconventional questions from a less orthodox economic point of view or by inviting a renewed or offbeat approach to water economics)?

Appendix 15, Section A15.1. is devoted to these critical issues. It provides the reader with crucial thoughts that should inspire ISW SWE.

2.3.5.3. innovative institutionalization dynamics

It may seem no big deal but all the initiatives taken or supported by ISW SWE trigger various and often innovative institutionalization dynamics. Yet, this absolutely needs to be considered as one of the major contribution of ISW SWE. Indeed, in the contemporary dominant system, many efforts made under the banner of commercialization and commodification involve a profound - deliberate and structured - process of deinstitutionalization - of deregulation - so that it now seems obvious that all norms and rules should be established primarily as a means of facilitating markets and finance, whether at the local, national or global level. Through local or national water projects or programs, ISW SWE invests a lot of resources and strives to strengthen the planning, decision-making and governance or management processes in such a way that they are initiated and implemented as real innovative experiences that can help "reinvent" new modes of participatory regulation.

By opening this path, ISW SWE implicitly responds to the current challenge of building institutions that are truly at the service of populations and that help these populations take control of both the institutions and the collective (re)construction of these institutions, not to mention their relegitimization (a crucial contemporary issue if we consider the fragile situation in which most, if not all, contemporary states find themselves).

Here again, this perspective is not absent from the ISW SWE, not at all, but it is not systematically or rigorously grasped and worked on (no tools, approaches, specific and shared frameworks but also, and perhaps above all, no in-depth analysis of the issues and mechanisms at stake in this field). ISW SWE should have its own thinking and position in this crucial area. This would be real progress to become even more relevant as a change agent.

Appendix 13, section A13.9, goes further and provides more specific explanations and arguments in this area.

2.4. Good practices, lessons learned and avenues for further development

Several learnings and lessons can be drawn from our work. In our opinion, they could prove to be deeply inspiring. They are addressed to both ISW SWE teams and SDC staff or program managers.

2.4.1. Actor of change, yes, but actor of what kind of change?

SWE ISW claims to be both an actor of change and an actor that accompanies other actors of change. As we have clearly shown above, there are many areas in which changes induced or caused by the SWE ISW can be evidenced. Yet, as already mentioned, behind this basic observation, many questions still remain open: what kind of change, how deep, to what extent are these changes really transformative, what exactly do they transform, to what extent do they influence or act on the dominant system, at the benefice of whom or what, at the expenses of whom or what? In the absence of clear answers to these questions, change efforts supported by ISW SWE may be overrated and, worse, counterproductive in that they may help the system continue to function in the same way, but simply in a different form or appearance. For this reason, we have written a relatively long and elaborate [Annex 13](#) in which we seek to provide guidance to ISW SWE in developing clear concepts, designs, rationale, and instruments to effectively address (with impact) the very complex challenge of change. The starting point for this approach is to clearly establish distinct levels or forms of change. We have therefore introduced two fundamental distinctions: first, between Type 1 and Type 2 changes, and second, between first- and second-order changes (see [Annex 13, sections A13.2 to A13.5](#)).

Based on our long experience in the field of societal change, without such distinctions, it is adventurous to proclaim that one is working as a change agent. This first lesson must be emphasized immediately because it concerns not only all ISW SWE teams but also, perhaps more fundamentally, the SDC insofar as it claims to play a significant role on the international scene. We believe that Switzerland, with its unique position, can play a trump card at this level, i.e., show a new way to seriously take up the challenge of changes that make a real, transformative, and sustainable difference.

2.4.2. Prefigurative experimentations

ISW SWE plays a very important role as a "first mover", i.e., as an organization that takes risks both to innovate and to support innovators. ISW SWE regularly presents itself as a kind of laboratory. It's true: for more than 30 years, they have been innovating and helping to promote major innovations and sometimes revolutionary perspectives in the water sector. Now, in light of the evaluation of this 2019-2023 SDC-funded program, keeping in mind the new program to be formulated, it is possible to take a step further: ISW SWE as a laboratory testing and implementing novelties - new approaches, new concepts, new arrangements, new strategies - yes, but not just any novelties, the kind of novelties that can be seen as truly "prefigurative", i.e. innovations that both provoke disruptive and fracture cracks in the dominant system, in order to go much further than "business as usual", but also, and this is crucial, implement *today* alternatives that prefigure what and how *tomorrow* could really be a better future or a better society in the sense of a better living together in peaceful and mutually beneficial living conditions (for more explanations and references about the prefiguration paradigm, see [Annex 13, section A13.12](#)). Prefiguration could (should?) become a more systematic criterion for ISW SWE to better focus limited efforts and resources.

Again, from SDC's perspective, the experience of ISW SWE shows that innovation would probably not be a sufficient concept on its own to attract or merit federal support: innovations would have to be prefigurative, or at least tend or try to be so.

2.4.3. Youth, a promising prospect provided that ...

SIW SWE works a lot with and through youth. At all levels: locally, but also nationally and globally. Through its 2019-2023 SDC-funded program, ISW SWE is showing institutions (at all levels) that listening to and hearing young people, but also working closely with them, empowering them, and putting them at the forefront, paves the way for a truly promising path (see [Annex 11](#) devoted to youth). But not under any conditions. Provided that they are not instrumentalized actors involved in an opportunistic manner when global institutions need greater legitimacy. Provided that they have ample room for

maneuver and thus are free to experiment with new ways, even potential ones. Provided that they represent the diversity of situations experienced in the world. Provided that they are truly stimulated as incubators of innovations or perspectives that could not be envisaged or realized by previous generations. In other words, if they are not just horns in the orchestra but also musicians and composers to build a common symphony.

In practice, this implies several measures: to be able to rely on a proper analysis of youth (strengths, weaknesses, trends, dynamics, issues, processes in motion,...), to better distinguish the relevant categories among young people, as there are different ways of being young, to strive as often as possible to develop political, self-reflexive and strategic skills, ([see Annex 14, section A14.2](#)),...

2.4.4. Diversity

A question that often arose during the evaluation was the extent to which a categorical analysis of the actors was conducted. Working with local communities, yes, but what are the different categories or groups within these communities? Working with youth, yes, but with which categories of youth, and why those in particular? Working with women, yes, of course, but do all women live in the same social, economic, and political conditions? Which women, and why such categories of women rather than others? The same reasoning can be applied to any family of actors ISW SWE works with. The same questions arise each time: are we sure that we are considering all of the diversity? To what extent are the wealth and resources that each category or sub-category holds really valued? By working with this or that sub-category, deliberately or not, which other sub-categories are de facto excluded? The evaluation puts these questions to the forefront of the reflection. Again, they are relevant to both ISW SWE and SDC, and more broadly to any other partner.

2.4.5. Generativity

To what extent are the activities and initiatives launched or supported "generative"? In other words, how are they directly or indirectly extended or expanded by two additional outcomes, processes and learnings? Processes here mean that the action continues to develop by taking shape in another action that is not necessarily planned or thought out. Learnings may occur in several areas: new political skills (related to power issues, decision making, negotiation stakes, ...), social skills (new relationships, new connections, ...), (inter)cultural skills (new meanings, new ways to think, new postures, stands or habits, ...). This evaluation shows that the ultimate value of all activities lies not in the intended outcomes, but rather in everything that happens around within or in the wake of the supported initiatives, often invisibly if not systematically. This means that project teams need to look carefully at anything that can be a good opportunity to set up processes or generate learning. The types of skills that particularly need to be supported in their development are presented in [Annex 14](#) (see [section A14.2](#)).

2.4.6. Linkage

Linkage means building bridge between otherwise separate field. For example, advocacy and action. From our perspective and analysis, ISW SWE is strong and particularly original precisely because its teams combine closely action and advocacy in such a way that they work hand in hand. If one scrutinizes field projects and programs, the way ISW SWE elaborates and implements them is probably the strongest advocacy message: ISW SWE teams show how what is said in the discourse is implemented. In fact, the way to do things is probably the best message. It is an asset to be maintained. But it is also a signal to invite ISW SWE to better communicate activities, initiatives, and processes on the ground.

There are other examples of linkages in the ISW SEE universe of work: when its teams bridge the different scales of action, from local to national to international to global. When they combine water and climate within a same change perspective. When they link governance, citizenship and civil society in field action. When ISW SWE brings together different categories of actors who are usually disconnected or even unconnected (as in New York when youth representatives from all over the world were given the floor in front of heads of state or ambassadors).

Linking worlds that would otherwise remain separate is often a source of innovation and empowerment: each family of actors discovers that it has an element that can generate synergies. The resulting challenge is to help differences produce new lines of ideas, perspectives or hopes, that is, to transform differences into resources for each family of actors and to make them erase prejudices. Building

relationships is only the very first step in a process of elaboration that must continue. Elaboration makes it clear that once the connection is firmly established, the real challenge begins: how to make the new connection work and continue to work?

2.4.7. Culture

ISW SWE works on a global level. If the physical or chemical properties of water are exactly the same from one place to another on the planet, the same cannot be said for the people who drink or use this water. This is why culture must be a major concern, especially at the level of societies and governance systems. ISW SWE leaves a lot of room for maneuver to the actors involved in its initiatives, projects and programs. These actors are even invited to take initiatives and organize themselves in the way they deem best according to their own standards. This is surely a strength.

At the same time, it appears that key concepts such as power, democracy, solidarity, participation, inclusion, equity, human rights, ... could not mean the same in Peru, in Montreal, in Dushanbe, in Chisinau, or in Strasbourg. Even if the same words are used. The procession of meanings, representations and symbols drained by what apparently could be an identical word is undoubtedly very contrasted, even very probably contradictory from one place to another.

One lesson can be drawn from the implementation of the 2019-2023 program: these crucial concepts, which may seem "natural" and which are in fact necessary to guide the approaches, are all the more relevant and significant as they provide an opportunity to question themselves. There is no universal scheme, and it is always essential to help the actors concerned to "reinvent" an original response in the wake of each of these structuring concepts, i.e., their own response, according to their own experience and their own conception.

This is the real content of the culture challenge. In general, it has been met by ISW SWE. Precisely because the ISW SWE teams have been careful to always discuss the meaning of these basic concepts and to give the actors enough leeway to understand and reformulate them according to their own frame of reference. This is a strength and at the same time a lesson to be shared, notably with SDC.

2.5. Conclusions

As a direct result of the above, at the end of this evaluation work, in conclusion, two points particularly need to be underscored:

- ISW SWE plays a decisive - and probably unique - role in the water sector, notably by mobilizing and giving a voice to families of actors usually ignored or sidelined (youth, civil society organizations, local communities, ...), but also by taking seriously the crucial challenge of societal change without which efforts risk being vain, and by popularizing within the water sector approaches that actually renew frameworks of thought and action. This role must be sustained in the long term.
- The support of Switzerland through the financing of the SDC is not only wise but also desirable insofar as this financing conditions the creativity and the capacity of ISW SWE to make a real, original, and relevant difference in the water sector at the local, national, international, and global levels.

2.6. Main recommendations

Several recommendations are made in the thematic annexes ([Annex 5](#) to [Annex 14](#)). Here, only the most important ones are listed. For ease of reference, we have grouped them under a few main headings.

2.10.1. Structural or transversal recommendations

R1: Develop a "grammar of change" specific to ISW SWE (concepts, tools, approaches likely to consolidate the role of ISW SWE teams as actors of change). In practice, the following additional recommendations will help:

- Systematically conduct **context analyses** *before* and *during* initiatives, projects, and programs, at all relevant levels (local or inter-local, national, global). The objective of these analyses should be twofold: **descriptive** (what is the situation where we are in action? What are the main forces and processes involved?), but also and above all **comprehensible**, causal, and functional, in the sense of a deeper understanding of *how* the main causes work to produce social, economic, political, environmental dysfunctions in the societies concerned by water issues (i.e., how, and why these forces and processes work and produce their nuisances or opportunities?).
- Improve the **indicators** mobilized to build and follow up the logical framework into a clearer horizon for change. A new program requires more clear-cut indicators that better formulate the achievements but also the change processes targeted. Both quantitative and qualitative indicators.
- Elicit, express, and articulate the **theory of change** implicitly embedded in the shade of each outcome that will structure the logical framework. Ideally the same should be done about each field of action or initiative. This would be another critical area of improvement, both to evolve⁹ the conduct of projects and programs and to monitor any new programs to be launched soon.

R2: Develop a strategy to more finely - and globally more strategically - **categorize the range of actors** that ISW SWE wants to work with, i.e., wants to support, interconnect, accompany, and empower especially. Notably about the youth (what kind of youth)? Notably about women (what kind of women)? About authorities (what type of authorities specifically to target, at what level, at what scale?) Notably about the disadvantaged (what kind, where especially)? Etc. Beyond the necessary opportunistic availability, ISW SWE needs to better circumscribe its partners and targets, which means it needs explicit criteria referring to its theories of change.

R3: Generally, for any initiative, action, or project, systematically **build the continuity** from the very beginning in order to render sustainable et evolvable the processes and structures launched by or with the help of ISW SWE. Deliberately construct the continuity with the actors concerned.

⁹ To evolve in the sense of making evolve to remain in tune with the ever-changing realities.

- R4: Continue to support the construction of **living networks and exchange platforms**, whatever the theme, the challenge, the scale.
- R5: Keep on closely integrating both dimensions, **water, and sanitation**, with water and sanitation being the entry points for the multiple processes, dynamics and initiatives promoted. The same is true for another couple, **water, and climate**.
- R6: Communicate better and more widely by bringing the innovations, experiences and dynamics supported by ISW SWE to the forefront and making them available to a wide audience, by making people understand that local actions, processes and approaches, water management, pricing led by local actors are possible, effective, and desirable paths. Consequently, develop appropriate **communication** systems, methods, tools and means¹⁰.

2.10.2. Main recommendations in the domain of change

- R7: Formulate three or four basic **cross-cutting changes** (of the "change 2" and "second order" type) capable of providing a compass as a background reference for any initiative, action, project, program taken or supported by the ISW SWE teams.
- R8: Closely linked to each expected outcome and, where appropriate, for each program, elaborate and develop a **theory of change** that can accompany but also inspire, mold and shape change efforts in that area.
- R9: Design, develop and implement a **monitoring system** capable of tracking both effects and potentials of change generated in the wake of all the activities, initiatives, projects, and programs. Both expected and unexpected effects.
- R10: Put the most remarkable and influential change processes into **stories for a wide audience** (case studies or short narratives that particularly highlight – bringing to life and exemplifying - the logic of change corresponding to societal transformations ISWSWE wants to contribute to).

2.10.3. Main recommendations in the organizational and institutional domain

- R11: Continue to design, lead, and manage ISW SWE as a **resource organization** whose mission is fundamentally to innovate and help stakeholders involved in water and sanitation challenges to truly innovate in a deeply creative way.
- R12: Conduct both an **organizational and institutional survey** (organizational development) led by an outside expert to (i) take stock of the organizational and institutional developments of ISW SWE (trends, strengths and weaknesses), (ii) identify the main emerging challenges in the most appropriate and inventive way, (iii) formulate and implement the necessary organizational and institutional transformation processes that could result from such a survey.

2.10.4. Main recommendations in the fields of action

- R13: Better link the two **indispensable scales**, local / national and global, notably in terms of advocacy. Specifically, help to better articulate global and national advocacy, so that the latter becomes a means to strengthen the former, and vice versa.
- R14: Elaborate an adapted strategy both to better identify and make best value of emerging **innovation** in the wake of activities led by the ISW SWE's teams, and to translate them in strong communication messages, medias, and devices.

¹⁰ This recommendation is even more relevant since any resource, novelty, innovation, relationship, finance or tool that does not circulate is always likely to be transformed into advantages, privileges or rents by a restricted elite.

- R15: Keep on promoting the development of water policy at the local level with participatory and empowering approaches, particularly through the *development of plans* (development, management, governance, etc.).
- R17: Better integrate the economic dimension in the design and implementation of local water projects and help stakeholders experiment with alternative systems, devices, practices, dynamics, or financial frameworks. Make them adopt an *experimentation-led action culture*.

Part 3: Annexes

In this third part, we assembled a number of appendices. In these appendices, the reader will find a great deal of additional information, thoughts, and data to complement the main report. In this way, the main themes of the report will be extended and elaborated on to a greater or lesser extent, including the six OECD DAC criteria. Some appendices are written in English, some others in French, depending on the theme.

Annex 1: Evaluation questions (excerpt from the ToR)

A1.1. Evaluation questions - Retrospective part

The evaluation will build on the standard OECD/DAC evaluation criteria and will inform the SDC and the ISW / SWE on the identified key questions. The evaluation shall also assess the way gender equality and youth promotion have been addressed.

A1.1.1 Relevance

Lead questions: Are the programs and efforts doing the right things? What is the added value?

In this section, the review will typically examine the extent to which the objectives and program design responded to the needs, priorities, strategies, policies etc. of beneficiaries and partners – both globally and at country level - and to which extent it will continue to do so if circumstances change with new challenges and opportunities emerging. It will investigate how programs, initiatives, supported dynamics in the areas of water governance and related challenges and how they were aligned with development policies and goals at local, national regional and global levels.

A1.1.2 Coherence

Lead question: How well do the programs, initiatives and efforts fit?

In this section, the review will look at the compatibility of the initiatives made under the flag of ISW and SWE with other interventions in the sector at large i.e. to what extent ISW's and SWE's interventions, initiatives, and programs were well-coordinated with other actors and stakeholders. The review will also analyze to what extent ISW's and SWE's frameworks and programs were complementary to institutions including to other donors' strategic plans.

A1.1.3 Effectiveness

Lead question: Are the programs and efforts achieving the set objectives?

In this section, we will consider the extent to which the programs, actions, efforts, and initiatives achieved the set objectives and expected results - including any differential results across the target groups. Particular attention will be paid to strategic options i.e. to what extent the intended objectives (impact, outcome, and output) have been achieved and to what extent water-related objectives could be achieved in difficult (fragile) contexts.

A1.1.4 Efficiency

Lead question: How well are resources being used?

In this section, the review will probe the extent to which the interventions delivered the expected results in an economic and timely way i.e. which means were used and how.

A1.1.5 Effects & Impacts

Lead question: What difference did the programs and efforts make?

In this section, the review will address the extent to which the programs, initiatives, and efforts deployed generated significant positive or negative, intended, or unintended higher-level effects or impacts i.e. what changes were generated. More precisely in will analyze what potentials and processes of change were generated that lead to new situations or perspectives thereby involving new actors and possibly resulting in new promises.

A1.1.6 Sustainability & 'Evolvability'¹¹

Lead question: Will the benefits, innovations and dynamics be sustainable while evolving to allow for adaptations to changing contexts and requirements of more profound (societal) transformation?

In this section, the review will examine the extent to which the dynamics or initiatives supported or generated by the programs, interventions and efforts are likely to continue in an effective manner and how they are likely to be agile enough in adapting to changing contexts, new challenges and opportunities and the need for transformative processes.

¹¹ The concept of 'evolvability' emphasizes that, as one aims for long-term change, one must evolve as the contexts around change unpredictably. Evolving creatively in line with changing realities and contexts is the condition for sustainability.

A1.1.7 Gender equality and youth promotion

Lead questions: How have gender equality and the promotion of youth been addressed?

In this section, the review will examine how gender equality and youth promotion been taken into consideration and which concrete efforts have been undertaken. It will analyze to what extent the ISW and SWE have - jointly with other important stakeholders - contributed to reduce the gender and youth gap and to what extent and how the ISW and SWE did support and foster women and youth to play a role in the water sector.

A1.2. Evaluation questions - Prospective part

In this part of the review, two areas of interest will be more specifically probed through a future- oriented driven investigation:

- the **organizational and institutional dynamics** i.e. how to better organize and structure the ISW and SWE to be better fit for purpose and meet future challenges, needs and opportunities; and
- the **driving of change and transformation** i.e. the capacity and capability of the ISW and SWE to become an actor of change and transformation.

Once the perspectives for change and transformation will be more clearly delineated, it will become possible to refine the architecture and functioning of the organization - both inside and outside. With this intention in mind the following questions shall be addressed:

- a) How can the **strategic and influential position** of the ISW and SWE in the global water scene be strengthened?
- b) How can the **reputation and recognition** as a prominent and necessary players be increased?
- c) How to deepen its **potential and scale of influence**?
- d) How can ISW and SWE make best use of this enhanced influential position to play a **significant role as a driver of change**? (cf. Trojan horse effect: being in the middle of the scene, visible and influential, and therefore able to inject new insights, angles, and ways of thinking about problems and perspectives, both for water management and society)
- e) How should the ISW and SWE **evolve around communication** (in the broadest sense e.g. through platforms, networks, dialogues) to ensure its role as a valued, sought-after and 'go-to' organization in the water sector representing civil society with a strong focus on youth and gender equity)?
- f) How to better take place in **relevant networks** such as for example SDC's RésEAU i.e. which position to target, which strategy to follow in order to infiltrate these networks in a positive, contributive and creative way?
- g) How to ensure that the ISW and SWE are **relevant from the local to the international level** and that efforts at different levels benefit the other levels to contribute meaningfully to a water-secure world?
- h) How to adjust ISW's and SWE's 'inner world' – i.e. its **architecture and functioning** - to be more effective, more impactful, more imaginative, and more sought-after (both outside, where the issues are calibrated through policies and on the ground in various institutional spheres)?
- i) Which kind of **organization needs to be developed and set in place** vis-à-vis future challenges, opportunities, and needs / expectations?
- j) Which are **new required practices** that need to be developed and applied?
- k) Which **are new required decision-making and governing processes and procedures**?
- l) What are possible - and desirable - **new qualifications, skills, and profiles** required from **staff members**?
- m) What are possible - and desirable - **new profiles for board members**?
- n) What are the key **characteristics, values, approaches, procedures** that need to be consolidated or developed for the ISW and SWE to function effectively and efficiently in the various arenas and at the various scales to fulfil their mission to meet future needs (e.g. being an agile actor, innovator, promoter, broker, sought-after partner, competence builder, intermediary, interface, visionary in the field of water)?

A1.3. Evaluation questions – Transversal part

Within the general and rather conventional indicative framework, some key cross-cutting questions will be addressed that relate to the four outcomes of the 2019-2023 program:

- What was the place of **disadvantaged** people in the programs? What vision of disadvantaged inspired the initiatives? What types of disadvantaged were targeted in particular and how exactly?
- How and to what extent civil society and youth increased their **innovation capacity**? In which areas particularly and with what effects?
- What kind of **learning processes** have driven programs, initiatives, and efforts? How did actors learn and draw lessons from what they did – both from successes and failures? What kinds of lessons can be learned and what was overlooked so far? How have lessons learned been translated into improvements or how can this be done for future efforts?
- To what extent do the targeted actors become **drivers of change**? Drivers of what kind of change? What processes of change were initiated and in case no decisive change was (yet) triggered what potential for change was created? More precisely:
 - What *cracks* in the dominant system did they made? What *spill-over or snowballing effects* did they trigger?
 - To what extent do the programs, initiatives and endeavors contribute to *reinvent / transform the political rational* through better water management frameworks? In other words: to what extent have the efforts made led to a more equitable redistribution of political power among water stakeholders?
 - What did they not change despite repeated and valiant attempts and why?
- To what extent have local voices and dynamics generated **disruptive influence** in the water sector and triggered new processes?
- To what extent have the initiatives, programs and dynamics supported by ISW and SWE had a strong influence on decision makers and **decision-making processes**? How have they made them integrate a more holistic approach to peaceful and sustainable water governance?
- How was **youth** placed at the center of the scene? What kind of youth? More precisely: what kind of youth was more deeply involved and what kind of youth was more left aside or overlooked? For what reasons (deliberate or unconscious)?
- How and what kind of **intergenerational strategies** were initiated? What were the expected and unexpected results or outcomes?

Annex 2: Persons met or/and interviewed

Date	Name, function, timing (Brussels hour)
13/03/2023	2:00 pm-4:00 pm : zoom interview with Sarah Dousse , Executive director
14/03/2023	9:00 am -11:30 am : zoom interview with Botagoz Sharipova (Kazakhstan, former responsible for youth action, leadership, empowerment, peace and water,...) and Cholpon Aitakhunova , Co-Regional Coordinator CAY4W (Kirghizstan, coordinates youth networks and various youth actions or projects, Blue Peace,...) 01:30 pm - 04:00 pm : zoom interview with Vladimir Arana , Program Coordinator for the Americas 05:00 pm - 09:00 pm : zoom interview with Didier Koto Gagnon , member of the World Parliament of Youth for Water
15/03/2023	11:00 am - 01:00 pm : zoom interview with Svetlana Duca , Program coordinator for Moldavia 02:00 pm – 04:00 pm : zoom interview with Olivier Normand , Program Coordinator for Central Asia
17/03/2023	08:30 am – 10:30 am : zoom interview with Hasmik Barseghyan , Member of the Board of Directors, President of the Youth Parliament for Water 01:30 pm – 04:00 pm : zoom interview with Laurie Fourneaux , Youth Program Coordinator and Elysa Vaillancourt , Youth project manager 05:00 pm – 07:00 pm : zoom interview with Antonella Cagnolati , president of the Board of Directors
20/03/2023	09:00 am – 10:30 am: zoom interview with Julienne Roux , Global Water Management 04:00 pm – 5:30 pm: zoom interview with Sylvie Saillard, Agence de l'Eau Seine Normandie, former responsible for international cooperation programs.
21/03/2023	08:30 am – 12:00 am: second zoom interview with Sarah Dousse , Executive director 02:00 pm – 03:30 pm: zoom interview with Jean-Martial Bonis Charancle , Consultant Advocacy & Strategy Development
22/03/2023	01:30 pm – 03:30 pm: meeting in Geneva with Natacha Carmi , Geneva Water Hub
23/03/2023	09:00 am – 11:30 am: meeting in Geneva with _____ (SDC, Water Department) 12:00 am – 03:30 pm: meeting in Lausanne with François Münger , member of the Board of Directors
24/03/2023	10:30 am 00:30 pm: zoom interview with Christine Dericq , Responsible for internationale action and youth policy, Agence de l'Eau Artois-Picardie 02:00 pm – 05:30 : zoom meeting with Sarah Dousse , Antonella Cagnolati and Daniel Maseli , preparation of the Strasbourg Workshop
29 & 30/03/2023	Workshop in Strasbourg: exchanges and working sessions with ISW SWE team members and Boards of Directors: Olivier Normand , Antonella Cagnolati , Daniel Maseli , Pierre-Marie Grondin , Clément Dolisi , Clémence Désiré , Sarah Dousse , Vladimir Arena , Radouane Lamqaddam , Laurie Fourneaux , Elysa Vaillancourt

31/03/2023	09:00 am – 11:00 am: meeting with with Olivier Normand , Program Coordinator for Central Asia 11:00 am – 02:30 pm: meeting with Clément Dolisi , European Office Coordinator
05/04/2023	02:00 pm – 03:45 pm: zoom meeting with Mrs Sandra Metayer (Coalition Eau, Butterfly Effect) 04:00 pm – 06:15 pm: zoom meeting & workshop (Part 1) with Sarah Dousse, Nina Bianchi, Laurie Fourneaux (ISW, Youth team, Montreal)
06/04/2023	08:30 am – 10:00 am: zoom meeting with Coline Arnoux (responsible for the Butterfly Effect)
19/04/2023	03:30 pm – 05:30 pm: zoom meeting & workshop (Part 2) with Sarah Dousse, Nina Bianchi, Laurie Fourneaux (ISW, Youth team, Montreal)

Annex 3: Resource questionnaire in view of exchanges

We propose here a reference list of questions that have addressed and structured the interaction in the evaluation of the 2019-2023 programs conducted by ISW & SWE. The same questions are somewhat more elaborated in the ToR. Depending on the timeframe and setting, and the particularities of the interaction, certain sets of questions have been prioritized or ignored. This means that not all questions have been worked on with the same intensity.

The person interviewed have been invited to answer the questions in writing in advance so that we have gone straight to the main points during our (distance or direct) interaction.

It has been reminded that our evaluation will look at both aspects, a look backwards (taking stock of the past, learning lessons) and a look forwards (recommendations to do better and more).

1- Looking back, the guiding question (in a nutshell)

Relevance:

- To what extent are the programs and efforts doing the right things?
- What are the key challenges to be overcome?

Coherence. Compared to the other initiatives and institutions at work in the same field of expertise:

- What added value?
- How complementary is ISW&SWE?

Effectiveness:

- To what extent are the intended objectives (impact, outcome and output) achieved?
- To what extent can water-related objectives be achieved in difficult contexts?
- What are the main obstacles to be overcome?

Efficiency:

- What means were used and how were these means used?
- To what extent does the battery of means & resources appropriate to the issues and goals?

Effects & Impacts:

- What has changed? What changes or what contributions to what change?
- What has not changed despite the endeavors?
- If not change, what potential for change has been created? How, where?

Sustainability & evolvability:

- What will last “in the dust” of efforts? What dynamics, what initiatives, what arrangements?
- What threatens?

2- Looking forwards, the guiding question (in a nutshell)

In the realm of *improving change driving*

- **Key question:** how to become more relevant change drivers?
- What sort of changes need to be absolutely driven?
- How to meet such a challenge? What to do more or differently?
- What could be the red thread, the basic strategy?
- In a few words, what could be the main components of a relevant theory of change?

In the domain of *improving organizational & institutional dynamic (ISW and SWE)*

- **Key question:** how to better organize and structure oneself to better fit for purpose and meet challenges?
- How to improve the strategic and influential position of the ISW on the global water scene? Your recommendations:
 - o Better recognized and better reputation (how to become a must-have?)
 - o Communication?
 - o Becoming a more influencing actor or player?
 - o Networking: what and how to do better and more?

- Linking several scales?
- Improving the organization (from within): functioning and architecture. What particularly to target?
 - What new practices?
 - What new decision making & governance processes & procedures?
 - What new qualifications, skills and profiles for improving / consolidating the teams?
 - What new profiles for board members?
 - What key characteristics, values, approaches, procedures to be consolidated or developed?
- Areas of tensions, or dissensus, or conflicts (at ISE level, SWE level, program or project level)

3- Possible cross-cutting questions

Again, not all of these issues below will be addressed during the interaction with the person interviewed. This will depend on the dynamics of the interaction and on his/her knowledge of the programs. So, we will feel free to select some of these questions that inspire the most on the spot.

- The **disadvantaged**:
 - What vision of disadvantaged inspired the initiatives?
 - What types of disadvantaged were targeted in particular? How exactly?
- How and to what extent civil society and youth increased their **innovation capacity**? In which areas particularly? With what effects?
- What **learning processes** have driven programs, initiatives, and efforts?
 - How do actors learn and draw lessons from what they do, whether it is a success or a failure?
 - What kinds of lessons are being learned?
 - What kinds of lessons are overlooked?
 - How lessons learned are translated into improvements?
- To what extent do the targeted actors become **drivers of change**? Drivers of what kind of change? What processes of changes were initiated? If they have not been able to trigger decisive change, what potential for change have they created? More precisely:
 - What **cracks** in the dominant system did they made? What **spill-over or snowballing effects** did they trigger?
 - To what extent do the programs, initiatives and endeavors contribute to **reinvent the political** through better water management frameworks? In other words, to what extent have the efforts made led to a more equitable redistribution of political power among water stakeholders?
 - What did they not change despite repeated and valiant attempts, why and how did what was supposed to change not change?
- To what extent have local voices and dynamics generated **disruptive influence** in the water sector by triggering which processes?
- To what extent have the initiatives, programs and dynamics supported by ISW & SWE had a strong influence on decision makers and **decision-making processes**?
 - How have they made them integrate a more holistic approach to peaceful and sustainable water governance?
- How was **youth** placed at the center of the scene?
 - What kind of youth?
 - More precisely: what kind of youth was deeply involved, what kind of youth was sidelined, if not overlooked?
 - For what reasons, deliberate or unconscious?
- How and what kinds of **intergenerational strategies** were initiated? With what expected and unexpected outcomes?

Annex 4: Programme de l'atelier de réflexion, 29 et 30 mars 2023, Strasbourg et en ligne (Montréal)

But : Approfondir la réflexion conjointe dans le sillage des premières tendances identifiées lors des entretiens préliminaires

Ci-dessous, le lecteur trouvera le déroulé du programme. Il avait été établie par Philippe de Leener (évaluateur) en étroite consultation avec Antonella Cagnolati (présidente du SIE-SEE), Sarah Dousse (Sarah Dousse, directrice exécutive du SIE-SEE) et I GPW, SDC) en vue des deux jours de l'atelier de Strasbourg (en personne) et Montréal (en distanciel). L'objectif de cet atelier était – *grosso modo* – de **partager les premiers résultats des travaux d'évaluation**, de les soumettre à la réflexion de toutes et tous, mais aussi **d'approfondir une sélection de questions** qui ont surgi et qui nécessitent les apports – éclairages, idées, positions – des uns, des unes et des autres. Vu leur importance, **il a semblé important de pouvoir donner la parole à un cercle élargi de membres de la mouvance SIE-SEE**. A ce propos, soulignons immédiatement que tous et toutes ont participé sur un même pied d'égalité : la parole de tous et toutes aura la même importance. **Nous avons en effet fait le pari que toutes les personnes qui participeront pourront apporter une contribution substantielle**, sinon originale, si pas sur tous les sujets, au moins sur l'un ou l'autre qui leur sont plus familiers ou auxquels ils ou elles sont particulièrement intéressé(e)s et/ou concerné(e)s.

Le programme était provisoire en ce sens que, chemin faisant, des questions nouvelles ont pu apparaître et s'introduire dans les travaux. C'est le cas du thème sur le partenariat (thème 6).

Comme cela apparaîtra à la lecture, les sujets de discussion et réflexion ne manquent pas. Aussi, **la perspective n'a pas été de produire des réponses abouties et certainement pas définitives** mais plutôt de donner l'opportunité aux participantes et participants, quelle que soit leur position, de contribuer à leur formulation mais aussi à leur problématisation.

Il a été rappelé que **l'évaluation est conduite dans une visée heuristique et réflexive, mais non pas prescriptive** ni critique au sens négatif. Ce même esprit a sous-tendu les travaux tout au long des deux jours d'atelier.

Le lecteur ou la lectrice verra tout de suite que les moments ont été quelque peu inhabituels. Cela s'explique du fait que les participantes et participants étaient à la fois au Canada (en mode distanciel) et en France (en mode présentiel).

Sur le plan des méthodes, il y a eu alternance de travaux de groupe et d'échanges en plénière, l'idée étant que chacune et chacun puisse parler avec facilité dans un espace de parole approprié.

JOUR 1: mercredi 29 mars 2023

HEURE (en caractère standard, les heures à Strasbourg, <i>en italique les heures à Montréal</i>)	PHASE / THEMES / QUESTIONS CLEFS
13h30 – 14h00 <i>07h30 – 08h00</i>	INTRODUCTION Mot de bienvenu de la présente (Antonella) Cadrage général, mise en contexte, enjeux de l'évaluation (Daniel) Introduction de l'atelier - objectifs, programme, modalités (Philippe)
14h00-15h30 <i>08h00–09h30</i>	THEME 1 : ÉTAT DES LIEUX <i>État des lieux, regard rétrospectif à la lumière des critères du CAD/OECD;</i> courte présentation par Philippe, questions et réponses des participant(e)s
15h30 – 16h00 <i>09h30 – 10h00</i>	PAUSE
16h00 – 18h30 <i>10h00 – 12h30</i>	THEME 2 : TRANSFORMATION SOCIÉTALE <i>A quelles transformations sociétales, le SIE-SEE devrait-il contribuer quel que soit le thème de l'action ou du projet, le domaine, le lieu géographique ou la catégorie d'acteurs ?</i> - Introduction du thème et cadrage conceptuel par Philippe (environ 15'): changement, acteur de changement, transformation sociétale, en fin de compte, on parle de quoi? - Travail en groupes (60') - Partage et approfondissement en plénière (60') - Premières conclusions, pistes orientatives (15')
18h30 – 20h00 <i>12h30 – 14h00</i>	PAUSE REPAS (souper à Strasbourg, dîner à Montréal)
20h00 – 22h00 <i>14h00 – 16h00</i>	THEME 3 : RÔLE ET POSITION DU SIE-SEE <i>Quel doit être le rôle et dès lors la position du SIE-SEE dans le paysage actuel et futur de l'eau toute échelle confondue ? Autrement dit, s'agissant du domaine de l'eau, qu'est-ce que le SIE-SEE veut atteindre en définitive et comment par conséquent doit-il être vu? en tant que qui ou en tant que quoi?</i> - Introduction du thème par Daniel (15') - Travail en groupes (30') - Partage et approfondissement en plénière (45') - Premières conclusions, pistes orientatives (15')

JOUR 2 : Jeudi 30 mars 2023

HEURE	PHASE / THEMES / QUESTIONS CLEFS
13h30 – 13h45 07h30 – 07h45	Introduction de la journée (Philippe)
13h45-16h00 07h45–10h00	THEME 4 : AXES THÉMATIQUES <i>Quels axes thématiques prioritaires, actuels et futurs, devraient être particulièrement investis et sur lesquels dès lors concentrer ses énergies ?</i> - Introduction du thème par Sarah (15') - Travail en groupes (60') - Partage et approfondissement en plénière (30') - Premières conclusions, pistes (30')
16h00 – 16h30 10h00 – 10h30	PAUSE
16h30 – 18h30 10h30 – 12h30	THEME 5 : INFLUENCE & IMPACT <i>Comment accroître son influence auprès des décideurs aux divers niveaux, tant local que national et global? Comment monter en puissance et faire une différence en matière d'influence?</i> - Introduction du thème par Sarah (15') - Travail en groupes (60') - Partage et approfondissement en plénière (45') - Premières conclusions, pistes orientatives (15')
18h30 – 20h00 12h30 – 14h00	PAUSE REPAS (souper à Strasbourg, dîner à Montréal)
20h00 – 21h30 14h00 – 15h30	THEME 6 : Partenariats <i>Regards rétrospectifs et prospectifs sur les partenariats (de toute nature, avec les agences d'aide, les bailleurs de fonds, d'autres ONG ou structure de la société civile,...).</i> - Tour de table et échanges en plénière (60') - Premières conclusions, pistes à retenir (15')
21h30 – 22h15 15h30 – 16h15	CONCLUSIONS GÉNÉRALES <i>Qu'est-ce qui manque ? Qu'est-ce qui devrait être approfondi, sous quel angle, de quelle manière, dans quelle perspective ?</i> - Discussion ouverte (25') - Retour sur l'atelier (10') - Prochaines étapes par Philippe (5') - Mot de la fin par Sarah et Antonella (5')

Annex 5: Relevance, an overview

The 2019-2023 program supported by the SDC gives many reasons to believe in its profound relevance. Without even mentioning the fact that it places water at the heart of all its initiatives and efforts (everyone now knows that water management is decisive for everything that concerns the climate, health, daily well-being, but also peace both locally between people and communities and globally between nations, (just think about SDG 6), we will highlight the following elements:

- The attention paid to the least advantaged and least listened groups, notably the youth – women as well as men – and its tremendous potential for creativity and hope (with in the line of fire the perception of young people as *present* partners but *future* actors and decision makers);
- The centrality of civil society in its basic vocation as an actor of change, of social and political creativity;
- The willingness to consider and focus on a holistic approach to forge strong links between peacebuilding and water governance ;
- The close link between concrete action at grass roots level and targeted advocacy at higher levels;
- Actions in several contrasting geographical areas (Europe, Asia, America, plains and mountains, hot and cold zones) implicitly indicating that water is a key issue - and an opportunity for initiative - for anyone in the world (our world is one, regardless of its diversity);
- The diversity of places and scales, but also of audiences, groups and social categories (from the grassroots to high-level institutions and bodies) while keeping in mind that here diversity is not synonymous with amalgam nor conflation;
- The continuous endeavor to enlarge but also to interconnect the various audience committed to the cause of water;
- ISW SWE's preferred position to play the role of catalyst or adjuvant actor, i.e. an actor that facilitates processes and makes them happen, grow and flourish in a participatory perspective (the so-called “first mover stance”);
- The structural link between communicational (influencing mentalities) and political dimensions (influencing decision-making contents and mechanisms);
- The emphasis on an integrated, and transversal approach of water at territory, watershed, and basin levels (in particular, heads of basin);
- Better and equitable water management seen as vector for peace, cooperation, society change.

The close connection deliberately, structurally and continuously established between these many and various elements consolidates not only the relevance of each of them and the efforts devoted to them, but also the relevance of the whole they constitute implicitly.

The strength of relevance also lies in the fact that, whatever the activity, ISW SWE focuses on establishing multiple, strong, inspiring and vivid connections between elements that were previously disjointed. The prefix “inter” puts in a nutshell the heart of the relevance (inter-generations, inter-scales, inter-audiences, inter-skills, inter-powers, and the like ...). This point must be particularly emphasized because many of today's dramatic issues, at all levels considered, are precisely generated, and characterized by a structural lack of connection between what should be linked.

Disconnection is one of the most encompassing processes that fuels disasters at the global level (lingering wars, climate uncertainty, threatened biodiversity, faltering democracy, solidarity-destroying individualism, etc.). Many dramatic issues are better understood through the lenses of disconnection processes¹². The ISW SWE-run program is relevant precisely because it weaves together many organizations, processes, issues, institutions, and groups that are too often disconnected from one

¹² Just consider the following banal disconnections that strongly shape the contexts of life at all levels: man disconnected from nature, youth disconnected from elders, politics disconnected from the economy and vice versa, consumers disconnected from producers, the rich disconnected from the poor, finance and money disconnected from the productive economy, citizens disconnected from politics, men and women disconnected from their own activity, the local disconnected from the global, and so on. The examples are endless as the disconnection mechanism is generalized and permeates all compartments of human life. This is the reason why, in the sphere of OSW SWE disconnection could be one of these cross-cutting mechanisms to be combatted (see later, annex 13, section A13.9.).

another. This is even more relevant since interconnection is the very source of creativity, another key word at the basis of the program.

From a more formal point of view, it is worth noting that at least four of the SDGs are more or less directly addressed by the program (of course, SDG 6, but also SDGs 12, 13 and 15). This could be seen as a further indication of relevance.

All in all, a transversal finding needs to be underscored: relevancy is not strictly limited to water issues. All the endeavors are also relevant thanks to the depth and diversity of change processes triggered in the sphere of social and political, also thanks to the wide range of lateral unexpected and promising dynamics pursuing the actions initially launched in the field of water but that prove to be also relevant for broader development perspective (for example, in Peru but also in Uzbekistan and Tajikistan, also in Moldova, just consider the many dynamics initiated at national level in the direct wake of local initiatives and activities).

The above remarks may give the impression that all is well regarding relevance. However, there is still room for improvement. This is particularly true of *context analyses*. Currently, they are not clearly and systematically at the heart of initiatives or programs. When they are substantial, they are rather descriptive and not very analytical (functional). More than that, it is the *culture of context scanning* that is not as thorough as it should be in a change-oriented organization. Context analyses as a resource for calibrating action and strategy pave the way for a higher level of empowerment.

Another grey area that may affect relevance concerns *economic analyses*. Here again, as water will increasingly become a major resource for human activities and well-being, a cross-cutting economic analysis specific to ISW SWE should be developed, particularly a political analysis that reveals and localizes the basic economic functioning and the processes leading to the dispossession of the poor and the less advantaged¹³.

Recommendations or suggestions to improve relevance

- Conduct descriptive (key questions: what? who? where? how?) and causal (key questions: why? for what?) analysis of the context at different levels. Rigorous contextual analyses, embracing all dimensions, including economic analyses, are a prerequisite for launching in-depth analyses of the mechanisms at work at society level, which is an indispensable precondition for any deep change perspective.
- Continue to combine the different scales, regardless of the thematic area or location, in particular continue to systematically link the local to the global, and vice versa. This is a major key to relevance.

¹³ See Annex 14, section A14.1 for more explanations about the crucial aspect

Annex 6: Coherence, an overview

Two aspects must be taken into consideration: internal and external coherence. The first raises the question of the compatibility of the intervention with other Swiss development cooperation interventions in the same countries and in the same thematic area (coherence, complementarity, and synergies). The second concerns the extent to which the intervention is compatible with the interventions of other actors in the country and thematic area (complementarity and synergies). In practice, in our opinion, external coherence responds to the challenge of added value in relation to all initiatives taken in the same field of action by other actors.

In the field of *internal coherence*, two links with other Swiss initiatives particularly deserves to be mentioned:

- Close collaboration with the Geneva Water Hub whose specificity is peace and water (how to generate peace in better managing water);
- Water and sanitation projects in Uzbekistan, Kyrgyzstan, and Tajikistan¹⁴: these projects are carried out by applying all the lessons learned and experienced by the ISW for almost twenty years. Their success, relevance and sustainability cannot be explained otherwise: without the in-depth experience of the ISW, Switzerland would never have launched such projects on such a scale and duration.

These two collaborations are clearly influential and mutually beneficial.

External coherence, added values with regards to other actors:

- Support to youth, in particular the ability to stimulate and accompany youth-led dynamics in a youth for water perspective, is one of the most striking facets of ISW SWE's added value. ISW SWE is one of the main actors in this field, and probably the only one able to mobilize young people so widely in so many countries in an innovative horizon (in a so "non-instrumentalizing" perspective). In particular, ISW SWE is decisive in bringing the creativity and vitality of young people to the forefront.
- Ongoing action to strategically link and intertwine forces and actors that are usually disconnected from each other (through emblematic activities such as the Butterfly effects or the Parliaments of Youth);
- The concern to closely bind technical or operational interventions to a perspective of deliberate change at the social level. This must be linked to a willingness to contribute to disruptive changes, not only in the field of water management and sanitation, but more broadly at the societal level, where water-related challenges must be addressed (some outsiders or witnesses see ISW SWE as a disruptive organization while highlighting the culture of change as an institutional characteristic).
- The perspective of improving water management and sanitation is regularly translated into a political opportunity. Consequently, water is not perceived as a simply pure technical or financial issue.
- The initiatives, actions, projects, and programs carried out by ISW SWE are clearly examples and sources of inspiration for other actors in the field of water and sanitation, not so much from a technical point of view but above all - and decisively in many cases - from a social and political point of view (new approaches, new conceptions, new social dynamics, interconnection between actors usually disconnected or ignored, ...)¹⁵.

One of the main added values that indisputably differentiates ISW SWE from other actors in the field of water and sanitation is the constant concern to closely link action on water and change at the societal level. Water management is seen as a driver of change, particularly as a key to sustainable

¹⁴ Comprehensive Water Supply and Sanitation in the Rural Areas of Sughd Region Tajikistan (CoWaSS) ; also CoP4WASH project financed by the Swiss Cooperation and which consists in working with universities on the reuse of sanitation by-products

¹⁵ For example, the Rural Infrastructure Development Program (Uzbekistan) financed by the World Bank for an amount of 1.5 Mio USD consists in helping poor villages to have access to a line of credit of 180 Mio USD to finance the infrastructures they need, which, for 80% of the cases is the access to drinking water.

development, better governance, peace, and equality at large. Another remarkable feature that makes ISW SWE rather unique in the water field (traditionally dominated by technicians and technological references) is the close and systematic linkage with local communities and stakeholders, including youth and women, especially through genuine participatory schemes or approaches.

Regarding coherence, one area where progress can be envisaged and where ISW SWE could contribute is a better connection between the two adjacent sectors, *water and climate*. These two sectors and families of actors are currently compartmentalized despite the potential of strategic collaboration that could be generated by bringing them together.

Recommendations or suggestions to improve coherence

- Develop synergies between the "Water" sector and actors and the "Climate" sector and actors. Find or create bridges as often as possible (take better care of the Climate ⇔ better care for the Water).

Annex 7: Effectiveness, an overview

In matter of effectiveness, the main questions classically focus on three areas: (i) the extent to which approaches/strategies during implementation are adequate to achieve the intended results, (ii) the extent to which the intervention is achieved or is expected to achieve its intended objectives (outputs and outcomes), and (iii) the extent to which the intervention achieved or is expected to achieve its intended results related to transversal themes.

These questions are especially relevant given that between late 2019 and mid-2022, Covid-19 has been a real barrier to conducting field and meeting activities. Keeping in mind this major constraint, the main points that deserve to be stressed are the following ones.

More especially related to outcome 1 as stated in the Credit Proposal (“Civil society and youth have increased their innovation capacity, knowledge and are empowered drivers of change”)¹⁶:

- In all the initiatives, actions, projects, programs, the concern to purposefully innovate is prominent, particularly in the following areas: the way to make local voices recognized - and heard - by local and national authorities in authoritarian contexts (Moldova, Kirgizstan, Tajikistan, Uzbekistan, Peru, Benin, Mali, ...) but also by the other families of actors, the perspective of self-managed water system (users and deciders are local), shared and implemented plans for water management (realizing but also maintaining), the way to negotiate and establish rates of water (the classic trade-off “costs versus prices”, ...
- In practice, in many initiatives, local actors and communities are empowered through deep involvement, action, and responsibility.
- Water management and sanitation innovations migrate from one place to another, from one scale to another scale. Innovations in water and sanitation management migrate from place to place, from scale to scale, to become a solid reference model for Tajikistan and Uzbekistan (but also, to a lesser extent, for Kyrgyzstan);
- The Youth for Water and Climate project offers a program where young professionals are deeply involved and empowered, including through a mentoring system. This program promotes new professional perspectives for young professionals. What is particularly innovative is not so much the professions as such but the spirit (mentality) in which the water professions are promoted, i.e., the idea of working on water management for the “good” of society and for fundamental values such as peace, equity, ...

More especially related to outcome 2 as stated in the Credit Proposal (“Local voices - including civil society and youth - are recognized, credible and have a strong, disruptive outreach in the water sector and beyond”) many examples of the promotion of local voices can be underscored, notably the following ones¹⁷:

- In Tajikistan and Uzbekistan, but also in Moldova, water users' associations are officially (legally) recognized, including as legitimate and competent managers of water systems (which is really disruptive and innovative in a generally highly centralized administrative environment);
- At major global events (such as the last UN water conference in New York in March 2023 or the Water Forum 2022 in Dakar), young people representing a wide range of societies and communities have been allowed to make their inspiring voices heard.
- In Peru, local communities carrying out innovative water management systems influence ideas, concepts and decisions at national level (through their influence on ministries and ministers concerned by water and natural resource management).
- Youth Parliaments at different scales (inter-local, national, sub-regional and global) in several continents (Africa, Europe, America) create conditions where young people are allowed to think, conceptualize, formulate, and promote clear and inspiring proposals to better manage, maintain and save water systems. These parliaments emphasize the structural link between the local and the global and highlight the need to make the voice of all categories heard, especially the young and the women, but also the local communities often in difficult situations. Members of these

¹⁶ See table 16.1 for more inputs

¹⁷ See tables 16.2 to 16.3 for more inputs

parliaments are often members of networks: the work carried out in these parliamentary frameworks can spill over, outreach, so that they have an impact on local society and institutions.

More especially related to outcome 3 as stated in the Credit Proposal (“Relevant decision-makers are influenced to integrate a holistic approach for sustainable & peaceful water governance”):

- Moldova offers clear examples of how local initiatives can influence national authorities: the creation of associations of communes at the scale of an important hydrographic basin in order to better manage together the fragile, limited and threatened water resources, the dialog and regulatory process at the national level aiming at issuing new laws taking as a strong and stimulating reference the examples of the Nirnova basin where SWE carried out its efforts and activities, ... The water management model inspires other areas of initiatives where integrated efforts between neighboring municipalities are proving successful (such as waste and other community services).
- The same is true in Tajikistan, Uzbekistan, Kyrgyzstan, Peru, etc., where the water management system developed in several localities has gradually become a national reference. What's more, the model successfully tested in these countries has also become a strong reference for regional or global financial institutions such as the World Bank.
- In most field situations, models, approaches, devices, settings, tools tested and implemented at large scale have also become practical means to generate or consolidate peace building processes in areas highly exposed to war, insecurity, or insurrections. The Blue Peace dialog involving actors coming from various environments, universities, think tanks, enterprises, ministries, including young people, must be cited as a concrete example.

Tables 16.5 to 16.8 provide an assessment of the diversity and extent of influence that ISW SWE's have in their partnerships.

More especially related to outcome 4 as stated in the Credit Proposal (“Vulnerable and disadvantaged have improved their living conditions through water-related field projects in their communities”):

- Tajikistan provides a good example of how improvements in the water sector are reaching all social groups in a diverse way. The monthly water tariff is adapted to the less privileged. Experiences in the same country show that better management of water distribution creates new jobs. On average, it appears that 1 local job in the water sector is created for every 1,000 inhabitants benefiting from the water supply service¹⁸.
- In areas where new water infrastructures have been built and operationalized, living conditions have been significantly improved (reduction of childhood diseases, reduction of hepatitis, improvement of hygiene, especially in households but also in schools). Easier access to water relieves women and girls whose responsibility is often to fetch water and bring it home. In practice, this means for them more time (to work professionally or study after school, i.e., a less strenuous daily life, also more time to take care of oneself).
- The same conclusions can be drawn for the other areas where ISW SWE carry out water management projects at community level (Moldova or Peru).

For more concrete examples at the level of these four outcomes, simply refer to **Annex 15** (section A15.1 to section A15.5).

Generally, the following trends can be purposefully underlined as far as effectiveness is concerned:

- Despite the many practical obstacles, particularly those related to travel and the holding of meetings or workshops, ISW SWE has found the best way to implement the wide range of activities planned.
- In many cases, the junction between the local and the national or higher (regional or global) scale has been achieved (examples in Uzbekistan and Tajikistan where the local water management system experimented with the support of ISW SWE has been extended as a model in all rural areas of both countries and contribute to sub-regional transborder peace-making. Example with the World

¹⁸ For example, in an area with 20,000 inhabitants, an average of 20 jobs are created (to maintain the proper functioning of the equipment, to manage the water distribution system, to control the quality of the water supplied, to guarantee continuity of service, etc.).

Water Forum in Dakar 2022 where youth movements from several African countries deeply influenced and inspired the debates and final orientations.

- In several cases, ISW SWE has managed to organize activities in "difficult" or hazardous contexts (such as countries that are highly dirigiste, authoritarian, under censorship, sometimes at war, etc.)¹⁹.
- A strong point that plays a major role in effectiveness and that should be emphasized is the systematically sought and established link between all governance issues (effectiveness related to decision-making processes) on the one hand and all technical issues (operational effectiveness) on the other.

On a more formal basis, tables in [annex 16](#) address a wide range of [quantitative data](#). They identify a large and ambitious set of achievements and outcomes that highlights and consolidates the assessment of effectiveness. In these tables, all the above examples are presented considering quantitative data. They allow for better comparison and for a more rigorous assessment of the expected results and products as mentioned in the logical framework.

The last domain where effectiveness must be scrutinized concerns the extent to which the intervention achieved or is still expected to achieve its intended results related to [transversal themes](#). Some of them have already been addressed separately in this evaluation report (youth, intergenerational strategies, change dynamics and disruptive influence, ...). We focus here on three cross-cutting issues from the specific perspective of effectiveness. In a nutshell:

- The [disadvantaged](#). In practice, many efforts, initiatives, interventions, plans or actions carried out by ISW SWE are directed towards the less advantaged. More or less directly or indirectly. Participatory approaches are designed and implemented to involve the poor and disadvantaged, to make the best use of their expertise, and to ensure that their voices and concerns are heard by those who can do something useful for them. Many advocacy campaigns and strategies are designed and carried out precisely to make visible certain categories that are usually rejected or sidelined, to make them an honorable audience, etc. This is relevant. But is it enough? Some issues seem to be poorly invested. For example, the analysis of the less advantaged: what categories should be more particularly taken into consideration? Why? For what purpose? What are the social, political, economic, or cultural mechanisms that basically generate the disadvantages and maintain the disadvantaged in their insecure and poor living conditions? Currently these issues are blind spots in the sense that they are not treated rigorously nor systematically. This is an area where progress could be made, as far as effectiveness is concerned.
- [Learning processes](#). Indeed, actors learn a lot from their relationships with ISW SWE. From all points of views: new practices, new concepts, new approaches, new skills, especially socio-political skills, enhanced self-esteem, new perspectives if not new horizons of meaning. On the one hand, it can certainly be said that the SWE ISW provides a learning environment for all comers or partners. But, on the other hand, outside of the thematic training sessions and some other initiatives specially devoted to capacity building, it is difficult to identify a clear and rational set of strategies, tools, devices, arrangements specifically designed to deepen, support, extend, and strengthen the learning capacities of the collaborating or targeted groups or actors. This is why we believe that there is a lot of learning in the SWE ISW sphere, but implicitly, invisibly, mostly unthought of, occurring as a consequence of the enthusiasm and quality of everything that is done by the ISW SWE teams. For example, there is no specific mechanism for analyzing, documenting, transforming into lessons and disseminating promising or successful experiences. This is done, of course, but not totally intentionally, sometimes simply by chance. This is where a more structured and systematic communication effort would be helpful and have an impact on learning.
- [Innovation processes](#). The same could be said about innovation: at the end, there is probably a lot of innovations in all fields (water management approaches, decision-making processes at community level, grass roots technology and systems, etc.), relevant at all scales (local, regional, national, global), significant from various points of views (social, political, economic, environmental, cultural) but they are not systematically and rigorously valued. How can we better identify the potential for innovation, how can we better support it, how can we transform it into new avenues for improvement

¹⁹ According to "ISW SWE successes & stories, internal document in January 2022", p.2.

on a larger scale? All these questions remain open for the moment. Yet they are particularly relevant to effectiveness.

All in all, indeed, effectiveness appears to be a strength: wide range of activities, varied scales (from local to global, and vice versa), diverse range of actors, stakeholders and partners, clearly defined implementation principles, participatory, inclusive and gender-sensitive approaches, and moreover, at the end, the expected results and impacts are visible.

Recommendations related to effectiveness

Continue to closely link the different scales of action: local, inter-local, national, international, and global.

Continue to emphasize creativity and "generativity" (in the sense that an innovation generates subsequent innovations which in turn keeps on inspiring innovations). The mission of ISW SWE should not be evaluated by the number of achievements, actors, projects, ... (quantitative effectiveness) but by the depth of the innovations induced and their capacity to generate new ideas, new perspectives, new approaches, new experiences, new paradigms likely to lead to disruptions and to re-launch the innovation processes (qualitative effectiveness). Effectiveness in terms of innovation is then placed at the center of concerns²⁰.

In the same vein, focus on the diversity and depth of learning that the planned activities, projects, or initiatives allow to generate²¹.

²⁰ In the language of evaluation, the key question is therefore rather unusual: How diverse and inspiring are the innovations produced in the wake of the expected results? To put it provocatively: what *unexpected* outcomes and processes may have been generated while striving to achieve the expected outcomes (as formally mentioned in the logical framework)? The mindset (state of mind) is quite different. However, it is towards this horizon that we advise ISW SWE to direct its creativity and efforts.

²¹ See Annex 15, section A15.3 for some additional suggestions.

Annex 8: Efficiency in a nutshell

Before going into details, let's recall the main pillars of the financial structure: (i) a total budget of CAD 7.33 million, (ii) 32% allocated to staff remuneration, (iii) 59% for program activities, among which 13% for advocacy and campaigns (7 categories of programs or actions), 22% for youth (distributed among 10 categories of actions or programs), 23% for field projects in 5 countries or regions (Peru, Uzbekistan, Tajikistan, Moldova, Sahel & West Africa), and a little less than 1% dedicated to communication and organizational development.

As far as efficiency (in the sense of doing the best with limited resources but also in the sense of collecting sufficient funds on a sustainable ground) is concerned, the following comments deserve to be considered:

- ISW SWE launched and managed a rather limited number of approaches and dynamics, but all serving the same purpose and conducted from a multi-purpose – multi-opportunity – perspective. The strategy of systematically looking for the ripple effect in the wake of the quest to link the disjointed indeed allows to do more with less;
- Although the SDC remains the main financial partner (about 50% of the total budget), ISW SWE has mobilized a wide range of institutional partners (more than 15) and, among them, a majority of actors closely involved in the water sector (diversification strategy, prevention of financial dependance);
- The five-year financial Swiss contribution deeply helps ISW to focus on its main mission which is also its main added value in the sector of water: *“remaining a first mover, scaling up its initiatives while developing innovative and solid program”* (contract n°81058910-Annex 1, p.30). A five-year financing period is clearly relevant by indicating the point where effectiveness closely meets efficiency. In other words, to seriously support the type of mission that ISW SWE conducts, in order to meet the challenges, it is crucial to allocate sufficient time, it is a pure question of efficiency.
- A broad look at the programs and actions suggests that the potential for overlap and duplication has been regularly transformed into synergies, which is to be seen as a quality.

By taking a step back, some observations are worth sharing in terms of efficiency: (i) the tradition of volunteerism, (ii) the general and genuine concern to avoid waste, (iii) the logic of strong and lasting alliances (cost sharing, co-financing, etc.: ISW SWE has consistently enjoyed a close and supportive relationship with other technical and financial partners, which is certainly an asset to note), (iv) the will to multiply and spread around, (v) in-kind contributions are solicited as often as possible, ... Overall, the impression is that the best is done with limited resources.

The partnership strategy deserves particular attention relevant to efficiency because it plays a role at three complementary levels: with the same basket of resources, (i) the permanent concern to act with partners increases the capacity to influence, (ii) the capacity to carry out an impactful action in the field while (iii) reducing the unit costs of the initiatives taken (since they are partly shared with the partners, either in cash or in kind depending on the case).

Beyond this first appraisal, from another point of view, the organizational one, time has come to interrogate the basis and raise a crucial question: is the current organization still the best to face the challenging future? This question must cover several areas of the organization: personnel management, size and scale, position, and role in the broad landscape of structures working in the water sector, the required public identity, some crucial organizational functions (communication, advocacy, monitoring, strategic planning, ...). Does the team profile always match the profile of water challenges as currently pursued by ISW SWE?

In addition to these sensitive issues, institutional dynamics must also be addressed. Is the current architecture (for example, the composition of the Board of Directors, the membership, ...) and institutional functioning sufficiently robust and adapted to meet the challenges of an evolving structure in an ever-changing and particularly uncertain context? Is the horizon of sense, i.e., the social mission, still clear and robust enough?

Linked to efficiency is the question of the link with other sources of funding. There is a concern that ISW SWE is too dependent on SDC. Yet, paradoxically, it is precisely because the SDC's contribution is important that ISW SWE allows itself not to submit to other financial actors and therefore not to depend

on the priorities of these other actors. The apparent dependence on SDC thus appears to be the modality and at the same time the condition for ISW SWE not to depend on other donors and thus to fully play its role as an innovative and free-thinking influential actor (precisely where its added value lies). The role of SDC funding is clearly one of leverage, in the best sense of the word.

These issues are important both from an effectiveness and efficiency perspective. Some of them have already been addressed in the main report. However, it is necessary to keep them in mind because the answers will have a direct impact both on effectiveness and sustainability.

Two recommendations may have an impact on efficiency:

- Undertake a rigorous organizational and institutional development assessment (with the help of specialized external expertise in this area);
- Continue to build strong partnership relationships, both financially and in the field, while keeping in mind that financial contracting is one way to exert strong influence (from within) in partnerships.

Annex 9: Effects & Impacts, an overview

To better understand the content, we want to give to the concepts of effects or impacts in the contexts and perspectives explored and implemented by ISW SWE, it makes sense to extend their domain of relevance to encompass the concept of change and, even more so, the concept of "**potential for change**." Both conceptions help in understanding what is ultimately meant by the dense concept of impact. The appropriate conception of change will be discussed in depth elsewhere in this report (see Annex 13). Here, we will focus instead on effects and especially on effects that can nurture the potential for change on a broader and more meaningful scale at multiple levels, individual, group, community, society. We will do it in two steps, expected and unexpected (unplanned) outcomes or effects. Before we do that, let's make one crucial point clear: water is first and foremost a means to bring about change at the societal level. This is one of the most important assumptions in the wake of all the initiatives launched and managed by ISW SWE. Working on access to water or sanitation inevitably implies working on certain facets of society, i.e. improving life in society, making decision and collectively functioning in society.

Here under, we will focus on effects (understood here as possible impacts in progress) rather than on impacts (supposedly achieved as an end as such). In our opinion, what counts is the open - and living - process of producing a change that is not completed, whose history is ongoing, i.e., likely to continue to feed unplanned but nonetheless very significant transformation processes.

Effects & impacts can be observed in several fields and levels: individual, collectives or communities, institutions, national or societal. They can be social, political, economic, environmental, or cultural. Our limited mandate does not allow for an exhaustive inventory of all the effects and impacts in all the situations where ISW SWE intervenes. We limit ourselves here to showing that they were numerous and diversified. And relevant indeed!

From this perspective, the following set of effects are worth highlighting in the wake of all the endeavors made by ISW SWE.

A9.1. Expected effects & impacts

- A better understanding of climate and water issues & challenges, especially in sensitive areas, thanks to a growing number of young people who make it a subject of discussion, exchange, reflection and concern through direct relationships or networks, activities, or targeted actions, including performance arts. Water has become a priority issue for many young people. This is an expected outcome: At the very least, this is a desired effect for anything undertaken by ISW SWE.
- The self-organization, mobilization and communication skills of the youth involved in the many actions launched with the support of ISW SWE have improved considerably, opening new and creative avenues for sustainable social dynamics and movements. The organization of water management paves the way to the organization for other relevant social issues (snowball effect of learning with water action from better water and sanitation management²²).
- New frameworks, institutions, devices, methods and approaches to water management inspire and migrate in the societies concerned from other fields of competence (waste management, other public services, local dynamics...). This is particularly true of participatory approaches and structures which are in many cases the premises for democratic progress. This effect was particularly expected and observed in Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan, Moldova, Peru but also in West Africa, France and Canada. For example, in France, the introduction of young people as members of basin agencies has led to a reflection on the representativeness of the population: are all categories of citizens and stakeholders sufficiently covered and considered? This is a key question indeed.

²² This spin-off effect of learning is particularly important to emphasize because actions in the water sector are not necessarily always impressive or impactful (technically, environmentally or politically speaking) as such, but the transfer and implementation of skills acquired in other issue areas regularly prove to be truly decisive and promising. In other words, by managing water or sanitation, actors learn other forms and practices of decision-making, dialogue, gathering resources, organizing shared actions, critically analyzing their contexts, etc. This is a highly relevant area of impacts.

- As a result of this last effect, civil society, especially youth organizations or dynamics, are operationally strengthened, recognized as actors, and socially empowered. It is not too much to conclude that the efforts of the SWE ISW contribute to building a more active and relevant civil society. This is a crucial effect that consolidates ISW SWE's role as a change agent.
- The perspective that sustainable water management transcends borders, and the necessary perspective of transboundary management slowly but firmly takes place in some highly sensitive areas (Titicaca Lake between Peru and Bolivia, common watersheds between Tajikistan, Uzbekistan and Kyrgyzstan).
- Thanks to the Butterfly Effect (BE), some important expected effects were achieved: the recognition of the systematic and regular presence and involvement of NGOs and civil society organizations in major events or conferences related to water issues, the targeting of this presence around a small but strong message. Thanks to BE, some key issues have become constitutive elements of international water exchanges (the need for strong water governance, water and sanitation as a human right, inclusive citizenship, ...). For example, in New York (United Nations Conference 2023), the perspective of a global governance of water was integrated as a major issue.

A9.2. Unexpected (or less expected) effects & impacts

A9.2.1. In the footsteps of activities, projects, and programs (mostly in Asian countries, Moldova, Peru):

- Better - peaceful - relations between neighboring countries: by conducting joint activities, ISW SWE creates regular opportunities for academics, youth, civil society actors and decision makers to meet and sometimes work together in such a way that prejudices and negative predispositions can be neutralized.
- Water quality is becoming a new concern and a new benchmark for local people who used to take water as it came. Today, residents and relevant departments are accustomed to testing water and monitoring its quality according to a set of basic criteria. The effect (or change) is that the quality of the service provided (here water, but it can be any other service rendered to the community) really counts and can be objectively monitored and thus become a subject for citizen discussion and demand.
- The idea that water is a finite resource that must be better managed, but also better shared, is now widely accepted. This is a change. But the real change is that water is seen as something that must be paid for at the right price to cover all current costs but also future costs (depreciation). This should be seen as a significant effect of the change (change of mentality, change of vision).
- Big institutions (World Bank, Ministries...) are influenced by adopting the operational models implemented and promoted by ISW SWE. This effect is extremely important. What is going on? In practice, by adopting what appear to be purely technical and operational procedures or arrangements, these actors also implicitly - unconsciously - adopt and validate the participatory "machinery" and "culture", i.e., the social model embedded in the management devices, tools, and systems. This is how the whole device is transformative: by technically doing things in a certain way, one ends up acquiring in an unthinking manner a certain way of thinking about the surrounding realities and, finally, it is the very way of doing well what has to be done those changes, seemingly. This change mechanism is decisive: don't talk about change, make the change you want to bring about. In this Asian case, get the change done without the talk. This mechanism is implemented, but not in a fully conscious way (i.e., with a conscious plan in mind). This is where there is room for improvement: seek change more systematically, see any situation through the lenses of its potential of change.
- Some indirect effects deserve to be underlined: for example, the improvements in health and hygiene (clean water in hospitals and local health structures, but also in schools and other public services in addition to clean domestic water). The actions echo other national initiatives (such as PHAST²³ promoted by UNICEF). New craftwork activities (source of additional incomes for women) are now possible due to the quality of water (embroidery, silk work, ...).

²³ Personal Hygiene and Sanitation Transformation

A9.2.2. Many effects can be seen in the wake of the wide range of actions taken “with” and especially “by” youth

In the wake of the implementation of the Youth Strategy 2017-2022, but also as a direct or indirect consequence or side effect of other activities carried out or supported by ISW SWE, several transformative effects can be generated:

- The self-generated and self-directed development of an international youth community, a global network of collaboration and exchange bringing together, among others, young water professionals and also future decision-makers.
- The presence, but above all the participation of an organized youth in the arenas or circumstances where water-related challenges and decisions are debated, at all scales (local, national, international, and global). In a nutshell, youth has been “un-invisibilized” to the point where they are now perceived as normal, if not indispensable, actors in the water sector.
- Youth are better prepared to play a major role as informed professionals, but also as active citizens. In other words, all efforts in the water sector with youth directly contribute to improved citizenship at all levels. Not just any citizenship: young people learn to practice, implement, and disseminate an active and contributory form of citizenship, particularly the model and spirit of bottom-up participation (which is particularly notable in countries where democracy is weak, and the usual paradigm is typically top-down). They learn, disseminate, and “naturalize” in their environment certain key practices such as consensus building or balanced compromise, peaceful and respectful negotiation, implementation of participatory decision-making processes, ...
- Many of the young people involved in the initiatives led or supported by ISW SWE become strong professionals, able to find and build their own path but also to contribute to various social movements.
- The actions implemented for, by or with young people allow for the development of intercultural capacities, i.e., the capacity to consider the other and his otherness as a resource, the capacity to decipher and understand the different and their differences, the capacity to adjust or adapt correctly and judiciously to situations. These abilities are spreading in societies where young people are taking their place.
- Many new, autonomous initiatives (sometimes unpredictable and highly innovative) are being taken because of activities or programs implemented with youth. Thus, a sort of “Yes, let’s try!” or “Yes we can” culture is developing.
- One of the most important implicit effects generated by the activities, projects and programs carried out “by”, “with” and “for” young people is the dissemination of a new image of youth, not so much on the side of protest or contestation but rather on the side of the co-construction of new solutions, new perspectives, and new horizons. Young people are solid partners for inventing, building, and experimenting with new ways with the other families of actors.
- All in all, the numerous actions with and by the youth also significantly contribute to promote the culture of equity and inclusion in the societies concerned. In short, young people have become “ambassadors” if not sometimes “embodied examples” of this culture in their own society (influence “from inside by inside” simply through the way you are and you do otherwise).
- An indirect effect deserves special attention. By emphasizing that water opens new professional horizons in rural areas, the work of the young people of ISW SWE indirectly contributes to promoting a radically positive image of local and rural life. The future is not condemned to be limited to the urban economy and adventure. There is also a future, and who knows, an even brighter future in rural areas. This effect on the mental representation of the “good life” among youth is particularly welcome in many of the regions where ISW SWE is in action.

A few key questions immediately follow from these types of effects: in practice, how are they identified, evidenced, and valued in the daily operational life of ISW SWE teams and, consequently, how are they transformed into inspiring and potentially innovative new work horizons? Consciously, deliberately?

A9.2.3. Effects related to the Butterfly Effect (BE)

The Butterfly Effect (BE) brings together NGOs deeply involved in water challenges. Beyond immediate effects in water management and advocacy, some other effects are worth being underlined:

- In the wake of the Butterfly Effect action, some indirect but significant effects have been achieved in terms of civil society and NGO involvement: (i) strong water governance at the global level has now

- become a much clearer objective not only for civil society actors but also for other categories of actors previously unaware of this challenge, (ii) a growing number of NGOs share the will to work in synergy and coordinate their initiatives in order to have more impact in the area of water and sanitation advocacy, (iii) many actors involved in civil society organizations now feel interconnected (they no longer have the impression of being alone in the face of a huge challenge, the feeling of solitude, of working "in a silo" is significantly reduced and as a result get more results ...).
- The NGOs involved discover that together they constitute a social movement. This effect is not insignificant. Civil society is typically fragmented, a tendency that leads to competition between NGOs and loss of influence. The prospect of making a movement or acting all together by pooling its means, talents and powers is not so obvious. For some NGOs, it is indeed a founding and inspiring experience.
 - In the wake of all of BE's initiatives, efforts, and approaches, policymakers have become more familiar with and convinced that CSOs are truly competent and relevant actors and, therefore, deserve to be listened to and heard carefully. The image of civil society has changed in their minds so that their messages are worth noting.
 - Through NGO messages, policy and decision makers are informed about real situations at the local level and can get concrete ideas on what to do, why, where, and how. This helps NGOs to make the most of their practical experiences and to become important sources of inspiration for policy.

What is surprising when reading these effects is their relevance. And yet, during the discussions and interviews with ISW SWE team members, such effects were not clearly present in their minds. Once again, this shows that the culture of change is not deeply enough embedded in the working routines. Not yet. Eyes and expectations are focused on the expected results of the action (water and sanitation) but not enough on the transformative effects that follow or accompany the achievement of the results (changes in the direct footsteps of water and sanitation activities). It is precisely in this area that (highly) significant advances can be made by ISW SWE.

A9.3. Pending questions and suggested recommendations

These effects are worth highlighting and make it possible to visualize the variety of change processes underway, and thus the diversity of change potential, generated by ISW SWE. They show that change occur at several levels (individuals, local societies, institutions, ...). Change is perceptible at the living situation and condition levels but also more broadly at structural levels²⁴ (how institutions are thought, conceived and managed, behaviors, mentalities, ...). They indicate that effects migrate from one place or area to another, from one group of people to another, from one field of competence to another, from one scale to another, ... But, at the same time, it is necessary to underline some important limitations and preoccupations. We formulate them as open questions to stimulate creativity and positive responses. In particular, the following questions deserve to be raised:

- To what extent does ISW SWE have a **comprehensive monitoring system** capable of identifying and documenting the processes of change induced by projects or activities?
- To what extent ISW SWE are teams clearly - deliberately, systematically, rigorously - trained, equipped, and prepared to seize all the change opportunities generated by their many initiatives. They are not fully prepared to **transform change potentials into self-generating change processes** and ultimately into structural change and societal transformation. Not yet. Not enough. Yet, fundamentally, any potential for change should become a strong and decisive yardstick (meaningful cue, reference, benchmark) for guiding and redirecting action and, overall, for consolidating ISW SWE's sense of mission (especially as a driver of change and first mover);
- To what extent does ISW SWE rely on a clear, precise, and stimulating **theory of change** that provides strategic guidelines - and a compass - for carrying out its programs and activities, as they may be inspired or induced by the type of effects described above? Effects are clearly resources at hand to launch rich and **innovative action-research processes**. While the four logframe outcomes provide a strong general framework, they do not provide a clear answer as to what type of general **cross-cutting change** the SWE ISW should target, specifically those changes as they might be caused by the emerging effects cited above²⁵.

²⁴ New laws, new regulations, new local structures such as associations of mayors in Moldova, and son on

²⁵ In short, the idea here is that the transformative effects tracked provide strong indications of the type of change that should be more specifically supported by ISW SWE teams in their daily work (see Annex 13 for more insights about this perspective).

Building satisfying – operational - answer to these questions are even more important that they could help ISW SWE improve in two highly significant areas:

- Move towards a more ex-post (action research type) planning system and dynamic, i.e., help action and initiative evolve so that they can creatively and progressively integrate innovations, promising disruptions and inventions generated in the process²⁶;
- Define *more precisely* the role and place of the SWE ISW as an actor of change or, rather, as a "pandemic innovation laboratory", i.e., a place and at the same time a dynamic that boldly experiments - and helps others to experiment - generate, develop, deepen, and spread transformative innovations²⁷ and that, in doing so, promotes societal transformations.

²⁶ See annex 13, section 13.13 for more explanations about ex post approaches

²⁷ That is to say, both change 2 and second-order change as defined in Annex 13, sections A13.2 to A13.4.

Annex 10: Sustainability & evolvability, an overview

Classically, sustainability addresses three interlinked issues: (i) the extent to which partners are capable and motivated (technical capacity, ownership) to continue activities contributing to achieving the outcomes, (ii) the extent to which they have the financial resources to continue activities contributing to achieving or expanding the outcomes, or (iii) the extent to which contextual factors (e.g. legislation, politics, economic situation, social demands) may be conducive to continuing activities leading to outcomes.

In our case, we will rather pay attention to the level and forms of dependence of the supported actors on the external contribution of the SWE ISW, on the one hand (negative side), and to the self-expanding and self-regenerating traces or dynamics left/created by the supported dynamics or movements, on the other hand (positive side), i.e. their capacity to continue to write the history of sustainable water management as a means of transforming the society on a sustainable ground. We will also look closely at **evolvability** - the extent to which efforts, initiatives, programs, and agreements evolve and adapt to ever-changing contexts (keeping in mind that adaptability is one of the most important conditions of sustainability). With this perspective in mind, the following remarks can be brought to the fore:

- First, there is no reason to fear for the future of the ability of ISW SWE to continue: The partners are faithful (loyal, stable, committed, and reliable) and there are no contextual factors that threaten the action, especially since ISW SWE is present and active in many different places, through various channels and means (scattered risk). In addition, in all regions where ISW SWE is engaged, projects and programs continue for several years, often more than 5 years, sometimes much longer (Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan, Canada, Moldova,...). In Tajikistan and Uzbekistan, projects and programs previously managed by and under the responsibility of ISW continue to develop as new civil society NGO member organizations. These structures continue to follow the same logic and bring innovative approaches to the civil society landscape. They have their own contracts and are financially autonomous. A look at the youth dynamics shows the same tendency: the World Forum for Water (Dakar 2022) pursue on the same line in New York in March 2023, the youth parliaments or water keep on working for many years on the same tracks with a growing influence. Year after year, ISW SWE has become a pivotal player in youth engagement and is indeed recognized for this quality²⁸.
- Second, what about financial sustainability? Obviously, the Swiss support is still central. But, year in and year out, ISW SWE demonstrates that it can establish financial relationships with other donors than SDC. It is always a trade-off. On the one hand, many financial partners consolidate the foundations on which the institution rests lastingly but, on the other hand, at the same time, too many funding partners makes it more difficult to achieve a reasonable level of coherence (as each partner may have its own agenda, sensitivities, and priorities, which may not be in perfect harmony with those of the SWE ISW or other partners). Too many partners also mean more administrative constraints and bureaucratic pressure, sometimes to the point of threatening the possibility of fully playing the role of change agent. A significant loss of flexibility and independence may be the price to pay for financial comfort. Of course, conversely, a limited number of technical and financial partners can create uncertainty, as ISW SWE may be overly dependent on the policies of a limited number of partners. This can be equally uncomfortable. Nevertheless, for the time being, there is no reason to believe that the situation would not be under solid control.
- Third, sustainability appears solid but what about evolvability? To what extent do innovative actions, practices, approaches evolve in the long run? To what extent do they progressively adapt to the new situations in ever-changing and still unforeseeable contexts? On closer inspection, two trends appear. On the one hand, sustainability appears to be strong because there is a geographic expansion, or because the scale of the projects and programs is increasing, or because the actions are spreading, which is undoubtedly a quality. On the other hand, approaches, strategies, devices are continuously adjusted to better fit the ever-changing situations encountered: new actors, new partners, new challenges, new initiatives, new solutions. This is possible thanks to a great ability to improvise where and when necessary.

²⁸ At present, ISW SWE is able to mobilize youth in 84 countries. Year after year, youth networks and contacts keeps on expanding

- Fourth. Despite this positive landscape, at least four questions remain and should be addressed in the short run:
 - To what extent are the knowledge and skills acquired by the actors supported by ISW SWE passed on sustainably from one generation to the next? This is especially true for the young people involved in the action, especially those playing a central role (leader). It is not certain that without the ongoing intervention of ISW SWE teams the processes would continue with the same strength. Is the current ISW SWE's strategy in this matter still the most appropriate²⁹? In particular, to make the youth dynamic less dependent on means, impetus and programs conducted by ISW SWE?
 - To what extent the ripple, snowballing and spilling effects are systematically conceived and implemented in the footsteps of any initiative taken by ISW SWE teams? Yes, these effects exist more or less. But are they really constructed, are they intrinsic to the action carried out, or are they rather the fruit of chance? This question remains open because our investigations do not have the means to verify it in practice in the field.
 - How can one continue to nurture the creativity that is the condition for continuing to evolve on solid and constantly renewed ground? In other words, how to neutralize the risk of routine?
 - Sustainability and evolvability are highly dependent on the quality and commitment of the team members. How do you ensure the stability and learning capacity of ISW SWE teams?

Some recommendations

- Continue to focus on processes rather than achievements (focus on innovative processes that emerge and condition truly creative sustainability rather than merely repetitive or reproductive).
- Deepen the practices and mechanisms for a broad and committed appropriation of the processes by the actors involved (creating a sense of ownership is an essential part of any drive for sustainability and deep local roots).
- Systematically and better link sustainability and evolvability (this link should be part of any initiative from the very start).
- When it comes to change, be patient: an initiative that seems dormant or hopeless today may turn out to be a success tomorrow³⁰.

²⁹ The well-known « by », « with » and « for » sustained by the three key words “mobilize”, “connect” and support” (see “#Water generation – 2017-2022 Youth strategy” and the new 2023-2027 version).

³⁰ Failure is also an integral part of the learning process: you have tried something in a certain way and it didn't work. Failure helps to expand the mind and creativity, invites to explore new hypotheses or possibilities. Moreover, it may also be that the new thing that seems to have failed needs time to mature. All this is part of building sustainable processes.

Annex 11: Promotion de la jeunesse. Principales tendances, matières à réflexion, principales conclusions

A11.1. Rappel des grandes lignes de la stratégie 2017-2022

L'action « par », « avec » et « pour » la jeunesse est un des grands chantiers au SIE SEE. En 2017, le SIE SEE s'est doté d'une stratégie quinquennale pour son action dans le domaine de la jeunesse, « #Water Génération » (noté WG dans la suite de cette annexe). Dans ce document stratégique, le SIE SEE précise le rôle qu'il veut jouer dans la facilitation d'un mouvement global de la jeunesse pour l'eau (WG, p.2). La perspective était d'aller au-delà de son action avec les Parlements de la jeunesse. Cette stratégie visait une vision plus large.

Avec cette stratégie 2017-2022, le SIE SEE entendait faire le lien entre la jeunesse et l'ODD 6 (eau propre et assainissement) mais aussi souligner que l'eau et la jeunesse sont vecteurs de paix. WG parle de soutenir un mouvement de la jeunesse pour l'eau, « *un mouvement qui soit à la fois dans l'action mais aussi dans le plaidoyer avec une voix forte, porté par les jeunes en lien avec leur base* » (p.5). la perspective est celle de renforcer les capacités d'influence, de connexion et d'action. WG parle d'une « *mobilisation large, dynamique et connectée des jeunes à travers le monde* » (WG, p.5).

Dans cette ligne, SIE SEE se donne pour mission d'agir comme connecteur entre les jeunes ainsi qu'entre les jeunes et les autres acteurs de l'eau » (WG, p.6). Il s'agit d'établir des partenariats mutuellement bénéfiques – pour les organisations de jeunes et pour le SIE SEE – et dès lors (i) d'être une source de motivation pour les jeunes, (ii) de prendre des risques et d'innover, (iii) de favoriser l'émergence de nouveaux acteurs en densifiant le mouvement de la jeunesse pour l'eau, (iv) de valoriser la diversité, (v) de promouvoir une approche « par », « avec » et « pour » les jeunes, en respectant leur autonomie et indépendance, en mettant à leur disposition son expérience et son réseau de partenaires et en jouant un rôle d'acteur qui facilite l'implication de la jeunesse (WG, pp.8-9).

Trois mots clefs résument la stratégie 2017-2022 : « mobilise », « connecte » et « appuie ». A travers cette stratégie, le SIE SEE entend, notamment en mettant ses relations et ses compétences à la disposition des initiatives de jeunes, susciter des synergies entre acteurs, élargir des liens entre les réseaux de jeunes et ainsi renforcer la « *voix collective et les messages des jeunes* » (WG, p.11).

La stratégie précise que la tranche d'âge 18-27 ans sera privilégiée (WG, p.12). Certaines cibles sont prioritaires, notamment les organisations de jeunes ou celles qui s'appuient sur la jeunesse, les jeunes entrepreneurs engagés dans les métiers de l'eau, les jeunes qui sont aussi impliqués dans des associations traditionnelles. La stratégie du SIE SEE vise « *à mettre en relation les jeunes de pays qui se trouvent dans des situations différentes par rapport à l'eau* » (WG, p.13).

La stratégie place les partenariats au centre de la cible, de multiples manières (WG, p.14-15) : (i) relations fortes avec les organisations gérées par les jeunes (en particulier les Parlements de la jeunesse pour l'eau), (ii) relations fortes avec les organisations de la société civile qui soutiennent la jeunesse (Global Water Partnership, diverses ONG telles que la Coalition Eau, Eau Vive, Protos, Helvetas, GoodPlanet, Action contre la Faim, ...) et (iii) relations avec un nombre limité de bailleurs de fonds parmi lesquels la DDC (Suisse), les Agences de l'Eau françaises, l'Office Franco-Québécois de la Jeunesse, les Offices Jeunesse internationaux du Québec, l'UNES-CO-IHP. A travers ces partenariats, le SIE SEE « *souhaite que sa stratégie jeunesse soit connectée avec celles des autres organisations actives au travers des jeunes dans le secteur de l'eau* » (WG, p.15).

Trois programmes charpentent la dynamique #WaterGeneration (WG) : (i) jeunes connectés, (ii) eau, jeunesse & enjeux globaux et (iii) eau, jeunesse et arts (WG, pp.18-23). A ces trois axes, s'ajoutent un axe transversal, un centre de ressource (WG, p.24). Il s'agit de mettre à disposition des jeunes du matériel, des outils leur permettant de réaliser des actions en faveur de l'eau, de développer des partenariats permettant de créer un centre de ressources en réseau et de disposer une ligne de

financement annuelle pour des projets proposés par les jeunes « *car pour rester mobilisés, les jeunes ont besoin d'agir* » (WG, p.13).

Depuis novembre 2022, les équipes SIE SEE ont entamé un travail pour faire le bilan de cette stratégie et la mettre à jour. Le travail est actuellement encore en cours et devrait aboutir dans les mois qui viennent à la formulation d'une **nouvelle stratégie 2023-2028** consolidée. Toutefois, il apparaît déjà, à la lumière des efforts déployés depuis 2017 et des résultats obtenus (voir les précédentes annexes), que, en règle générale, la stratégie #Water Génération 2017-2022 est solide et qu'elle conserve de nombreux atouts pour consolider la poursuite sur la période 2023-2028. Des marges de manœuvre pour l'améliorer substantiellement existent cependant, d'où les questions et matières à réflexion qui suivent ci-dessous et qui devraient, pensons-nous, retenir toute l'attention des équipes de SIE SEE.

A11.2. Questions à travailler

Ci-dessous, nous reprenons un certain nombre de questions qui ont été travaillées pendant les entretiens ou les ateliers mais qui restent encore, pour la plupart, largement ouvertes. Leur approfondissement devrait aider le SIE SEE à fortifier sa stratégie jeunesse 2023-2028.

A11.2.1. Quelle est la valeur ajoutée de l'implication de la jeunesse dans le domaine de l'eau et plus largement en matière de développement ?

Cette question, qui nous est venue souvent à l'esprit, est centrale vu l'importance consacrée aux jeunes par les équipes du SIE SEE. Pour les équipes du SIE SEE, la réponse semble évidente. Pourtant, ces bonnes raisons sont à l'heure actuelle largement intuitives (elles sont entête mais pas sur la langue). En les approfondissant, SIE SEE devrait pouvoir consolider sa stratégie. En attendant, voici quelques-unes des réponses parmi les plus fréquentes que nous avons obtenues en travaillant cette question :

- Toutes les parties prenantes au défi de l'eau doivent être incluses dans les dynamiques, et parmi ces parties prenantes, la jeunesse occupe une place importante car elle incarne la population de demain ;
- En outre, les jeunes pèsent démographiquement. Dans un grand nombre de pays, ils sont majoritaires, parfois très largement, de sorte qu'ils représentent la majorité des composantes actives ou mobilisables de la société ;
- Les jeunes sont en général vifs, ils vont facilement vers les informations, ils sont efficaces pour communiquer, non seulement avec leurs communautés ou structures, mais de manière plus large car ils sont vecteurs de connexions et d'interconnexions, ce qui est un atout de premier plan pour des campagnes de plaidoyer ou de sensibilisation ;
- Les jeunes sont davantage capables de bousculer le statu quo, les normes établies, ils sont plus prompts à interpellier, à poser des questions délicates, à mettre les pieds dans le plat. Simplement parce qu'ils sont moins liés par des intérêts, ils sont moins limités dans leur expression du fait qu'ils ne sont pour la plupart pas encore attachés à un milieu professionnel ou à des institutions, « *ils font moins de calcul* » et peuvent avoir une parole plus libre, détachées des intérêts partisans au regard des enjeux et de l'urgence ;
- Les jeunes d'aujourd'hui seront les personnes qui, demain, seront aux commandes de leur société, certains d'entre eux au moins. En travaillant aujourd'hui avec les jeunes, on n'attend pas qu'ils s'installent dans le système pour agir sur eux (ce qui les rend moins disponible pour changer)³¹ ;
- Les jeunes sont plus prompts à introduire la dimension du long terme dans leur réflexions et actions, sans doute parce qu'ils se sentent davantage concernés par les profondes incertitudes qui structurent les sociétés actuellement. Beaucoup de jeunes craignent pour leur avenir. A ce titre, ils rappellent aux autres générations leur responsabilité intergénérationnelle : chaque génération est appelée à prendre soin de celle qui le suit et en particulier à veiller créer les conditions les plus favorables pour leur avenir.

Même si ces réponses ne manquent pas de pertinence, la réflexion à ce niveau n'est pas close et gagnerait à se poursuivre pour mieux mettre en lumière la valeur ajoutée de mobiliser et de valoriser la

³¹ Comme une des personnes avec qui cette question a été discutée l'a déclaré, « *on est moins lié aux choses auxquelles on n'a pas encore goûté ! Si tu n'as jamais eu de voitures, tu pourras t'en passer plus facilement* ». Autrement dit, les jeunes sont moins dépendants des modèles hérités et sont dès lors plus prompts à les remettre en question.

jeunesse dans les actions pour l'eau. De manière générale, la question suivante devrait rester au menu des efforts de SIE SEE pour améliorer sa stratégie : comment mieux mettre en valeur la spécificité et le potentiel de progrès que représente le travail avec les jeunes ?

A11.2.2. Sur quelle analyse de la jeunesse actuelle repose les actions promues, soutenues ou réalisées par SIE SEE ?

Une fois encore, les équipes de SIE SEE ne manquent pas d'idées à ce propos mais il n'y a pas d'analyse qui fasse référence au sein de ces équipes. Quelles sont les dynamiques qui caractérisent les jeunes (au pluriel) avec lesquelles SIE SEE travaille ? Quelles sont les évolutions qui traversent les jeunes (au pluriel) ? Quelles sont les habitudes de vie, les préférences, les modèles, les pratiques qui sont les plus saillantes chez les jeunes, avec quels effets sur quoi et sur qui, et en quoi devraient-elles retenir l'attention des équipes de SIE SEE ? A quelles influences les jeunes actuelles sont-elles exposées ? Quels sont les tendances, les mécanismes, les situations qui entravent l'expression et la mise au travail de la créativité des jeunes ? Au-delà des réponses convenues et des poncifs, quelles sont des défis spécifiques qui se profilent à l'horizon des jeunes (au pluriel) ?

Nous insistons sur le pluriel car la jeunesse n'est pas une. D'un continent à l'autre mais aussi d'une région à l'autre au sein des continents, il peut y avoir de véritables et profondes différences, des sensibilités mais aussi des aspirations différentes. Par exemple, on ne parlera pas de la même manière de sobriété et de décroissance avec, d'une part, des jeunes sahéliens ou des jeunes des banlieues en Occident et, d'autre part, des jeunes universitaires en Amérique ou en Europe. Toutes les jeunes ne partagent pas la même histoire même si, aujourd'hui, elles sont exposées aux mêmes impasses planétaires et aux mêmes défis de l'eau.

A11.2.3. Dans quelle mesure les fondations culturelles de l'action sont-elles explicitement travaillées ?

Disons-le tout de suite pour éviter tout malentendu, la sensibilité aux différences culturelles³² n'est nullement absente dans l'univers SIE SEE. Les actions menées au Canada, en Asie et en Amérique Latine sont là pour le démontrer. Dans chacune des situations où il y a action, la démarche participative et responsabilisante privilégiée par SIE SEE conduit à façonner les initiatives et les dispositifs qui prennent en compte les manières locales ou régionales de raisonner, de s'organiser et d'agir. Cela dit, et notamment dans le domaine de l'action avec les jeunes, la dimension culturelle et la possibilité qu'il puisse y avoir de sérieuses contradictions ou oppositions de nature culturelles n'est pas particulièrement mise en avant ni, *a fortiori*, exploitée comme une ressource pour apprendre (sur soi, sur les autres et sur soi avec les autres).

Une manière d'aborder ce défi culturel, on pour mieux le dire, ce **défi interculturel**, consiste à interpellier les fondements des évidences qui conduisent à façonner les actions, initiatives, projets et programmes dans lesquels le SIE SEE se retrouve impliqué. Le secteur du développement est entièrement balisé par des concepts et des croyances qui découlent directement de l'histoire occidentale et qui aujourd'hui relève de la rationalité néolibérale. Ces croyances, parmi lesquelles on pointera par exemple la croissance économique, sont d'ailleurs à la racine des grandes menaces qui pèsent sur l'eau. Par exemple, on parle banalement des « objectifs du développement durable » (ODD). Pourquoi ne parle-t-on pas plutôt, par exemple, des « objectifs de la décroissance équitable et heureuse » (ODEH) ? Ce ne sont évidemment pas que des mots.

On le voit, la réflexion culturelle et interculturelle comporte au moins deux champs de pertinence pour les jeunes : les **différences culturelles** d'une région du monde à l'autre d'une part, des différences potentiellement sources et ressources pour l'action dans le domaine de l'eau et, d'autre part, le risque de se retrouver enfermé dans la « **bulle culturelle du développement durable** » et des modèles implicites du « bien vivre » que ce modèle colporte et souvent impose partout. C'est pourquoi un travail sur les mots et les concepts qui sont mobilisés et, dans le sillage de ces mots et concepts, le décryptage

³² Sans rentrer dans les détails, dans ce rapport, lorsque nous parlons de « culture », nous faisons allusion aux différentes manières de penser, de raisonner ou de croire, mais aussi aux différentes manières de faire ou d'agir, le « bien agir », les différentes façons de ressentir et de « stock d'impensés » sur la base duquel on pense, on apprécie, on évalue, mais aussi sur la base duquel on ressent sans y penser. La culture embrasse ce « bon, juste et désirable » qui ne se pense plus, qui ne se dit plus mais qui pourtant est profondément incrusté en chacun de nous et oriente tout ce qu'on fait.

des conceptions du monde et de l'avenir, notamment le rapport à l'eau, paraît si nécessaire. Comment le SIE SEE peut-il faire un pas de plus face à ces enjeux sensibles (en allant au-delà de la traditionnelle approche « Arts et Culture » qui se résume trop souvent, simplement, à la dimension expressive ou communicationnelle³³) ?

La dimension culturelle est particulièrement pertinente avec les jeunes car ces derniers constituent justement le groupe de population le plus disponible à en parler, à en faire un objet de travail et de transformation. Pour le dire autrement, c'est plus facile de changer ses habitudes et ses croyances quand on a 20 ans que lorsqu'on en a 40 ou 50 ! En pratique, une des manières les plus « tranquilles » mais sans doute aussi les plus efficaces de travailler les dimensions culturelles consistent à questionner les évidences qui surviennent « l'air de rien », dans le style « *Tiens, vous dites ça. Au fait d'où cette idée vous vient-elle ? Pourquoi pensez-vous que c'est bien de faire ainsi ou de dire de cette façon-là ?* ». Le mode de l'interpellation « tranquille » se révèle régulièrement efficace³⁴.

A11.2.4. Quelles compétences développer chez les jeunes ?

Du fait des nombreuses situations de travail avec des jeunes qui viennent souvent de régions très différentes, du fait de la diversité et de la profondeur des enjeux, du fait du souci d'armer les jeunes pour qu'ils soient capables de faire face à de tels enjeux, les équipes du SIE SEE contribuent beaucoup à développer des compétences chez ces jeunes, filles et garçons. Souvent implicitement. Sans forcément y penser délibérément. Aussi, avons-nous consacré un moment de travail avec quelques membres de SIE SEE pour les mettre en lumière et ainsi, en quelque sorte, les sortir de l'ombre. Les compétences suivantes sont apparues particulièrement importantes à souligner :

- Les compétences à se relier, à se construire des relations durables et parfois de réelles complicités, les compétences à se mettre ensemble et unir ses forces (compétences sociales) ;
- Les compétences citoyennes (interpellation, discussion, construction de propositions et contre-propositions, pression sur les autorités, montage d'actions ou de dispositifs pour exercer une influence sur les décideurs, ...) ;
- Les compétences professionnelles plus typiquement liées au secteur de l'eau et aux défis qui y sont relevés ;
- La compétence qui consiste à pouvoir penser et éventuellement agir aux différentes échelles, du local au global mais aussi du global au local, et dès lors, chemin faisant la compétence à interconnecter les enjeux ;
- Les compétences analytiques face aux enjeux et situations qui se rencontrent typiquement en dans le secteur de l'eau. Dans ce domaine, les équipes ISE SEE travaillent beaucoup pour aider les jeunes à embrasser dans leurs analyses les diverses dimensions (pas seulement les dimensions techniques auxquelles ils sont souvent plus familiers mais aussi le dimensions sociales, économiques, politiques, environnementales et culturelles. C'est donc une compétence d'analyse multidimensionnelle ou holistique qui est visée) ;
- Les compétences pour prendre et mener l'action, notamment tout ce qui va dans le sens de « oser », de « déployer de l'audace », de « sortir des sentiers battus », de « surprendre » et de « se surprendre », ...

A la lecture de cette liste, plusieurs questions rebondissent, des questions qui selon nous devraient retenir davantage l'attention des équipes de SIE SEE désireuses de progresser :

- Comment mieux cibler ces compétences et leur développement comme préoccupation *délibérée et structurante* « pour » et « dans » le travail ? Autrement dit, comment faire en sorte que de telles compétences soient encore mieux prises en compte comme des *finalités co-latérales et nécessaires* du travail fait par les équipes SIE SEE et que, dès lors, le souci de les consolider soient plus rigoureusement (méthodiquement et systématiquement) soutenu ? Il ne s'agit évidemment pas de mettre les jeunes « sur les bancs », loin de là, mais, pendant qu'on mène telle activité bien précise avec des jeunes ici ou là, il s'agit de se demander *en même temps* quelle compétence, dans cette

³³ Les arts et performance culturelles servent souvent principalement de « véhicules » pour faire circuler plus largement des messages de plaidoyer ou de sensibilisation.

³⁴ Sans rentrer dans les détails, le mode de l'interpellation consiste à soulever trois sortes de questions : (i) « pourquoi ? » (réponse : « parce que ... »), (ii) « pour quoi ? » (réponse : « en vue de ..., dans le but de ... ») et (iii) « pourquoi comme ça ? » ou « pourquoi avec ça ou avec ceux-là ? ».

- situation particulière, avec ces jeunes-là, garçons ou filles, pourrait être consolidée et comment y parvenir « souplement », disons « l'air de rien » (sans toutefois s'égarer) ?
- Comment accorder davantage d'attention à trois autres compétences actuellement moins systématiquement soutenues (et qui peut-être glissent « en dehors des radars ») : les compétences politiques, les compétences réflexives et autoréflexives et les compétences planificatrices ? (À ce sujet, voir ci-après *l'annexe 14, section A14.2*).

A11.2.5. Avec quelles catégories de jeunes plus « stratégiquement » travailler ?

Cette question s'est invitée régulièrement lors des entretiens ou des travaux. SIE SEE mobilise, implique, associe un nombre important de jeunes venant de tous les horizons géographiques. Un certain accent est placé sur les jeunes qui se destinent professionnellement au secteur de l'eau, mais cette catégorie de jeunes n'est nullement majoritaire ni forcément prioritaire. En réalité, à part une tranche d'âge qui navigue entre les jeunes de 18 ans et ceux et celles de 27 ans, une délimitation au demeurant très élastique en pratique, le choix des jeunes ne repose pas sur des critères très élaborés. L'accent est placé régulièrement sur des jeunes qui sont à un moment charnière de leur vie, qui sont capables de devenir des relais efficaces dans leur société d'origine, qui s'engagent à titre individuel tout en étant bien implantés dans leur communauté, qui croient que des changements sont nécessaires et qu'ils nécessitent de se mobiliser pour les provoquer, qui n'ont pas forcément un « gros CV » mais qui, en revanche, manifestent un vrai potentiel d'évolution, ... Des jeunes qui, bien évidemment, sont alertés et motivés par les défis de l'eau et de l'assainissement.

On le voit, ce sont en règle générale des critères plutôt intuitifs, qui portent sur les *qualités des personnes*, mais peu sur les catégories socio-économiques ou culturelles. Il semble cependant que de tels critères seraient *également* intéressants à solliciter, notamment pour écarter le risque de « recruter » des jeunes appartenant à un milieu privilégié (étudiant qui vivent ou proviennent du milieu urbain et qui poursuivent un cursus d'études supérieures). Les diversités culturelles et géographiques sont importantes à surveiller mais il convient d'avoir aussi dans son collimateur les diversités socio-économiques et socio-culturelles de manière à pouvoir justifier d'une certaine représentativité.

Parmi les autres critères, on ne négligera pas le genre. A ce niveau-là, cependant, selon les données consultées, il apparaît qu'un bon équilibre est actuellement garanti, même si d'une circonstance ou d'une activité à l'autre, l'un ou l'autre genre peut dominer. En règle générale, ni les filles, ni les garçons se retrouvent dans une position ostensiblement minoritaire tandis que les responsabilités et éventuels avantages semblent distribués de manière équilibrée.

A11.2.6. Arts, culture et jeunes

Les arts et la culture, en lien avec les jeunes, est l'un des accents qui avait été placé par la DDC pour appuyer le programme 2019-2023. En pratique, deux perspectives étaient spécialement visées par ce moyen, (i) une communication plus efficace et donc une amélioration de la capacité à influencer mais aussi à sensibiliser, notamment des publics de jeunes moins accessibles par d'autres voies, (ii) le développement de situations ou cadres plus conviviaux, de nature à intensifier la sociabilité et les possibilités d'échanges, une fois encore entre jeunes. En pratique, lors des événements auxquels SIE SEE a pris part et dans lesquels il a donné la possibilité à des jeunes de s'impliquer, les actions de nature artistique ont pris diverses formes telles que la réalisation de fresques, de concerts, de performances artistiques, ... autour de stands ou à l'occasion de moments forts, ou pour faire passer des messages qui autrement sont plus délicats à transmettre, comme par exemple des messages de paix (par exemple, au Sénégal, l'action « Voix du Fleuve, Voix de la Paix »).

De manière générale, selon l'analyse faite par les équipes du SIE SEE elles-mêmes, le recours à la dimension artistique ne s'est pas révélé facile. Pour plusieurs raisons, notamment celles-ci : (i) la nécessité d'avoir une compétence interne au SIE SEE, bien informée, capable de mobiliser les compétences au bon moment et qui a le temps de se donner pleinement, (ii) la nécessité de positionner ce type de recours aux arts dans un plan de communication suffisamment élaboré, c'est-à-dire de placer les recours artistiques dans un cadre stratégique d'ensemble pour la communication, (iii) l'accès à des moyens et des fonds substantiels (dans la mesure où en dessous d'un certain niveau d'investissement, les résultats restent peu percutants et donnent facilement le sentiment de « bricoler »).

A l'avenir, faut-il poursuivre sur cette voie ? La question reste ouverte mais il apparaît cependant clair que si les trois conditions suggérées ci-dessus ne sont pas réunies, il vaut alors sans doute mieux réserver ce recours à des événements spécifiques plus ponctuels.

A11.2.7. Points « forts », points « faibles » et « angles morts » de l'action que SIE SEE mènent avec les jeunes.

Ces points qu'on qualifie ici de « faibles » sont à comprendre comme des domaines, obstacles ou contraintes sur lesquels les équipes du SIE SEE gagneraient sans doute à s'investir en vue de fortifier ses initiatives et leurs capacités à faire une différence. Ce sont des potentialités, c'est pourquoi nous les formulons sous la forme de questions ouvertes.

- Le passage de témoins ou de relais d'une génération à l'autre. Comment, d'une génération de jeunes à une autre impliquée dans les actions soutenues par SIE SEE, améliorer la transmission de connaissances, de savoir-faire et de savoir penser, des portefeuilles de de relations, des ressources ? Qu'est-ce que les jeunes qui sont passés par les actions du SIE laissent à ceux et celles qui les suivent dans les mêmes fonctions lorsqu'ils s'en vont ? La **transmission intergénérationnelle** – de jeunes à jeunes – se révèle comme un véritable défi qui, actuellement, attend d'être pris en main plus efficacement par les équipes du SIE³⁵.
- Dans la foulée, une autre question surgit : que deviennent les jeunes qui se sont impliqués parfois pendant plusieurs années dans les initiatives et actions menées ou soutenues par le SIE SEE ? Dans quelle mesure le SIE contribue-t-il à ce qu'ils restent des acteurs de changement dans les situations nouvelles où leur vie de (jeune) adulte les conduit à prendre une place ? C'est tout le défi de l'entrée dans la **vie d'adulte** : comment aider les jeunes qui se sont engagés dans les dynamiques SIE SEE continuent à rester engagés (autrement, dans d'autres mouvements, dans d'autres fonctions, éventuellement face à d'autres enjeux de société) ? En soulevant cette question, le SIE SEE est perçu comme une structure qui participe *aujourd'hui* à la formation des acteurs de *demain*.
- S'agissant des initiatives de jeunes, jusqu'à quel point le SIE SEE doit-il s'impliquer dans l'après « first move » ? Le SIE SEE se définit lui-même comme un « first mover », comme un lanceur d'idées et d'initiatives nouvelles. Ces initiatives sont nombreuses. Faut-il toutes les suivre ? Faut-il se limiter à semer et adienne ce qui adviendra ? Faut-il au contraire accompagner ces « initiatives-semences » qui ont été lancées et les aider à germer et à prendre racine ? Mais alors jusqu'à quel point ? Et lesquelles en particulier ? Sur la base de quels critères (qui restent à clarifier) ? Autrement dit, quelles initiatives faire absolument vivre et lesquelles laisser mourir ?
Ici, un critère qui peut se révéler pertinent est celui de **générativité** : en quoi les initiatives lancées génèrent d'*elles-mêmes* d'autres initiatives qui sans elles auraient été impossibles ? Suivant un tel indicateur, on pourrait envisager que les initiatives les plus pertinentes à soutenir par SIE SEE seraient celles qui ont le meilleur potentiel génératif, c'est-à-dire celles qui sont les mieux à même de se prolonger par elles-mêmes à travers de nouvelles initiatives ou celles qui sont les plus aptes à générer des processus de transformation.
- Le piège de « l'ensilotage » : comment éviter que les initiatives soutenues restent enfermées dans un domaine étroit ou dans un cercle d'acteurs limités ? Autrement dit, comment contribuer à **décloisonner les divers champs d'initiatives** pris par les jeunes de manière à favoriser des processus d'interfécondation ? Par exemple, comment les dynamiques, initiatives, expérimentations, pistes, actions qui donnent vie et inspirent l'action du Parlement Africain des Jeunes pour l'Eau pourraient-elles mieux inspirer les initiatives ou perspectives soutenues par le Parlement Européens des Jeunes pour l'Eau, et vice versa ?
- Comment mieux **articuler le « local » et le « global »**, et vice versa ? Le SIE SEE historiquement a toujours occupé une place importante à l'échelle globale, notamment sur les grands enjeux et événements planétaires liés étroitement à l'eau. Pourtant, le SIE SEE agit et aide aussi à agir au niveau local régulièrement porteur d'innovations. Comment mieux valoriser ces innovations locales pour influencer à l'échelle nationale, internationale ou globale ?

³⁵ Cette transmission concerne aussi la mémoire et la transmission de cette mémoire d'une génération de jeunes à une autre.

A côté de ces domaines où des avancées peuvent continuer à être faites, il y en a d'autres où le SIE SEE se montre déjà costaud – des **points « forts »** – et qui, à ce titre méritent d'être mis en lumière (avec derrière la tête la perspective de continuer encore à s'améliorer) :

- Le fait de se doter d'une **stratégie explicite** qui met clairement en lumière les enjeux et les grandes orientations auxquelles le SIE SEE croit en matière de jeunes (au pluriel) ;
- Le repérage des jeunes – filles et garçons – qui ont du potentiel pour jouer un rôle important dans les dispositifs et dynamiques soutenus par SIE SEE. Repérage mais également, sans doute même surtout, « **mise en valeur** » ;
- La sensibilité aux défis du **genre**, notamment en donnant systématiquement l'occasion à des jeunes femmes de prendre une place importante dans les dynamiques et structures supportées par SIE SEE, notamment des jeunes femmes venant des divers continents ou régions du monde, garantissant ainsi que la diversité est prise sérieusement en considération ;
- Les **relations d'égal à égal** systématiquement mises en œuvre dans une logique de co-construction des actions, initiatives et projets : l'occasion est donnée aux jeunes d'avoir mais aussi de **prendre** leurs responsabilités ;
- Le SIE SEE prend soin de **ne jamais instrumentaliser les jeunes** avec qui il travaille : le SIE SEE n'a pas d'agendas cachés lorsqu'il mobilise des jeunes. C'est une qualité à souligner particulièrement dans la mesure où, hélas, le plus souvent, les jeunes sont mis sur le devant de la scène comme faire valoir. Même si des progrès sont possibles, de manière imagée, on peut dire qu'avec le SIE SEE, en règle générale, les jeunes ne sont pas mis aux fenêtres (comme des « pots de fleurs » pour décorer les balcons) mais devant la façade, comme des acteurs de premier plan !
- A souligner aussi le travail de mise en relation des **jeunes avec les autres familles d'acteurs**, notamment les décideurs, dans une position de véritable partie prenante.

A11.3. Autres questions à creuser

Un certain nombre d'autres questions sont apparues pendant les travaux, que ce soit lors de l'atelier à Strasbourg ou lors des entretiens par Zoom. Nous les réunissons dans cette section dans la mesure où elles sont susceptibles de mobiliser la réflexion des équipes de SIE SEE :

- Comment mieux faire réfléchir les jeunes sur leur propre société, quelles compétences consolider à ce niveau ? Comment aider les jeunes à mieux structurer leur **pensée critique**, c'est-à-dire leur capacité à mettre en questions (au pluriel) et donc à jeter du doute ce qui pourrait autrement sembler « normal » ?
- Comment développer les **compétences d'interpellation** des jeunes dans le sillage des activités ou initiatives montées avec eux ?³⁶
- Comment, à travers les jeunes, travailler avec toute la **diversité des sociétés** où les défis de l'eau sont posés ?
- Comment aider les jeunes à continuer à innover dans les modèles de **gestion du pouvoir**, par exemple dans les Parlements des Jeunes pour l'Eau ?
- En ce qui concerne des processus engagés avec les jeunes, comment réduire la dépendance vis-à-vis d'un nombre restreint de **leaders** ou de fortes personnalités ?
- Comment davantage développer les **compétences – et l'intelligence – politiques** des jeunes avec qui SIE SEE collabore étroitement ? Comment les aider à innover en tant qu'acteurs politiques ?
- Comment mieux articuler les dynamiques « jeunes » et les dynamiques « **société civile** » étant donné que l'action avec les jeunes est d'autant plus forte et pertinente qu'elle s'inscrit dans le cadre des dynamiques de la société civile ?
- Comment accroître la **légitimité** de la parole des jeunes ? Quelle stratégie mettre en œuvre pour y parvenir ?

A11.4. Recommandations & suggestions

De ce qui précède, il est possible de déduire un certain nombre de recommandations ou de suggestions. Nous en réunissons quelques-unes qui retiennent plus particulièrement l'attention :

³⁶ Pour rappel, l'interpellation combine trois sortes de questions : « pourquoi ? » (Réponse parce que ...), « pour quoi ? » (Réponse : en vue de ...) et « pourquoi comme ça ? »

- Se doter d'une **analyse propre** en matière de jeunesse (au pluriel), les grandes tendances, les dynamiques, les problématiques qui devraient davantage retenir l'attention des équipes du SIE SEE ;
- Définir une stratégie pour construire le passage de **relais d'une génération de jeunes à une autre**, en particulier pour garantir la transmission des savoirs et savoir-faire et consolider la mémoire des expériences et initiatives ;
- Identifier les grandes **compétences** qu'il conviendrait de développer plus particulièrement chez les jeunes et sur lesquelles un effort spécifique devrait être fait ;
- Discerner plus finement les **catégories de jeunes** que SIE SEE devrait plus particulièrement cibler dans ses initiatives, projets, programmes, ...
- Mieux articuler les appuis, dynamiques ou impulsions à l'égard des jeunes avec les dynamiques de la **société civile** (de manière à éviter de faire de la jeunesse une catégorie en soi coupée des autres composantes actives au sein de la société).

Enfin, un dernier point mérite une attention toute particulière et devrait sans doute faire l'objet d'une réflexion par les équipes de SIE SEE. En effet, à bien y regarder, **un paradoxe traverse la jeunesse** : d'un côté, c'est souvent par elle que les nouveautés arrivent et prennent place dans la vie en société mais, d'un autre côté, cette même jeunesse est aussi le principal acteur de la reproduction du système ou du fonctionnement sociétal qu'elle veut transformer. Il est donc important de garder clairement à l'esprit cette question (ce pourrait être une recommandation transversale) : comment les jeunes avec qui le SIE SEE travaille étroitement reproduisent, souvent à leur insu, ce que pourtant ils veulent changer ? Cette question représente un défi permanent lorsqu'on travaille avec les jeunes.

Annex 12 : Aspects organisationnels et institutionnels

Du point de vue organisationnel et institutionnel, SIE SEE est à la croisée des chemins. Rappelons qu'en 2017, juste avant que le programme financé par la Suisse se soit mis en place, le fondateur du SIE décédait laissant derrière lui un immense vide. En quelques mois, les équipes du SIE, ses instances et sa nouvelle direction ont dû reprendre les commandes de processus complexes et ambitieux. Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elles ont réussi, non seulement à reprendre l'héritage mais aussi à redonner une impulsion nouvelle au SIE SEE. Cela mérite d'être salué.

Cela étant dit, actuellement, à la veille de définir un nouveau programme, le moment est venu pour faire le bilan tant sur le plan du fonctionnement organisationnel que sur celui de l'architecture et de la vie institutionnelle. C'est pourquoi les TdR avait prévu une série de questions à travailler. Chemin faisant, lors des entretiens et des travaux de l'évaluation, il est rapidement apparu que la profondeur des questions et des situations rencontrées nécessitait une intervention beaucoup plus élaborée que celle qui avait été initialement esquissée lors de la préparation de l'évaluation. En particulier, il est apparu qu'il n'était pas possible de prendre avec suffisamment de profondeur les questions précisées dans les termes de référence (annexe 1), compte tenu des délais et des moyens impartis pour mener l'évaluation. Aussi, dans cette annexe, nous avons choisi, en concertation avec les protagonistes de l'évaluation, de consacrer nos efforts à préciser les domaines où une investigation spécifique devra être menée ultérieurement par une instance ou un bureau spécialisé. Ci-dessous, nous nous attacherons donc à livrer les premières analyses et, sur cette base, à circonscrire les domaines et questions sur lesquels des recherches et travaux complémentaires devront être faites avec l'appui d'un bureau spécialisé.

A12.1. Quatre domaines à investiguer plus spécialement

A12.1.1. Architecture organisationnelle, répartition des tâches, partage des responsabilités. SIE SEE a grandi au fil des années, en particulier son aire d'influence. Les programmes se sont complexifiés tandis que le nombre d'acteurs ou de partenaires impliqués dans les dynamiques ne cessent de s'étendre (voir à ce sujet l'annexe 16). Du coup, un sentiment de surcharge s'installe petit à petit dans les équipes de sorte que les unes, les uns et les autres envisagent que des limites soient atteintes. De là découle aussitôt une première question : comment mieux répartir les tâches entre les équipes et entre les personnes au sein des équipes ? Comment dès lors mieux se partager le « poids » des responsabilités de telle sorte que personne ne se sente en « surcharge » mais aussi de telle manière que chacune et chacun puisse mieux investir son énergie et ses talents au bon moment au bon endroit ?

En creusant cette dimension, notamment à la lumière de l'actuel organigramme, trois domaines ont retenu plus spécialement l'attention, trois domaines qui requerront sans doute un surcroît de vigilance à l'avenir :

- La **communication** et plus particulièrement la **capitalisation**. Concernant la communication, les questions se posent à deux niveaux, la communication interne (entre les équipes) mais surtout la communication externe (comment toucher une audience plus large, plus efficacement et d'une manière plus impactante ?). La capitalisation de expériences est actuellement un point faible : il y a beaucoup de dynamiques et d'initiatives porteuses en marche dans l'univers du SIE SEE. Comment, de manière efficace, mieux les faire connaître, comment mieux les communiquer pour qu'elles puissent circuler et influencer plus largement ?
- Le **plaidoyer** est au cœur de nombreuses initiatives du SIE SEE. C'est un domaine clef pour le SIE SEE qui vise à influencer de manière décisive les décideurs et les instances où les décisions importantes se prennent. En dépit des efforts et de la créativité déjà notables aujourd'hui, il semble que des progrès soient encore possibles. Au point qu'il faille accroître les compétences internes. Via de la formation ? via un recrutement ?
- Le **suivi évaluation** dans le sillage des multiples activités, projets et programmes. Nos travaux d'évaluation concluent que les effets de transformations sont nombreux, pertinents et souvent profonds (voir l'annexe 9), en particulier les effets inattendus. Comment rendre visibles de tels effets qui rendent compte de la valeur des efforts engagés par les équipes, comment mieux les caractériser et ainsi se rendre mieux capables de les saisir et d'en faire de véritables cibles pour le travail au quotidien ? Actuellement, le suivi évaluation porte essentiellement sur les résultats en lien avec le cadre logique. C'est nécessaire mais insuffisant pour le SIE SEE qui est avant tout un acteur de

changement mais aussi un acteur qui accompagne – soutient, renforce – d'autres acteurs de changement sur des terrains très divers. Un monitoring des effets, dynamiques et processus de transformation est nécessaire à développer.

Comment répondre à ces trois domaines, quelles mesures organisationnelles entreprendre ? Faut-il engager de nouvelles compétences et donc élargir les équipes, et quelles équipes ? Faut-il plutôt se répartir autrement les tâches, c'est-à-dire organiser autrement le travail et redistribuer autrement les responsabilités et prérogatives ? Faut-il envisager des formations spécifiques et complémentaires pour les membres du personnel ? Faut-il faire un peu de tout cela, mais de quelle façon alors ? Dans le sillage de ces questions, une autre question clef s'invite en filigrane : comment renforcer son pouvoir d'agir et ses capacités opérationnelles tout en restant flexible, entreprenant et créatif ?³⁷

Nos travaux d'évaluation ne permettent pas de répondre sérieusement à des questions aussi décisives. C'est pourquoi, de telles questions devraient figurer au menu d'une expertise complémentaire qui aura soin de les travailler en profondeur avec les équipes concernées.

A12.1.2. L'identité publique. Les deux organisations SIE et SEE ont fusionné. Elles forment à présent une seule et même organisation même si les deux noms sont restés en fonction. Si pour les membres des équipes, cette situation ne soulève pas de difficulté particulière, en revanche, vis-à-vis du monde extérieur et en particulier dans l'univers des institutions, ce « double visage », parfois perçu comme une double identité, est parfois source de tensions ou d'hésitations. En pratique, d'un côté, le fait d'avoir une structure de droit français (SEE) et, de l'autre, une structure de droit canadien (SIE), est un avantage car cela donne accès à des ressources financières autrement inaccessibles (ainsi par exemple, les agences de l'eau en France ou les instances de solidarité internationale québécoise au Canada). D'un autre côté, cependant, dans l'action concrète, il n'est pas toujours simple de décliner son identité et de se présenter. Dans quelle mesure faut-il alors envisager de composer un nouveau nom, un nouveau logo, une nouvelle devise, une nouvelle manière de présenter l'organisation ? La question a été posée à plusieurs reprises ce qui laisse penser qu'elle nécessite un surcroît de réflexion.

A12.1.3. Dynamiques institutionnelles. La vie institutionnelle est-elle à la hauteur des enjeux et des multiples dynamiques en cours ? Par exemple, les membres qui composent l'assemblée générale sont-ils encore en adéquation avec les évolutions et les défis ? Qu'en est-il pour la composition du Conseil d'Administration dont la plupart des membres sont en poste depuis de nombreuses années ? Le bureau exécutif est-il assez dynamique, ses membres sont-ils suffisamment impliqués dans la vie organisationnelle, soutient-il avec assez de vigueur la direction et le travail des équipes ?³⁸ Les membres qui composent ces instances sont-ils et sont-elles assez régulièrement renouvelées ? Si nos travaux ne permettent pas de trancher de telles questions, par contre ils soulignent que ce genre de questions gagneraient à être travaillées en profondeur avec l'aide, pensons-nous, d'une expertise externe. Il conviendrait notamment de savoir quels seraient les nouveaux dispositifs, instruments, pratiques, procédures, montages à envisager pour redéployer l'énergie des bases et structures institutionnelles.

A12.1.4. Gestion des ressources humaines. Jusqu'à récemment, le fonctionnement et la composition des équipes ne demandaient pas d'attention particulière dans ce domaine. Simplement parce que sa taille était modeste. Toutefois, ces derniers temps, notamment parce que les équipes s'élargissent petit à petit et qu'elles se professionnalisent, un certain nombre de préoccupations semblent s'inviter petit à petit. Ainsi en est-il de questions de base telles que la formation continuée (régulièrement mentionnée

³⁷ En effet, au-delà d'un certain nombre de membres du personnel, il devient difficile de rester flexible et de maintenir la cohérence stratégique tandis que les lourdeurs administratives et les routines se manifestent de sorte qu'une certaine bureaucratie finit par s'incruster et rigidifier les ardeurs et les enthousiasmes. Lors des entretiens, plusieurs de nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité que le SIE SEE reste une structure de taille modeste (pas plus de 15 ou 20 travailleurs), ce qui serait à leur yeux la condition pour rester une organisation innovatrice, à l'avant-garde, capable de s'ajuster aux évolutions. Comme l'a dit très justement une participante de l'atelier de Strasbourg, quel que soient les évolutions, il faut s'assurer que SIE SEE garde son âme, qu'il conserve son ADN, qu'il reste bien cet acteur capable d'innover et d'impulser autour de lui des innovations. « *Trop grand, on devient un acteur aux pieds lourds, incapable de réagir vite aux évolutions. Trop petit, on ne parvient pas à faire une différence, on reste trop léger, on ne fait pas le poids* ».

³⁸ Cette allusion ne concerne évidemment pas la Présidente actuelle dont l'engagement est particulièrement exemplaire.

comme un besoin par les équipes), la politique salariale, la perspective de faire carrière au SIE SEE, le risque de se voir progressivement surcharger, la politique de recrutement, ... De telles questions devraient elles aussi figurer au menu des efforts entrepris par le SIE SEE pour se consolider et sans doute aussi pour un surcroît de professionnalisation.

A12.2. Rôle et position du SIE SEE dans le secteur de l'eau

Un des domaines de la réflexion sur le développement institutionnel du SIE SEE concerne le rôle et la place qu'il est appelé à jouer sur la scène des acteurs de développement. Lors des travaux de l'atelier de Strasbourg, le mercredi 29/03/2023, un certain nombre de pistes ont été partagées. Ces pistes représentent une véritable ressource pour la réflexion. Elles aident aussi à mieux circonscrire la véritable valeur ajoutée du SIE SEE dans le paysage actuel des acteurs du secteur de l'eau.

- SIE SEE est un « first mover » et en même temps un « shaker ». « **First mover** », c'est-à-dire un acteur qui lance des idées ou des perspectives nouvelles, inédites, éventuellement aventureuses mais que, par la suite, d'autres pourront reprendre et amplifier. Le SIE SEE est donc un défricheur. Mais il est aussi un « **shaker** » au sens où il « bouscule » les idées reçues, il empêche de tourner en rond, il pousse à sortir des routines et des cadres conventionnels, il invite à « ouvrir la fenêtre » en même temps qu'il « perturbe » (SIE SEE se désigne régulièrement comme une organisation « disruptive ») ;
- SIE SEE est un **laboratoire “out of the box”**, un « cadre décadrant » – et un créateur de « cadres décadrant » autour de lui – c'est-à-dire une structure où on se donne les moyens d'explorer des pistes (éventuellement complètement) inédites ;
- SIE SEE n'est pas seulement un acteur créatif ou source de créativité, il a aussi pour fonction de **rendre les autres acteurs créatifs**, de « réveiller » la créativité partout où elle semble s'être « endormie ». Rendre (plus) créatives les institutions correspond à une fonction de grande importance que justement SIE SEE peut remplir plus facilement que d'autres acteurs ;
- SIE SEE crée des liens entre des acteurs qui ne sont habituellement pas en relation : c'est un rôle de **décloisonneur**, « d'ouvreur de portes » et de créateur de liens (horizontaux). En même temps, il s'attache à nouer des alliances stratégiques avec et entre des acteurs autrement seraient restés peu ou mal reliés entre eux ;
- SIE SEE donne la parole à des groupes d'acteurs qu'on n'entend jamais ou qui sont situés hors des radars, les « invisibles » (parce que trop loin ou trop différents). SIE SEE fait également entendre des **voix dissonantes** ou porteuses d'alternatives, d'autres points de vue qui enrichissent les horizons et les débats ;
- SIE SEE est un **promoteur de dialogue** et, en même temps, un créateur de situations et de cadres de dialogue ;
- SIE SEE **interpelle les décideurs**, les autorités, notamment en introduisant du doute là où les certitudes semblent régner, en soulevant des questions là où on ne se pose plus de questions et là où on ne parle plus seulement que des réponses (le plus souvent à des questions qui en cours de route ont été oubliées) ;
- SIE SEE est porteur – diffuseur et générateur – de **propositions et de contre-propositions**, il contribue à ce que « le dernier mot ne soit jamais dit » ;
- SIE SEE contribue aussi à **politiser les défis de l'eau** dans le sens précis de faire des défis d'une meilleure gestion de l'eau et de l'assainissement une opportunité de transformation des sociétés concernées. En politisant les défis de l'eau, SIE SEE contribue à politiser des familles d'acteurs régulièrement peu présentes et parfois peu (pauvrement) informées des enjeux politiques, tels par exemple les jeunes (mais pas seulement).

Il est encore un rôle que SIE SEE joue déjà aujourd'hui mais qu'il devra davantage encore jouer à l'avenir, c'est celui de promoteur « **d'innovations pré-figuratives** »³⁹. Un rôle à nos yeux particulièrement décisif pour un acteur de changement qui accompagne d'autres acteurs de changement.

Dans sa fonction de communication, il a été souligné par plusieurs des membres rencontrés que SIE SEE n'est pas une organisation de dénonciation, ni de revendication, ni *a fortiori* d'attaque mais qu'elle concentre davantage ses efforts dans les domaines du dialogue, de la concertation, de construction

³⁹ La notion d'innovations pré-figuratives est expliquée en détail à l'annexe 13 (voir la section A13.12).

d'interfaces ou de passerelles entre des univers différents qui ne se parlent pas assez et qui parfois s'ignorent. Ce rôle distingue SIE SEE d'un certain nombre d'acteurs du secteur de l'eau.

A la lecture de ce qui précède, il paraît évident que la mission de SIE SEE n'est pas en tant que tel de régler des problèmes, ni même d'apporter des solutions mais « *d'inspirer* » la fabrication de solutions par ceux et celles qui en ont besoin et qui vivent les situations. C'est pourquoi les projets et programmes initiés par SIE SEE ont surtout valeur d'exemples de ce qui est possible et souhaitable. Ils inspirent et montrent que d'autres voies sont possibles et prometteuses. Il en résulte, comme nous l'avons signalé plus haut (annexe 7) que la valeur et la pertinence du travail de SIE SEE n'est pas à rechercher dans la quantité des réalisations, de projets, d'acteurs mobilisés, etc. mais dans la diversité et la profondeur des innovations que SIE SEE introduit en menant des actions ou des projets concertés (quels processus de transformation ces projets ont généré et en quoi ces innovations font tache d'huile ?).

C'est pourquoi, dans le domaine de l'eau, et en particulier dans son, travail de plaidoyer et de collaboration avec des institutions SIE SEE a aussi une importante *mission d'infiltration* à jouer (à la manière d'un Cheval de Troie, c'est-à-dire faire rentrer dans les « forteresses institutionnelles » des nouveautés qui bousculent ou délogent les normes habituelles ou qui parasitent les repères conventionnels). En ce sens, SIE SEE a une mission de « *contamination des paradigmes* » en faisant rentrer dans les circuits institutionnels des mots nouveaux, des conceptions ou représentations nouvelles, des normes nouvelles, des horizons nouveaux, des catégories nouvelles, ... Contaminer les paradigmes consiste aussi à *injecter du doute* là où les certitudes règnent, et donc à générer du dialogue et du débat à propos de ce qui, éventuellement, était « en dehors des radars ».

Il est important de souligner que ces différents rôles que nous venons de lister sont d'autant plus possibles à assumer que SIE SEE ne dépend pas excessivement – jamais de manière captive – d'autres bailleurs de fonds aux priorités et agendas desquels il devrait se soumettre. Autrement dit, même s'il occupe une place centrale aujourd'hui, le *financement suisse est décisif* pour permettre à SIE SEE de jouer ses différents rôles sur la scène internationale et dans le secteur de l'eau. C'est sans aucun doute une grande force et, au passage, un argument important, pour la Suisse, de continuer à soutenir un acteur comme SIE SEE. En effet, la créativité *du* secteur de l'eau et *au sein de* ce secteur, en règle générale plutôt dominé par des références et perspectives techniques, au demeurant relativement conventionnelles, en dépend très significativement. Or, compte tenu des défis immenses en matière d'accès à une eau de qualité et en quantité mais aussi au regard des défis que représente le partage pacifique des ressources en eau, les besoins en matière de créativité sont eux aussi immenses et il faut se réjouir qu'une structure comme le SIE SEE s'en charge avec talent *en toute liberté* (hors influence). Il faut dès lors aussi saluer le soutien de la Suisse.

A12.3. Thématiques à privilégier particulièrement

Lors du deuxième jour de l'atelier de Strasbourg, un moment important a été consacré à l'identification et confirmation des thématiques qui seraient à privilégier. Le choix de ces thématiques n'est évidemment pas indifférent car il contribue énormément à fonder l'identité et la réputation de SIE SEE, et par conséquent son périmètre d'influence. Les thématiques suivantes ont été rappelées en introduction des travaux de l'atelier en date du 30/03/2023 :

- L'accès à l'eau et à l'assainissement comme un droit humain,
- Le bassin comme unité de référence pour l'action et la gestion des eaux,
- L'eau comme vecteur de paix, de dialogue et de coopération (entre les peuples),
- La gouvernance de l'eau,
- La coopération entre les générations, entre les pays, entre les secteurs,
- L'égalité entre les différences, ainsi que l'empowerment des jeunes et des femmes,
- Le défi du changement climatique.

Dans cette liste de priorités thématiques, la *gouvernance* occupe une place pivotale. Comme cela a été précisé opportunément lors de l'atelier, il faut comprendre la gouvernance comme le lieu où les décisions se prennent, c'est-à-dire comme la « *fabrique de la décision* », depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre avec en ligne de mire la nécessité d'inclure dans les processus et procédés de fabrication des décisions l'ensemble des acteurs et actrices concernées et parties prenantes.

Cette manière de définir la gouvernance est inspirante. C'est pourquoi nous nous sommes demandé s'il ne conviendrait pas que le SIE SEE se dote d'une analyse et d'une réflexion propre en matière de gouvernance et donc qu'il développe ce qu'il faut comprendre par « fabrique de la décision », ce qui revient à produire des réponses à une série de **questions clefs** :

- Quel diagnostic, quelle analyse (descriptive mais aussi compréhensive) SIE SEE se fait-il en matière de gouvernance ? Quelles tendances lourdes, quelles évolutions observe-t-il ? Quelles impasses préoccupantes mais aussi quelles innovations prometteuses perçoit-il ?
- De manière plus fondamentale, de quelle manière le SIE SEE explique-t-il comment, en matière de gouvernance, « ça » fonctionne mais aussi – insistons – comment « ça » ne fonctionne pas ?
- Fort d'une telle analyse, sur quels rouages de la « fabrique de la décision » SIE SEE doit-il envisager de mettre l'accent et donc de concentrer ses efforts ?
- Ces axes étant précisés, quelle stratégie déployer pour se donner toutes les chances de faire une vraie différence ?

Comme nous l'expliquerons à l'annexe A13, en matière de gouvernance comme pour les autres domaines de changement, SIE SEE ne peut pas se contenter de combler les manques, de régler les problèmes ni de soulager les souffrances dues à la mal-gouvernance, il doit aussi – en outre, en même temps, avec la même vigueur – s'attacher à combattre ou, au moins, à atténuer les dysfonctionnements qui entravent le bon fonctionnement de cette « fabrique de la décision ». Ce qui suppose de bien comprendre comment ça ne fonctionne pas (et pas seulement comment ça « devrait » fonctionner), c'est-à-dire comment ça « dysfonctionne » si efficacement et si durablement. En pratique, il apparaît que la « **résilience dysfonctionnelle** » est la cible la plus décisive pour un acteur de changement comme SIE SEE. En parlant de résilience dysfonctionnelle, on se demande précisément comment, de quelle manière, d'année en année, de décennie en décennie, les mêmes impasses, les mêmes dysfonctionnements, les mêmes problèmes se répètent et se reproduisent sous des formes toujours nouvelles et surprenantes.

Si nous insistons sur cette perspective dans cette annexe consacrée aux défis institutionnels, c'est parce que nous pensons que l'identité de SIE SEE et, par voie de conséquence, sa reconnaissance comme un acteur original sinon unique dans le secteur de l'eau, en dépendent énormément. C'est aussi parce qu'une organisation qui est habitée par les défis du changement dans le sens suggéré ci-dessus⁴⁰ ne se gère pas et ne s'organise pas exactement de la même manière qu'une structure qui se préoccupe avant tout de mener à bon port des dossiers de nature plutôt technique. Autrement dit, nous pensons que la conception qu'on a de l'action de changement et de son rôle en tant qu'acteur de changement joue un rôle déterminant sur la manière de « faire organisation » et de « faire institution ».

A12.3. SIE SEE comme accompagnateur

Les équipes de SIE SEE remplissent une fonction importante, celle d'accompagner les diverses familles d'acteurs avec lesquelles il est en action, tantôt les jeunes, tantôt les ONG, tantôt les autorités locales ou nationales, ... toute sorte de parties prenantes avec lesquelles elles mènent des projets de gouvernance de l'eau ou des programmes d'assainissement, ... Mais que veut dire exactement « accompagner » pour ces équipes ? Que font-elles exactement lorsqu'elles « accompagnent » ?

Ces questions ont été travaillées à plusieurs reprises en pointillé lors des entretiens. Un certain nombre de points de repères ont été exprimés par les uns, les unes et les autres. Nous les synthétisons ci-dessous en même temps que nous les soulignons dans la mesure où ils donnent une bonne idée de ce en quoi consiste cette fonction d'accompagnement qui, selon nous, fonde en (grande) partie la valeur ajoutée du SIE SEE en tant qu'acteur dans le secteur de l'eau et au-delà :

- Mettre à la disposition des acteurs accompagnés des ressources (notamment des connaissances), des moyens ou des accès qu'ils ne possèdent pas ou qui sont hors de leur portée, leur donner des « clefs » pour agir ;
- Montrer le chemin à suivre, dégager les horizons, aider à les acteurs à se donner *eux-mêmes* de solides points de repères pour *leur* action, les aider aussi à diversifier / élargir *leur* gamme de choix ;
- Impulser de l'intérêt ou de la volonté d'agir par soi-même, développer la confiance en soi qui est une condition essentielle pour entreprendre ;

⁴⁰ Le changement 2 que nous définissons en long et en large ci-après à l'annexe 13 (section A13.2).

- Aider les acteurs à prendre des risques, les aider « à oser » s'aventurer en dehors de *leurs* sentiers battus ;
- Faciliter leurs tentatives pour innover ou pour expérimenter de nouvelles voies ou solutions, leur donner envie de se lancer et d'essayer du neuf (pour eux) ;
- Interpeller, c'est-à-dire les inviter à réfléchir sur ce qu'ils entreprennent, sur les raisons qu'ils ont d'agir de telle façon plutôt que de telle autre ainsi que sur les finalités qu'ils se donnent ;
- Les aider à devenir chez eux et chez elles « le visage » des changements qu'ils recherchent et qu'ils promeuvent (« *nous sommes le changement que nous voulons* ») ;
- Les aider à ne pas dépendre des solutions, explications, perspectives développées par d'autres, à ne pas devenir « le klaxon d'autres acteurs ailleurs », c'est-à-dire les aider à construire de manière réfléchie et critique leurs propres positions ou réponses ;
- Les aider à tirer les leçons et donc à apprendre de ce qu'ils entreprennent ;
- Les aider à utiliser – et faire reconnaître – leurs propres façons de dire les choses, à faire reconnaître leur propre lexique⁴¹ ;
- Faciliter à analyser – déchiffrer – leurs contextes et à en déduire des lignes d'action efficaces.

Il a en outre été souligné, et c'est important, que l'accompagnement s'inscrit dans les situations vécues, dans le concret, c'est-à-dire à la fois dans le « faire » (pendant l'action) autant que dans le « fait » (après coup).

On pourrait ajouter que le SIE SEE a un rôle important à jouer pour développer chez les acteurs accompagnés leur compétences en tant qu'acteurs de changement (« savoir agir » mais aussi « savoir penser », « savoir sentir » et « savoir ressentir »). SIE SEE ne loge pas seulement du côté des « apporteurs de solutions » (ce qui est nécessaire), il aide également des acteurs à travailler sur les causes profondes à la source des problèmes, manques et souffrances qu'ils s'attachent à éliminer (annexe 13⁴², voir aussi l'annexe 14, section A14.2 pour des compétences clefs à développer lors des accompagnements). Autrement dit, l'accompagnement du SIE SEE conduit les accompagnés à devenir « acteurs » de changements (au pluriel) et pas seulement des « opérateurs » ou des « faiseurs ».

A12.4. Recommandations, suggestions

En matière d'organisations et de développement institutionnel, nous ne ferons qu'une seule recommandation englobante :

- Confier la tâche à une bureau spécialisé d'animer le processus de développement organisationnel en lui demandant de travailler l'ensemble des questions soulevées ci-dessus en étroite collaboration – de manière participative – avec l'ensemble des équipes et instances qui donnent vie au SIE SEE.

Dans le sillage de cette recommandation centrale, d'autres valent la peine d'être portées à l'avant plan :

- Continuer la réflexion sur les rôles de SIE SEE et sur tout ce que cela implique concrètement au quotidien en matière de choix des approches, des instruments, des dispositifs, ... En particulier, continuer à approfondir ce que signifie et implique la perspective d'accompagner des acteurs de changement dans le secteur de l'eau.
- Compte tenu de l'importance de la gouvernance dans l'action et les initiatives prises ou soutenues par SIE SEE, développer une analyse (une théorie « maison ») de ce qu'il faut exactement

⁴¹ Pour parler de soi et de ses aspirations, les mots des autres sont souvent une voie sans issue pour développer sa propre pensée. Dire, dans sa langue, avec ses mots et ses concepts, ce qu'on pense et ce qu'on veut aider à s'émanciper de l'emprise que les autres ailleurs peuvent avoir sur son imagination, quelles soient leurs intentions, bonnes ou mauvaises. Les mots qui viennent d'ailleurs rendent aveugles chez soi. Ils empêchent de sortir du modèle qui vous est imposé. La dimension lexicale de l'émancipation est donc fondamentale dans toute démarche de changement et *a fortiori* d'émancipation. Comme le dit un proverbe sahélien, « *le lion dort en paix lorsque le chasseur parle son langage* ».

⁴² Voir à l'annexe 13, en particulier les sections A13.1 à A13.4 pour avoir une meilleure idée de ce que nous désignons exactement en parlant de « changement » (le changement est un « mot valise », mais qu'y-a-t-il exactement dans cette valise ?).

comprendre par ce concept et ce que cela implique concrètement dans le travail quotidien d'appui ou d'accompagnement des diverses équipes SIE SEE⁴³.

- Élargir la perspective de la « résilience dysfonctionnelle » à l'ensemble des initiatives prises ou promues par SIE SEE⁴⁴.
- Dans le répertoire de l'acteur perturbateur, intensifier la « perturbation lexicale », c'est-à-dire sortir de l'enfermement dans le vocabulaire institutionnel pour parler de ce qu'on veut et de ce qu'on fait un enfermement qui enclave l'imagination en même temps qu'il érode le pouvoir d'agir des acteurs⁴⁵.

⁴³ Cette recommandation est importante pour que SIE SEE ne reste pas prisonnier (entravé ou limité) des conceptions, analyses, concepts utilisés par les autres acteurs.

⁴⁴ En clair, quand on construit des solutions et des alternatives, cela revient à chaque fois se demander comment le problème qu'on veut régler ou le manque qu'on veut combler n'en finit pas de se reproduire sous des formes toujours nouvelles. On se demande alors comment la société ou les acteurs concernés « ré-inventent » si efficacement le même problème ou le même manque : au-delà des apparences, quels sont les procédés de fabrication et quels sont les rouages de cette « ré-invention » ?

⁴⁵ Le secteur du développement, de la coopération internationale et des institutions s'efforce régulièrement de « domestiquer » les alternatives en les enfermant dans un répertoire de « mots valises ». SIE SEE gagnera en efficacité transformatrice en invitant les acteurs avec qui il collabore à « dénoyauter » les grands concepts qu'ils utilisent (égalité, équité, démocratie, gouvernance, inclusion, résilience, développement, droits, autonomie, liberté, changement, ... tout un répertoire de mots clefs qui nécessitent d'être « repris en main » – redéfinis, recalibrés – par les intelligences locales). C'est d'autant plus nécessaire qu'une des menaces les plus fréquentes qui affectent les alternatives et les initiatives prises en leur nom n'est autre que l'insignifiance (c'est-à-dire l'incapacité des mots à signifier ce qu'ils devraient vouloir dire).

Annex 13: Points de repère et réflexions en matière de changement

Contribution à l'élaboration d'une stratégie de changement au bénéfice de SIE SEE

Remarque introductive

Nous avons rédigé cette annexe en prenant au sérieux le fait que SIE SEE se définisse comme un acteur de changement qui accompagne d'autres acteurs de changement. La question du changement étant par essence réellement difficile mais, hélas, souvent traitée avec une certaine légèreté, nous avons voulu, dans cette annexe, aller au-delà des approches conventionnelles et affronter cette difficulté. Il en résulte que cette annexe sera exigeante pour le lecteur. Même si nous avons pris soin de limiter le recours à un vocabulaire ésotérique et d'être le plus didactique possible, il reste que ce qui suit ne se lit pas comme un roman de gare ...

Pour la lectrice ou le lecteur soucieux d'en savoir plus ou d'aller plus loin, nous avons pris soin de mentionner ici et là quelques références à toutes fins utiles.

Avec cette annexe, nous espérons apporter de l'eau au moulin des équipes du SIE SEE désireuses de faire un pas de plus comme actrices de changement.

Pour le reste, il faut lire cette annexe comme l'indice que SIE SEE est un candidat prometteur pour innover et mettre à l'épreuve des perspectives en matière de changement, tant sur le plan conceptuel que méthodologique, bien entendu dans le secteur de l'eau mais, à notre avis, bien au-delà en devenant une source d'inspiration pour d'autres ONG ou agences d'aide, y compris, surtout même, pensons-nous, la DDC.

Les TdR accorde une place importante à la dimension du changement. Ce n'est pas un hasard. En effet, le SIE SEE se définit lui-même non seulement comme acteur de changement mais également comme accompagnateur d'autres acteurs de changement, par exemple la jeunesse qu'il soutient. Cela dit, une question cruciale se pose immédiatement : de quoi s'agit-il quand on parle de changement ? Cette question est nécessaire car un grand nombre d'acteurs se proclament spontanément et publiquement « acteurs de changement » alors que, visiblement, ils ne contribuent pas à des transformations significatives, tout au plus « soulèvent-ils un peu de poussière ».

Pour que la perspective du changement ne soit pas simplement un « joli mot » dans un discours, il est donc nécessaire de lui donner un contenu précis. C'est ce que nous proposons de faire ci-dessous.

En même temps, dans la foulée, nous soulèverons une question décisive pour le SIE SEE : à quelles transformations sociétales transversales le SIE SEE s'attache-t-il – ou devrait-il s'attacher – à déclencher ou soutenir de manière transversale, c'est-à-dire, quel que soit le thème, le lieu, les acteurs, les activités, les situations, les circonstances, les enjeux, ... ? En effet, une structure comme le SIE SEE ne peut pas se limiter à proclamer qu'il est acteur de changement sans davantage préciser – expliquer et justifier – le genre de changements qu'il cherche à produire ou soutenir dans les sociétés où il mène ses actions ou influences. Ci-dessus, nous apporterons un peu d'eau au moulin de cette question. A titre purement exploratoire. Car c'est aux équipes du SIE SEE d'y répondre.

A13.1. Le changement, de quoi on parle ?

Le changement est basiquement une affaire de différence entre un « avant » et un « après » que l'on compare : avant, c'était comme « ceci », après c'est devenu comme « cela », et « ceci » n'est pas le même que « cela ». Parler de changement revient donc essentiellement à comparer.

En matière de changement, on convoque toujours trois dimensions : avant, pendant et après. Le changement est donc par définition une affaire de temps et donc de durée. Un changement peut être immédiat ou au contraire prendre du temps pour se réaliser. Il peut aussi y avoir latence. C'est-à-dire que quelque chose est en train de changer mais ça ne se voit pas encore. Pour les acteurs qui se disent « de changement », ces nuances ne sont pas cosmétiques : dans le secteur dit du développement, le temps est un facteur de grande importance et introduit aussitôt deux dimensions, la patience et le jugement. La patience s'impose régulièrement car les transformations auxquelles on travaille peuvent prendre du temps pour se réaliser, et peut-être justement le temps qu'on ne possède pas (par exemple, parce qu'il faut rendre des comptes avant). Le jugement s'impose lui aussi : sur quelles bases on

déclare qu'il y a, ou non, changement ? Autrement dit, à partir de quand et de quoi dira-t-on que c'est un échec ou un succès ?

Pour sortir de ce qui pourrait apparaître comme deux impasses, le concept de **processus** est très intéressant. Il invite à prendre en compte, non pas tant les issues – les changements échus ou qui ont aboutis – mais plutôt les changements en train de se faire et qui ne se donnent peut-être pas encore à voir, pas du tout ou pas complètement. Parlant de processus de changement, on peut adopter deux postures, celle du **processus fermé** (on va vers un changement bien précis qu'on a planifié à l'avance ou sur lequel on a fait « un pari ») ou celle du **processus ouvert**. Dans ce dernier cas, on voit que « ça bouge » mais l'issue – ou le résultat – n'est pas donnée à l'avance : la surprise (bonne ou mauvaise) est possible. La perspective du processus de changement ouvert permet de concevoir des chaînes de changements et donne du volume à la perspective de **processus créatifs**.

Forts de ces précisions, on peut à présent introduire **deux distinctions décisives** en matière de changement et qui, selon nous, sont tout à fait centrales pour un acteur comme le SIE SEE mais également, croyons-nous, pour une agence comme la DDC. Pour le dire clairement : si on ne fait pas une telle distinction, on n'a rien à faire ni à dire en matière de changement !

A13.2. Première distinction majeure : changement ① versus changement ②

Ces deux types de changements correspondent à des conceptions et perspectives totalement différentes qu'il convient de clarifier le plus profondément possible⁴⁶. Ce sont deux modèles fort différents.

- Avec le modèle du **changement 1**, on convoque la perspective de problèmes à solutionner (« ça bloque », « ça dérange », « ça empêche », ... « voilà la solution » ...), ou de manques à combler (dans le style, « il manque ceci, apportons-le »), ou encore de souffrances à soulager (« ça fait mal, stoppons ce qui fait mal, soignons »). Avec le changement 1, on a affaire à des **situations** où il se passe quelque chose qui exige une action. La situation se décrit en termes de problème, de manque ou de souffrance. On est typiquement dans le domaine des **solutions** à apporter. La question clef qui se pose est celle de savoir comment, aussi vite que possible, aussi loin que possible, de la manière la plus efficiente possible, aussi durablement que possible, solutionner le problème, apporter ce qui manque, soulager ce qui fait mal. En bref, l'action porte sur les **symptômes**.
- Avec le modèle du **changement 2**, on bascule dans un autre monde, celui de l'action, non plus sur les symptômes, mais sur leur origine, sur ce qui les génère fondamentalement, c'est-à-dire sur les causes mais surtout – insistons – sur le **travail des causes**, c'est-à-dire la manière dont les causes fabriquent leurs conséquences, c'est-à-dire la façon dont elles construisent les problèmes, les manques ou les souffrances. L'action porte alors sur le fonctionnement ou la machinerie sociétale, c'est-à-dire sur la **manufacture sociétale à la racine des problèmes, manques et souffrances**. Cette fois, on se demande comment la société autour fabrique souvent avec créativité les problèmes, manques et souffrances. La cible n'est plus la situation et le symptôme mais ce qui, dans la société, fabrique les situations et les symptômes qui y surgissent. En fin de compte, la véritable cible des efforts est la **résilience des symptômes** et leur capacité à sans cesse resurgir sous des formes nouvelles toujours imprévisibles, laissant souvent le sentiment décourageant qu'au fond, on n'a rien

⁴⁶ Ces deux manières de concevoir le changement sont inspirées en partie des travaux développés il y a bien longtemps déjà, dans les années 1950 par Gregory Bateson, repris plus tard, dans les années 1970, par l'école dite de Palo Alto aux travaux de laquelle Bateson a beaucoup contribué. En réalité, Bateson, dans son œuvre, distingue 3 niveaux d'apprentissages que nous avons librement interprétés comme autant de niveaux de changement. Dans le monde du développement, il faut admettre que de telles distinctions et, de manière plus large, les travaux de Bateson n'ont pas fait beaucoup d'émules. Il est vrai que Gregory Bateson n'est pas un auteur facile à lire, *a fortiori* pas facile à décliner dans le langage de l'action de développement (le lecteur intéressé pourra approfondir dans les ouvrages suivants : Bateson, G. (1965) [First published 1936]. *Naven: A Survey of the Problems suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe drawn from Three Points of View*. Stanford University Press ; Bateson, G. (2000) [First published 1972]. *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. University of Chicago Press. ISBN 9780226039053 ; Bateson, G. (2002) [First published 1979]. *Mind and Nature: A Necessary Unity*. Hampton Press. ISBN 9781572734340).

solutionner, que la solution qu'on a apportée a permis de réinventer le même problème, le même manque ou la même souffrance mais autrement, sous une forme nouvelle.

A13.3. Faire coup double

En pratique, et donc dans l'action concrète, la question clef est de savoir comment, tout en prenant *efficacement* pour cible les symptômes (problèmes, manques et souffrances), c'est-à-dire en même temps qu'on apporte des solutions souvent absolument nécessaires, on peut aussi – avec la même efficacité – agir sur ce qui fabrique ces symptômes et qui souvent aussi les font durer. En clair, on se demande comment faire coup double, c'est-à-dire comment en agissant sur le symptôme de la manière la plus efficace possible (premier coup, changement 1), on agit aussi sur la machinerie sociétale qui manufacture le symptôme (second coup, changement 2).

Quelques exemples banals pour clarifier ce dont on parle. La *pauvreté*, par exemple. Ainsi, est-ce qu'on lutte contre la pauvreté (c'est-à-dire comment on « est » pauvre ?) ou bien lutte-t-on contre la paupérisation (c'est-à-dire sur comment on « devient » pauvre ?). La meilleure réponse est de chercher à faire coup double, c'est-à-dire ne pas simplement agir sur les *états* de pauvreté, ce qui est important car source de souffrances, mais agir aussi, en même temps sur les *dynamiques* qui naturalisent et répandent la pauvreté si efficacement au sein des sociétés concernées.

Autre exemple, *l'inclusion* qui est une préoccupation émergente dans le secteur du développement. Lutte-t-on contre l'exclusion (c'est-à-dire aux côtés des exclus avec en ligne de mire leur réintégration dans la société qui les a écartés ou déploie-t-on ses efforts sur comment on fabrique des exclus, c'est-à-dire contre les dynamiques et contre la « culture » de l'exclusion en cherchant à découvrir comment, individuellement et collectivement, on fabrique l'exclusion avec une telle efficacité dans la société en question ? On fait coup double en s'efforçant de ne pas simplement inclure les exclus mais aussi, en même temps, déboulonner la machinerie sociétale qui manufacture l'exclusion si généreusement.

Encore un exemple. On parle souvent des « *désavantagé(e)s* » et de mettre les « désavantagé(e)s » en première ligne des actions. Comme bénéficiaires mais aussi comme acteurs. C'est évidemment très nécessaire. Mais cela risque de ne pas servir à grand-chose si, en même temps, avec les catégories désavantagées, on ne s'attache pas à identifier, comprendre et neutraliser les mécanismes qui les basculent dans la catégorie des désavantagées d'une part et, d'autre part, les mécanismes qui rendent certains et certaines si durablement désavantagés dans la vie sociale, économique, politique et culturelle de la société. Faire coup ici signifie de ne pas simplement supprimer les désavantages mais aussi, en même temps, agir sur ce qui fabrique, répand, durabilise et « naturalise »⁴⁷ de tels désavantages dans le « ventre » des sociétés concernées.

A13.4. Seconde distinction majeure : changement de « premier ordre » versus changement de « second ordre »

Cette seconde distinction va de pair avec la première. Elle met en lumière le piège fréquent d'un changement qui, à l'analyse, n'en est pas réellement un. Pour clarifier cette ambiguïté, la distinction entre premier et second ordre est vraiment utile⁴⁸.

Un *changement de premier ordre* souligne un changement qui consiste à faire « *la même chose mais autrement* ». Ce changement concerne le plus souvent les formes (ce qui se voit) et les modalités (comment on fait ce qui se fait). Cela change dans le « comment » mais pas dans l'essence (la nature) même de la chose. Par exemple, il se peut que, dans tel ou tel pays, avant on avait une dictature avec un dictateur en situation autoritaire, en général arrivé au pouvoir et s'y maintenant par la force. Aujourd'hui, il se peut qu'il y ait eu des élections, en bonne et due forme, mais qu'à la tête de l'État on ait toujours un vrai dictateur. Si on regarde bien le paysage contemporain des régimes politiques, on n'aura pas de mal à en trouver des exemples frappants. C'est typiquement un changement de premier ordre : les formes et les modalités ont changé, profondément même, mais il s'agit toujours d'un pouvoir

⁴⁷ « Naturaliser » au sens précis de « rendre « naturel » ou de rendre « normal »

⁴⁸ La chercheuse Jean Bartunek (Boston College, USA) figure parmi ceux et celles qui ont développé cette approche (voir, par exemple, Kolb, D., & Bartunek, J. M. 1992. *Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes*. Newbury Park: Sage).

fort et autoritaire, sinon même aussi violent que par le passé. La modalité pour « légitimer » le chef de l'État a effectivement changé (la forme) mais pas le régime (la nature). De manière générale, ; avec des changements de premier ordre, la question clef à se poser alors est celle-ci : comment sortir de la dictature ou de la reproduction du « même autrement » ?

Un **changement de second ordre** est l'issue d'une transformation profonde qui fait qu'on est dans le domaine du « *tout autre chose* ». Cette fois, ce ne sont plus seulement les formes, les apparences ou les modalités qui ont changé mais la rationalité derrière le changement. Ce type de changement répond à la question de savoir comment « faire rupture ».

Les exemples ne manquent pas. Par exemple, dans le secteur du développement, il est désormais acquis que les femmes doivent occuper des places ou bénéficier d'avantages au même titre que les hommes. A compétences égales, le fait d'être femme ne doit plus en aucun cas constituer un obstacle pour accéder à des fonctions, quelles qu'elles soient. Pourtant, quand on y regarde de plus près, le simple fait de remplacer des hommes par des femmes dans le même système n'aboutit pas à transformer ce système. Il en va ainsi avec un certain nombre de dispositifs financiers. Certes, ces systèmes sont gérés à 100% par des femmes mais la conduite des opérations financières se fait avec la même rapacité et avec les mêmes procédures inégalitaires qu'auparavant. Dans ce cas, il y a eu changement de premier ordre (les femmes ont pris la place des hommes, changement de forme) mais la rationalité et les finalités restent pour ainsi dire inchangées (il n'y a pas de changement de second ordre puisque la finalité et la logique du fonctionnement financier reste inchangée).

Dans le domaine de la mobilité, il est désormais certain que les voitures électriques vont prendre la place des voitures thermiques. C'est un changement, certes, mais cela fera-t-il pour autant une vraie différence ? L'avantage en termes de pression sur l'environnement ne sera pas particulièrement évident puisque les contraintes dues à la rareté et aux nuisances ne seront pas significativement moindres (le pétrole rare ou en voie d'épuisement est remplacé par des métaux rares difficiles à extraire proprement, tandis que les pollutions et dégâts environnementaux ne seront pas forcément réduits, même s'ils ont en effet changé de nature. Par exemple, en effet, il est possible qu'il y ait moins d'émission de gaz à effets de serre). Mais ce qui ne change pas, c'est la rationalité de la mobilité que sous-tendront les voitures électriques. La mobilité reste enfermée dans le même paradigme (la voiture privée et des déplacements toujours plus nombreux et plus lointains). En somme, la voiture électrique vient au secours du même modèle économique : il n'y a pas de réflexion sur la mobilité, on roule autant qu'avant, on reste dans la logique de la croissance éternelle. Le changement de la voiture thermique à la voiture électrique correspond typiquement à un changement de premier ordre : la même logique mais autrement (sous d'autres formes ou avec d'autres modalités).

Le passage de l'eau comprise comme marchandise en vente sur des marchés à de l'eau vue comme un bien commun à partager correspond à un changement de 2^{ème} ordre. En effet, dans cet exemple, on change de paradigme : on consacre le passage d'une rationalité de la valeur financière ajoutée résultant d'une opération marchande (on vend l'eau et, avec l'eau, on se fait de l'argent) à une logique de l'utilité générale ajoutée (l'eau est envisagée sous l'angle du supplément d'utilité qu'elle produit).

A13.5. Les différents domaines et niveaux du changement

A présent que la notion de changement est mieux cadrée, on peut clarifier ce que cela pourrait impliquer pour SIE SEE en tant qu'acteur de changement.

- Tout d'abord, ce pourrait impliquer que SIE SEE se dote de références précises à deux niveaux complémentaires qui exigent chacun un effort spécifique :
 - Des **changements transversaux** que toutes les équipes du SIE SEE viseraient dans toutes leurs activités ou initiatives, quel que soit le thème, le cadre, le lieu, les circonstances (voir ci-dessous la section A13.9 pour quelques exemples et suggestions) ;
 - Des **changements spécifiques** qu'en outre les équipes de SIE SEE se donneraient pour les terrains où elles s'engagent concrètement. Ici, on part de l'idée que chaque situation où SIE SEE mène des actions peut *aussi, en outre*, correspondre à la quête d'un changement

spécifique qui, dans cette situation-là, mais pas forcément ailleurs ni en d'autres circonstances, se révèle pertinent et nécessaire à envisager⁴⁹.

- Seconde implication : selon les cas, les analyses, ou les situations, l'action de changement pourra se formuler de deux manières différentes :
 - Soit dans les termes d'une **action de changement « Pour »**, c'est-à-dire une action positive qui vise à soutenir ou à promouvoir à des dynamiques de changement qui contribuent à construire le genre de société que SIE SEE et ses partenaires veulent privilégier. L'action vise à promouvoir le changement qu'on veut voir advenir ;
 - Soit dans les termes d'une **action de changement « Contre »**, c'est-à-dire une action négative qui vise à lutter contre, ou à neutraliser, ou à éliminer « quelque chose » qui est perçu comme nuisible ou toxique pour la société concernée.

Les changements transversaux et spécifiques peuvent être exprimés dans l'un ou l'autre de ces deux répertoires, c'est-à-dire soit en terme positif (en désignant la nouveauté qu'on veut voir advenir et qui va mobiliser les efforts) ou en terme négatif (en pointant ce qu'on veut éliminer, neutraliser ou combattre).

Bien entendu, lorsque, dans cette section, nous parlons de changement, il est question de changement 2 et de changement de second ordre au sens où ils ont été définis ci-dessus.

A13.6. Le vocabulaire, le choix des mots, c'est important !

Il existe d'autres manières de formuler les distinctions en matière de changement. C'est ainsi qu'on parle souvent de « *changement profond* », ou de « *changement structurel* », ou de « *changement systémique* », ou encore de « *transformation* ». De telles formulations sont généreuses car elle souligne le désir de sortir des ambiguïtés ou impasses habituelles mais elles ne livrent pas des informations claires et indiscutables à propos de ce dont on parle. Par exemple, en parlant de « *changement profond* », on ne sait pas si on parle de profondeur à propos de changement 1 (traiter en profondeur les symptômes) ou de changement 2 (traiter en profondeur les mécanismes qui fabriquent les symptômes), ni davantage si on désigne par là un changement de premier (faire en profondeur du « même autrement ») ou de seconde ordre (faire en profondeur du « tout autre chose »). Le changement est « *profond* » mais cela ne dit rien sur le genre de changement auquel s'applique la profondeur.

Il en va de même pour l'expression « *changement structurel* » : de quelle structure est-il question ? Par exemple, en Moldavie, SIE SEE a réussi à promouvoir la perspective des associations de communes et par la même occasion le concept d'intercommunalité. C'est un changement structurel, sans aucun doute. Mais des questions décisives pour le changement subsistent : dans quelle mesure ce

⁴⁹ Par exemple, en Moldavie, ce changement spécifique pourrait peut prendre pour cible le développement d'une autre représentation du pouvoir, c'est-à-dire une autre façon de concevoir, penser et de vivre le pouvoir. Autrement dit, en même temps que SIE SEE s'efforce de donner de la voilure à un projet ambitieux de gestion concertée intercommunale des ressources en eau, ce qui est le cas actuellement, SIE SEE s'attacherait aussi, en outre, à mettre les acteurs au travail sur leur propre rapport au pouvoir. Car, en effet, le dispositif que SIE SEE soutient en Moldavie dans le bassin du la Nirnova, introduit, l'air de rien, une toute nouvelle manière de concevoir (penser) mais aussi d'opérer le pouvoir et d'agir en tant que détenteur de pouvoir, ce qui va bien au-delà du simple domaine de la gestion de l'eau. Dans ce cas, l'objectif « mieux gérer & gouverner l'eau » devient le moyen de travailler un autre objectif plus large, celui de « mieux gouverner les choses publiques » quelque que soit la nature ou l'objet du service rendu à la collectivité. Le premier objectif devient en quelque sorte une modalité pour atteindre le second. A une condition cependant : que cela se fasse en pleine conscience, délibérément et qu'on s'en donne les moyens.

On pourrait également mentionner les Parlements des Jeunes pour l'Eau, quelle que soit l'échelle. Là aussi, à travers ces structures, les jeunes apprennent et donnent concrètement vie à des structures de fonctionnement démocratique. Ce qui importe particulièrement dans le vécu concret de ces structures parlementaires, ce sont les manières de penser et les valeurs démocratiques qui y sont implicitement promues (en même temps que des principes tels que la culture du dialogue organisé et bienveillant, l'égalité entre les différents, le débat fondé sur des arguments qui se défendent et qui sont proposés comme fondements pour des décisions collectives, etc.). En même temps que ces manières de faire et de s'organiser, ce sont donc un certain nombre de structures mentales, des modes de raisonnement, qui sont mis en circulation et qui sont, à tout moment, susceptibles de déborder et ainsi de « migrer » ailleurs dans la « société autour » et ainsi la « contaminer » avec des idées, des modèles, des mots nouveaux.

changement qui se déploie dans les structures et qui apportent des solutions à divers problèmes d'infrastructures et de gestion de l'eau commune du bassin de la Nirnova (changement 1) a-t-il déclenché un changement dans les fonctionnements communaux et inter communaux, par exemple sur les dispositifs, les pratiques, les modalités et les rationalités de prise de décision, et plus largement dans les sociétés locales, par exemple dans l'exercice de la citoyenneté ou dans les rapports sociaux ? La question est ouverte. On se demandera aussi dans quelle mesure le passage à l'échelle intercommunale (gérer l'eau autrement, ce qui est un changement de premier ordre) a déclenché un changement de second ordre qui se remarquerait quant à lui à hauteur des logiques de pouvoir et plus spécialement au niveau du rapport au pouvoir (par exemple la manière de considérer son rôle de responsable communal). Là aussi, à notre niveau, faute d'avoir visité les communes concernées, il nous est difficile de trancher. La question reste elle aussi ouverte. Par contre, indépendamment de cette incertitude, il apparaît tout de suite que la seule expression « changement structurel » n'est pas suffisante pour rendre compte finement du genre de dynamiques de changement qui seraient à l'œuvre.

Les mêmes remarques s'appliquent aux deux autres façons de nommer le changement : de quoi parle-t-on exactement lorsqu'on parle d'un « *changement systémique* » ou d'une « *transformation* » ? Peut-on sans autre précaution appliquer de tels concepts aux notions de changement de second ordre (dans le cas de l'expression « *changement systémique* ») ou de changement 2 (dans le cas de l'expression « *transformation* ») ? Le doute est permis. Sauf, bien entendu, si on adjoint systématiquement et rigoureusement à ces deux expressions une définition qui lève le doute (on passe alors d'une simple « expression » à un « concept » consolidé, éventuellement sous-tendu par une théorisation).

Dans le secteur du développement, il existe encore bien d'autres façons de parler du changement. La plupart d'entre elles ont en commun l'inconvénient de ne pas porter à l'avant-plan ces distinctions essentielles que nous suggérons ici. C'est typiquement le cas d'une expression comme « approche orientée changement » (souvent notée AOC) populaire dans le milieu des ONG francophones. Une fois encore, lorsqu'on proclame qu'on « fait de l'AOC », de quelle sorte de changement est-il question ?

A13.7. Clefs complémentaires pour l'analyse et l'action de changement

Ces distinctions étant posées, il reste bien évidemment un grand nombre d'autres facettes si on veut pousser la perspective du changement plus en avant. Ci-dessous, nous en soulignons quelques-unes souvent pertinentes lorsqu'on veut sonder la qualité et la profondeur du changement dans un cadre donné. Nous ne ferons que les citer, juste pour ouvrir l'espace de réflexion et suggérer clairement que les questions de changement ne sont pas « une petite affaire ». Pour la facilité, nous les exprimons sous la forme de tensions entre deux extrêmes :

- Le changement vu comme un aboutissement (comme un résultat) ou comme un processus en marche à l'issue incertaine mais toujours possiblement créatif et créateur ?
- Le changement comme processus ouvert (sur l'inattendu) ou comme processus fermé (enfermé dans une attente bien précise) ?
- Changement visible (spectaculaire) ou invisible (discret, difficile à caractériser) ?
- Changement voulu ou subi par ceux et celles qui le vivent ?
- Changement endogène (qui vient de l'intérieur de la société concernée) ou extérieur (qui vient de dehors, éventuellement comme une contrainte) ?
- Changement qui vient d'en haut et qui descend (top-down) ou changement qui vient d'en bas qui remonte (bottom-up) ?
- A quelles échelles se joue le changement : celle des individus ? celle des institutions ? Celle de la société toute entière ? Comment ces trois dimensions sont-elles reliées entre elles, ou pas ?
- Quelles sont les chaînes de changement ? Autrement dit comment un changement X donne naissance dans la foulée à un autre changement Y, jusqu'éventuellement à d'autres échelles ?⁵⁰

Un des points d'attention qu'il ne faut jamais perdre de vue concerne le « **non-changement** » : comment « ça ne change pas » ? Qu'est-ce qui entretient et rend si durable ce « non-changement » ?

⁵⁰ Cette dimension n'est pas négligée à SIE SEE. Ainsi, par exemple, Vladimir Arana, membre de l'équipe du SIE à Montréal a expliqué comment, au Pérou, des opérations à petites échelles pouvaient développer des effets jusqu'à hauteur des Ministères nationaux. Pourvu qu'on se donne cette perspective comme cible explicite en se demandant comment, avec ce qui est expérimenté ici, à petite échelle, peut remonter là-bas, à d'autres échelles, pour y exercer leur influence transformatrice ?

Qui perd, qui gagne du fait que ça ne change pas ? Le changement de premier ordre (« le même mais autrement »), est un exemple paradoxal de non-changement (« ça change pour rester le même »).

La **résilience** est une variante courante du non-changement. Elle mérite une attention toute particulière dans le contexte actuel du développement, en particulier lorsqu'elle correspond à une insistance sur les solutions de débrouillardise individuelle, c'est-à-dire les solutions non systémiques qui laissent le système intact et qui s'attachent à rendre supportable l'insupportable. Ces micro-solutions contribuent parfois indirectement à la disqualification des solutions collectives. La résilience, dans ce cas, consiste à renvoyer sur les individus et sur les groupes faibles la responsabilité de construire des solutions en dispensant de s'attaquer à des causes systémiques. Sous cette lumière, l'idéologie de la résilience est véritablement une « ode » au non-changement : on répare les dégâts, on apprend à supporter pour que le système se perpétue. Les exemples sont nombreux.

La **politisation du changement** est une autre préoccupation majeure en matière d'action pour le changement. Politiser signifie ici qu'on interprète le changement ou qu'on mène les actions de changement à la lumière des rapports sociaux, et en particulier les rapports de force qui se vivent dans les sociétés où les changements se déroulent. En pratique, on politise l'action de changement lorsqu'on (se) pose les questions suivantes :

- D'où le changement provient-il ? Qui l'initie ? Pourquoi de cette manière-là, pourquoi chez ces gens-là ?
- Comment le changement se répand-t-il ou, au contraire, comment il se rétrécit-il ? Où, avec qui, par qui ? Pourquoi ?
- Au bénéfice de qui ou de quoi (pour qui, pour quoi c'est bon) ? Pour quelles raisons ?
- Aux dépens de qui ou de quoi (pour qui, pour quoi c'est mauvais) ? Pour quelles raisons ?
- Qui perd et qui gagne ? A court terme et à long terme ? A quelles conditions ?
- Quels enchaînements de processus ça déclenche ? Quelle « chaîne de processus » avec quelles conséquences sur quoi et sur quoi ?
- Qui pousse, qui bloque ? Pourquoi ? Comment ?
- Pourquoi et comment ça ne change pas ? Chez ou avec qui spécialement ? Aux dépens de qui ou de quoi, au profit de qui ou de quoi ?

De telles questions introduisent la dimension du changement dans le champ de l'économie politique, ce qui est une nécessité si on est préoccupé de faire une « vraie » différence. Le changement est toujours une question politique, surtout si elle menace des privilèges et les élites qui en jouissent. La posture qu'on adopte peut contribuer à masquer ou à éteindre cette dimension (par exemple on réduit l'enjeu politique si on limite une transformation sociétale à une simple question technique).

Selon nous, s'agissant de changement et d'action délibérée de changement, le SIE SEE – ses diverses équipes mais aussi ses membres de manière plus large – devrait être régulièrement habité par de telles questions qui jouent un rôle décisif en matière d'évolutivité (et de soutenabilité), sans oublier bien entendu qu'elles enrichissent le sens qui peut être donné à tous les efforts. En abordant et fondant son action sur de telles questions, le SIE SEE se donne directement les moyens de politiser sa fonction d'acteur de changement, ce qui est une des bases de sa pertinence⁵¹.

A13.8. Promouvoir des changements à l'échelle sociétale signifie implicitement à la fois construire et déconstruire

Quand on parle d'agir comme acteur de changement, le changement dont il est question porte inévitablement les manières de faire mais aussi, d'une part, sur les manières de penser ce qu'on fait et de penser à ce qu'on fait et, d'autre part, les manières de nommer et de parler de ce qu'on fait ou pense autrement. Ainsi, dans la vie concrète en société, tout changement, quel qu'il soit, correspond toujours à trois champs de transformations qui doivent s'harmoniser : (i) **des pratiques et des comportements** (on est dans le domaine du « faire »), (ii) **des rationalités et des mentalités** (de l'ordre du « penser », du raisonner », du « s'expliquer » et donc de « donner du sens à » et (iii) **des mots et des discours** (de l'ordre du « dire »). La mise en cohérence de ces trois dimensions inséparables expliquent pourquoi des changements mettent du temps à s'inscrire dans les réalités vécues, dans les têtes et dans les

⁵¹ En se tenant du seul côté des solutions techniques ou des mesures de soulagement (« symptom mitigator »), le SIE SEE risquerait alors de devenir un acteur de non-changement (« statu quo mover »).

corps. Souvent, on parle de la nouveauté en utilisant les mots d'avant la nouveauté et dès lors on se sent en difficulté. Ou alors, les pratiques, ce qu'on fait et la manière de faire, sont nouvelles mais on les raisonne dans les mots et dans les mentalités d'avant, ce qui fait que ça déclenche de la dissonance.

La prise en considération de ces trois dimensions en réalité inséparables est importante car elle indique que, dès qu'on parle sérieusement de changement, qu'elle que soit l'échelle, on est toujours aux portes d'un changement de nature culturelle. La culture comporte en effet toujours ces trois dimensions, c'est-à-dire concrètement, du « faire », du « penser » et du « dire ». La culture correspond précisément à un répertoire non-dit (« impensé ») de normes et de règles implicites⁵². Travailler sur des changements revient ainsi, de facto, à travailler pour/sur un changement culturel, c'est ce qui le rend si souvent long, périlleux. Pourquoi ? Parce qu'avant « d'inscrire » un changement ou du « nouveau » dans une société, il faut préalablement « désinscrire » ce qui existait avant. Autrement dit, pour **construire** du nouveau, il faut d'abord ou en même temps **déconstruire** de l'ancien. C'est-à-dire déconstruire des routines souvent profondément ancrées dans les corps et dans les mentalités. En clair :

- Construire de nouvelles pratiques suppose en même temps de déconstruire de vieilles pratiques ;
- Construire de nouvelles manières de raisonner suppose en même temps de déconstruire d'anciennes manières de raisonner ;
- Construire de nouvelles manières de nommer et de parler suppose de déconstruire le langage et le lexique qui prévalait et faisait autorité avant.

En pratique, cela veut dire déconstruire et reconstruire des normes et des règles en phase avec ces normes. En même temps. Parce que, tout comme la nature, la culture a horreur du vide. Autrement dit, on ne peut pas supprimer une norme et des règles sans aussitôt les remplacer par d'autres.

Si on admet ce qui précède, on admettra aussi que déconstruire et reconstruire dans une logique de changement implique alors, *de facto*, **apprendre** (du nouveau) et **désapprendre** (de l'ancien). Les processus de changement sont par conséquent des processus d'apprentissage mais aussi de désapprentissage.

Cette distinction entre apprendre et désapprendre est essentielle si on se soucie de changement en profondeur. A défaut, on risque de ne rester qu'à la surface des processus. Pour donner un exemple de l'importance de lier ces deux dimensions, on prendra le cas fréquent de la diglosie⁵³. Pour faire au plus simple, on dira qu'il y a diglosie lorsqu'une personne ou un groupe pense, agit et parle d'une certaine manière dans une situation A et que la même personne ou le même groupe, dans une situation B, pense, agit et parle d'une autre manière, éventuellement inverse ou opposée. La personne ou le groupe passe d'un référentiel de normes et règles A à un référentiel de normes et règles B. Le cas est fréquent avec des personnes évoluant dans des cadres culturels très contrastés. Par exemple, lorsque des élus se retrouvent entre élus dans un parlement ou dans une instance représentative, ils adopteront une certaine posture, un certain langage, défendront certaines positions. Mais ces mêmes élus, lorsqu'ils se retrouvent dans d'autres contextes ou d'autres situations disons plus traditionnelles (en famille, au quartier, dans les milieux de la vie réelle) adopteront des postures, positions, langages inverses. On

⁵² Pour s'entendre sur les mots, en langage simple et pour faire court, on dire que les normes désignent ce qui est « bon, juste et désirable » ou, à l'inverse, ce qui est « injuste, mauvais et indésirable ». Les normes règnent sur le domaine du « bien » et du « mal » du point de vue d'un groupe, d'une institution ou d'une société donnée (quelque part, à une certaine époque). Les règles, quant à elles, précisent comment les normes sont mises en œuvre. En pratique, elles indiquent trois choses : (i) ce qu'on peut faire, dire ou penser, (ii) ce qu'on doit faire, dire ou penser et (iii) ce qu'on ne peut pas faire, dire ou penser dans telle ou telle situation où elles s'appliquent (dans telle société, dans telles circonstances).

⁵³ Il y a longtemps déjà, le chercheur anthropologue français Roger Bastide avait particulièrement investigué ce mécanisme en introduisant notamment le concept de « coupure sémantique ». On relira, par exemple, son article paru en 1955 « *Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien* » (Anais do 31e Congresso Internacional de Americanistas, Anhembi, Sao Paulo, Vol 1, 1955, pp.493-503). Henri Ellenberger consacre un ouvrage d'ethnopsychiatrie aux conceptions de Roger Bastide qui abordent aussi ce mécanisme. En première lecture, le vocabulaire et la manière d'aborder les réalités peuvent sembler dater d'une autre époque. En première lecture seulement car le mécanisme analysé reste fécond ...

pourrait conclure qu'ils sont malhonnêtes. En réalité, ils sont passés d'un système de pensée à un autre dans le cadre d'une transaction diglossique⁵⁴.

Si nous citons ce mécanisme, c'est parce qu'il faut sans doute envisager que la plupart des acteurs avec lesquels SIE SEE travaille en dehors du cadre occidental, que ce soient les jeunes ou d'autres catégories d'acteurs (ONG, élus, fonctionnaires, ...), sont possiblement concernés par ce mécanisme, peu ou prou. Autrement dit, les innovations qui seraient promues au titre de changement pourraient correspondre en quelque sorte à un nouveau répertoire de références normatives qu'ils ajoutent – ou alignent simplement – sur le(s) répertoire(s) normatif(s) préexistant(s). Si c'est le cas, on peut raisonnablement émettre un doute sur la profondeur du processus de changement à l'œuvre et envisager que le processus de changement n'est pas encore abouti solidement. Dans le cas particulier du SIE SEE, du fait de l'accent placé sur la jeunesse, la possibilité d'esquiver cette possible impasse est réelle⁵⁵. Pourvu qu'on en prenne toute la mesure.

A13.9. Quelques suggestions en matière de changements transversaux

Selon nous, le SIE devrait se doter de quelques balises fortes en matière de changement, c'est-à-dire, comme souligné ci-dessus en introduction de cette annexe, des **changements transversaux** valables pour tous les projets, programmes ou initiatives prises ou soutenues par SIE SEE, quel que soit le lieu ou le contexte précis. La force de frappe du SIE SEE et le sens de ses multiples initiatives et efforts en dépendent énormément.

Bien entendu, il ne nous revient pas de proposer, ni même de désigner de tels changements transversaux. Toutefois, à titre d'exemples, d'incitations ou de simples suggestions pour amorcer la réflexion, nous pouvons en esquisser quelques-uns, notamment parmi ceux que nous avons pu discuter lors des entretiens ou des ateliers.

- **La « culture du commun ».** L'eau est par excellence un bien commun. Jusqu'il y a quelques décennies, sauf dans des environnements urbains, pour la plupart des peuples, l'eau était un bien qui était à tous et à chacun, à toute et à chacune. L'idée de la vendre ou d'en payer un prix pouvait paraître insolite. Toutefois, depuis quelques temps, et désormais de plus en plus, l'eau devient progressivement une ressource rare et se retrouve dès lors exposée à devenir une marchandise source de profits pour quelques-uns (l'or bleu). C'est face à cette perspective d'appropriation exclusive, privative et déprivative⁵⁶ de l'eau que le SIE SEE a envisagée avec courage et détermination de défendre l'eau comme un bien commun et son accès comme un droit humain.

Défendre l'eau comme un bien commun est une perspective ambitieuse, sans aucun doute. Toutefois, du point de vue d'un SIE SEE acteur de changement, on peut faire un pas de plus et se demander si l'occasion n'est-elle pas belle pour faire d'une pierre deux coups (c'est-à-dire faire « coup double ») :

- D'une part promouvoir l'eau comme un bien commun à gérer comme tel (ce qui est un changement 1 et correspond au premier coup),
- Et, d'autre part, en promouvant la perspective de l'eau comme un bien commun, promouvoir une perspective plus large, à savoir celle de la « culture du commun » (ce qui est typiquement un changement 2, ce qui correspond au second coup mais aussi, potentiellement, à un changement de second ordre).

⁵⁴ Sans rentrer dans les détails, si le mécanisme diglossique ne se déclenche pas, les personnes risquent d'être confrontées à une double contrainte, c'est-à-dire une situation où, dans une même situation, au même moment, deux normes opposées, c'est-à-dire deux répertoires contradictoires du bien et du mal, s'appliquent rendant la situation indécidable.

⁵⁵ On peut en effet faire l'hypothèse raisonnable que les jeunes, du fait qu'ils sont en plein processus de construction de leur identité et de leurs références existentielles, sont mieux capables de passer d'un système normatif ou référentiel A à un système B en abandonnant ou en mettant à bonne distance le système A qu'ils abandonnent.

⁵⁶ Une appropriation *exclusive* est celle qui produit de l'exclusion. En même temps que certains accède à l'eau, d'autres en sont exclus. Une appropriation est *privative* lorsque ce qui est approprié devient une affaire de propriété privée. Une appropriation devient *déprivative* lorsque le bien approprié en vient à créer ou aménager des privilèges pour certains (en général quelques-uns) aux dépens d'autres (en général nombreux).

Dans ce second cas, l'eau défendue comme un bien commun serait, non plus la finalité, mais le moyen grâce auquel le SIE SEE se donne les moyens de promouvoir la « culture du commun » et donc à la fois celles des biens communs (au pluriel) d'une part et, d'autre part, toute la rationalité sociale, économique et politique qui va avec le développement d'une telle « culture du commun »⁵⁷. Sans rentrer dans les détails ici, on voit que la « culture du commun » est le contre-pied d'une autre culture dominante actuellement, à toutes les échelles (locales, nationales, internationales et globale), à savoir la « culture de la concurrence »⁵⁸ et, dans son sillage, « la culture de l'appropriation privative » (le droit de s'approprier une ressource pour son usage exclusif). Il va sans dire que la question de savoir si on peut privatiser l'eau, au même titre qu'on privatise la terre ou une multitude d'autres « choses », est au rendez-vous d'une telle réflexion⁵⁹.

- **La fragmentation institutionnelle.** Ce phénomène traverse toutes les sociétés contemporaines mais sous des formes parfois très différentes. Il souligne le fait que les individus se sentent de moins en moins liés à des institutions qui fondent leur vie en société. Il y a fragmentation parce que la perspective qui imprègne et oriente les individus les pousse à croire qu'ils ne seraient pas partie prenante dans ces institutions, que celles-ci seraient en quelque sorte en dehors de soi : l'individu ne s'y reconnaît plus comme composante ni partie prenante de ces institutions tandis que celles-ci sont de plus en plus vécues comme une entrave à sa liberté.

Pour rappel, les institutions sont ces structures sociales plus ou moins formelles et plus ou moins conscientes dont la fonction première est de fournir aux individus des points de repères stables pour s'orienter dans la vie en société sous la forme de normes et de règles auxquelles on se soumet. Du point de vue des individus, femmes ou hommes, ce sont des invariants qui les aident à faire de la bonne manière ce qu'ils ou elles ont à faire ou ce qu'elles ou ils veulent faire. En gros, les institutions indiquent ce que les individus qui vivent en société doivent s'obliger ou s'empêcher de faire.

Dans les sociétés contemporaines, même si les mécanismes et facettes varient profondément d'une société à l'autre⁶⁰, on observe globalement un détricotage des institutions et une perte de leur légitimité avec en arrière-plan la perspective suivant laquelle, en définitive, seules les lois, opportunités et arrangements économiques compteraient vraiment pour mener une « vie bonne » et pour décider de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste, désirable ou indésirable, utile ou inutile, valable ou non.

⁵⁷ La place manque ici pour en dire plus mais en réalité il serait plus juste de parler de la « culture du et des communs ».

⁵⁸ Une des modalités de la « culture de la concurrence » qui, on s'en rappellera au passage, est au fondement du courant néolibéral, n'est autre que la compétition et donc la rationalité de la différence inégalitaire (qui valide l'idée que certains, du simple fait qu'ils gagnent une lutte, puissent avoir un accès supérieur (plus) et exclusif à des ressources ainsi qu'à des privilèges. En travaillant sur le partage juste de l'eau, on se donne la possibilité d'aborder cette question délicate de la différence inégalitaire (génératrice mais aussi normalisatrice d'inégalités).

⁵⁹ Toute réflexion sur le et les communs engage inévitablement une réflexion sur la propriété privée. Précisons immédiatement que la question de la propriété privée n'est en aucune manière simple à traiter et il n'est pas question ici de restreindre la réflexion à un pauvre débat de type « pour » ou « contre ». La place nous manque pour développer ce point. Pour le lecteur intéressé, voir De Leener, P. & Totté, M. (2018). *Transitions Économiques. Pour en finir avec les alternatives dérisoires*. Edition Le Croquant. Lire en particulier le chapitre 6 qui introduit la notion de « fonction de la propriété » en même temps qu'une typologie des différentes formes de propriétés et modes d'appropriation.

⁶⁰ Dans ce rapport, il n'est pas possible d'en dire davantage sur cette diversité des situations. On se limitera très sommairement ici à souligner qu'en Occident, trente années de néolibéralisme et de promotion de l'individualisme ont profondément corrodé les mécanismes redistributifs en produisant une génération d'individus tendanciellement et primordialement préoccupés par eux-mêmes et par la satisfaction de plaisirs immédiats scellés dans des modèles de consommation invasifs. En Afrique ou en Asie, l'origine du phénomène qui conduit à dénigrer les institutions de sorte que le phénomène de fragmentation est sensiblement différent tandis qu'il est lié à deux autres dynamiques concomitantes : d'une part l'effondrement de la légitimité des institutions modernes (étatiques) héritées du passé, selon les cas héritées de la colonisation (Afrique) ou résultant d'empires aujourd'hui disparus (par exemple l'URSS dans plusieurs pays d'Asie ou de l'Europe de l'Est) et, d'autre part, l'érosion des communautés ou sociétés locales qui jusqu'il y a une ou deux générations fonctionnaient encore largement sur une base clanique avec une rationalité et des cadres institutionnels qui encadraient fermement les individus en leur garantissant de solides repères identitaires.

Dans le sillage de ce phénomène, on observe deux mouvements : (i) d'une part, une montée en puissance de l'individualisme, c'est-à-dire le sentiment que son salut et sa vie à soi ne dépendent ultimement que de soi-même, que de ses talents, que de ses atouts, que de ses actes et initiatives et, (ii) d'autre part, qu'on ne serait plus *structurellement* lié aux autres autour de soi, que ces autres devraient eux aussi se débrouiller pour mener leur vie de la même manière que soi-même on mène la sienne. Le sentiment de redevabilité et de responsabilité vis-à-vis de la société et de ces autres autour de soi s'estompe. Ce sentiment qu'on a des obligations vis-à-vis d'autres, que le bien-être de ces autres dépend aussi de ses actes et décisions, et *vice versa*, ce sentiment qu'on fait partie constitutivement des institutions au même titre que ces institutions font partie de sa personne, constitue ce qu'on appelle le *sentiment collectif*. C'est ce sentiment-là qui est en profonde mutation et qui se fragmente au sens où les individus se sentent de moins en moins comme faisant corps avec les institutions qui cadrent leur vie en société de sorte qu'ils les perçoivent comme des corps étrangers avec lesquels il conviendrait de ruser, tantôt pour en user, tantôt pour en abuser.

Ce phénomène traverse toutes les sociétés globalisées. Il est particulièrement pertinent pour une organisation comme SIE SEE qui travaille avec les jeunes. Pourquoi ? Parce que c'est justement au niveau des jeunes que l'enjeu – ou le défi – de la reconstruction d'un sentiment collectif se révèle à la fois accessible et le moins difficilement réalisable. En effet, les jeunes, plus que les autres catégories, sont mieux capables de porter le changement à ce niveau sensible, à commencer par l'action qu'ils et elles pourraient mener pour neutraliser en eux-mêmes et en elles-mêmes ce qui les rend à la fois « coproducteurs » et « passeurs » du mécanisme de fragmentation institutionnelle. A notre avis, le défi de la création d'un nouveau sentiment collectif, qui est un des fondements des dynamiques démocratiques, se présente comme un domaine où il y a beaucoup de place pour la créativité et les innovations. Notamment dans le sillage de ce que fait SIE SEE.

En lien direct avec le développement du sentiment collectif, on peut souligner un autre sentiment, qui en est une variante mais qui est tout aussi décisive, le *sentiment de redevabilité* vis-à-vis de la société autour de soi, c'est-à-dire le sentiment qu'on a reçu et que dès lors on doit redonner : « *je reçois quelque chose, donc je redonne quelque chose* »⁶¹. En travaillant avec des jeunes qui ne sont en action et en poste que pour un temps limité dans les initiatives qu'il soutient (par exemple dans les Parlements de Jeunes pour l'Eau), le SIE SEE a la possibilité de travailler très concrètement sur cette dimension : les jeunes, filles ou garçons, qui y sont impliqué(e)s et qui y occupent des fonctions reçoivent des moyens, apprennent énormément et sont mis en lien avec des expériences de grande ampleur (telles que la participation à une Conférence des Nations Unies à New York). Ils et elles apprennent énormément de ces expériences fortes vécues et qui les sont marqués. Comment peuvent-ils être conscientisés – dès le départ – sur le défi de transmettre les compétences et savoirs acquis lors de leurs activités avec le SIE SEE ? Et comment en travaillant explicitement et concrètement sur ce défi de passation intergénérationnelle construire en eux ou en elles ce sentiment qu'ils ont reçu « quelque chose » et qu'ils sont appelées « à le rendre autour d'eux ou d'elles », ce qui est un des fondements du sentiment collectif ?⁶²

- **Décroissance et sobriété.** Les défis de l'eau mettent en lumière une réalité qui n'est pas souvent perçue : à bien y regarder, l'eau se trouve au cœur non seulement d'un grand nombre de modes de production mais aussi au cœur des dynamiques de consommation. Pour le dire très simplement : plus on produit (en quantité), plus on accroît la consommation des biens et services, plus on consomme de l'eau et plus on en dégrade à la fois sa qualité et sa disponibilité (les réserves). C'est pourquoi la gouvernance de l'eau, qu'elle que soit l'échelle considérée, locale ou globale, revient toujours, tôt ou tard, à la question de savoir comment décider du meilleur usage de ressources limitées. Meilleur usage pour la multitude, et non pas pour le bien-être et les privilèges d'une étroite élite. C'est-à-dire meilleure partage mais aussi meilleure utilité.

⁶¹ Pour être précis, il faudrait sans doute qualifier ce sentiment de « redevabilité - mutualisation » (pour souligner le fait que les comptes à rendre (redevabilité) prennent en réalité la forme de partages à réaliser (mutualisation), notamment le partage de ce qu'on a appris.

⁶² Des processus d'élargissement des dynamiques jeunes sont déjà en route en bien des endroits, par exemple au Sahel avec les Parlements des jeunes pour l'eau. Le processus a commencé dans quelques pays et s'étend dans de nouveaux pays dans le sillage d'un processus d'apprentissage et d'influence entre les pairs. Ce type de processus donne la possibilité très concrète de travailler le défi de la transmission des savoirs et savoir-faire d'une génération de jeunes qui la précède à la génération qui va lui succéder et, ce faisant, de développer le sentiment collectif et celui de redevabilité / mutualisation expansive (« *J'ai reçu, à moi de rendre à présent, plus et mieux si possible* »).

Mieux gérer l'eau revient d'une manière ou d'une autre à questionner les dynamiques de consommation et les usages de l'eau. Ce qui aboutit, inévitablement, à la question de la croissance : dans une société globale actuellement entièrement orientée – et façonnée – par la perspective d'une croissance matérielle infinie, face au constat désormais banal de la limitation à la fois des espaces et des ressources pour bien vivre, est-il encore raisonnable de raisonner en faisant le pari de la croissance, c'est-à-dire comme si la croissance matérielle sans limites allait vraiment se poursuivre ?

C'est pourquoi nous pensons que le SIE SEE pourrait, davantage et plus explicitement encore qu'aujourd'hui embrasser la perspective de la décroissance et dès lors de l'inévitable sobriété qui va de pair. Comment, en gérant mieux l'eau, comment en gouvernant mieux l'eau, comment en partageant plus équitablement l'accès et la jouissance de réserves limitées d'eau, peut-on aussi, en même temps, soulever la question – le défi – de la décroissance et de la sobriété ? Une décroissance équitable et redistributrice⁶³, bien évidemment, c'est-à-dire une décroissance qui redistribue les avantages et privilèges d'une part et, d'autre part, les restrictions et renoncements de manière juste, bonne et désirable pour toutes et chacune, pour tous et chacun.

Cette posture suppose implicitement qu'on soulève la question du modèle économique sous-jacent au fonctionnement de la plupart des sociétés contemporaines. Elle exige aussi de prendre ses distances par rapport au paradigme dominant actuel qui prétend naïvement que seul un surcroît de technologies pourra répondre aux défis technologiques (la sobriété technologique est aussi en ligne de mire des efforts nécessaires à porter).

Pour SIE SEE, du moins s'il adopte une telle perspective, les questions qui se posent sont claires : comment, tout en promouvant de nouvelles manières de gérer et gouverner l'eau, quel que soit le champ thématique, le lieu, le projet ou le programme, comment contribuer aussi, dans la foulée, à promouvoir – et construire – le paradigme d'une décroissance redistributrice et donc équitable⁶⁴, même seulement un peu ? Comment, dès lors, promouvoir la « **culture de la sobriété** » qui va de pair, éventuellement à la manière d'un message en filigrane ou subliminal ?

Tableau A13.1
Exemples de quelques de domaines qui pourraient être pris pour cibles pour provoquer des changements transversaux

- Déconnexions / reconnexions : Reconnecter ce qui a été disjoint ou ce qui est pensé séparément
- Reconstruire des États et surtout de la « fonction d'État »
- Relever le défi de la « coopération » comme alternative à la culture de la « compétition »
- Démarchandiser, démanteler la rationalité de la « rente », promouvoir la culture du « gratuit assumé et partagé »
- Développer / répandre la logique de la décision inclusive et horizontalisante

Ces changements transversaux sont donnés au titre de simples suggestions, en quelle que sorte pour amorcer la réflexion. Le tableau A13.1. en suggère d'autres, à titre tout à fait indicatif et exploratoire. Les équipes du SIE SEE se prononceront elles-mêmes sur leurs priorités en la matière, dans le sillage de leurs propres analyses et réflexions.

Cela dit, quelles que soient les perspectives qui seront privilégiées, les changements transversaux retenus seront d'autant plus solides et motivants qu'ils seront soutenus par deux démarches complémentaires : (i) d'une part, une **analyse des contextes** qui explique d'où provient le focus et en quoi il est pertinent, (ii) d'autre part, une **théorie du changement** qui explique comment le changement visé pourrait se réaliser (c'est-à-dire comment en agissant sur les leviers A, on pense déclencher du changement B). L'analyse des contextes permet de justifier et en même temps d'expliquer le bien fondé des choix, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles on pense que si on fait A, alors on obtiendra B et pourquoi et en quoi B serait juste, bon et désirable pour la société.

⁶³ Une décroissance douloureuse dans le manque et les tensions pour une multitude en même temps qu'une décroissance heureuse pour quelques-uns et quelques-unes n'est évidemment pas une option. Cela étant précisé, au-delà de ce dilemme, il nous semble décisif que SIE SEE puisse développer sa propre analyse en matière de croissance & décroissance de manière à ne pas se retrouver prisonnier des analyses (toujours possiblement « orientées » et dogmatiques) faites par d'autres acteurs, quels qu'ils soient.

⁶⁴ En s'inspirant d'un principe largement popularisé depuis l'antiquité chrétienne : de chacun(e) selon ses moyens, à chacun(e) selon ses besoins.

Avant d'en finir sur ce point, je voudrais m'expliquer en quelques mots sur la (très) grande pertinence (selon moi) pour une structure comme SIE SEE de se doter de quelques points de repère transversaux en matière de changement. Même si c'est un exercice difficile, sans aucun doute. L'hypothèse en faveur d'une telle démarche est la suivante : je pars de l'idée qu'un très grand nombre de phénomènes en société, par exemple les problèmes, manques ou souffrances contre lesquelles on mène la lutte ou, de manière plus générale, l'action de changement, prennent racine dans un nombre réduit de mécanismes, possiblement toujours les mêmes, des mécanismes qui fonctionnent invisiblement « dans le ventre de la (sa) société ».

Cette hypothèse est conséquente. En effet, elle implique que, quand on agit en amont sur ce genre de mécanismes centraux ou transversaux, on agirait *automatiquement, de facto*, en aval sur toute la gamme de phénomènes (problèmes, manques, souffrances) qu'ils génèrent. Ainsi, par exemple, en agissant sur un mécanisme transversal tel que la fragmentation institutionnelle, on agit *de facto* sur tout le « cortège » de symptômes que ce mécanisme fabrique dans son sillage.

Dans l'action de changement, le risque est grand de ne pas voir que les symptômes contre lesquels on mène l'action forment un « cortège », qu'ils sont liés invisiblement par un même mécanisme en position de « chef d'orchestre ». Qu'est-ce que cela veut dire en pratique ? Cela signifie que lorsqu'on cible un problème, un manque, une souffrance quelque part, il importe non seulement de rechercher le mécanisme qui est à sa racine mais aussi, par la même occasion, de rechercher quels sont éventuellement les *autres* problèmes, manques ou souffrances que ce même mécanisme génère dans la société où on mène l'action.

Pour l'acteur de changement, adopter une telle hypothèse est particulièrement intéressant dans la mesure où elle rend son action de changement d'autant plus efficace. En effet, en agissant sur un mécanisme proprement ciblé, l'acteur de changement se donne la possibilité d'agir sur tout un cortège de problèmes, manques ou souffrances qui prennent forme en aval de son fonctionnement. Une telle perspective aide à mettre à distance le sentiment qui désespère facilement tout acteur de changement, celui de n'agir que sur « un détail » de l'Histoire, de ne travailler que sur un petit « truc » alors que tout autour les problèmes sont si nombreux et si divers. Armé d'une telle hypothèse, on sait que, si on travaille sur tel problème ici et maintenant avec pour objectif précis de neutraliser tel mécanisme, on sait que cela aura nécessairement d'autres effets bénéfiques sur d'autres problèmes *ailleurs* dans le système sociétal⁶⁵.

A13.10. Analyses approfondies des contextes

Nous avons esquissé ci-dessus quelques pistes pour orienter SIE SEE sur la voie de changements transversaux. La condition de base pour mener une démarche de changement solide, de manière générale mais *a fortiori* dans l'esprit où nous l'avons développé (avec en ligne de mire les deux distinctions majeures développées ci-dessus), est la réalisation d'une analyse *propre à soi* des contextes (au pluriel !) dans *et* sur lesquels SIE SEE veut agir et, en particulier, agir en tant qu'acteur de changement et à l'appui de tels acteurs. Actuellement une telle analyse ne scintille pas au cœur de la réflexion dans l'univers de SIE SEE. Certes, elle n'est pas absente mais elle n'est ni systématique, ni partagée, ni orientée dans le sens de se mettre en phase avec ses contextes pour agir dessus délibérément en ayant en ligne de mire des cibles stratégiques.

Une telle analyse, pour avoir de la puissance, doit impérativement combiner deux dimensions : (i) elle doit être *descriptive* au sens de faire des inventaires, de caractériser les acteurs, les situations, les défis, descriptive aussi au sens de dévoiler les tendances, les évolutions, les dynamiques à l'œuvre, tant positives que négatives, dans toute leur diversité et complexité, etc. mais (ii) elle doit également être *compréhensive* au sens de rendre intelligible ce qui est observé et constaté, c'est-à-dire de pouvoir expliquer comment ce qui est observé, décrit et caractérisé est produit dans *et* par la société concernée.

⁶⁵ Mon raisonnement s'appuie ici implicitement sur une hypothèse courante en anthropologie fonctionnaliste. Sans rentrer dans les détails, la posture fonctionnaliste modérée mais dynamique porte à l'avant-plan la conception suivant laquelle, lorsqu'on agit sur une partie d'un système, par exemple un système social, politique ou économique, en particulier lorsqu'on modifie un élément important, cela va entraîner nécessairement la modification d'autres éléments importants ailleurs dans le système.

Une telle analyse s'attache dès lors à mettre en lumière deux sortes de données qui peuvent se révéler de précieuses ressources pour monter des actions pertinentes dans une logique de changement :

- D'une part, **les situations, dynamiques, évolutions positives** dans le sillage d'une série de questions clefs : quelles sont les promesses pour demain mais qui sont déjà perceptibles aujourd'hui, quelles sont les innovations porteuses déjà en marche et qu'il conviendrait de soutenir, en quoi elles ouvrent les horizons, comment et qui les soutient ou, au contraire, qui les entrave ou les menace, etc. ?
- D'autre part, **les situations, dynamiques évolutions négatives** dans le sillage d'une autre série de questions clefs : quel est le mode d'emploi ou de fabrication des problèmes, menaces, impasses, crises, ... quel est leur « carburant » ou leur catalyseur, comment et par quoi sont-elles encouragées et, à l'inverse, comment sont-elles entravées ou contrariées, par quels acteurs ou quels mouvements, avec quels effets, ... ?

La distinction entre analyse descriptive et analyse compréhensive est cruciale en matière de changement. En effet, l'analyse de contextes de type descriptive aboutit en règle générale à privilégier les changements de type 1 (changements à hauteur des symptômes) tandis que les analyses de nature compréhensive ouvrent plus directement la voie vers des approches privilégiant des changements de type 2 (changements à hauteur du travail des causes et des mécanismes). Or, ce sont les changements de type 2 qui correspondent le mieux à ce qui pourrait faire progresser SIE SEE. Actuellement, les équipes de SIE SEE sont encore peu avancées en matière de changement de type 2 tandis qu'elles sont exposées à la menace de générer ou de soutenir, à leur insu, des dynamiques de changement de premier ordre (« le même autrement »)⁶⁶.

A13.11. Analyses approfondies des champs spécifiques

SIE SEE est en action dans plusieurs **champs spécifiques** qui traversent complètement, de part en part, l'ensemble des initiatives, projets, programmes qu'il soutient ou lance lui-même. Nous pensons en particulier aux champs spécifiques suivants : la société civile, la(les) jeunesse(s), les institutions internationales, les États, ... sans oublier, bien évidemment, l'eau et l'assainissement qui sont le cœur de métier du SIE SEE. On pourrait aussi ajouter le champ spécifique que constitue la « **gouvernance** » qui, à bien y regarder, se révèle transversal à la plupart des domaines d'intervention de SIE SEE.

Ces champs que nous appelons ici « spécifiques » constituent en quelque sorte « les mers » sur lesquelles ses équipes naviguent au quotidien. Pour « naviguer » efficacement, en tant qu'acteur de changement, désireux d'accompagner, de contribuer ou d'initier des transformations dans les situations mais aussi dans les sociétés concernées, il importe de disposer d'analyses structurantes⁶⁷ portant sur ces champs spécifiques, c'est-à-dire d'analyses fournissant des points de repères précis pour penser et mener l'action et ses activités. Ce ne doit pas être forcément des analyses sophistiquées – pas besoin d'en faire des thèses ! – mais ce doit tout de même être des points de repère qui aident à « « mettre les pieds » au meilleur endroit, c'est-à-dire là où il existe un potentiel de changement.

Nous pensons en particulier que chaque champ spécifique mobilisé par SIE SEE devrait faire l'objet d'une démarche en trois temps : (i) réaliser diagnostic ou état des lieux, (ii) déduire & inférer des axes ou potentialités de changement et (iii) formuler la stratégie envisagée pour déclencher ces changement(s). S'agissant du diagnostic, les éléments suivants semblent pertinents à clarifier quel que soit le champ spécifique :

⁶⁶ La présentation faite par la directrice de SIE SEE lors de l'atelier du 30/03/23 à Strasbourg, en introduction des travaux sur les thématiques que les équipes de SIE SEE pensent qu'il conviendrait de privilégier, a longuement insisté sur le contexte de « polycrise ». Avec raison. Toutefois, en même temps que la « polycrise » était exposée, on doit constater que l'analyse s'appuyait alors principalement sur la caractérisation des contextes et des crises qui les secouent (analyse descriptive) mais peu sur la fonctionnalité des crises ainsi répertoriées (analyse compréhensive : comment les sociétés fabriquent et entretiennent durablement de telles crises ? Quels sont les mécanismes communs à la racine de ces crises ? Ici on convoque l'hypothèse raisonnable que de nombreux phénomènes ou problèmes sont « activés » et générés, maintenus, sinon protégés par un petit nombre de mécanismes, toujours les mêmes). En ne travaillant pas davantage la « fonctionnalité des crises » (comment ça « marche », les crises, comment ça « crise » bien ?), on se met en difficulté pour identifier et formuler des perspectives de changement 2.

⁶⁷ Structurantes au sens de structurer la pensée et l'action, ou plus exactement « sa » pensée » et « son » action.

- Les points forts et points faibles des grandes familles d'acteurs impliquées dans ces champs spécifiques,
- Les points forts et points faibles des initiatives qui y sont prises par ces acteurs,
- Les dynamiques, tendances, évolutions, innovations et « émergences » en marche et qui « animent » le champ spécifique, celles qu'ils conviendraient de soutenir ou, au contraire, celles qu'il faudrait plutôt contribuer à neutraliser ou à atténuer,
- Les défis à relever et les aspects sur lesquels une différence est attendue.

A la lumière de ces éléments, nous nous sommes demandé dans quelle mesure, aujourd'hui, les équipes du SIE SEE sont suffisamment « équipées » pour initier ou contribuer à des transformations significatives dans de tels champs. Quelles sont leurs boussoles spécifiques, comment se repèrent-elles et dès lors comment s'orientent-elles au sein de ces grands champs spécifiques dans lesquels elles se retrouvent *de facto* engagées, consciemment ou non ?

Actuellement, bien entendu, chaque membre des équipes de SIE SEE a des idées et possède des éléments d'analyse, au demeurant souvent pertinents, mais ces éléments ne sont pas forcément partagés, ni systématiquement investigués, ni forcément rigoureux. Dans quelle mesure SIE SEE ne bénéficierait-il pas d'analyses partagées par ses équipes dans chacun de ces grands champs spécifiques ?

Par exemple, quand les agents du SIE SEE accompagnent et soutiennent le Butterfly Effect, quelle est son analyse des grandes tendances qui traversent la société civile concernée, des grands défis qui concernent son efficacité en tant qu'acteurs individuels (chaque ONG de son côté) mais aussi en tant qu'acteur collectif (les ONG ensemble dans une coalition) ? Par exemple, quand les équipes de SIE SEE travaillent avec et sur les pouvoirs locaux, que ce soit en Uzbekistan, en Moldavie, au Bénin ou au Pérou, quelles sont les lignes directrices de leur action en la matière, quels sont les quelques grands points de repère qui « allument » leur vigilance⁶⁸, quels sont les nœuds stratégiques sur lesquels leur attention et leurs efforts devraient être plus spécialement investis⁶⁹ ?

Dans tous ces exemples, la question clef est toujours la même : où (sur quoi) exercer une action ou une influence transformatrice décisive, sur la base de quelle analyse diagnostique, dans le sillage de quelles hypothèses stratégiques ?⁷⁰

⁶⁸ Au sens de « *voilà les trois ou quatre points clefs sur lesquels, transversalement, on veut travailler et contribuer à faire une différence* ». Par exemple, quand on travaille avec des jeunes, voilà les trois ou quatre *compétences* qu'on veut tout spécialement renforcer et sur lesquelles les efforts seront concentrés ; quand on travaille avec des autorités locales, voilà les trois ou quatre innovations ou *dynamiques* sur lesquelles on va être particulièrement entreprenants et inspirants, sur lesquels nos efforts porteront plus spécialement ; quand on travaille avec des institutions ou agences internationales, voilà les trois ou quatre *concepts ou perspectives* sur lesquels, modestement, là où et quand c'est possible, les équipes SIE SEE veulent exercer une influence transformatrice, faire un peu « bouger des lignes » ou « agir sur des mentalités » ; etc.

⁶⁹ Par exemple, nous avons observé que, lorsque les équipes du SIE SEE travaillent avec des autorités locales, elles veillent systématiquement à promouvoir la participation citoyenne, le dialogue et les dynamiques de concertation. Participation, dialogue, concertation constituent en quelque sorte une boussole qui oriente et dynamise les efforts quels que soient les situations spécifiques à chaque localisation.

⁷⁰ En pratique, nous pensons que les équipes de SIE SEE pourraient facilement se doter, pour chacun des champs thématiques transversaux qu'elles jugeraient pertinents, d'un bref document livrant en 2 ou 3 pages les éléments forts de leur diagnostic, une demi page pour formuler les axes de changements qu'elles en déduisent et une ou deux pages pour détailler la stratégie (dans le style « *on a diagnostiqué ceci, on en a déduit tels axes de changement pour y parvenir et, sur le plan de la stratégie, on pense que si on fait ceci ou cela, de telle ou telle manière, avec tels ou tels acteurs, à tel ou tel moment, on déclenchera des processus de changement qui vont là où on veut faire une vraie différence* »). Au total, un simple document de 5 ou 6 pages qui peut servir de référence permanente et partagée par l'ensemble des équipes SIE SEE (un document qui pourrait évoluer au fil des situations rencontrées et en fonctions des activités menées). En pratique, par exemple, lorsque l'équipe du SIE SEE travaille avec l'Effet Butterfly, c'est-à-dire avec en arrière-plan le champ thématique – et en même temps la cible – transversale que constitue la société civile, ses membres auront aussi à l'esprit, en arrière-plan, des repères précis : avec la société civile, notre diagnostic est X (« *c'est ça qui est en jeu avec les ONG* »), nos axes de changements sur lesquels travailler sont dès lors Y (« *c'est ce genre de changements qu'on cherche à déclencher ou soutenir, des*

A13.12. Innovations « préfiguratives »

Maintenant que la perspective du changement est clarifiée, il est possible de revenir plus précisément sur le rôle et la place de SIE SEE dans le secteur de l'eau. Dans le sillage direct de la réflexion menée par les équipes de SIE SEE, nous avons avancé à l'annexe 12 qu'un des rôles importants que SIE SEE joue est de soutenir l'innovation et de manière générale la créativité tant sociale que politique ou culturelle dans le secteur de l'eau. En réalité, c'est même plus que cela : ce sont les innovations qui contribuent à changer les règles du jeu de la vie en société, comme l'illustre sans mal les cas de la Moldavie, du Pérou ou des pays asiatiques. C'est pourquoi, s'agissant de soutenir des innovations, il y en a une gamme qui devrait tout particulièrement retenir l'attention. Ce sont les innovations et, plus largement, les « **dynamiques préfiguratives** ».

On appelle dynamiques ou innovations « préfiguratives » celles qui se développent *aujourd'hui* mais qui, en quelle sorte, donne à voir concrètement ce que les « *demains* » alternatifs pourraient être. Autrement dit, ils incarnent *aujourd'hui* les réalités alternatives qui prendront place *demain* dans les sociétés en mutation. Ce genre d'innovations ou dynamiques sont particulièrement importante pour une organisation comme SIE SEE habitée par son rôle d'acteur de changement mais surtout aussi d'accompagnateur d'acteurs de changement.

En portant à l'avant-plan la perspective des dynamiques ou des innovations préfiguratives, cela oblige le SIE SEE à faire le tri parmi les innovations ou dynamiques et à soulever systématiquement cette question clef : quelles sont les initiatives ou les dynamiques qui, plus que les autres, sont porteuses de **promesses transformatives pour demain**, c'est-à-dire celles qui semblent le mieux incarner une véritable alternative par rapport aux sociétés d'aujourd'hui et de la manière qu'elles fonctionnent ? Également celles qui, dès lors, sont intrinsèquement porteuses d'espoirs et qui nourrissent l'enthousiasme et le désir « d'essayer autre chose »⁷¹. En clair, lorsque les agents de SIE SEE décident d'accompagner d'une innovation, ils sont invités à clarifier les raisons et le potentiel de nouveauté que, selon eux, cette innovation incarne (quelque chose dans le style « *dans cette initiative que j'accompagne, les gens expérimentent « ça » qui est nouveau et qui, je crois, peut se révéler une alternative pour répondre à tel défi ou à telle contradiction qui loge au cœur de leur société et qui, en outre, peut inspirer d'autres sociétés ailleurs* »).

Actuellement déjà, peut-être sans y penser directement, SIE SEE soutient déjà des innovations qui ont un vrai potentiel préfiguratif. Nous pensons par exemple aux **Parlement des Jeunes pour l'Eau**. La manière dont fonctionnent ces Parlements, l'esprit d'ouverture, le respect de la parole et de la différence qui les anime, le type de rapports sociaux qui y sont promus, comme exemple le principe du débat participatif et du dialogue horizontal, ou encore le principe de structures sociales qui s'auto-organisent et s'auto-gèrent, peu importe finalement de quoi il est question, vont s'inscrire *aujourd'hui* dans l'esprit des jeunes filles et des jeunes gens qui y participent comme une référence structurante qui, *demain*, ailleurs et à propos d'autre chose ou d'un autre enjeu, pourra « migrer » et inspirer des postures innovantes et des transformations dans les sociétés vécues.

Faire « migrer » *aujourd'hui*, c'est-à-dire faire circuler les innovations qui ont un vrai potentiel de rupture pour *demain*, voilà une des facettes où le SIE SEE peut réellement faire une différence et justifier sa place originale dans le secteur de l'eau, un secteur de l'eau à percevoir comme une des « fenêtres » par laquelle faire rentrer le changement dans les sociétés contemporaines. C'est à ce niveau-là aussi

changement de type 2, chez les ONG avec qui on travaille ») et la meilleure stratégie pour y parvenir, croyons-nous, est Z (« *c'est en faisant ça comme ça avec eux qu'on pense y parvenir* »).

⁷¹ Cette perspective préfigurative repose en partie sur les thèses de l'historien Ernst Bloch et de ceux et celles qui ont approfondi sa pensée. Ces auteurs partent du point de vue que les grands changements dans l'histoire ne se réalisent pas tant sous la forme de révolutions ou de grandes ruptures mais plus par la densification d'un maillage d'une multitude d'expérimentations qui finissent par inspirer (faire vibrer) la pensée et les modèles dominants pour rentrer comme la forme dominante de demain (Bloch, E. (1959/1986). *The principle of hope*. Cambridge, MA: The MIT Press. Lire aussi Bloch (1918/2000). *The spirit of Utopia*. Stanford University Press). Parmi les auteurs contemporains qui explorent ce type d'approche, on peut citer John Holloway, par exemple son ouvrage « *Change the World without taking power : The meaning of revolution today* » publié en 2002 et 2010 à Londres (notamment par Pluto Press).

qu'on perçoit de la manière la plus lumineuse le lien entre eau et changement sociétal (« *gérer l'eau autrement, ça change la société* »).

A13.13. Planification sensible au changement : vers une logique de planification de type « ex post »

Dans le monde du développement ou de la coopération internationale, le cadre logique est la référence indélogeable pour construire un plan. La manière de le faire, le format ou le « template » peut varier d'une agence à une autre mais *grosso modo* le cadre logique correspond toujours à la même manière de raisonner : on délimite un espace, on fait diagnostic, on établit des finalités, on définit une stratégie, on fixe un cadre temporel ou un calendrier puis ensuite, et ensuite seulement, on passe à l'action : on réalise l'action telle qu'elle a été pensée et planifiée. On exécute le plan qui a été conçu. La planification ainsi conçue est alors, typiquement, une **planification « ex ante »** : on planifie d'abord et, ensuite seulement, on passe à l'action. Bref, l'action suit le plan.

Dans une perspective de créativité ouverte sur la « vraie vie », en faisant place à l'incertain et à la possibilité qu'à tout moment de l'inattendu, bon ou mauvais, peut survenir et bousculer les prévisions, on peut procéder « à l'envers » ou « à rebours » : plutôt que l'action suive le plan tel qu'il a été prévu, c'est le plan qui suit l'action telle que cette dernière se déploie. Quand le plan suit l'action et qu'il s'adapte à ce qui se passe, et non pas à ce qui « devrait » se passer, on est dans une **planification « ex post »**. Le modèle de référence n'est plus le cadre logique (où l'histoire est écrite à l'avance) mais la recherche action (où l'histoire s'écrit en même temps que l'histoire se déroule).

A bien y regarder, pas mal de projets ou d'initiatives lancées par SIE SEE relève en partie d'une logique de planification ex post. Par exemple, qui pouvait prévoir au départ ce qui allait se passer en Moldavie dans la bassin de la Nirnova ? Et en Ouzbékistan et Tadjikistan, qui pouvait anticiper que l'action sur la gestion de l'eau pouvait contribuer à dégager des perspectives de collaboration pacifique entre les populations partageant un même bassin mais en situation tendue (sinon de guerre latente) ? L'action dans ces lieux a créé des opportunités qu'on ne pouvait pas forcément clairement anticiper.

Comment davantage, de manière plus systématique, valoriser les pratiques et dynamiques « ex post » dans le cadre des nombreuses initiatives et innovations amorcées par SIE SEE ? Comment la coopération suisse (DDC), de son côté, peut contribuer à faciliter ce « glissement » de logiques et dynamiques strictement « ex ante » vers des logiques et dynamiques de nature « ex post » ?

Ces questions sont d'autant plus importantes à considérer qu'on met l'accent sur la créativité et les innovations. Ces dernières, souvent, se découvrent « chemin faisant », dans l'action, c'est-à-dire dans le « faire », dans le « fait » mais aussi dans le « en train de se faire ». A condition, toutefois, de ne pas enfermer l'action dans un plan rigide qui stérilise sa « **générativité** », c'est-à-dire son pouvoir de générer du nouveau non planifié.

A13.14. Développer « l'ingénierie du changement »

En conclusion de ce qui précède, on voit qu'il y a un défi à relever pour les équipes de SIE SEE, un défi qui peut se révéler inspirant non seulement pour les partenaires, les acteurs impliqués dans les actions mais également, insistons, pour l'agence de coopération suisse elle-même (la DDC). Ce défi tient en quelques mots : comment, au départ de tout ce qui se fait dans le sillage des initiatives, activités, projets liés à l'eau jeter les bases d'une véritable « ingénierie du changement » ? C'est-à-dire, pour faire très court, comment faire pour que tout ce qui se fait dans le cadre du programme soit en quelque sorte un « laboratoire » mais également « une école du changement » ?

En pratique il s'agit de contribuer à développer – et à répandre – un **cadre mental** qui oriente les efforts des acteurs et des parties prenantes vers l'action de changement (l'action qui vise à « faire coup double » comme expliqué ci-dessus, c'est-à-dire régler les problèmes ou les manques mais aussi, *en même temps*, neutraliser les mécanismes qui les fabriquent et les durabilisent). Ce canevas mental, ou si on veut, cette compétence, vise à rendre les acteurs **conscients et méthodiques** dans leur quête de changement, que celle-ci ne soit pas le résultat hasardeux d'une multitude de démarches mais qu'elle soit soutenue par un cadre mental solide, un état d'esprit, et en même temps une certaine

manière de raisonner. En pratique, ce cadre mental s'organise autour de trois questions fondamentales desquelles tout le reste découle :

- Ce problème, ce manque, ou cette souffrance qui justifie mon intervention, d'où ça provient ? Quelle est sa racine, quelle est sa cause ? Qui et quoi la fabrique ? Qui et quoi la rend si solidement durable ?
- Comment cette cause « travaille » pour produire et répandre ses effets, par quel(s) mécanisme(s), avec quelles conséquences sur qui et sur quoi ? Sur quel(s) rouage(s) dans la société agir ?
- Et « moi là-dedans » ou, plus exactement, « nous là-dedans » ? Comment individuellement (moi de mon côté) et collectivement (nous tous et toutes ensemble) nous aidons ce(s) mécanisme(s) à si bien fonctionner, souvent à notre insu, c'est-à-dire sans en être conscients ?

A13.15. Quelques recommandations ou suggestions fondamentales

De ce qui précède, il est possible de déduire un certain nombre de recommandations ou suggestions pour s'améliorer. A toutes fins utiles, nous soulignons tout spécialement celles-ci qui, selon nous, pourraient inspirer SIE SEE.

- Développer les approches, dynamiques, dispositifs qui font la part belle à du changement de type 2 (cibler les causes et les « procédés de fabrication » des problèmes, manques et souffrances) et aux changements de second ordre (« tout autre chose ») ;
- Développer des analyses compréhensives des contextes là où SIE SEE est en action (c'est-à-dire les analyses qui recherchent les causes des problèmes ou manques et qui expliquent comment les causes fabriquent les problèmes et manques si efficacement et si durablement) ;
- Développer des « analyses spécifiques » qui prennent pour cibles certains aspects précis où SIE SEE pense pouvoir exercer une influence transformatrice transversale (peu importe le lieu, le thème, les acteurs, ...) et ainsi contribuer à faire une vraie différence sociétale⁷² ;
- Privilégier des approches de planification « ex post » qui font la part belle à l'inattendu et à la créativité qui naît « dans » et « par » l'action ;
- Soutenir les approches, initiatives, dynamiques qui ont un fort potentiel préfiguratif et qui donc permettent aujourd'hui de tester ce qui, pense-t-on, demain pourrait faire une vraie avancée ;
- Développer systématiquement la générativité dans les processus ou initiatives soutenus, c'est-à-dire la capacité de ces processus innovants à produire d'autres processus innovants, en somme de rester générateurs d'innovations elles-mêmes fécondes.

⁷² Dans le style : « Avec les jeunes, voici notre analyse et par conséquent voilà les deux ou trois lignes de changement que les équipes du SIE SEE se donnent » ; « Quand elles travaillent avec la société civile, voici ce que les équipes du SIE SEE ont analysé et voilà dès lors les deux ou trois axes de changement sur lesquels elles vont s'investir et chercher à faire une différence » ; « En matière de gouvernance, voici l'analyse que font les équipes du SIE SEE et voilà par conséquent sur quels aspects où elles veulent porter du changement », etc...

Annex 14: Cross-cutting issues and complementary reflections

Dans cette annexe, nous prenons le temps de développer plusieurs questions importantes pour l'évaluation, toutes susceptibles, pensons-nous, de contribuer à améliorer très sensiblement la portée, la profondeur et le sens de l'action de SIE SEE.

A14.1. L'eau, un levier pour « rectifier » l'économie globale ?

Ce qui, avec SIE SEE, est remarquable, de manière générale, c'est cette capacité de ne pas s'enfermer dans le seul secteur de l'eau et de prendre systématiquement l'eau dans une double perspective : d'une part, l'eau comme une finalité en soi, donc comme un portefeuille de défis en tant que tels et urgents à relever et, d'autre part, l'eau comme porte d'entrée dans d'autres enjeux, par exemple la gouvernance, les relations internationales ou la paix. L'eau est alors à la fois une cible pour l'action et un véhicule pour déclencher des changements parfois importants⁷³ dans les sociétés où SIE SEE intervient.

A SIE SEE, on a bien compris que l'eau est au cœur du champ politique, en plus de devenir au fil des années elle-même un enjeu géopolitique majeur. D'où notre surprise de découvrir que, par contre, la dimension économique de l'eau, le fait que l'eau siège aussi au cœur du champ économique, et certainement désormais de plus en plus, ou encore l'action sur l'eau comme levier pour agir sur l'économie, soit pour ainsi dire absente des plans de travail et des réflexions au sein des équipes de SIE SEE. Pourtant, l'eau se trouve bien au cœur de l'économie et elle offre une multitude de portes d'entrée pour agir comme acteur de changement dans le champ économique.

L'économie, désormais globale – car c'est le même système et la même rationalité qui de nos jours domine à peu près partout dans le monde – est pourtant malade. Autant que les systèmes et institutions politiques sur lesquels SIE SEE agit. Elle est malade à tous les étages. Cela tombe sous le sens si on considère les trois fonctions fondamentales de toute économie, (i) *produire* des biens et services, (ii) *accumuler* des utilités ou des richesses et (iii) les *redistribuer* pour qu'elles circulent au bénéfice des sociétés et des individus, familles, institutions qui y vivent. Aucune de ces trois fonctions ne « tournent » bien. La production (physique mais aussi de plus en plus symbolique) rencontre partout des limites, que ce soit en termes d'énergie ou de matières premières mais aussi de plus en plus en termes de marchés et surtout en termes d'externalités aujourd'hui impossibles à ignorer (pensons simplement au climat et à la pollution des mers). L'accumulation des utilités ou des richesses produites fait elle aussi problème : comment accumuler autrement que de manière purement spéculative ou rentière, c'est-à-dire autrement qu'en dégradant le corps social et l'économie elle-même ? Et que dire de la redistribution à une époque où plus personne ne peut fermer les yeux sur l'immense inégalité qui s'observe dans la répartition des richesses et des utilités, quelle que soit l'échelle considérée.

Et l'eau dans ce paysage ? Il se fait, et c'est une chance, que l'eau se trouve profondément liée à ces trois fonctions économiques. Le moins qu'on puisse dire, c'est que sa production soulève des défis importants en beaucoup d'endroits du monde. Son accumulation par certains aux dépens d'autres est elle aussi au cœur de tensions sensibles. Et sa redistribution, c'est-à-dire son accès juste et équitable représente un enjeu de premier plan. On le voit immédiatement, en travaillant sur l'eau et ces trois fonctions, on se donne les moyens de travailler immédiatement toutes les dimensions économiques et ainsi, par la bande, d'agir dans et sur le champ économique, en particulier sur la rationalité ou, si on préfère, la « raison » économique. L'eau devient alors *de facto* un laboratoire où d'autres façons de raisonner l'économie, de la mettre en œuvre, de la développer peuvent être mises à l'épreuve.

La place manque ici pour aller en profondeur sur cette perspective mais on soulignera cependant avec vigueur que la relation eau / économie, où plus exactement l'eau comme véhicule de transformations économiques fondamentales, et donc comme vecteur d'autres paradigmes économiques, se présente comme un défi essentiel face auquel SIE SEE ne peut pas rester indifférent. D'autant moins que des questions – et des défis – immenses peuvent être abordés à travers une action sur l'économie de l'eau.

- Par exemple, le principe de *fongibilité universelle* qui veut que, désormais, non seulement tout puisse se vendre et s'acheter mais qu'en outre toute transaction de cette nature soit nécessairement

⁷³ Pensons par exemple aux effets engendrés au Pérou, en Moldavie ou en Ouzbékistan.

source de profits. L'eau est-elle destinée à devenir comme le pétrole, une matière extraite avec laquelle on « fabrique » de la valeur financière mais également du manque pour beaucoup et des privilèges pour quelques-uns ? Pas certain du tout car justement on peut entrevoir la possibilité de ne pas réduire l'eau à une marchandise.

- Par exemple la « **rationalité de la rente** », qui trône au cœur du système économique global qui finalement s'attache essentiellement à créer des conditions et dynamiques de rente au bénéfice exclusif d'une étroite élite déracinée, délocalisée, aux dépens de tous, de toutes et de la planète. La rente, rappelons-le, consiste à produire de la richesse en ne faisant rien d'autre que de contrôler (de manière purement opportuniste et souvent abusivement) des flux, des réserves ou des accès à des ressources ou à des utilités, c'est-à-dire sans surcroît de travail, sans rien apporter, ni talent, ni labeur. Sortir l'eau de la rationalité – des pratiques économiques – de la rente représente un progrès immense. Surtout si les progrès qui seraient accomplis dans ce domaine avec l'eau peuvent migrer et ainsi influencer, sinon servir de nouveau paradigme, ailleurs dans le champ économique au sens large.
- Par exemple la perspective de raisonner l'économie, non plus dans les termes classiques de la valeur financière ajoutée (pour des individus ou des clubs de possédants) mais dans les termes d'un **surcroît d'utilité ajoutée** (pour la société)⁷⁴ : l'eau comme source d'un surcroît de profit financier ou comme source d'un surplus de « bien vivre » et d'usages bienfaisants ? Voilà ce qui est en jeu. En suivant cette piste-là, on peut s'avancer sur la piste de « **l'économie du gratuit** »⁷⁵.

Ce ne sont que trois exemples, mais on voit qu'en travaillant sur les trois fonctions économiques de base, produire, accumuler et redistribuer, on peut assez directement construire et surtout inspirer des alternatives économiques. C'est ce genre d'ouvertures dont, pensons-nous, SIE SEE pourrait (devrait ?) se saisir. Parce que SIE SEE est un acteur reconnu dans le secteur de l'eau. Et que l'eau, justement, en tant que ressource universelle, se retrouve au cœur des enjeux économiques et qu'elle donne la possibilité d'explorer et de pratiquer de manière très concrète des alternatives économiques⁷⁶.

Deux recommandations à titre exploratoire

- Identifier quelques points sensibles dans le champ économique où, du fait de sa présence et de son rôle dans le secteur de l'eau, SIE SEE pourrait apporter une contribution alternative, soit comme « laboratoire », soit comme lanceur d'idées ou d'alternatives, soit comme « perturbateur » ;
- Identifier dans l'ensemble des initiatives, activités, projets, programmes, les domaines où SIE SEE pourrait opportunément injecter des idées, des concepts, des questions qui introduisent de la « dissonance » ou de l'alternative dans les manières de penser et d'agir en économie.

A14.2. Trois compétences essentielles à continuer à développer ... « co-latéralement » mais systématiquement

SIE SEE n'a pas pour vocation fondamentale de réaliser des opérations ni, a fortiori, des infrastructures. Son rôle est plutôt d'aider les acteurs premiers concernés à faire ce qu'ils ont à faire de la meilleure manière. C'est pourquoi la question des compétences de ces acteurs est une préoccupation importante.

⁷⁴ Ce qu'on peut appeler UGA, l'utilité générale ajoutée (le lecteur ou la lectrice intéressée lira une introduction à ce concept dans De Leener & Totté 2018). *Transitions économiques. Pour en finir avec les alternatives dérisoires*. Edition Le Croquant, chapitre 1).

⁷⁵ Attention : quand on parle de l'économie basée sur la gratuité, on ne veut pas dire par là que la production, la distribution équitable et la protection durable des ressources d'eau n'aurait pas de coûts et qu'il ne faudrait pas se soucier de tels coûts. Pas du tout. On veut plutôt dire qu'il ne faut pas que l'exploitation de l'eau devienne la source d'une plus-value qui sera appropriée à titre exclusif par des entrepreneurs ou des investisseurs, ce qui est tout différent. On veut dire aussi, et c'est décisif, que la meilleure manière de couvrir les coûts du labeur et d'assurer la durabilité de la distribution de l'eau n'est pas de l'abandonner aux dynamiques des marchés concurrentiels mais qu'elle devienne plutôt matière à convention sociale « par », « pour » et « avec » les intéressés. Ces acteurs concernés décideront eux-mêmes la meilleure manière de couvrir les coûts de l'eau, y compris l'amortissement des infrastructures et l'entretien des réseaux et environnements (têtes et zones de captage, etc.).

⁷⁶ Déjà aujourd'hui, SIE SEE s'est un peu aventuré sur le terrain économique. Certes, timidement mais de manière inspirante. On citera par exemple les efforts pour établir un juste *tarif de l'eau* au Tadjikistan. Ou les efforts du SIE SEE qui promeut dans ses plaidoyers l'eau comme un *bien commun*, et donc comme un bien qui devrait échapper aux marchés et aux tribulations marchandes.

SEIE SEE crée de nombreuses situations où les acteurs sont en position d'apprendre énormément. Que ce soient les jeunes (filles ou garçons), les autorités locales (femmes ou hommes), les ONG des coalitions, mais aussi les acteurs des institutions internationales ou même la DDC. C'est sans doute la principale vocation de ces situations : elles représentent autant de circonstances où les acteurs soutenus ou accompagnés peuvent apprendre et ainsi se renforcer en tant qu'acteurs de changement chez eux ou chez elles.

De ce point de vue, trois gammes de compétences sont à notre avis fondamentales à développer systématiquement dans le sillage direct des interventions et initiatives soutenus ou prises par SIE SEE. Elles devraient, pensons-nous, retenir davantage l'attention.

- **Les compétences politiques.** SIE SEE travaille pour que les acteurs avec qui il collabore, les jeunes, les autorités ou les communautés locales, deviennent des acteurs politiques au sens précis d'acteurs qui contribuent à générer des transformations significatives dans leurs sociétés. C'est-à-dire des acteurs capables de mener une analyse du paysage institutionnel, des familles d'acteurs et des enjeux qui les lient, de déchiffrer les rapports de pouvoir, d'exploitation, de domination, de reconnaître qui sont les perdants et qui sont les gagnants, comment perdent ceux et celles qui perdent mais aussi comment gagnent ceux et celles qui gagnent. C'est-à-dire des acteurs avertis capables de proposer mais également de contre-proposer, des acteurs qui peuvent le cas échéant riposter, ... C'est-à-dire des acteurs qui peuvent questionner et jeter le doute sur les « habitudes » mais aussi qui peuvent repérer et soutenir les dynamiques ou initiatives qui dès aujourd'hui peuvent faire une différence. C'est-à-dire des acteurs qui sont capables de s'organiser pour agir et d'organiser une action ciblée... Les compétences politiques, c'est-à-dire l'ensemble des compétences nécessaires pour réaliser des transformations sociétales recoupent tous ces domaines. La question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir quels sont les repères que les équipes de SIE SEE partagent pour reconnaître, soutenir et développer de telles compétences chez les acteurs à l'action desquels ils contribuent ?
- **Les compétences réflexives et auto-réflexives.** Elles désignent cette faculté qu'on les acteurs de se questionner eux-mêmes dans l'action qu'ils mènent : « *Et nous-là-dedans ?* », « *Et nous, en quoi sommes-nous nous aussi dans le problème ?* », « *Et nous, quel est notre rôle dans la solution ?* ». Elles englobent aussi les capacités autocritiques ou d'autoévaluation. De telles compétences aident les acteurs à tirer des leçons de ce qu'ils font avec plus ou moins de succès. Elles les aident aussi à ne pas reproduire sous une forme nouvelle les problèmes contre lesquels ils déploient leurs efforts.
- **Les compétences stratégiques** concernent tout ce qui relève de l'anticipation et de la conception préalable en vue d'atteindre un but ou un résultat. Ce sont par exemple les compétences pour choisir les meilleurs moyens ou les meilleures voies pour réussir. Les compétences pour analyser les contextes et les situations pour en déduire les résultats qu'on pourra y atteindre.

Les équipes du SIE SEE contribuent à les transmettre chez ses partenaires de terrain, les jeunes ou les acteurs locaux notamment. Actuellement, de telles compétences ne sont donc pas absentes des pratiques en vigueur au sein des équipes SIE SEE. Toutefois, elles ne le sont pas *systématiquement, méthodiquement, rigoureusement*, elle ne sont pas prises en charge dans les méandres des initiatives et efforts quotidiens, elles sont en retrait des cadres de pensée ordinaires. D'où cette question : comment les équipes de SIE SEE pourraient-elles davantage *délibérément* les cibler dès que la possibilité se présente ? Comment, en particulier pourraient-elles mieux les cibler « co-latéralement » ?

« Co-latéralement » ici signifie une chose importante : le développement de ces compétences fondamentales se réalise dans l'action pour ainsi dire comme une conséquence « naturelle » de cette action. Elles dépendent en particulier de la manière dont les équipes SIE SEE organisent et conduisent leurs interventions.

En pratique, cela veut dire, par exemple, que lorsqu'elles s'impliquent dans une activité, par exemple avec les jeunes à la Conférence UN de New York, en même temps qu'elles visent à atteindre des résultats concrets (plaidoyer), elles prendraient les dispositions pour que les jeunes avec qui elles travaillent développent de telles compétences fondamentales. L'action se met aussi au service du développement de trois compétences. Lorsque les équipes SIE SEE sont en activité en Moldavie, au Pérou, au Bénin, au Canada, au Tadjikistan, quel que soit le lieu, l'activité, la circonstance, ces équipes ont clairement en tête que toutes les occasions sont bonnes à prendre pour consolider de telles

compétences chez les acteurs locaux impliqués dans les actions avec lesquels elles collaborent étroitement.

Annex 15 : Exemples concrets de processus ou de dynamiques en marche dans des domaines sensibles de l'action en lien avec le programme 2019-2023

Sarah Dousse et les équipes du SIE SEE⁷⁷

La présente annexe a été rédigée par les équipes de SIE SEE à la demande et sur instruction de l'évaluateur. Cette annexe est importante car elle donne à voir, sur la base d'exemples concrets, toute la richesse (et la finesse) du travail des équipes du SIE SEE sur divers terrains dans les différents continents. Si on ne s'y attarde pas, cette richesse peut facilement passer inaperçue, ce qui serait regrettable. En effet, elle permet de donner de la substance et une réelle profondeur de champ aux quatre grands résultats attendus dans le cadre du programme financé par la Suisse (rappelés ci-dessus, en partie 2, à la section 2.1.1.).

Sur un plan plus formel, cette annexe 15 donne un surcroît d'information sur les thématiques transversales qui ont été soulignées dans les termes de référence (voir à ce sujet, l'annexe 1, en particulier la section A.1.3, où cinq thèmes sont spécialement mis en évidence).

A.15.1. Les efforts en faveur des désavantagés

Le **résultat n°4** cite explicitement l'amélioration des conditions de vie des populations désavantagées. Ci-après, on met en évidence, quelques exemples parlants.

A15.1.1. Plateforme pour l'Eau et le Climat

De fait, à travers son mécanisme d'accompagnement et de financement de projet locaux menés par des jeunes (Plateforme pour l'Eau et le Climat), le SIE-SEE a soutenu plus de 30 projets menés directement par des jeunes issues des communautés les plus marginalisées dans une vingtaine de pays les plus vulnérables. Dans ce cadre-là, on citera par exemple, les projets suivants : (i) le projet "WASH solutions for improving access to basic obstetrics services for pregnant women in rural communities in Lmo State" mis en œuvre au Nigéria par une groupe de jeunes femmes, et qui a permis d'améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement dans 306 centres de soins de santé primaires ; (ii) le projet "Un Hogar Potable" a permis à 60 familles vivant dans la zone frontalière entre le Venezuela et la Colombie, une zone qui souffre de pauvreté extrême et d'un conflit armé tripartite, d'apprendre les méthodes de traitement de l'eau à domicile ainsi que les méthodes de construction de filtres BioSand.

A15.1.2. Parlement Mondial de la Jeunesse pour l'Eau (PMJE)

Le SIE-SEE soutient l'autonomisation, la mise en réseau et le renforcement de capacité des jeunes de communautés particulièrement vulnérables et marginalisés grâce à 56 parlements locaux, nationaux et régionaux issus du Parlement Mondial de la Jeunesse pour l'Eau. Sous le leadership du SIE-SEE, les actions locales, nationales et régionales des Parlements de la jeunesse pour l'eau se multiplient dans les communautés les plus affectées par les questions d'eau et d'assainissement. Ainsi, par exemple, le Parlement national de la jeunesse burkinabè pour l'eau (PNJBE) couvre les 13 régions du Burkina Faso à travers ses cellules régionales qui sont les unités de base de l'engagement des jeunes. La région du Sahel, précisément la ville de Djibo (Burkina Faso), est sous blocus depuis le 17 février 2022. La ville accueille près de 37.000 personnes déplacées internes réparties sur 8 sites d'accueil. Plusieurs de ces sites n'ont pas d'accès à l'eau potable car aucune infrastructure d'eau n'est disponible. Les populations déjà vulnérables qui vivent loin de leur maison ont dû tout abandonner pour fuir les attaques des groupes armés non étatiques. Face à cette situation, les jeunes du PNJBE ont procédé à la distribution d'eau par camion-citerne. Ces jeunes œuvrent dans l'optique d'assurer le contrôle de l'action gouvernementale, le suivi des politiques publiques, l'interpellation citoyenne dans le secteur de l'eau, dans une des régions du monde les plus défavorisées.

⁷⁷ La présente annexe a été, en partie, en plusieurs endroits, complétée, reprise et mise en forme par l'évaluateur. Toutefois, l'essentiel des contenus ont été apportés par Sarah Dousse et les équipes du SIE SEE à l'issue de plusieurs réunions de travail, notamment en date du 21/04/2023.

A15.1.3. TonFuturTonClimat

Dans les 3 pays d'intervention du programme en Afrique de l'Ouest "TonFuturTonClimat", les actions du SIE-SEE visent à renforcer les capacités des jeunes des communautés les plus vulnérables à devenir des porteurs de solutions innovantes en matière d'eau et de climat et en même temps des ambassadeurs de développement économique local. Au Bénin, Togo et Burkina Faso, la situation sécuritaire se détériore avec une montée du djihadisme qui affecte les populations souvent les plus pauvres de la sous-région. En développant des opportunités d'apprentissage et de développement économique pour les jeunes, SIE SEE propose une alternative à la radicalisation et au banditisme.

A15.1.4. Actions en zones rurales, en Asie et Europe de l'Est

En Europe de l'Est, SIE-SEE travaille avec des communautés rurales dont les conditions socio-économiques sont extrêmement précaires. A titre d'exemple, SIE SEE s'engage auprès des 30 villages du bassin de la Nirnova (Moldavie) pour couvrir les besoins en matière d'eau et d'assainissement de la population (40 000 personnes environ). Sur ces communes, seules deux communes étaient pourvues d'un réseau d'assainissement et seulement 5 étaient munies de réseaux d'alimentation en eau qui ne desservait pourtant pas tous les habitants. Ceux-ci étaient alors contraints de pomper leur eau dans des puits situés à proximité de latrines, puisant ainsi une eau de qualité douteuse.

En Asie centrale (Ouzbékistan et Tadjikistan), SIE-SEE travaille en zone rurale dans les villages les plus défavorisés qui sont choisis précisément pour leur densité de populations désavantagées : pauvreté, taux de maladies liées à l'eau, difficulté d'accès, souvent en proie à des conflits liés à l'accès à l'eau potable. C'est ainsi que plus de 250.000 personnes (51% de femmes et 49% d'hommes) sont aujourd'hui connectées à des systèmes d'eau potable qu'elles gèrent elles-mêmes (gestion décentralisée). Cela a un impact particulièrement important sur les femmes et les enfants qui sont chargés de collecter l'eau et qui, grâce à un accès amélioré à une eau de qualité, peuvent dégager du temps pour d'autres activités, notamment les études pour les enfants et diverses activités économiques conduites par les femmes. D'autres populations sont en cours d'accès à l'eau potable tant en Ouzbékistan qu'au Tadjikistan (50.000 personnes, 51% de femmes et 49% d'hommes) grâce aux approches développées par le SIE-SEE dans ces deux pays.

A15.2. Les capacités d'innovation

Le SIE-SEE a parmi ses vocations, mais aussi comme valeur ajoutée, le développement des capacités d'innovation. Cet aspect est explicitement mentionné dans la formulation du résultat **attendu n°1** (rappelé ci-dessus à la section 2.1.1). Ci-dessous, on citera quelques exemples qui aident à mieux percevoir cette perspective importante.

A15.2.1. Innovations au Pérou

SIE SEE a mené deux projets pilotes d'eau et d'assainissement dans les Andes péruviennes avec les communautés autochtones les plus vulnérables, en y intégrant une forte composante de gestion de la ressource par bassin versant. En d'autres termes, des projets qui auraient été traditionnellement des projets d'infrastructure en eau potable et assainissement ont été transformés en projets combinant infrastructures et gestion des ressources en eau. Cela a conduit les comités villageois de gestion de l'eau à élargir leurs fonctions pour intégrer la protection des sources d'eau et de l'environnement. Ce fût une véritable innovation, non seulement pour le Pérou, mais pour l'Amérique latine en général. Le plaidoyer pour cette nouvelle approche dénommée "GOSSA" monte en puissance au niveau national mais aussi sous-régional. Cet exemple montre comment le SIE SEE aide à innover mais comment il travaille pour faire circuler les innovations prometteuses.

A15.2.2. Innovations en Moldavie

Dans le cadre de l'action de SIE SEE en Moldavie, un lien constant est établi entre la réalisation des infrastructures favorisant l'accès à l'eau (stations d'épuration, protection des zones de captage, maîtrise de la consommation...) et le renforcement de la gouvernance locale pour permettre aux acteurs les plus proches du terrain de pouvoir prendre des décisions qui répondent aux besoins des populations et assurer dans la durée la fourniture des services aux populations. Là aussi, c'est une innovation qui laisse des traces dans les mentalités et les imaginations, tant localement que nationalement.

A15.2.3. innovations en Asie Centrale

En Asie Centrale (Ouzbékistan et Tadjikistan), l'introduction d'un tarif pour le service de l'eau potable géré par les villages eux-mêmes, permet d'une part de diminuer le prix de l'accès à l'eau potable (les populations ont accès 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à une eau potable au robinet au lieu de l'acheter à des vendeurs qui leur vendent une eau de qualité discutable (au demeurant à des prix très élevés) et, d'autre part, d'introduire le recouvrement de l'investissement (tout en restant beaucoup moins cher que les vendeurs d'eau). Ce dispositif permet d'investir les fonds dans l'amélioration du système d'eau potable et surtout de développer des systèmes d'adduction d'eau dans des villages voisins. Plusieurs villages ont ainsi bénéficié directement de tels investissements. L'introduction d'un tarif incluant l'amortissement de l'investissement est, dans ces pays, en soi une innovation de grande ampleur.

A15.2.4. Décentralisation de la gestion de l'assainissement en Asie centrale

Les méthodes décentralisées de gestion de l'assainissement et surtout les méthodes utilisant les produits de l'assainissement constitue une innovation capitale dans un contexte où seul le tout-à-l'égout était considéré comme la solution universelle. Ces pratiques étaient inexistantes dans les villages avant l'intervention de SIE SEE. De même, l'introduction de fosses septiques avec des systèmes de lagunage ou d'infiltration et l'utilisation des boues pour en faire des engrais sont aussi des innovations importantes dans un contexte où l'eau est dangereusement polluée par des engrais chimiques et doit être particulièrement sauvegardée pour les usages domestiques.

Dans le sillage des interventions de SIE SEE, les toilettes des établissements publics (écoles, centres médicaux en milieu rural, hôpitaux) font l'objet de rénovations et de transformations qui permettent de développer des techniques, certes éprouvées ailleurs mais inconnues dans le contexte de l'Asie centrale.

De telles innovations apportent des améliorations considérables en termes de santé publique et de protection de l'environnement. Trois hôpitaux (un hôpital de tuberculeux d'une capacité de 150 lits, un hôpital psychiatrique régional d'une capacité de 300 lits et un hôpital généraliste d'une capacité de 50 lits et équipe soignante de 67 personnes) ont ainsi bénéficié d'un accès amélioré à l'eau potable et à un assainissement complètement rénové. À cela, il faut ajouter 8 écoles et 5 jardins d'enfants permettant à plus de 5.000 personnes d'avoir accès à des toilettes améliorées et à de l'eau potable sur site. Les systèmes de traitement sont décentralisés et les sous-produits utilisés de manière sécurisée en agriculture. Les systèmes développés pour ces établissements publics servent de modèles pour les habitations et incitent les populations à améliorer leur système d'assainissement domestique.

A15.2.5. Participation citoyenne, implication créative de la diversité des acteurs

Au cours de la période programmatique 2019-2023, SIE-SEE a déployé une série d'approches (en matière de mobilisation, de renforcement de capacités, d'influence...) pour incorporer la société civile, en particulier la jeunesse, dans la gestion transfrontalière de l'eau, collaborant avec des partenaires tels que le Geneva Water Hub ou encore The Economist Intelligence Unit. Par exemple, en Asie centrale, le travail de SIE SEE a permis aux jeunes de signer un accord avec les conseils de bassin du Tadjikistan afin d'avoir une représentation permanente dans les réunions de bassin, et en faire des acteurs reconnus. La présence de ces jeunes ouvre les yeux des responsables et autorités sur l'intérêt d'impliquer toutes les catégories sociales dans leur diversité.

La coalition de la société civile pour l'eau réunissant 140 ONG et OSC, nommée Butterfly Effect et animée par SIE-SEE, a développé une méthodologie de consultation mondiale qui a été utilisée pour la première fois lors du Forum mondial de l'eau de Dakar (mars 2022) et répliquée en vue de la Conférence de l'ONU sur l'eau (mars 2023). Ce mécanisme de consultation, qui peut sembler très logique mais qui n'avait jamais été mis en place auparavant dans le secteur de l'eau, a rassemblé plus de 200 représentants d'organisations de la société civile par région (Afrique, Amérique latine, Asie, Europe, Amérique du Nord, etc.) dans le but d'identifier des propositions de politiques régionales qui devraient être mises en œuvre et la manière dont elles pourraient être traduites en un agenda politique mondial. En d'autres termes, sur la base des leçons apprises tirées dans chaque région, des propositions de politiques globales ont été proposées et elles ont ensuite constitué la matière pour les cinq (5) demandes politiques qui ont été présentées aux États dans l'appel à l'action contre la crise mondiale de l'eau.

Le Pacte bleu du bassin binational du Titicaca est un autre exemple d'exercice novateur en matière de participation élargie aux processus de gestion de l'eau. C'est ainsi que, pour la première fois, ont été réunis dans une même dynamique des représentants de la société civile (associations de jeunes, groupes autochtones, universités), des agences de coopération et des autorités locales et nationales, ainsi que l'autorité binational (Pérou et Bolivie), afin d'élaborer un programme commun de développement, d'utilisation et de conservation de l'eau ce bassin transfrontalier partagé par les deux pays voisins. L'agenda de développement du bassin transfrontalier, appelé "Pacte bleu", est particulier car il a inclus dès le départ toutes les parties prenantes dans un logique typique d'approche remontante (« bottom up ») ainsi que la formation d'un groupe de suivi multipartite qui travaille à sa mise en œuvre. Il convient de souligner le caractère profondément innovant de cette démarche dans le contexte de cette région du monde.

A15.3. Processus d'apprentissages

A15.3.1. Partage d'expériences et complémentarité entre les acteurs

Une des forces du programme "TonFuturTonClimat" mené en Afrique de l'Ouest est la complémentarité entre les acteurs impliqués. Chaque partenaire détient une expertise propre et vient démultiplier la force d'impact du projet, que ce soit par rapport à la mobilisation et au renforcement de capacité, à la mise en œuvre et à l'expertise technique spécifique, à la mobilisation des parties prenantes et au rayonnement régional et international. Cette complémentarité, systématiquement recherchée entre les partenaires dans ce programme, permet un réel travail « d'égal à égal » valorisant les compétences de tous, qui misent ensemble, permet d'accroître l'impact dans une perspective décoloniale. La recherche de partenaires complémentaires par leurs savoirs et savoir-faire, mais aussi par leurs capacités à partager ces savoirs et compétences, est donc décisive pour assurer le succès du projet.

A15.3.2. Apprentissages politiques au Pérou, en Moldavie et ailleurs

Plus que jamais, l'instabilité politique a un impact négatif important sur les conditions de vie des communautés les plus vulnérables et sur la mise en œuvre des politiques de développement, en particulier celles qui affectent les services de base comme l'accès à l'eau potable et l'assainissement. Depuis 2019, le Pérou a vu se succéder quatre président(e)s différent(e)s, causant une instabilité particulièrement importante et une difficulté à établir des liens et à exercer une influence sur les décideurs et leurs équipes sans cesse changeante. Au niveau des leçons apprises, il est important d'avoir des guides de présentations institutionnelles et de projets permettant d'établir rapidement des liens de confiance avec les agents publics et les décideurs qui se succèdent. La société civile a eu – et continue à avoir – un important rôle à jouer au niveau de la continuité dans la priorisation des questions liées à l'eau et l'assainissement.

Sur un plan davantage socio-politique, il faut souligner que les organisations de la société civile internationale ont le pouvoir de faire avancer l'agenda mondial lorsqu'elles travaillent ensemble. C'est ce qui ressort clairement de l'élaboration du document de positionnement politique du Butterfly Effect (coalition de la société civile pour l'eau) et du document de positionnement du Mouvement Global de la Jeunesse pour l'eau lors de la Conférence des Nations Unies sur l'eau (mars 2023). Faire émerger des demandes politiques communes à des milliers d'organisations œuvrant dans des pays et contextes différents est un défi ambitieux mais cela permet d'influer sur l'agenda mondial et d'inspirer les priorités globales au niveau de la gestion de l'eau et de l'assainissement. Toutefois, malgré son importance, il demeure en revanche très difficile de sécuriser le financement pour soutenir le plaidoyer régional et mondial de la société civile.

Le plaidoyer auprès des instances décisionnelles est renforcé lorsqu'il s'appuie sur les problématiques (obstacles et réussites) rencontrées très concrètement dans des actions de terrain. C'est une des leçons du plaidoyer de SIE-SEE en Moldavie. Ce plaidoyer s'appuie sur les obstacles rencontrés par les Maires du Bassin de la Nirnova pour la fourniture des services de base aux habitants mais aussi sur les potentialités de la coopération intercommunale. Ces initiatives ont été prises comme des exemples destinés à être pris en compte par les instances nationales. Ils ont débouché sur un projet de loi présenté au parlement moldave, autorisant dorénavant la création d'Associations de Développement Intercommunautaire (ADI).

A15.3.3. La place des femmes

Autre leçon clef : la collaboration entre la société civile et les autorités est primordiale. Elle va de pair avec la capacité des populations civiles à gérer leur système d'eau de manière pérenne. C'est particulièrement évident lorsque les femmes ont la possibilité de s'y investir. En Asie centrale, SIE-SEE a développé des actions qui permettent aux femmes des villages de prendre toute leur part aux décisions concernant l'accès à l'eau potable. SIE SEE soutient avec vigueur l'accès des femmes à la gestion des systèmes d'eau potables. Avec pour résultat que les systèmes d'eau où les femmes sont en position de responsabilité sont les mieux gérés et les plus pérennes.

A15.4. Exemples d'influences disruptives sur les décideurs et sur les processus de décision

Lors de la Conférence des Nations-Unies sur l'eau (mars 2023), le message lié à la gouvernance mondiale renforcée de l'eau et de la création d'un espace de dialogue et de suivi intergouvernemental dédié à l'eau, porté par l'Effet Papillon sous le leadership du SIE-SEE, a été repris par plusieurs pays et fût un des éléments de discussion principaux de la conférence.

Au niveau de la jeunesse, les messages clés du Mouvement global de la jeunesse pour l'eau ont pu être présentés par le SIE-SEE en plénière aux Nations unies à New York lors de la conférence onusienne sur l'eau (mars 2023). Le message concernant la nomination d'un Envoyé Spécial de la Jeunesse pour l'Eau des Nations-Unies est présentement à l'étude par les instances responsables de la création du poste d'Envoyé Spécial des Nations-Unies pour l'Eau. Le plaidoyer se poursuivra dans les prochains mois.

Le parlement moldave s'est appuyé sur l'expérience pilote de la coopération des Maires du Bassin de la Nirnova conduite par SIE-SEE, dans le cadre de la préparation de la loi (promulguée depuis) visant la création d'Associations de Développement Intercommunautaire (ADI). Cette réforme majeure en faveur de laquelle SIE-SEE milite depuis plusieurs années représente une condition indispensable pour une fourniture plus efficace et opérationnelle des services publics aux habitants, parmi lesquels l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous.

Le système de tarif élaboré en partenariat avec les populations d'Asie centrale et le SIE-SEE s'est imposé comme une référence au Tadjikistan et en Ouzbékistan. En Ouzbékistan cela a été consacré par un décret présidentiel et les modèles de gestion décentralisée de l'eau potable ont été eux aussi consacrés par un décret présidentiel. Au Tadjikistan le système de tarification a été institutionnalisé dans les standards et est utilisé par les acteurs locaux ainsi que par l'agence anti-monopoles. De plus, l'attention portée à l'assainissement et à la qualité de l'eau potable dans les projets mis en place par le SIE-SEE en Asie centrale fait prendre conscience aux décideurs locaux de l'importance de ces deux éléments ainsi que de la nécessité de préserver une ressource de plus en plus rare et qui est surexploitée.

La méthodologie du Livre Bleu a permis d'associer la société civile aux autorités d'un pays dans la recherche de complémentarité et de synergie. Dans le cas du Pérou, le Livre bleu a directement influencé la promulgation de la loi sur les têtes de bassin versant et ses règlements, ainsi que la loi sur les services écosystémiques et ses règlements. Dans le cas du Mali, le Livre bleu a influencé le plan national d'assainissement. Dans le cas de la Bolivie, le Livre bleu (en préparation) a permis la mise en place d'un mécanisme de dialogue entre la société civile et l'État dans le but spécifique de renforcer les politiques du secteur de l'eau du pays.

Tous ces exemples montrent clairement comment et où les activités et efforts de SIE SEE font une vraie différence.

A15.5. Les dynamiques intergénérationnelles

A15.5.1. Associer les diverses générations dans les processus de décision

La participation des jeunes à des panels de haut niveau et à des dialogues intergénérationnels permet aux professionnels des hautes sphères de reconnaître la valeur des contributions des jeunes. Investir

dans la visibilité et la capacité des jeunes crée des voies permettant aux institutions gouvernementales de mieux soutenir l'inclusion des jeunes dans leurs propres processus. Par exemple, en Asie centrale, le travail de SIE SEE a permis aux jeunes de signer un accord avec les conseils de bassin du Tadjikistan afin d'avoir une représentation permanente dans les réunions de bassin. Le programme a été investi pour renforcer la position des jeunes et en faire une partie prenante reconnue dans la prise de décision.

A15.5.2. Mentorat

Dans le cadre du Youth for Water and Climate Programme, qui est un programme de huit mois axé sur le développement de capacité de jeunes professionnels en Europe, les 20 participants ont été jumelés avec un mentor ayant plusieurs années d'expérience dans le secteur de l'eau et du climat. Ce programme de mentorat structuré par le SIE-SEE et les partenaires du programme a permis aux jeunes participants d'accéder à des emplois. Ainsi, par exemple, un jeune français a pu intégrer une agence de bassin. Il leur permet également de développer leurs compétences, d'élargir leurs connaissances sur les enjeux du secteur et les possibilités de carrières associées. Cette autre dynamique intergénérationnelle nous a également permis de mettre en lumière les besoins au niveau du développement des jeunes professionnels du secteur de l'eau, soutenant un travail d'influence au niveau des organisations partenaires du projet ainsi que les dizaines d'organisations des mentors mobilisés pour le programme.

A15.5.3. Mouvement global de la jeunesse pour l'eau

Le mouvement global de la jeunesse pour l'eau est une dynamique de collaboration intergénérationnelle importante, regroupant dans un mouvement commun des dizaines d'organisations de la société civile et des centaines d'organisations jeunesse. Lancé par le SIE-SEE, ce mouvement a permis à des organisations tel que Stockholm World Water Week, le Global Water Partnership, Sanitation and Water for All, Swiss Water Partnership, UNICEF et d'autres encore de renforcer leur travail avec la jeunesse en plus de renforcer le plaidoyer effectué lors de la Conférence des Nations Unies pour l'eau et au-delà.

A15.5.4. Dynamiques intergénérationnelles dans la communauté Mohawk d'Akwesasne

Le travail avec la communauté Mohawk d'Akwesasne en Amérique du Nord a permis de développer une nouvelle approche du travail intergénérationnel dans une société autochtone nord-américaine fortement caractérisée par la prédominance des décisions prises par les adultes et les aînés. Les rencontres intergénérationnelles autour de l'eau ont permis aux jeunes autochtones d'être intégrés dans la discussion sur les besoins et les opportunités de la communauté mohawk et ainsi de développer des projets communautaires de conservation de l'eau et de la biodiversité dans le cadre du travail du Conseil Mohawk d'Akwesasne.

Annex 16. Tables, facts and data

Sarah Dousse & SWE SWE's teams

This appendix has been produced by the ISW SWE's teams at the request and direction of the evaluator. Its objective is to provide the reader with access to a coherent set of factual and quantitative data.

So, in this appendix, we have assembled a set of data intended to provide a quantitative and more factual perspective of all that has been done - and continues to be done - in the 2019-2023 SDC-funded program.

The tables provided here after are directly related to the four main expected outcomes of the logframe but also closely linked to all the outputs developed in the same logframe in the wake of each of these outcomes.

These charts, facts, and data will help the reader probe the depth of the work done by ISW SWE teams and thus provide a more accurate picture of the effectiveness and scope of the effort. In short, In short, this appendix is a kind of quantitative counterpart to our qualitative analysis.

The reading of these tables actually helps better consider the *scope and depth of the work* made by the ISW SWE's teams. The following facets are particularly salient and really worth underscoring:

- The wide range of means, tools, approaches, devices, settings mobilized by the ISW SWE's teams (tables 16.1), without forgetting capacity building efforts (table 16.2) and other initiatives in the area of arts and culture (table 16.3).
- The number and diversity of actors directly but also indirectly influenced through a wide range of initiatives. Tables 16.5 to 16.8 clearly show this diversity and make help consider the impacts.
- The various scales of the work, local, national, international, sub-regional and global (consider the whole set of tables 16.9 to 16.32).
- The wide range of advocacy and communication activities and the number of people and institutions involved or reached (see Tables 16.9 to 16.16).
- The scope of the thematic entries and, at the same time, the wide variety of activities carried out under the Swiss-funded program (which signals the high level of adaptability, flexibility and responsiveness).
- The variety and reach of disruptive messages (especially through local voices, see Table 16.4.), which are key to a successful influence strategy.
- The link and the implicit coherence between so many interventions in so many different places (see tables 16.25 to 16.32).
- The attention to gender and youth challenges (see table 16.17 to 16.24).

Despite its relative weight, this factual landscape provides some insight into the area of influence and the potential for change that accompanies all the work of the ISW SWE teams.

16.1. First sets of data (partnerships, ...)

Table 16.1.
Participatory tools, devices or settings that allow key actors to generate, share and collect knowledge, opportunities and advocacy messages (Outcome 1, Output 1)

List of tools, devices or setting	Number of people reached and benefiting from these ISW SWE tools	Number of newsletters or other types of medias published	Amount of funds leveraged for youth project
Blue Peace Index (adapted for youth-led evaluation)	5'000	10	NA
GOSSA (Governance of Water and Sanitation Infrastructure and Water Resources Management)	100	3	TBD
WYPW research briefs on Water innovation and Transboundary cooperation	500	2	NA
Advocacy Guide by and for indigenous communities in Canada	300	2	TBD
Global Youth Movement for Water database, website, discussion group and community of practice	1000	4 newsletters 20 articles	75 000 euros
Youth for Water and Climate Platform	8000	4 newsletters	250 000 euros
TonFuturTonClimat - Practical and technical guides	700	32 newsletter and newspaper publications	550 000 euros
Youth for Water and Climate Program - Online Curriculum	200	To be published in 2023-II.	-
Youth for Water and Climate Program - Community of practice	50	To be published in 2023-II.	-
Youth for Water and Climate Program - Mentoring Guide	50	To be published in 2023-II.	-
Central Asia Water and Sanitation Methodology	30'000	3	TBC
Municipalities Association for water resources management methodology in the Nirnova River Basin, Moldova	10'000	5	TBC
Participatory transboundary agenda methodology (Blue Pact) applied in the Titicaca Lake Basin	3000	3	TBC

Table 16.2.
Capacity building and events organized by ISW for and with civil society, including youth
(Outcome 1, Output 2)

2022

List of capacity building and events organized (theme, location)	New knowledge & capacity built	Number of capacity building and events organized	Number of people attending workshops or training sessions
Global Youth Movement for Water workshops	Advocacy, communication, global water processes, influence	4 online sessions for the youth of the Global Youth Movement for Water and civil-society in the lead-up to the UN2023 Water Decade Conference	200
World Youth Parliament for Water General Assembly (Senegal)	Water management, communication, leadership, transboundary water governance, advocacy, entrepreneurship	20 interactive & intergenerational sessions and workshops	60
World Youth Parliament for Water information sessions. (Online)	World Water Forum processes, global water fora, project management, advocacy	5 information sessions organized - related to WWF, WYPW General Assembly, Youth space, applications process, etc).	500
Youth for Water and Climate Programme. (Hungary & Budapest)	Leadership, communication, water governance, entrepreneurship in the water space, technical and transversal skills, job seeking skills	5-day training workshop in Budapest & a 5-day training in Stockholm	20
Butterfly Effect information sessions for CSOs	Procedures for participation at UN Water Conference	2 online information sessions	400
TonFuturTonClimat - National and Regional meetings and trainings	Climate adaptation and water management, local economy and youth mobilisations	9	500
Blue Book criteria presentation at Latin American Sanitation Summit (Cochabamba, Bolivia)	Participatory methodology to develop Participatory National Water and Sanitation Agenda	1	500
Blue Book strategy and criteria presentation to CSOs and Youth organizations (Bolivia)	Participatory National Water and Sanitation Agenda methodology	2	200
Transboundary management	Identification of projects and policy proposals for the Basin	2	200

workshop (Titicaca Lake Basin)			
--------------------------------	--	--	--

2021

List of capacity building and events organized (theme, location)	New knowledge & capacity built.	Number of capacity building and events organized	Number of people attending workshops or training sessions
Water and financing. Peru.	Financial strategies for water sector	SUNASS and ISW training in Water and Financing, Peru (January 25th, 2021)	18
World Youth Parliament for Water General Assembly online and other webinars + European Youth Parliament for Water	Water management, communication, leadership, transboundary water governance, advocacy, entrepreneurship	50 interactive & intergenerational sessions and workshops ((IUCN Global Youth Summit, COP26, European Youth Event, Stockholm World Water Week).	2200
Basin approaches. Peru.	Water management	Training on Basin approaches for water management and urban infrastructure 2021	40
Water advocacy. Akwesasne, Canada.	Water advocacy strategies	Training seminar on water advocacy at the community and national level Akwesasne, Canada, 2021	14
Basins' management and cities. Lima.	Strategies to integrate cities in water management	Training seminar on water basin approaches, cities, and territory. Lima, Peru. 2021	156
Water management and advocacy. Cornwall, Ontario.	Water advocacy and youth	Training seminar on Water infrastructure management, water advocacy and youth influence and water management in the Great Lakes and the Saint Lawrence transboundary Basin for the Mohawk community and Canadian NGO's on the occasion of the World Wetlands Week (Cornwall Ontario, 2021)	45
Incorporation of indigenous values into community discussion. Akwesasne.	Youth indigenous capacities for community action	Workshop on Environmental and Water Management Education for	6

		Community Change. 2021.	
TonFuturTonClimat - National and Regional meetings and trainings	Climate adaptation and water management, local economy, and youth mobilizations	7	500
Incorporation of indigenous values into community discussion. Akwesasne.	Youth indigenous capacities for advocacy	10 workshops were organized to train 10 Youth Mohawks in Water Rights, Ecosystems services management, Water advocacy and NBS. 2021	107
Identification of policy proposals. Online.	Policy proposals and recommendations	3 virtual roundtables organized in the framework of COP 26 in Glasgow on Water and Indigenous Rights, Water and Cities and Water and Climate Change	180
Butterfly Effect regional workshops. Online.	Policy proposals and recommendations	6	150
Youth for Water and Climate Platform workshops with selected project implementors. Online.	Leadership, project management, Challenges and Solutions in the Water and Climate Nexus, Sustainability and Scalability	4	18

2020

List of capacity building and events organized (theme, location)	New knowledge & capacity built	Number of capacity building and events organized	Number of people attending workshops or training sessions
Water, sanitation, and climate change adaptation training. Burkina Faso	Ecosan and agricultural adaptation	2 training courses organized in the frame of TonFuturTonClimat targeting organizations. 2020.	65
Water projects development in the framework of the Foro Nacional Agua y Juventud in Paraguay	Water and sanitation project design and implementation	1 training in project development	300
Ecosystems services financing	Economic compensation for community water protection	1 Water and Ecosystems Services Financing training	60
Chlorine and disinfectants use to prevent covid	COVID prevention measures	14 trainings to medical personnel to educate 100 000 families on disinfection to prevent covid 19	500000

In site and radio training to rural communities in the Andes	COVID prevention measures	18 trainings to communities and radio training diffusion	3000
Youth Parliaments for Water	Water management, communication, leadership, transboundary water governance, advocacy, entrepreneurship	20 interactive & intergenerational sessions and workshops	1500
Youth for Water and Climate Platform workshops with selected project implementers. Online.	Communications, advocacy, leadership, project management, Challenges and Solutions in the Water and Climate Nexus, Sustainability and Scalability	6	60
Butterfly Effect coalition advocacy workshop.	Advocacy	1	30
Stockholm World Water Week. Online.	Youth inclusion in water governance	1	100
Trainings for drip irrigation and system maintenance and technic to build ecosan toilets in Komki Ipala in Burkina Faso and Tchoutchoubou, a Sub basin of the Pendjari basin in Benin and Kpélé in Togo	Maintenance and building of agricultural and sanitation infrastructure	2 trainings to community members	300

2019

List of capacity building and events organized (theme, location)	New knowledge & capacity built	Number of capacity building and events organized	Number of people attending workshops or training sessions
Training made by the communities in Benin, Burkina Faso and Togo	Water and agricultural adaptation to climate change	3 community to community trainings	180
Training with youth in Benin, Burkina Faso and Togo	Social entrepreneurship	3 training workshops	120
Training in project advocacy. Burkina Faso and Togo.	Technical advocacy to reinforce the approaches and proposals of the project in other technical spaces (SWWW, Drought committee, Africa Water Week, National conferences, etc)	5 training workshops	160

Training on rural water supply and water resources conservation. Peru.	ISW approach to combine water and sanitation infrastructure with water resources management	2 national events and 3 training sessions	400
World Youth Parliament for Water +European Youth Parliament for Water	Water management, communication, leadership, transboundary water governance, advocacy, entrepreneurship	30 interactive & intergenerational sessions and workshops	800

Table 16.3.
Initiatives taken in the field of art and culture
(Outcome 1, Output 3)

Types of activities	Location (country, town, year)	Number of partnerships established with actors/musicians in the field of art and culture and	Approximate number of people reached through art & culture initiatives
Video contest for water and peace	Virtual. 2019.	11	5000
Concerts and musical presentations (Voices of the River, Pathways to Peace)	Senegal. Dakar. 2022.	6	2000
Artistic collage of youth priorities and messages	Senegal, Dakar 2022	3	750
Documentary (Interactions)	Italy. Rome. 2022	2	4000
Video creation presenting the voices and priorities of youth in water	United States, New York, 2023	1	
Musical presentation for Water & Peace (Voices of the River, Pathways to Peace)	United States, New York, 2023	1	1200
Video creation and drawing - Blue Peace Index for youth	Virtual. 2021. Artist in Kazakhstan	1	600

Table 16.4.
Local voices mobilized actively disseminating disruptive messages
(Outcome 2, Output 5)

2023

Consultations led by ISW to develop inclusive messages		Processes where ISW disseminate messages on sectoral policy	
Types	Number, location	Types of messages	Number, location
Consultation of global NGOs working for water	1 message, Global	Political message to demand permanent binding meetings at UN (see the message here)	12 times presented, at UN headquarters in New York (March 2023)
Consultation of Youth organizations	15 regional or national consultations (Brazil, Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, Bénin, USA & Canada, Tunisia, Palestine, Burkina Faso, South Africa, Kazakhstan, Kirgizstan, Afghanistan and Central Asia region) & 1 global consultation (virtual)	5 Political messages to demand action on UN Water conference thematic actions (see the messages here)	44 times presented, at UN headquarters in New York (March 2023)
Consultation with Latin American NGOs	5 demands, Regional, Latin America	5 political messages to demand action on UN Water Conference (see messages here)	2 times presented at Latin American meetings (March 2023)
Virtual consultation (survey) with youth organizations	1 survey, Global	Political messages on the level of inclusion of youth in the UN 2023 Water Conference & priorities for next steps	Will be published in 2023-II.

2022

Consultations led by ISW to develop inclusive messages		Processes where ISW disseminate messages on sectoral policy	
Types	Number, location	Types of messages	Number, location
Consultation in 6 regions with NGOs working for water	5 messages, Global	5 Political messages to demand global policy changes	23 times presented, at World Water Forum in Senegal (March 2022)
Consultation of Youth organizations	5 demands, Global	5 Political messages to demand global policies and youth inclusion in water decision-making	32 times presented, at World Water Forum in Senegal (March 2022)
Multi-actoral transboundary (governments, cooperation agencies, CSO, community organizations, etc) consultation	2 workshops, Transboundary, Titicaca Lake basin consultation (Bolivia and Peru)	1 binational agenda with 23 policy proposals	1 time presented, at International Living Lakes – Global Nature Fund Conference (December 2022)
Basin youth consultation	1 workshop, Transboundary. Syr Darya Basin	1 awareness and collaboration message	1 time presented, at Dushanbe, Tajikistan (December 2022)

	consultation (Central Asia)		
NGOs national consultation for national water and sanitation policies	2 workshops, national. Bolivia	1 message	1 time presented at Latin American Sanitation Conference 2022
Strategic consultation with youth and youth partners.	5 workshops (4 online + 1 in-person, Paris)	1 strategy on youth mobilization and engagement in the water space	To be published in 2023-II.

2021

Consultations led by ISW to develop inclusive messages		Processes where ISW disseminate messages on sectoral policy	
Types	Number, location	Types of messages	Number, location
Basin youth consultation	1 workshop, Transboundary Chu-Talas Basin consultation (Central Asia)	1 awareness and collaboration message	1 time presented, at Bishkek, Kirghizstan (December 2022)
Youth declarations consultation	2 consultations. Geneva.	3 disruptive resources	3 times presented at Cairo Water Week and World Youth Parliament for Water (2021)
Discussion meetings and consultation	7 workshops in North America, Europe, Latin America, West Africa, East Africa, Asia and Global.	7 regional reports	Presented at the World Water Forum in Dakar, Senegal (2022).
Civil organizations society consultation	2 workshops. Global.	1 message to mobilize CSOs and build collaborative messages and a strategy	Presented twice at BE Steering committee meetings.
Youth for water consultation	5 workshops. Europe.	5 messages presenting youth for water demands	Presented 10 times at the Amsterdam Water Week, COP26, European water networks meetings
Youth for water and peace consultation	1 workshop. Geneva.	3 messages presenting youth for water and peace demands	1 time presentation at Geneva Peace Week.
Civil organizations society consultation	1 workshop. Peru.	1 message to mobilize civil society organizations	Presented once at RAS (Water NGOs Peruvian Network)

2020

Consultations led by ISW to develop inclusive messages		Processes where ISW disseminate messages on sectoral policy	
Types	Number, location	Types of messages	Number, location
Youth for water and peace consultation	1 workshop. Geneva	3 messages to boost Blue Peace Movement	Geneva Water Hub
CSO Consultation	1 workshop. Senegal.	1 message to mobilize Senegalese NGOs	Dakar

NGO Consultation	1 workshop. Global.	3 messages to accelerate access to water and sanitation	10 times at High Level Panels (NY, Paris, Strasbourg)
Youth for water consultation	1 workshop. Montreal.	3 messages to boost youth presence in water policies.	10 meetings in 10 countries (France, Burkina Faso, Togo, Benin, Peru, Moldova, Kazakhstan, Russia, Canada)

2019

Consultations led by ISW to develop inclusive messages		Processes where ISW disseminate messages on sectoral policy	
Types	Number, location	Types of messages	Number, location
Youth for Peace consultation	1 workshop. Geneva	Water and peace advocacy messages	150 messages created. 10 messages published and spread globally. 5k people audience.
CSO consultation	2 workshops. Montreal.	1 message to mobilize civil society organizations	3 messages presented at Stockholm Water Week
CSO consultation	1 workshop	2 messages to incorporate CSO and youth organizations in World Water Forum	2 messages presented at the kick off meeting in Dakar, Senegal.
Blue Book International Committee consultation	1 workshop	1 message to reinforce synergy approach into new Blue Books	1 message to NGOs and governments. Paris.
Youth consultation	3 workshops. Montreal.	1 message to create International Youth Hub in Montreal	1 Message to CSO, youth organizations and governments. Montreal.

Table 16.5
Overview of the main partnerships initiated with or by ISW-SWE
(NON - EXHAUSTIVE LIST)

2022-23⁷⁸

ADVOCACY (ISW- SWE, BE)	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Freshwater Action Network South Asia (FANSA)	Elaborating a strategy to strengthen advocacy of civil society - in synergy with youth - to influence regional & global leaders and platforms towards the UN Water Conference 2023
SIMAVI	
Coalition Eau	
WaterAid (Canada + Global (End Water Poverty))	
UN Special Rapporteur on Water & Sanitation	
Sanitation and Water for All (SWA)	
African Civil Society Network on Water and Sanitation (ANEWS)	
Netherlands Government	
UNECE	
International Joint Commission	
Wash Roadmap (coalition +150 organizations led by CH + FR)	
Worldreach Comm	Developing a social media and traditional media strategy to influence broader society in the frame of the NY 2023 Water conference.
CANIDÉ	
Anadolu (Turkish news agency +200'000 followers and outreach in +30 countries))	
Inside Climate News (+160'000 followers)	
Association des Jeunes Professionnels de l'eau et de l'assainissement du Sénégal (AJPEAS)	Improving Senegalese water & sanitation monitoring & governance in a participatory and intergenerational approach - elaboration of a 2nd edition of the Blue Book Senegal
Plateforme des Organisations de la Société Civile pour l'eau et l'assainissement au Sénégal (POSCEAS)	
Ministry of Hydraulics (Senegal)	
pS-Eau	
Hydroconseil	
Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Sénégal (OMVS)	Enhancing local voices and performance of cultural actors to boost art-driven social patterns and actions to sensitive and build a culture of water and peace in the Senegalese river basin and beyond (Voice of the River, Voice of Peace)
MILK Music	
Geneva Water Hub	
Globe	
IPAR	
European Delegation in Dakar	
Swiss Embassy in Dakar	
Government of Indonesia	Development of a strategy to influence the Indo-Pacific region in view of the next World Water Forum in Bali (May 2024)
World Water Council	
Japan Water Council	
Korea Water Council	

FIELD PROJECTS

⁷⁸ Post March : In progress at ongoing activities and partnerships

Name of the partners	Main purpose of the partnership
Vinatori and Cateleni municipalities (Moldova)	Enable protection of catchment areas, construction of wells and water supply infrastructure in Moldova
International Office for Water (OIEau)	Continuation of the diagnostic work at the scale of the Nirnova river basin in Moldova, in particular the implementation of lines of activities, by the joint response to calls for tender
IPAR	Youth entrepreneurship and adaptation project in the Podor region of Senegal
École des Entrepreneurs du Québec	
Ministry of Environment - Quebec (Green Fund mechanism)	TonFuturTonClimat phase 2 and youth and women water & climate adaptation project in West Africa
Ministry of international Relations and Francophonie - Quebec	New field project in Benin related to women and youth water & climate adaptation
CEED (Bulgaria)	Preparation of a joint offer to the World Bank's Prosperous Villages Line of Credit in Uzbekistan
Commission for Environmental Cooperation (Mexico, US, Canada)	Line of credit for an environmental and water conservation project in Mohawk communities in North America

YOUTH MOUVEMENT	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Agence de l'Eau Artois Picardie	Mobilizing, connecting and empowering thousands of youth for water in Europe and globally
Netherland Government	Youth & Civil society engagement for UN Water Conference 2023 - Central Asia and Global Youth Movement for Water
370 youth led organizations	
Global Water Partnership	Including National (Bénin, Burkina Faso, Hungary), Regional (West Africa, Central Africa, Eastern Europe) and Global Partnerships
Dushanbe Water Conference Organisers (Tajik government, UN)	Building cooperation in the SyrDarya river basin with the launch of the 2nd Youth Basin Dialogue using the BluePeace Index
The Economist Intelligence Unit	
SIWI	
Geneva Water Hub	
Sanitation and Water for All	
Valuing Water Initiative	
WaveMakers United	
IWA Youth	
Special Rapporteur on the human rights to water & sanitation	
UN Youth Envoy for Water office	
Water Youth Network	
Swiss Water Partnership Youth	
Major Group Children and Youth	
56 Youth Parliaments for Water (Global, national, regional, river basin...)	
UCLG	
UN (UN DESA, UN Water, UNICEF)	
UNIFY	
Global Center on Adaptation	Catalysing youth voices in the water & climate nexus (including voices of youth for water in development of National Adaptation Plans & fostering intergenerational dialogues)
World Water Council	Including voices of civil society - in particular young people - in the World Water Forum processes and global water fora
SIWI	

National School of Water and Sanitation Engineering of Strasbourg	Training and awareness raising of youth water professionals from France
European Union (European Commission - DG-INTPA, Erasmus+)	Accelerate youth employment and skills development in the water sector
CEWAS	Taking over the overall coordination of the 1 Million Youth Actions Challenge (1MYAC)
SKAT	
ZOI Environment	
SDC	

2021

ADVOCACY (ISW, SWE, BE)	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Freshwater Action Network - Mexico (FANMEX) + Asia (FANSA)	Animating and catalyzing a movement of hundreds of civil society organizations for water through the Butterfly Effect Coalition
African Civil Society Network on Water and Sanitation (ANEW)	
Action Against Hunger (ACF)	
Women for Water Partnership	
BORDA	
French Ministry of Foreign Affairs and Europe	
European Commission	
AquaFed	
Senegalese authorities (ministries, local authorities, executive committee 9th WWForum)	Deployment of an influence strategy started in 2018 following the Brasilia WWForum for an inclusive and participatory Dakar World Water Forum, including a Space dedicated to civil society and youth
World Water Council	
UNESCO	
Table de Concertation Jeunesse en Solidarité Internationale (AQOCI - Canada)	Reinforce youth mobilization and cooperation between the 60 quebec-based international cooperation organizations
Latin Wash	
COLSAR (Latin American Network for Community Water Supply and Sanitation Organizations)	Development of the Blue Book process in Bolivia
Habitat for Humanity	
Water for People	
ABIS (Bolivian Sanitary Engineer Association)	
Private Bolivian University	
Hidalgo State Government (Mexico)	Advocating to reinforce water resilience towards climate change

FIELD PROJECTS	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
University of Stuttgart	Development of a Water Resilience and Climate change adaptation project proposal in Peru for German Government
Agua-C	
CIVA	
University San Augustin of Arequipa	
City Planners Society	
Water Companies Association TRN-Taryet	
ACTED	Implementation partner of water supply and sanitation actions in Central Asia (line of credit prosperous villages of the World Bank in Uzbekistan)
Taraqiyot NGO	
Yuksalish	
World Bank	Line of credit of Prosperous Villages of Uzbekistan

Coca-Cola Foundation	Funding of a rural water supply and sanitation project in Tajikistan
Development banks (World Bank, Islamic Bank) and the Tajik government	Promotion of the model developed by ISW in Tajikistan for decentralized water and sanitation management with the objective of adopting the model as a reference in rural areas throughout the country (as in Uzbekistan)
Embassy of France in Moldova	Actions for the promotion of decentralized management and advocacy to influence Moldovan legislation on inter- municipality and in fact allow the alliance of the 30 municipalities of the Nirnova basin for a joint management of water and sanitation
AFD	
French River basin agencies	
pS-Eau	

YOUTH MOVEMENT	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Agence de l'Eau Artois Picardie	Mobilizing, connecting and empowering thousands of youth for water in Europe and globally
Gouvernement du Québec	Support of TonFuturTonClimat phase 2
Global Water Partnership	Including National (Bénin, Burkina Faso, Hungary), Negional (West Africa, Central Africa, Eastern Europe) and Global
Erasmus+ Agency (European Union)	Support to implement a programme to mobilize and empower young professionals in the European water & climate sectors
World Youth Parliament for Water	Mobilizing, connecting and empowering hundreds of thousands of youth for water (local, regional, national and global scale) that are advocating and implementing change for a water-secure world (+50 national, regional and river-basin based youth parliaments chapters)
European Youth Parliament for Water	
Central Asia Youth for Water (CAY4Water)	
YOUNGO	
Action Against Hunger	Creating an inspiring and capacity-building program for the 300+ participants of the virtual General Assembly of the World Youth Parliament for Water
World Economic Forum	
National Aeronautics and Space Administration (NASA)	
The Economist Intelligence Unit	
African Ministers' Council on Water (AMCOW)	
Geneva Water Hub	
Josh Water Jobs	
IUCN	Mobilizing youth for water during the IUCN Global Youth Summit
World Water Quality Alliance	Supporting youth mobilization and empowerment regarding the subject of water quality
Chu Talas River Basin Commission	Mobilizing and empowering youth for water around river basin management in Central Asia
Central Asia Youth for Water	
Economist Intelligence Unit	
DKU	Central Asia Youth for Water scientific and regional partner

2020

ADVOCACY (ISW, SWE, YOUTH, BE)	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Quebec Association of International Cooperation Organizations	Advocacy & knowledge sharing with 62 other international institutions based in Quebec, Canada
Human Rights 2 Water NGO	Organization of a series of workshops related to the legal and policy-based civil society and youth perspective on the Human Right to Water and Sanitation!
INBO (International network of basin organizations)	Organization of a series of capacity-building workshops on meaningful integration of civil society and youth in river basin management
Union of the Mediterranean International Water Resources Association (IWRA)	Contribution to capacity-building activities on the future of water jobs in post-covid context
SIAAP	Contribution to influence the Water, Mega cities and Global Challenges process (2nd international UN conference)
UNESCO	
Eau de Paris	
Geneva Water Hub	Conduct intergenerational dialogues on the role of water in environmental peacebuilding processes
Swiss Water Partnership	
Environmental Peacebuilding	

FIELD PROJECTS	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Université de Montréal (Canada)	Development of a water resilience project proposal submitted to the Canadian government
River Basin Agency of the 7 (Canada)	
North American Food Sovereignty Alliance (Canada)	
City of Gatineau (Canada)	
Ministries of Health and Education of Tajikistan	Actions to mitigate spread of the COVID-19 virus in Sughd Oblast
ACTED	Implementing partner - water supply & sanitation project in Uzbekistan
Taraqqiyot NGO and Yuxsalish (Uzbekistan)	
World Bank	Financial support for a water supply & sanitation project in Uzbekistan
Ghana Youth Environmental Movement	Increasing access to safe water & sanitation services to thousands of people from vulnerable and marginalized communities through innovative youth-led actions in local communities in the context of covid19
Association Tihary (Madagascar)	
Pachapaq, for the earth (Peru)	
Youth with Sanitation Concern (Indonesia)	
UN Moldova, UNDP Moldova, EU in Moldova, OIEau	Access to water in Moldova in time of Covid where joined forces with the European Union Water Initiative to improve access to water

YOUTH MOUVEMENT	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Agence de l'Eau Artois Picardie	Financial support to our youth programmes
Gouvernement du Québec	Support of TonFuturTonClimat phase 2
Jeunes Volontaires pour l'Environnement (Bénin)	2nd phase of #TonFuturTonClimat (Bénin)
Erasmus+ (European Union)	New project developed to mobilize and empower young professionals and entrepreneurs in the European water & climate sectors
Global Water Partnership	
Global Water Partnership Central and Eastern Europe	

Global Water Partnership Hungary	
GoodPlanet Belgium	
CEWAS	
Water Europe	Network of key stakeholders on innovation and R&D (representation of youth voices in the network)
Global Water Partnership	Including National (Bénin, Burkina Faso, Hungary), Regional (West Africa, Central Africa, Eastern Europe) and Global
European Youth Parliament for Water	Mobilizing, connecting and empowering hundreds of thousands of youth for water (local, regional, national and global scale) that are advocating and implementing change for a water-secure world
Central Asia Youth for Water	
World Youth Parliament for Water	
DKU	Central Asia Youth for Water scientific and regional partner

2019

ADVOCACY (ISW, SWE, BE)	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Mohawk Council of Akwesasne	Partner and key actor of Blue Peace at transboundary level in North America
Geneva Water Hub	Imagine Blue Peace Contest - international call to artists to raise awareness about Water & Peace
World Youth Parliament for Water	
OOSKA News	
Coalition Eau	Capacity building tool on "Citizen participation in the water and sanitation sector"
AFD	
Action Against Hunger	
Geneva Water Hub	Intergenerational dialogue at Geneva Peace Week on the theme of water as a vector of conflict, but also, and above all, of dialogue and cooperation
The Graduate Institute	
Geneva University	
Swiss Water Partnership	Advocacy to include water in climate negotiations (cop25 Madrid)
Programa EuroClima, French Water Partnership, World Water Council, AGWA	
World Bank Uzbekistan, Uzbek Ministry of Housing and Communal Services	Advocacy work in Central Asia to include water supply & sanitation services in climate adaptation policies

FIELD PROJECTS	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Agence de l'Eau Artois Picardie	Support to our activities in Moldova (both regarding governance and infrastructure projects).
Agence de l'Eau Rhin Meuse	
Agence d'Urbanisme de Saint-Omer	
Métropole de Bordeaux	
Ambassade de France en Moldavie	
Agence de l'Eau Rhin Meuse	
Helvetas	Consortium partners to water supply and sanitation project in Tajikistan
CAICO	
Agence de l'eau Seine Normandie	Partners of the water and sanitation project in the Andean region of Peru
Foundation les Ailes de l'Espérance	

YOUTH MOUVEMENT	
Name of the partners	Main purpose of the partnership
Agence de l'Eau Artois Picardie	Financial support to our youth programmes

Russian national & regional authorities, city of Nizhny Novgorod, EU delegation in Russia, Erasmus+, Global Water Partnership, Geneva Water Hub	Organization in Nizhny Novgorod (Russia) of the 15th session of the European Youth Parliament for Water focusing on the theme " River basin, the backbone of regional development "
Gouvernement du Québec	Support of TonFuturTonClimat phase 2 and Youth activities development in Senegal
Eau Vive Sénégal	Empowering and mobilizing hundreds of youth from West-Africa towards the 9th World Water Forum (Dakar, Senegal)
Bambey Université	
Université Cheik-Anta Diop	
Montréal International	Partnership supporting the launch of an international youth-for-water hub in Montreal hosted by ISW (WaterGeneration ISW Youth Strategy)
Ministry of International Relations and Francophonie (Quebec)	
City of Montreal	
Government of Canada	
Secrétariat à la jeunesse (Gouvernement du Québec)	Financial support for initiative with Mohawks of Akwesasne (Canada)
DKU	Central Asia Youth for Water scientific and regional partner
Water Youth Network	Capacity-building activities on integrating youth in transboundary river management using the Blue Peace Index tool
UN Youth Envoy for Water	
World Youth Parliament for Water	
Canada & US International Joint Commission, City of Montreal, Mohawk Council of Akwesasne	Capacity building Youth Beyond Borders : Co-Creating the future we want: challenges and opportunities for the Great Lakes, St-Lawrence and Gulf Basin

Table 16.6.
Basins, regions, or countries where ISW and its partners are influencing water policies
(Outcome 3, Output 8)

Basins / River	Regions concerned	Countries	Main partners involved
Artois Picardie	Europe	France	Artois Picardie Water Agency, Youth Parliament for Water of Artois Picardie, French authorities
Cachi River Basin	South America	Peru	Indigenous communities, Municipalities, Regional Government, Ministry of Housing and Sanitation, Wings of Hope, Agua-C
Chixoy and Cahabon River Basins	Central America	Guatemala, Mexico	Sustaining Hope International, Municipality of Alta Verapaz, Government of Chiapas
Chu-Talas	Central Asia	Kazakhstan and Kyrgyzstan	Central Asia Youth for Water, DKU, ACTED, Governments of Kazakhstan and Kyrgyzstan
Columbia River basin	North America	Canada, USA	North America Parliament for Water, Oregon State University
Great Lakes and Saint-Lawrence Basin	North America	Canada, USA	Mohawk Council of Akwesasne, Joint Commission for Canada-US Waters, SOM, North American Parliament for Water
Kura-Aras River basin	Caucasus	Armenia, Azerbaijan, Georgia, Turkey	US State Department, Youth Network of the Kura-Aras, the Economist Intelligence Unit, Global Water Partnership
Mono River Basin	Western Africa	Benin and Togo	Global Water Partnership, Global Water Partnership West Africa, Global Water Partnership Benin, Network of Youth Water Parliamentarians in Benin
Nirnova River Basin	Eastern Europe	Moldova	AfD, Raions of Nirnova River Basin, Embassy of France in Moldova, Apele Moldova
Regional	Africa - Initiative multi-countries to boost support to African Transboundary Basin Organizations for improved water resources management in a climate change context	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Cameroun, Guinée, Mali, Niger, Nigeria, Tchad, Cameroon, Central African Republic, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon,...	International Network of Basin organisations (INBO), Autorités du Bassin du Niger, du Fleuve Congo, du Lac Tchad et de la Volta, AFD, ADA, AMCOW, African Development Bank, European Union
Syr Darya and Amu Darya River Basins	Central Asia	Uzbekistan, Tajikistan, Kirghizstan	ACTED, Governments of Uzbekistan and Tajikistan, World Bank, Helvetas, CAICO, Central Asia Youth for Water
Sava River Basin	Europe	Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Montenegro, Albania	Sava Commission, Sava Youth Parliament for Water, European Youth Parliament for Water

Scheldt River Basin	Europe	France, Belgium, the Netherlands	Good Planet Belgium, Scheldt Youth Parliament for Water, European Youth Parliament for Water
Senegal River Basin	Sahel	Senegal, Mali, Mauritania, Guinea	Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Sénégal, Geneva Water Hub, Pôle Eau Dakar, INBO
Titicaca Lake Basin	South America	Bolivia, Peru	Titicaca Basin Binational Authority, Ministers of External Affairs of Bolivia, and Peru,
Global	Global Influence to include a civil society and youth focus in river basin management	Global	UNECE, International Network of Basin Organisations, European Commission
Volga River Basin	Eastern Europe	Russia	Volga River basin authorities, Geneva Water Hub, Russian authorities, European Youth Parliament for Water

Table 16.7.
Public consultations organized by ISW SWE and partners
(Outcome 3)

Consultations, international & national dialogues (main theme or purpose)	Countries concerned	Main stakeholders involved
Blue Book (National policies proposals consultation)	Bolivia, Mali, Peru, Senegal	National CSO, Youth organizations. National and local government representatives, community representatives, indigenous cooperation agencies
Blue Pact (Transboundary policies proposals consultation)	Bolivia, Peru	National CSO, Youth organizations. National and local government representatives, community representatives, indigenous cooperation agencies
Butterfly Effect consultations to NGOs (Regional and global policies proposals)	Latin America, North America, Asia, East Africa, West Africa, Central Asia, Europe (+120 countries)	National, regional, and global NGOs and Youth organizations
Youth for Water consultations to Youth organizations (Regional and global Youth inclusive policies proposals)	Latin America, North America, Asia, East Africa, West Africa, Central Asia, Europe (+150 countries)	National, regional, and global youth for water organizations
CSO consultations to Countries representatives to identify commitments on global water policies towards UN Water Conference	Paraguay, Peru, Argentina, Mexico, Ecuador, the Netherlands, France, Tajikistan, European Union	National public organizations, CSO's, International cooperation agencies
Youth for Water organizations consultations to Countries representatives to identify commitments on global water policies towards UN Water Conference	Canada, United States, Brazil, South Africa, Burkina Faso, Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Benin, France, Tunisia, Uzbekistan, Tajikistan	National public organizations, CSO's, International cooperation agencies

Table 16.8
Decision makers actually influenced by youth & civil society through ISW SWE and partners
(Outcome 3)

Decision makers	Countries concerned	Main stakeholders involved
Community leaders	Canada, USA, Burkina Faso, Togo, Benin, Senegal, Uzbekistan, Tajikistan, Kirghizstan, Peru, Bolivia, Moldova, Guatemala, Mexico	NGOs, Community representatives and members
Mayors	Canada, Burkina Faso, Togo, Benin, Senegal, Uzbekistan, Tajikistan, Kirghizstan, Peru, Bolivia, Moldova, Guatemala	NGOs, Youth for water organizations, Community representatives and members
Subnational officers and authorities	Canada, USA, Burkina Faso, Togo, Benin, Senegal, Uzbekistan, Tajikistan, Kirghizstan, Peru, Bolivia, Argentina, Paraguay, Ecuador, Moldova, Guatemala, Mexico,	NGOs, Youth for water organizations, Community representatives and members
National officers and authorities	Canada, Burkina Faso, Togo, Benin, Senegal, Uzbekistan, Tajikistan, Kirghizstan, Peru, Bolivia, Moldova, Guatemala	NGOs, Youth for water organizations
Cooperation agencies and international water NGOs	Switzerland, Quebec, Canada, USA, France, UK, Germany, European Union, Netherlands	NGOs, Youth for water organizations

16.2. A quantitative / data-driven overview of the action scene

16.2.1. Advocacy & Communication

Table 16.9. Butterfly effect

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	12	100 (15% youth, 50% women)	2000	Regional and National NGOs and networks	O
2021	20	200 (15% youth, 50% women)	4000	Regional and National NGOs and networks	O
2022	40	400 (20% youth, 50% women)	50'000	Senegal Government, United Nations, NGOs networks, national governments	F + O
TOTAL	72	700	56'000		

Table 16.10. Blue Book

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	2	40 (10% youth, 50% women)	1'000	Regional and National NGOs and CSOs networks	O
2021	2	40 (10% youth, 50% women)	1'000	Regional and National NGOs and CSOs networks	O
2022	8	150 (20% youth, 50% women)	5'000	Ministry of Water and Environmental of Bolivia, Ministry of Housing and Sanitation of Peru, Ministry of Water of Senegal	F + O
TOTAL	12	230	7'000		

Table 16.11. World Water Forum

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	20	200 (30% youth, 50% women)	3'000	National Ministries of Water, Regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks	O
2021	40	400 (30% youth, 50% women)	5'000	National Ministries of Water, Regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks	O
2022	120	800 (50% youth, 50% women)	100'000	National Ministries of Water, Regional and National NGOs and Water networks, United Nations, Youth organizations and networks	F + O
TOTAL	180	1400	111'000		

Table 16.12. Voice of the River

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2021	5	300 (20% youth, 40% women)	5'000	Senegal Ministry of Water, OMVS, World Water Forum, EU, UN, Regional and national CSOs and Youth organizations	F+O
2022	35	15'000 (30% youth, 40% women)	50'000	Senegal Ministry of Water, OMVS, World Water Forum, EU delegation in Dakar, AFD, UN, Regional and national CSOs and Youth organizations	F+O
TOTAL	40	15'300	55'000		

Table 16.13. Art for the world

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2021	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2022	22	7000	29'000	Art and Movie industry organizations, citizens in general, Cities and regional authorities	O
TOTAL	22	7000	29'000		

Table 16.14. Global communication campaigns

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	24	2'000(50% youth, 50% women)	15'000	National Governments, CSO and Youth organizations	F+O
2021	36	4'000 (50% youth, 50% women)	18'000	National Governments, CSO and Youth organizations	F+O
2022	48	6'000 (50% youth, 50% women)	25'000	UN, EU, National Governments, CSO and Youth organizations	F+O
TOTAL	108	12'000	58'000		

Table 16.15. Other working groups or meetings dedicated to advocacy

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Supporting partners F: Financial O: Operational)
2020	10	1000 (30% youth, 60% women)	2'000	National Government, National & regional multi-stakeholder platforms, WWC, UN, etc.	F+O
2021	16	1700 (35% youth, 55% women)	3'500	National Government, National & regional multi-stakeholder platforms, WWC, UN, et	F+O
2022	33	3200 (30% youth, 60 women)	6'500	National Government, National & regional multi-stakeholder platforms, WWC, UN, et	F+O
TOTAL	59	5'900	12'000	National Government, National & regional multi-stakeholder platforms, WWC, UN, et	

Table 16.16. One shop for water

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Supporting partners F: Financial O: Operational)
2020	10	3'000 (80% youth, 60% women)	6'000	youth-led networks at global, national and regional scales, local and global NGOS	O
2021	35	9'000 (80% youth, 60% women)	27'000	youth-led networks at global, national and regional scales, local and global NGOS	O
2022	55	15'000 (80% youth, 60% women)	55'000	youth-led networks at global, national and regional scales, local and global NGOS	O
TOTAL	100	27'000	88'000		

16.2.2. Youth: facts and data

Table 16.17. The Youth Parliaments for Water

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	25	1000 (100% youth, 55% women)	13000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O)
2021	30	2000 (100% youth, 55% women)	23000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O) 35 punctual partners for the online GA AJPEAS (O)
2022	40	5'500 (100% youth, 55% women)	26000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O) EU (F) French Gov (F) AJPEAS (O)
TOTAL	95	8'500	62'000		

Table 16.18. Youth for Water and Climate Platform

Year	Number of projects supported & capacity-building sessions organized	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced through webinars, call for projects & youth-led initiatives.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	13	90 (100% youth, 50% women)	6 000	Local authorities, governments and NGOs in Indonesia, Ghana, Peru, Madagascar, Bénin, Togo, Kyrgyzstan, Kazakhstan	O
2021	11	110 (100% youth, 50% women)	15 000	Local authorities, governments and NGOS in Cameroon, Tanzania, Nigeria, Bénin, Sri Lanka, Colombia, Venezuela, Kazakhstan, Uzbekistan	O
2022	21	210 (100% youth, 50% women)	10 000	Local authorities, governments and NGOS in Senegal, Cameroon, Tanzania, Nigeria, Bénin, Sri Lanka, Colombia, Venezuela, Kazakhstan, Uzbekistan	O + F
TOTAL	45	410	31'000		

Table 16.19. Water & Peace Platform

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	5	40(100% youth, 50% women)	5000	Blue Peace partners, youth organisations and networks, water NGO and global institutions	Geneva Water Hub (O) Economist intelligence Unit (O)
2021	9	70 (100% youth, 50% women)	15000	Blue Peace partners, youth organisations and networks, water NGO and global institutions	Geneva Water Hub (O) Economist intelligence Unit (O)
2022	11	80 (100% youth, 50% women)	20000	Blue Peace partners, youth organisations and networks, water NGO and global institutions	Geneva Water Hub (O) Economist intelligence Unit (O)
TOTAL	25	190	40'000		

Table 16.20. #WaterGeneration Meetups

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	25	1000 (100% youth, 55% women)	13000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O)
2021	30	2000 (100% youth, 55% women)	23000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O) 35 punctual partners for the online GA AJPEAS (O)
2022	40	5'500 (100% youth, 55% women)	26000	Global, regional and National NGOs and Water networks, Youth organizations and networks, Governments and global + UN organizations	AEAP (F) Montreal International (F) GWH (O) GWP (O) EU (F) French Gov (F) AJPEAS (O)
TOTAL	95	8'500	62'000		

Table 16.21. Young water Professionals (Youth for Water and Climate Programme)

Year	Number of capacity-building workshops organized, and tools developed	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced through social media, conferences & events.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2021	7	10 (0% youth, 80% women)	2000	European NGOs in the water & climate space	Erasmus+ (F) cewas (O) GWP-O (O) GWP-CEE (O) Good Planet Belgium (O) GWP-Hungary (O)
2022	15	60 (75% youth, 65% women)	11000	European Universities, European NGOs in the water & climate space	Erasmus+ (F) cewas (O) GWP-O (O) GWP-CEE (O) Good Planet Belgium (O) GWP-Hungary (O)
TOTAL	22	70	13'000		

Table 16.22. Youth Space of the 9th World Water Forum

Year	Number of online & in-person sessions and activities organized	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced through social media, webinars, articles and during the Forum itself.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	-	-	-	-	-
2021	10	1000 (80% youth, 50% women)	5000	National Ministries of Water, Regional and National NGOs and Water networks, United Nations, Youth organizations and networks	F + O
2022	60	8000 (80% youth, 55% women)	40000	National Ministries of Water, Regional and National NGOs and Water networks, United Nations, Youth organizations and networks	F + O
TOTAL	70	9'000	45'000		

Table 16.23. One Million Youth Action Challenge (1MYAC)

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-
2022	55	8'200 (60 % women, 73 % youth)	17'000	youth organizations and networks, schools, decision-makers	O
TOTAL	55	8'200	17'000		

Table 16.24. Youth & Central Asia

Year	Number of initiatives, projects, actions, ...	Approximative number of actors directly involved and empowered (participants) (% of young, % of women)	Approximative number of actors / people reached and influenced.	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	10	180 (100% youth, 50% women)	2'000	Local authorities, governments and NGOS in Central Asia except Turkmenistan. Youth organisations, Global organisations.	DKU (O) IFAS (O) SIWI (O) Geneva water hub (O) UNESCO (O) Interstate Commission for Water Coordination of Central Asia (ICWC) (O)
2021	12	200 (100% youth, 50% women)	3'500	Local authorities, governments and NGOS in Central Asia except Turkmenistan. youth organisations, Global organisations.	DKU (O) IFAS (O) SIWI (O) Geneva water hub (O) UNESCO (O) Interstate Commission for Water Coordination of Central Asia (ICWC) (O)
2022	16	300 (100% youth, 50% women)	7'000	Local authorities, governments and NGOS in Central Asia except Turkmenistan. Youth organisations, Global organisations.	DKU (O) IFAS (O) SIWI (O) Geneva water hub (O) UNESCO (O) Interstate Commission for Water Coordination of Central Asia (ICWC) (O)
TOTAL	38	680	12'500		

16.2.3. Field & Country Actions: facts and data

Table 16.25. Uzbekistan

Year	Number of villages involved	People reached and mobilized	Facilitators trained		Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2021	27 villages	20'000	33	n/a	villages of Uzbekistan, national and local authorities	F: World Bank & Government of Uzbekistan O: Taraqqiyot, Yuksalish Acted
2022	27 villages	20'000	33	n/a	villages of Uzbekistan, national and local authorities	F: World Bank & Government of Uzbekistan O: Taraqqiyot, Yuksalish Acted
TOTAL	54 villages	40'000	66			

Table 16.26. Tajikistan

Year	Number of people reached	Number of children sensitized	Number of local pro-water actors empowered	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	500,000	250,000	20	2	F: SDC O: Dpt of Health, Regional authorities
2021	550,000	250,000	20	2	F: SDC District authorities Jamoats (municipalities)
2022	570'000	250,000	26	10	same as above
TOTAL	1'620'000	750'000	66	24	

Table 16.27. Moldova

Year	Number of villages involved	People reached and mobilized	Number of activities conducted	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	30	6000	18	villages of Nirnova basin, national and local authorities, French Water Agencies, AFD	F+0
2021	30	8500	25	villages of Nirnova basin, national and local authorities, French Water Agencies, AFD	F+0
2022	30	12'500	33	villages of Nirnova basin, national and French Water Agencies, AFD, local authorities,	F+0
TOTAL	120	26'000	76		

Table 16.28. Togo, Benin and Burkina Faso

Year	Number of youth and women trained on agro ecology and ecosystem restoration	Number of projects labeled	Number of associations empowered	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	436	3	4	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Bénin, Togo, Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Benin and Burkina Faso (O) Eau Vive Togo (O)
2021	500	3	8	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Bénin, Togo. . Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Bénin and Burkina Faso (O) JVE Togo (O)
2022	550	3	8	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Bénin, Togo, Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Benin and Burkina Faso (O) JVE Togo (O)
TOTAL	1086	9	20		

Table 16.29. Your Climate, your Future (Sahel)

Year	Number of people involved in intergenerational meetings	Number of projects developed	Number of projects implemented	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	150	3	3	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Benin, Togo, Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Benin and Burkina Faso (O) Eau Vive Togo (O)
2021	150	3	3	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Benin, Togo. Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Benin and Burkina Faso (O) JVE Togo (O)
2022	150	3	3	Local authorities and national administrative bodies of Burkina Faso, Benin, Togo, Regional organizations	Gov of Québec (F) GWP (F) GWP-west Africa (O) PBE Benin and Burkina Faso (O) JVE Togo (O)
TOTAL	450	9	9		

Table 16.30. Peru

Year	Number of meeting of national Blue Book Committee	Number of work planning meetings	Number of presentations of policy proposal to Peruvian authorities	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	2	2	2	Ministry of housing and sanitation, National and Local NGOs, Municipalities, Regional governments, Multilateral agencies, youth organizations	F+0
2021	2	2	2	Ministry of housing and sanitation, National and Local NGOs, Municipalities, Regional governments, Multilateral agencies, youth organizations	F+0
2022	4	4	4	Ministry of housing and sanitation, National and Local NGOs, Municipalities, Regional governments, Multilateral agencies, youth organizations	F+0
TOTAL	8	8	8		

Table 16.31. Bolivia

Year	Number of participants involved	People reached on social networks	Speakers empowered	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	10	1000	4	Ministry of Water and the Environment, Sanitary Engineering Association, Engineers Associations, EU, CAF, IADB, Regional and local NGOS and youth organizations	F+0
2021	60	2000	8	Ministry of Water and the Environment, Sanitary Engineering Association, Engineers Associations, EU, CAF, IADB, Regional and local NGOS and youth organizations	F+0
2022	80	3000	10	Ministry of Water and the Environment, Sanitary Engineering Association, Engineers Associations, Regional and local NGOS and youth organizations	F+0
TOTAL	150	6000	22		

Table 16.32. Canada, the Mohawks of Akwesasne

Year	Number of people involved in intergenerational meetings	Number of projects developed	Number of projects implemented	Institutions significantly influenced	Partners F: Financial O: Operational)
2020	40	1	1	Mohawk Council of Akwesasne, Local NGOS, Mohawk School, Government of Quebec	F+0
2021	40	1	1	Mohawk Council of Akwesasne, Local NGOS, Mohawk School, Government of Quebec	F+0
2022	20	0	0	Mohawk Council of Akwesasne, Local NGOS, Mohawk School, Government of Quebec, Government of Canada, North American Environmental Commission	F+0
TOTAL	100	2	2		

Annex 17. List of documents consulted

A.2.1. Institutional documents

PREVIOUS EVALUATION

2015: Revue interne de la DDC avec soutien externe (version complète et son Summary)

INSTITUTIONAL STRATEGY 21-25

COMPLETE VERSION: https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2021/10/SIE_Strategie_21-25_EN_Finale.pdf

SHORT VERSION: https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2022/05/28_02_2022_SIE_StratCourte_EN_Numerique.pdf

YOUTH STRATEGY (#Water Generation, WG)

2017-2022: <https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2018/01/WaterGeneration-Youth-Strategy-10-17-en.pdf>

TORS NEW YOUTH STRATEGY:

DRAFT of YOUTH STRATEGY 2023-2028 *(draft-0 version of the new youth strategy)*.

ANNUAL REPORTS (FOR EXTERNAL COMMUNICATION PURPOSE)

2019: https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2020/12/SIE_Rapport_Annuel_2019_EN_WEB.pdf

2020: https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2021/10/SIE_Rapport_Annuel_2020_EN_Web.pdf

2021: https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2022/07/SIE_Rapport_Annuel_EN_Web_V2.pdf

OPERATIONAL RESULTS-ORIENTED ANNUAL REPORTS (SUBMITTED TO SDC)

(2019, 2020, 2021, 2022 (+suivi cadre logique DDC au 31 décembre 2022))

END OF PHASE REPORT 2016-2018 (SUBMITTED TO SDC)

In attachment

+ ISW-SWE Key Successes & Stories

A.2.2. Documents related to projects and programs

WaterGeneration – Axe stratégique jeunesse

YOUTH FOR WATER & CLIMATE PLATFORM

<https://youthwaterclimate.org/impact-stories-of-the-global-youth-take-action-2nd-edition/>

TonFuturTonClimat

<https://storymaps.arcgis.com/stories/453c3cc9dbed47c5b80a7787ea7cdd3c>

YOUTH SPACE AT 9th WORLD WATER FORUM – DAKAR (March 2022)

Programme

Report + infographic

Youth Parliaments for Water (World + European + 46 national, regional chapters)

<https://youthforwater.org/>

General Assembly World Youth Parliament for Water Dakar 2022

Programme 5e AG Dakar Mars 2022

Rapport de la 5e AG Dakar Mars 2022

Rapport de l'AG EN LIGNE 2021

Water for Change – Axe stratégique influence

BUTTERFLY EFFECT – CSO-NGO coalition for water

<http://www.effetpapillon.org/en/>

Policy brief towards World Water Forum 2022 Dakar

http://www.effetpapillon.org/public/media/files/prod/bloc_fichiers/60/ENG-Butterfly-Effect-Policy-paper-WWForum-March-2022.pdf

BLUE BOOK

Livre bleu Mali (2^{ème} édition) – à titre d'exemple :

https://www.sie-see.org/wp-content/uploads/2017/05/170510-livre-bleu_mali_web.pdf

Water Action – Axe stratégique solutions

Amérique latine – document de capitalisation approche GOSSA

Central Asia projet Cowass DDC – document de projet Tadjikistan

Moldova – Présentation de l'approche